

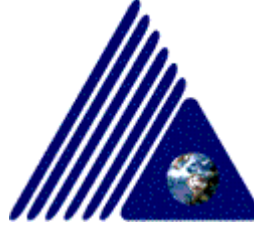
**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL KARIYER PLANLAMASI  
VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLİŞKİSİ**

**Filiz ŞAHİN**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İstanbul – 2007**



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL KARIYER PLANLAMASI  
VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLİŞKİSİ**

**Filiz ŞAHİN**

**Danışman  
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**


**İstanbul – 2007**


Eğitim Örgütlerinde Kişisel Kariyer Planlaması  
ve Tükenmişlik Düzeyleri İlişkisi

Filiz SAHİN

## ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İsmet BAYRAKTAR 

Üye : Prof. Dr. Sefer ADA 

Üye : Dr. Adil Serdar SAGAN 

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 31/05/2007

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>SİMGELER LİSTESİ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>IX</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>X</b>
<b>ÇİZELGELER LİSTESİ</b> .....	<b>XI</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>XIV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XVI</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>XVII</b>
<b>BÖLÜM 1</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.3. Alt Problemler.....	2
1.4. Araştırmanın Önemi .....	3
1.5. Sayıtlar.....	3
1.6. Sınırlılıklar .....	4
1.7. Tanımlar.....	4
<b>BÖLÜM 2</b> .....	<b>6</b>
2.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı .....	6
2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri .....	8
2.2.1. Zaman içerisinde doğrusal hareket etme .....	8
2.2.2. Kişisel ve kurumsal etkileşim içerme .....	8
2.2.3. Mesleki kimlik oluşturma .....	9
2.3. Kariyer Seçimi .....	9
2.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Etmenler .....	12
2.5. Yetişkinin Yaşam Dönemleri.....	13
2.5.1. Aileden ayrılma.....	13
2.5.2. Yetişkin dünyasına geçici kabul .....	13
2.5.3. Geçiş dönemi .....	13
2.5.4. Yerleşme .....	13

2.5.5. Potansiyel orta yaş krizi dönemi.....	13
2.5.6. Yenilenme.....	14
2.6. Kariyer Evreleri .....	14
2.6.1. Keşfetme - arama .....	14
2.6.2. Kurma .....	15
2.6.3. Kariyer ortası .....	16
2.6.4. Kariyer sonu.....	18
2.6.5. Azalma (Emeklilik).....	19
2.7. Bakioğlu' nun Öğretmen Kariyer Evreleri Sınıflandırması .....	21
2.7.1. Kariyer girişi evresi .....	21
2.7.2. Durulma evresi.....	21
2.7.3. Deneycilik / aktivizm evresi .....	22
2.7.4. Uzmanlık evresi .....	22
2.7.5. Sakinlik evresi.....	23
2.8. Kariyer Evreleri Sorunları .....	23
2.8.1. Başlangıç dönemi sorunları .....	23
2.8.2. Kariyer ortası sorunları .....	24
2.8.2.1. Kariyer düzleşmesi .....	25
2.8.2.2. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi .....	27
2.8.3. Kariyer sonu sorunları .....	28
2.9. Kariyerde Karşılaşılan Diğer Sorunlar .....	28
2.9.1. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar .....	28
2.9.2. Çift kariyerli eşler .....	31
2.9.3. Ayışığı sorunu.....	32
2.9.4. Çiftkariyerlik.....	33
2.10. Kariyer Engelleri.....	34
2.10.1. Gözden düşme.....	34
2.10.2. İşten çıkartılma .....	35
2.10.3. Stres ve tükenmişlik.....	35
2.10.4. Engellenme .....	37
2.10.5. İkinci iş .....	38

2.11. Kariyer Planlaması Tanımı .....	39
2.12. Kariyer Planlamasının Amaçları.....	41
2.12.1. Örgütsel amaçları .....	43
2.12.2. Bireysel amaçları .....	44
2.13. Kariyer Planlamasının Önemi.....	44
2.14. Kariyer Planlamanın Yararları.....	47
2.15. Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri .....	48
2.16. Kariyer Planlama Sistemleri .....	48
2.16.1. Kişisel kariyer planlama .....	49
2.16.1.1. Kişisel kariyer planlama aşamaları .....	50
2.16.1.2. Kişisel kariyer planlamasının sağladığı faydalar .....	52
2.16.1.3. Kişisel kariyer planlamanın önemi .....	52
2.16.2. Örgütsel kariyer planlama.....	53
2.16.2.1. Örgütsel kariyer planlama amaçları .....	53
2.16.2.2. Örgütsel kariyer planlamanın yararları .....	54
2.17. Türkiye’de Kariyer Sistemi ve Kariyerde Yükselme .....	54
2.18. Öğretmenlik Kariyer Sistemi .....	55
2.19. Kariyer İle İlgili Kavramlar .....	55
<b>BÖLÜM 3.....</b>	<b>57</b>
3.1. Tükenmişlik Tanımı.....	57
3.2. Tükenmişliğin Belirtileri.....	60
3.3. Tükenmişliğin Dönemleri .....	61
3.3.1. Şevk ve coşku dönemi .....	61
3.3.2. Durgunluk dönemi .....	61
3.3.3. Engellenme dönemi .....	62
3.3.4. Apati dönemi.....	62
3.4. Tükenmişliğin Nedenleri .....	62
3.4.1. Kişisel tükenmişlik nedenleri.....	63
3.4.2. Çevresel nedenler.....	64
3.5. Tükenmişliğin Sonuçları.....	65
3.6. Tükenmişliği Önleme .....	66

3.7. Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri .....	66
3.7.1. Bireysel mücadele teknikleri .....	68
3.7.2. Örgütsel mücadele teknikleri .....	69
3.8. Öğretmenlerde Tükenmişlik .....	70
3.9. Tükenmişlik İle İlgili Kavramlar .....	73
<b>BÖLÜM 4.....</b>	<b>74</b>
4.1. Kişisel Kariyer Planlama ve Tükenmişlikle İlişkisi .....	74
<b>BÖLÜM 5.....</b>	<b>76</b>
<b>5. YÖNTEM .....</b>	<b>76</b>
5.1. Araştırmanın Modeli.....	76
5.2. Evren ve Örneklem .....	76
5.3. Verileri Toplama Teknikleri .....	76
5.4. Verilerin Çözümlemesi .....	78
<b>BÖLÜM 6.....</b>	<b>78</b>
<b>6. BULGULAR ve YORUM .....</b>	<b>79</b>
6.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgu ve Yorumlar.....	79
6.2. Kariyer Planlama Anketine Ait Frekans ve Yüzde Oranları .....	83
6.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Ait Frekans ve Yüzde Oranları.....	85
<b>BÖLÜM 7.....</b>	<b>106</b>
<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>106</b>
7.1. Sonuç .....	106
7.1.1. Kişisel bilgiler ile ilgili sonuçlar.....	106
7.1.2. Kariyer planlama anketi ile ilgili sonuçlar.....	107
7.1.3. Maslach tükenmişlik ölçeği ile ilgili sonuçlar .....	109
7.1.4. Kariyer planlama ve tükenmişlik ilişkisi ile ilgili sonuçlar .....	111
7.2. Öneriler .....	112
<b>EKLER .....</b>	<b>115</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>124</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>128</b>

## SİMGELER LİSTESİ

<b>n</b>	: Frekans
<b>Sd</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>ss</b>	: Standart Sapma
<b>t</b>	: İstatistiklerin anlamlılığını saptamada kullanılan değerler
<b>N</b>	: Denek Sayısı
<b>p</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>X</b>	: Aritmetik Ortalama
<b>U</b>	: İlişkisiz Ölçümler için Mann Whitney u değeri
<b>x<sup>2</sup></b>	: Ortalamaların karesi

**Sig. (2-tailed):** Anlamlılık düzeyi (p), iki yönlü



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri
<b>ÖSYM</b>	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
<b>MBI</b>	: Maslach Tükenmişlik Envanteri
<b>EE</b>	: Duygusal Tükenme
<b>DP</b>	: Duyarsızlaşma
<b>PA</b>	: Kişisel Başarı
<b>MS Excel</b>	: Microsoft Excel

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Şekil 2.1</b> Bireyin kariyer seçimi.....	10
<b>Şekil 2.2</b> Bireysel kariyer planlamasındaki kariyer yaşam devreleri.....	20
<b>Şekil 2.3</b> Kariyer düzlüğü içinde yönetsel bir model.....	26
<b>Şekil 2.4</b> Kariyer planlama süreci.....	40
<b>Şekil 3.1</b> Örgütsel ve bireysel kariyer planlaması karşılaştırılması.....	49

## ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Çizelge 6.1</b>	Yaş Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri..... 79
<b>Çizelge 6.2</b>	Cinsiyet Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri..... 79
<b>Çizelge 6.3</b>	Medeni Durum Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri..... 80
<b>Çizelge 6.4</b>	Mezun Olunan Okul Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri..... 80
<b>Çizelge 6.5</b>	Sahip Olunan Çocuk Sayısı Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri..... 80
<b>Çizelge 6.6</b>	Mesleki Kıdem Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri..... 81
<b>Çizelge 6.7</b>	Görev Ünvanı Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri..... 81
<b>Çizelge 6.8</b>	Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri.. 82
<b>Çizelge 6.9</b>	Öğretmenlik Mesleğini Tercih Nedeni Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri..... 82
<b>Çizelge 6.10</b>	İlçe Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri..... 83
<b>Çizelge 6.11</b>	Kariyer Planlama Anketine Ait Frekans ve Yüzde Oranları..... 83
<b>Çizelge 6.12</b>	Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Ait Frekans ve Yüzde Oranları..... 85
<b>Çizelge 6.13</b>	Kariyer planlama anketinin cinsiyete göre Mann Whitney U- Testi sonuçları..... 86
<b>Çizelge 6.14</b>	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin cinsiyete göre Mann Whitney U- Testi sonuçları..... 87
<b>Çizelge 6.15</b>	Kariyer planlama anketinin medeni duruma göre Mann Whitney U- Testi sonuçları..... 87
<b>Çizelge 6.16</b>	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin medeni duruma göre Mann Whitney U- Testi sonuçları..... 88
<b>Çizelge 6.17</b>	Kariyer planlama anketinin görev ünvanına göre Mann Whitney U- Testi sonuçları..... 88

<b>Çizelge 6.18</b>	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin görev ünvanına göre Mann Whitney U- Testi sonuçları.....	89
<b>Çizelge 6.19</b>	Kariyer planlama anketinin ilçeye göre Mann Whitney U- Testi sonuçları.....	90
<b>Çizelge 6.20</b>	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin ilçeye göre Mann Whitney U- Testi sonuçları.....	90
<b>Çizelge 6.21</b>	Kariyer planlama anketinin yaşa göre Kruskal Wallis Testi sonuçları..	91
<b>Çizelge 6.22</b>	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin yaşa göre Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	92
<b>Çizelge 6.23</b>	Kariyer planlama anketinin sahip olunan çocuk sayısına göre Kruskal Wallis Testi sonuçları. ....	92
<b>Çizelge 6.24</b>	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin sahip olunan çocuk sayısına göre Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	93
<b>Çizelge 6.25</b>	Kariyer planlama anketinin eğitim durumuna göre Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	94
<b>Çizelge 6.26</b>	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin eğitim durumuna göre Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	95
<b>Çizelge 6.27</b>	Kariyer planlama anketinin mesleki kıdeme göre Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	96
<b>Çizelge 6.28</b>	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin mesleki kıdeme göre Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	97
<b>Çizelge 6.29</b>	Kariyer planlama anketinin okuldaki öğrenci sayısına göre Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	97
<b>Çizelge 6.30</b>	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin okuldaki öğrenci sayısına göre Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	98
<b>Çizelge 6.31</b>	Kariyer planlama anketinin öğretmenlik mesleğini tercih etme durumuna göre Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	99
<b>Çizelge 6.32</b>	Maslach Tükenmişlik ölçeğinin öğretmenlik mesleğini tercih etme durumuna göre Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	100
<b>Çizelge 6.33</b>	Kariyer Planlama ve Duygusal Tükenme arasındaki Korelasyon.....	101

<b>Çizelge 6.34</b>	Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı arasındaki Korelasyon.....	101
<b>Çizelge 6.35</b>	Kariyer Planlama ve Duyarsızlaşma arasındaki Korelasyon.....	102
<b>Çizelge 6.36</b>	Mesleki Gelişim ve Duygusal Tükenme arasındaki Korelasyon.....	102
<b>Çizelge 6.37</b>	Mesleki Gelişim ve Kişisel Başarı arasındaki Korelasyon.....	103
<b>Çizelge 6.38</b>	Mesleki Gelişim ve Duyarsızlaşma arasındaki Korelasyon.....	103
<b>Çizelge 6.39</b>	Kişisel Özellikler ve Duygusal Tükenme arasındaki Korelasyon.....	104
<b>Çizelge 6.40</b>	Kişisel Özellikler ve Kişisel Başarı arasındaki Korelasyon.....	104
<b>Çizelge 6.41</b>	Kişisel Özellikler ve Duyarsızlaşma arasındaki Korelasyon.....	105

## ÖNSÖZ

Günümüz toplumunda sıkça duyduğumuz stres ve buna bağlı olarak gelişen tükenmişlik artık hayatımızın bir parçası haline gelmiştir. Çalışma yaşamında da dengeleri kuramayan bireyler tükenmişlik farkına bile varamamaktadırlar.

Bireylerin tükenmişliğini önleyecek etkenlerden biri bireyin, kariyerini planlamasıdır. Ne yapmak istediğini bilen ve geleceğini planlayan bireylerin iş yaşamında başarılı olmaları kaçınılmazdır. Çünkü birey ancak yapmayı sevdiği ve hoşlandığı meslekte başarılı olmaktadır. Başarılı olan her birey, mutlu ve sağlıklı bir yaşam sürmekte ve topluma bu şekilde faydalı olmaktadır.

Bu çalışmada resmi eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin kişisel kariyer planı ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler tartışılmaktadır.

Araştırmamın ortaya çıkmasında yardımcı olan hocam Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL' e anketlerin toplanmasında ve uygulanmasında yardımcı olan Gönül ŞAHİN' e, İlknur AYYILDIZ' a, Nilüfer CANPOLAT DOĞAN' a, ve aileme katkı ve yardımlarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Filiz ŞAHİN İstanbul,  
Haziran  
2007

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PERSONAL CAREER PLANNING OF THE TEACHERS THE BURNOUT LEVELS OF THE TEACHERS IN EDUCATION ORGANIZATIONS**

**Filiz ŞAHİN**

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate the relationships between the state primary school teachers' personal career plans and burnout levels.

In this research, personal career planning and fatigue levels' relationship is studied according to the variables of the teachers' gender, age, marital status, number of children they have, seniority, the schools they graduated, county, the number of the students in their schools, reasons why they chose that job.

In the first chapter, personal information form; in the second chapter Career Planning survey and in the third chapter, Maslach Burnout Inventory is used. At the end of the research, for evaluation of the data frequency delivery, Mann Whitney-u, Kruskal Wallis and correlation test analysis methods are used. The sampling group selected among the state primary schools in Maltepe and in Kartal Districts of Istanbul City, consists of classroom and branch teachers working at these schools between the academical year 2005 - 2006.

It is stated that there are no meaningful differences between the teachers' gender, marital status, age, number of children they have, educational status and career planning and fatigue scale dimensions. In size of professional development, the teachers who have seniority for 11 - 15 years and have 1001 – 1500 students in their schools informed more positive opinions. Insensitiveness was found higher among the classroom teachers. It is stated that the teachers who have school population between 1001 – 1500 have lived much more emotional burnout and insensitiveness. The people who chose schoolmastering accidentally informed more positive opinions about career planning. It is seen that the people who were idealists for choosing schoolmastering have lived much more emotional burnout and insensitiveness. There is no meaningful connection between career planning and insensitiveness. However personal success is found positively in a medium level, and emotional success is found negatively in a low level. While there is no meaningful connection between professional development and personal success in the size of insensitiveness, there is a negative connection with emotional burnout in a low level. While there is no meaningful connection between personal characteristics and insensitiveness in the size of the burnout, there is a positive connection with the personal success in a low level.

**Key words:** Career, career planning, burnout.

# EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL KARIYER PLANLAMASI VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ İLİŞKİSİ

**Filiz ŞAHİN**

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kişisel kariyer planı yapma durumu ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Bu araştırmada öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip oldukları çocuk sayısı, kıdem, mezun olunan okul, ilçe, okuldaki öğrenci sayısı, mesleği tercih sebebi değişkenlerine göre kişisel kariyer planlama ve tükenmişlik düzeyleri ilişkisi incelenmiştir.

Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Kariyer Planlama anketi, üçüncü bölümde Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde frekans dağılımı, Mann Whitney-U, Kruskal Wallis, korelasyon testi analiz yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamına giren bireyler İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçesindeki 2005–2006 eğitim- öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleridir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, medeni durumlarının, yaşlarının, sahip oldukları çocuk sayılarının, eğitim durumlarının kariyer planlama ve tükenmişlik ölçeklerinin boyutları ile anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Mesleki gelişim boyutunda 11–15 yıl kıdeme sahip ve okul mevcudu 1001–1500 öğrenciye sahip öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Duyarsızlaşma sınıf öğretmenlerinde daha yüksek bulunmuştur. Okul mevcudu 1001–1500 öğrenciye sahip öğretmenler duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı daha fazla yaşadıkları belirlenmiştir. Öğretmenlik mesleğini tesadüfen seçen kişiler, kariyer planı yapma konusunda daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlik mesleği ideali olan öğretmenlerde duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın daha fazla görüldüğü bulunmuştur. Kariyer planlama ve duyarsızlaşma boyutunda anlamlı ilişki bulunmazken, kişisel başarı boyutunda orta düzeyde pozitif, duygusal tükenme boyutunda ise düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. Mesleki gelişim ve kişisel başarı, duyarsızlaşma boyutunda anlamlı ilişki bulunmazken, duygusal tükenme boyutu ile düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. Kişisel özellikler ve duyarsızlaşma, duygusal tükenme boyutlarında anlamlı ilişki bulunmazken, kişisel başarı ile düşük düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Kariyer, kariyer planlama, tükenmişlik.



# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlamalara ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Küreselleşen iş hayatında özellikle teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda meydana gelen değişimler örgütleri kariyer yönetimi ve planlaması konusuna önem vermeye yöneltmiştir. İşlerin niteliğinin sürekli değişmesi, örgütün gelecekteki gereksinimleri, yönetimi, çalışanların her geçen gün değişen istek ve beklentileri, işten tatmin duyma derecelerindeki değişimler vb. gibi faktörler örgüt ve yöneticileri kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir ( Şimşek vd., 2004).

Çalışan insanların ömürlerinin çoğu iş ortamında geçmektedir. Bu durum göz önüne alındığında iş ortamında karşılaşılan her farklı durum birey için sorun haline gelebildiği gibi, katkı sağlayıcı yönlerinin de bulunduğunu belirtmek gerekir. İş yaşamındaki farklı sorunlar bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır. İnsanlarla ilgili olarak çalışılan mesleklerde; duygusal süreçlerin yoğunluğu, sürekli insanlarla ilişki ve etkileşimin gerekliliği, kişilik özelliklerinin çalışmaları etkilemesi stresin daha yoğun yaşanmasına neden olmaktadır (Ergin, 1992).

Bu çalışmada incelenen temel konu, kişisel kariyer planını yapan kişilerde tükenmişlik düzeylerini yorumlamaya yöneliktir. Bu nedenle kişisel kariyer planlaması ve tükenmişlik kavramlarının ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Çalışan kişiler hayatının büyük bir bölümünü iş yaşamında geçirdiğinden, severek yapacakları mesleklerde performanslarını arttırabilmelidirler.

## 1.2. Problem Cümlesi

Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.3. Alt Problemler

Bu çerçevede araştırmanın alt problemleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Öğretmenlerin kariyer planlaması ve duygusal tükenme arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. Öğretmenlerin kariyer planlama ve kişisel başarı arasındaki ilişki nasıldır?
3. Öğretmenlerin kariyer planlama ve duyarsızlaşma ilişkisi nasıldır?
4. Öğretmenlerin mesleki gelişim ve duygusal tükenme arasında nasıl bir ilişki vardır?
5. Öğretmenlerin mesleki gelişim ve kişisel başarıları arasındaki ilişki nasıldır?
6. Öğretmenlerin mesleki gelişim ve duyarsızlaşma düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?
7. Öğretmenlerin kişisel özellikleri ve duygusal tükenmeleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
8. Öğretmenlerin kişisel özellikleri ve kişisel başarıları arasında nasıl bir ilişki vardır?
9. Öğretmenlerin kişisel özellikleri ve duyarsızlaşmaları arasında nasıl bir ilişki vardır?
10. Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
11. Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
12. Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
13. Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması sahip olunan çocuk sayısına göre farklılaşmakta mıdır?
14. Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması mezun olunan okula göre farklılaşmakta mıdır?
15. Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
16. Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması görev ünvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
17. Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması okuldaki öğrenci sayısına göre farklılaşmakta mıdır?
18. Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması mesleki tercihine göre farklılaşmakta mıdır?
19. Öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerine göre farklılaşmakta mıdır?

20. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
21. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
22. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
23. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri sahip olunan çocuk sayısına göre farklılaşmakta mıdır?
24. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri mezun olunan okula göre farklılaşmakta mıdır?
25. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
26. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri görev ünvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
27. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri okuldaki öğrenci sayısına göre farklılaşmakta mıdır?
28. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri mesleki tercihine göre farklılaşmakta mıdır?
29. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerine göre farklılaşmakta mıdır?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Araştırma ile toplanacak verilerden şu sonuçların elde edileceği umulmaktadır.

1. Araştırmanın öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin ve bunu oluşturan sebepleri betimleyerek, tükenmişliği önleyici tedbirlerin alınması konusunda yetkili birimleri bilgilendireceği düşünülmektedir.
2. Kişisel kariyer planlamasının nasıl yapılacağı konusunda öğretmenleri bilgilendireceği düşünülmektedir.
3. Öğretmenlik mesleğinin kariyer mesleği olarak algılanmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.5. Sayıtlılar**

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sorulan sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Araştırmanın örneklemini evreni temsil etmektedir.
3. Kullanılan ölçme aracı ve izlenen yöntemle araştırmanın amacına ulaşılabilir.

4. İlgililerin görüşlerini saptamaya yönelik anket, konu ile ilgili diğer araştırmalar incelenip, birçok yönetici ve öğretmen görüşü alınarak geliştirildiği için geçerlidir.

### 1.6. Sınırlılıklar

1. İstanbul ili Anadolu yakası Kartal ve Maltepe ilçeleri ile sınırlıdır.
2. İlköğretimde görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri ile sınırlıdır.
3. 2005–2006 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
4. Öğretmenlere uygulanacak anketin sonuçları ile sınırlıdır.
5. Bu araştırma, problemin ortaya konmasında ve anket sorularının hazırlanmasında alan yazın taraması, ilgili görüşlerin toplanmasında ise anketteki maddeler ile sınırlıdır.
6. Araştırmanın konusu, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması ve tükenmişlik düzeyleri ile sınırlıdır.

### 1.7. Tanımlar

Bu bölümde araştırmada sıklıkla geçen bazı terimlerin tanımları verilmiştir. Verilen tanımlar, araştırmada bu terimlerin hangi anlamda kullanıldıklarına yöneliktir.

**Kariyer :** En genel anlamıyla; "kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişme derecesi ve bunun sonucunda da kişinin daha fazla para kazanması, sorumluluk üstlenmesi, daha fazla saygınlık görmesi, statü ve prestij elde etmesi" demek olan kariyer, bu tanımdan da anlaşılacağı üzere sadece bir işe sahip olmak değildir, kişiye başarıma duygusu verir (Akat vd., 1994).

**Kariyer planlama:** Kariyer planlaması, bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da daha somut olarak "yükselmesinin" planlanmasıdır (Kaynak, 1990 ).

**Kişisel kariyer planlama:** Kişilerin yeni sorumluluklara hazırlanması önemli, heyecanlı ve oldukça zordur. Bireysel yönden kariyer, kişinin yalnızca işini değil, diğer işlerini, ailesini,

boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini kapsayan; daha çok para, daha çok prestij ve işi saygınlık kazanmak için yaptığı uzun süreli planlamış olduğu düzenlemesidir. Kariyer, kişiye başarıya duygusu vererek karşılaşılabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi yaşam biçimini açıklar (Aldemir vd., 1996).

**Tükenmişlik:** Tükenmişlik; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibarda ve maneviyatta bir aşınmayı temsil eder. En yalın haliyle, tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür. Tükenmişlik yavaş yavaş ve sürekli olarak gelişen, insanı kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalıktır (Maslach and Leiter, 1997; Sürgevil, 2006).

## BÖLÜM 2

Bu bölümde kariyer ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Kariyer, Latince ‘carrus’ (at arabası) ve ‘carrera’ (yol), Fransızca ‘Carrierre’, İngilizce ‘Career’ (meslek) kelimelerinden gelmiştir. Türkçe’ ye girmiş olan kariyer kelimesi günlük hayatta sıkça kullanılan kavramların başında gelmektedir. Kelimenin sözlük anlamı ‘arena’, genel kullanım alanı ise, ‘yaşam, iş ve meslek’tir. Kariyer kavramı kimilerine göre belirli bir konuda uzmanlık gerektiren meslek olarak algılanır. Bu görüşe göre yöneticilik, hukuk, tıp vb. alanlarındaki meslekler kariyer olarak, fazla uzmanlık gerektirmeyen meslekler ise iş olarak görülmektedir (Aytaç, 2005).

Kariyer iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olup; kişisel ve organizasyonel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin yaşamı boyunca yaşayacağı, kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir. Kariyer insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren, örgüt içinde verilen iş rolüne bağlı beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile beraber örgütte ilerleyebilme sürecidir (Argüden, 1998; Şimşek vd., 2004).

Kariyer bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşama süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır ( Kaynak, 1990 ).

Kariyer kelimesi, kişinin kendisini bir uzmanlığa adanması veya aralarında ilişkileri bulunan bir görevler dizisini anlatmak için kullanılır. Kariyer kavramı, kişinin girdiği bir işte kademeli olarak ilerlemesini ya da hayattaki başarı derecesini de ifade etmektedir. Daha özgül anlamda kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya dek ilerleme sürdürdüğü meslek hayatıdır (Eryılmaz, 1997).

Greenhaus ve Schein, konuyu daha geniş bir açıdan ele alıp kariyeri çalışanın kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek ya da kurum içindeki gelişmesini ve yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade ederek kişinin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili deneyimler bütünü olarak tanımlamışlardır (Hall,1994; Aytaç, 2005). Bu tanıma göre herkesin bir kariyeri vardır.

Schein, yukarıdaki tanımla ilgili birkaç noktanın mevcut olduğunu söylemektedir:

- İlki, kariyer yönetim ve planlama sürecinde gerekli olan en önemli husus bilgidir.
- İkincisi, ne başarı ne başarısızlık anlaşılmaktadır.
- Üçüncüsü, bireyin başlangıçtaki işinden emekliliğe kadar geçen dönemi anlatır. Bu dönem boyunca farklı kariyer safhaları mevcuttur.
- Dördüncüsü, kariyer tutum ve davranışlarını kapsamaktadır. Tutum; duyguları, tahmini hareketleri ve eğilimleri kapsar. Oysa davranış, bireyin yaptığı eylemlerdir. Böylece kariyer sübjektif bir görünüme sahiptir. Örneğin başarı hissi, övünme gibi. Ayrıca kariyer objektif bir görünüm de içerir. Örneğin, terfi, iş teklifi gibi.
- Beşinci nokta, ücreti ödenen ya da ödenmeyen işin gerçek özelliğinin uzun bir zaman dönemine sahip olmasıdır.
- Sonuncu nokta ise, bireyler birçok hususu kendi kariyerlerini yönetmek için kullanabilir ve şirketler de bu konuda kendilerine yardımcı olabilirler (Schuler, 1995; Aytaç, 2005).

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir.

Kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanması anlamına gelir ( Tortop, 1999).

Bireyin çalışma hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması olarak tanımlanabilmektedir. Küreselleşme bağlamında ise günümüzde kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmektedir (Erdoğan, 2002).

Kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır (Demir, 2000).

Kariyer uzun dönemli düşünülebilen ve bir dizi, işi içeren bir süreçtir. Kariyer tanımı gereği, içinde işler silsilesini barındırabilen ve sadece ücret için çalışmayı hayatın bütününe yayılabilen çabaları içermektedir (Arslan, 1997).

Kariyer tanımlarının birçoğundaki ortak yön, başarıyı içeriyor olmasıdır. Başarıyı birey kendine göre değerlendirmekte ve sonucunda ilerleme sağlayabilmektedir.

## **2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri**

Kariyer kavramının özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Johns, 1988; Gözaydın 2002).

### **2.2.1. Zaman içerisinde doğrusal hareket etme**

Bu yolun iki tarafı vardır; bir tarafı görece nesnel olup, çalışanların kurum içerisinde izledikleri yol anlamına gelir. Zaman zaman buna dışsal kariyer de denmektedir. Çünkü dışarıdan, gözlemciler tarafından da izlenebilmektedir. Yolun bu tarafı kurum tarafından düzenlenmiş olabileceği gibi (sürekli terfiler gibi), hiyerarşik seviye ve işlevsel anlamda kesintiler de içerebilmektedir. Yolun diğer tarafı, farklı iş deneyimlerinin ne anlam ifade edebileceği konusunda kişinin öznel yorumlarını içerir. Bu taraf kişinin sadece kendisi tarafından bilinebileceğinden "içsel kariyer" olarak da adlandırılır

### **2.2.2. Kişisel ve kurumsal etkileşim içerme**

Bir kişinin belli bir işe vereceği tepki, kişinin, işe ilişkin kendisiyle ilgili fikirleri ile iş tarafından oluşturulan fırsatların, kısıtlamaların ve taleplerin ne kadar uyum içerisinde olduğu ile belirlenir.



### **2.2.3. Mesleki kimlik oluşturma**

Çoğu kez kariyer mesleki bir kimliktir. Bir başka deyişle, kişilerin sahip oldukları işler, kişiliklerini bütünüleyen ve /veya tanımlayan öğeler durumundadırlar.

### **2.3. Kariyer Seçimi**

En iyi kariyer seçimi, bireyin istek ve ihtiyaçları ile ilgi ve yeteneklerini en uygun noktada buluşturan karardır. Böyle bir karar sonucunda çalışan, daha yüksek performansla işini sürdürürken yüksek iş tatmini duygusu elde eder. Kendisinin önemli olduğunu, anlamlı bir iş yaptığını, değer yarattığını düşünür. Bu onun işine kendisini daha fazla adamasını ve çabalarından daha yüksek sonuçlar elde etmesini de sağlar.

Kariyer seçimi ile ilgili bazı genel önermeler bulunmaktadır.

1. İnsanların meslek tercihleri farklıdır. Her insan aynı işleri yapmaktan hoşlanmaz.
2. İnsanlar önemli bir iş yaptıklarını düşünüyorlarsa daha üretken ve mutlu olurlar.
3. İnsanlar, benzer ilgi alanını paylaşan kişilerle daha fazla ortak noktalarda buluşur, daha iyi iletişim kurar ve birlikte daha verimli çalışırlar ( Barutçugil, 2006).

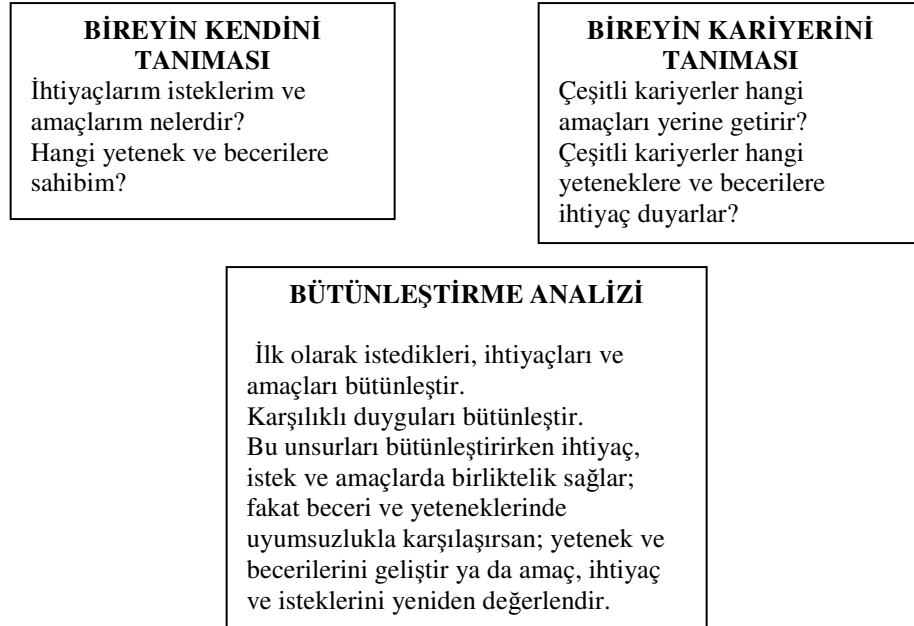
Bireyin sağlıklı bir kariyer seçimi yapabilmesi için iki temel veriye ihtiyaçı bulunmaktadır. Birincisi kişilik özellikleri, yetkinlikleri hakkında bireyin kendisine ait bilgileridir. Kariyer seçimi için gereken ikinci temel veri grubu ise mesleklere ilişkin bilgilerdir. Birey her bir mesleğin genel çalışma koşulları, çalışma olanakları ve getirileri, mesleğe başlangıç için yükselmek için gerekli yetkinlikler, kariyer olanakları ve mesleğin geleceği ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır (Özden, 2001).

Birey, kariyerini seçme aşamasına geldiğinde, hem detaylı hem de belirsiz bir süreç içinde, hayatının en zor ve anlamlı kararlarından birini vermek durumundadır. Birçok insan kararlarını alırken diğer insanlardan etkilenmektedir. Kariyer seçiminde bireyleri, ailesi, arkadaşları, danışmanlar ve belki de hayatın kendisi yönlendirmektedir. Bu etkiler ile

yönlendirilen birey, belirli bir karara ulaşacaktır. Yıllar sonra bireyin kendine sorduğu sorular veya izlenimleri doğrultusunda bu tip kararların bazen uzun dönemde pek de isabetli olmadığı ortaya çıkabilir. Birey böyle bir karar aşamasında kendisi ve yapmayı planladığı işler için gerekli bilgileri toplayarak kararını şekillendirmelidir. Daha sistematik bir yapıda ele alındığında kariyer seçme süreci aşağıdaki aşamalarla ifade edilebilir.

Bireyin kariyerini seçme evresi, Şekil 2.1’ de görüleceği gibi üç basamaktan oluşmaktadır. Bu analizde ilk aşama, bireyin kendisini tanımasıdır. Daha sonra seçmeyi düşündüğü işlerin analizini yapması ve son olarak da ilk iki aşamayı uyumlaştırması süreci gelmektedir. Birey; hayattan ne istediği, amaçlarının ne olduğu, ne çeşit becerileri ve yetenekleri olduğu gibi soruları kendine sorar, daha sonra aynı analizi alternatif işler için yeniler. Çeşitli kariyerlerin gerektirdiği niteliklerin neler olduğunu, hangi yeteneklerin gerektiğini öğrenir.

Son aşamada ise, kendi potansiyeli ile seçeceği kariyerin gereklerinin uygunluğunu belirlemeye çalışır. Birey hayatı boyunca bu analizi düzenli olarak yaparak, gelişen çağa, teknolojiye kolayca uyum sağlayabilecektir (Fleet, 1991; Arslan, 1997).



**Şekil 2.1 Bireyin kariyer seçimi**

Kariyer seçimi bireyin yaşamı boyunca süren bir olgudur. Bireyin seçtiği iş ve meslekte ilerlemesi, çalışma yaşamı süresince deneyimler kazanarak yeni işlere yönelmesi, kariyer seçiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, iş yerinde bireye verilen role yönelik beklenti, amaç, duygu ve arzuların gerçekleştirilebilmesi için eğitilmesi ve sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda ilerleyebilmesine fırsat tanınmalıdır (Yalçın, 1985).

Doğru meslek tercihinin çoğunlukla bireyin kişisel özellikleri ile ilgili olduğu iddia edilse de bu konuda pek çok sübjektif faktörün (aile, arkadaş vb. çevre baskısı, mesleğe biçilen toplumsal değer, mesleğin ekonomik itibarı) bireyin doğru seçim yapmasını engellediği bilinmektedir. Çoğu zaman üniversitede okunulacak bölümü ya da fakülteyi bireyler yerine ebeveynleri seçmektedir. Gerek ekonomik imkânları, gerekse toplumsal saygınlıklarını dikkate alan ebeveynler, çocuklarının ilgi alanlarını dikkate almaksızın onlar adına karar verebilmektedirler. Sosyalleşmenin eksik yaşandığı toplumlarda, bireysel karar alabilme yeteneğinin gelişmemesi ve çoğunlukla kendisi adına alınan kararları onaylama yetisiyle yetinen bireyler, kendileri adına yapılan tercihler konusunda duyarsız kalabilmektedirler. Dolayısıyla kendi adına tercih yapılmasına karşı çıkmayan bireylerin bu seçime kabullenmeleri sıkça görülmektedir. Bu noktada, bireyin kendi seçimlerinin gerek alacakları eğitim gerekse seçecekleri mesleğin kendi kararlarıyla alınmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yani kendi kariyerinizi kendiniz seçmelisiniz, başkalarının sizin yerinize kariyer seçiminizi yapmasına izin vermemek de diyebiliriz bu duruma. ([http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=413](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=413))

Kariyer seçimi görüldüğü üzere bireyin yaşamını etkileyen bir süreçtir. Kendi yetenek ve ilgilerine uygun meslek seçimi ile bireyin seçtiği meslekte daha verimli olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle birey bilinçli bir şekilde kendi mesleğini seçebilmelidir.

## 2.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Etmenler

Kariyer, bir kişinin çalışma yaşamının planlanması konusunu içerir. Kişisel kariyer planlamasında kariyer seçimi oldukça önemlidir. Kişi bireysel kariyer planlamasını yapıp kariyerini seçerken birçok etmenden de etkilenir. Yapılan pek çok çalışma, kariyer seçimini 4 faktörün etkilediğini ortaya koymuştur.

**Kendini Tanıma:** Kariyer, kişinin kendi görüşünü yansıtır ve onu şekillendirir.

**İlgi alanları:** Kişi kendi ilgi alanına girdiğine inandığı mesleği kariyer olarak seçer. Genel olarak birey, bir işi elde etmeyi umuyorsa ve başaracağına inanıyorsa başarılı olacağı işi seçecektir. Bir yer edinmeye yönelik beklentileri, bireyin iş seçiminde etkili olacaktır. Kariyer önerileri veya koşulları arasında en fazla ödülü edineceğini umduğu işi seçecektir (Can vd., 1998).

**Kişilik:** Kişinin ihtiyaçları olduğu kadar, kişisel oryantasyonu da kariyer seçimini etkiler. Örneğin yakın ilişkide bulunma, güçlü ve başarılı olma gibi özellikleri.

Kişilerin kariyer seçimini etkileyen ikinci bir etmen ise kişilik gelişimidir. Örneğin çocukluk dönemi boyunca aileleri tarafından özen gösterilen kişiler insan yönelimli işlere; aileleri tarafından ihmal edilen ya da dışlanan kişiler ise daha çok teknik nitelikli işlere eğilim göstermektedirler. Aşağıda, kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve insanların kendi kişilik yönelimleriyle uyumlu olan işleri tercih ettiklerini ortaya çıkaran John Holland'ın araştırması yer almaktadır (Ataay, 1997).

**Sosyal ortalama:** Bu faktör eğitim, mesleki düzey, ebeveynlerin sosyo-ekonomik statüleri ve içinde yer aldığı toplum gibi noktaları içerir (Aytaç, 2005).

Yukarıda genel hatlarıyla belirtilen etmenler, kişinin kariyer seçimini önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Birey kendi kişilik özelliklerini, ilgi alanlarını ve içinde bulunduğu ortamı değerlendirerek kariyer seçiminde doğru bir adım atabilmelidir.

## **2.5. Yetişkinin Yaşam Dönemleri**

Daniel Levinson' un modeline göre kişi geçirdiği yaşam dönemleri kariyer aşamalarıyla etkileşim içindedir. Bireyin yaşam dönemleri ile ilgili şu aşamalardan geçmektedir (Akat vd., 1994).

**2.5.1. Aileden ayrılma (16–22 yaş):** Kişinin ailesi ile bağlarını zayıflattığı ve kendisini bulmaya çabaladığı yıllardır. Birey bu dönemde (özelikle parasal ve duygusal destek aradığı zamanlarda), kısmen ailesine bağımlıdır. Bu dönemde kariyer yaşamında başarısızlık anlarında birey ailesine müracaat ettiğinden tam bağımsız değildir.

**2.5.2. Yetişkinler dünyasına geçişi kabul (22–29 yaş):** Bireyin öğrenimini tamamlayıp gelecek arayışına girdiği dönemdir. Bu dönem de yaşam biçimini kariyer seçimiyle ilgili kararlar verilmektedir. Düşünceler dağınıktır, yaşamda ve kariyerde doyum arayışı sürmektedir.

**2.5.3. Geçiş dönemi (29–32 yaş):** Bu dönemde kişi yaşamının gelişmesini bir önceki dönemi dikkate alarak değerlendirir. Bu değerlendirme olumluysa yoluna devam edecek olumsuz ise köktenci değişiklikler içinde bir yaşam kargaşasına düşecektir. Bu dönemde yeni bir töreye taşınma, iş değişikliği, boşanma gibi kurulu düzenden kaçış şeklinde davranışlar gösterebilir.

**2.5.4. Yerleşme (32–39 yaş):** Birey bu dönem de sosyal ilişkilerini asgariye indirir ve tüm gücünü işine vererek güçlenmeye ve kendisini üstlerine kabul ettirmeye uğraşır. Genç yöneticiler gelmeyi umdukları pozisyona ulaşmada kendilerine yardımcı olacak bir hami arayışı içindedirler.

**2.5.5. Potansiyel "orta yaş krizi" dönemi (39–43 yaş):** Birey, geçiş yaşam dönemin de ilk değerlemesini, bu dönemde ise ikinci değerlemesini yapar. Bu dönemde yaptığı değerlendirmede de hayatı ile ilgili olumlu duygulara sahipse sorun yoktur. Bu dönemde birey övünülecek başarılar, tecrübe ve sorumluluk artışları sağlanmıştır. Fakat değerlemesi olumsuz

ise orta yaş krizi kaçınılmaz olacaktır. Alkole düşkünlük, işi bırakma gibi davranışlar göstererek geçmişteki kişiliği ile tezat teşkil eden bir yaşam biçiminde kayabilir.

**2.5.6. Yenilenme (43–50 yaş):** Orta yaş krizi dönemini başarıyla atlatan birey, doyum içinde hayata ve işine bağlılığını sürdürür. Kariyerinde tatmin sağladığı için iş dışındaki alanlarda yeni doyum arayışlarına girebilir. İş nedeniyle gevşemiş ve sosyal ilişkileri güçlendirme bu dönemde gündeme alınabilir.

## **2.6. Kariyer Evreleri**

Birey hayalindeki iş yaşamı ile gerçek iş yaşamını kafasında uyumlaştırmaya çalışırken, çalışma yaşamı boyunca çeşitli devrelerden geçer. Kariyer devreleri konusunda aşağıda belirtilen yaş aralıkları, bireyin gelişimine bağlı olarak değişiklikler gösterebilir. Özellikle kadınların evlendikten sonra çalışma yaşamına ara ya da son vermeleri, ülkemizdeki emeklilik yaşının gelişkin ülkelere nazaran düşük olması sonucu kariyer devrelerinde kaymalar olabilmektedir (Özden, 2001).

### **2.6.1. Keşfetme-arama (0–25 yaş)**

Bu aşama, herhangi bir bireyin, eğitim sonrasında, ilk işine başlamasının söz konusu olduğu zaman sürecinden oluşmaktadır. Bu aşamada birey, ihtiyaç, yetenek ve becerilerini; kurumun beklentileriyle uyumlaştırmaya çalışmaktadır (Streets, 1991; Şimşek vd., 2004).

Keşif döneminde çevrenin istekleri, anne babanın finansal kaynakları kişiyi yönlendirir. Hangi okul, kolej ya da üniversite eğitimi alıp ne tür bir kariyere sahip olunacağını bizim toplumumuzda genelde aile belirler. Batı toplumunda ise bu durum daha farklıdır. Bu safhada güvenlik, emniyet ve fizyolojik ihtiyaçlar ön plandadır (Özden, 2001).

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 kendine yardımcı olur (Kaynak, 1990).

Bu dönem kendini ispatlama ve kariyer alternatiflerini değerlendirme zamanıdır. İlişkide olduğu öğretmen, arkadaş, ana babadan duyduğu, televizyonda, cadde köşelerinde gördüğü ve oynadığı rol oyunlarıyla başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği, bir diğer ifade ile kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönemdir. Bu dönem çoğu kişi için 20'li yaşların ortasında birey okul eğitimini tamamlayıp ilk iş hayatına atıldığında sona erer. Bu keşif dönemi bireyin kariyeri hakkında beklentilerinin açığa çıktığı dönemdir (Aytaç, 2005).

Görüldüğü üzere bu dönem kişinin iş hayatına başlaması ile sona ermektedir. Bireyin ilgi, ihtiyaçlarını, yetenek ve beklentilerini işin özellikleri ile karşılaştırma yapabileceği dönemdir denilebilir.

### **2.6.2. Kurma (26–35 yaş)**

Burada önemli olan bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesidir. Kişi, hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır. İşinde kendisini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik gereksinimden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimlerine doğru kayar. Bu safhada kariyer gelişmesi son derece hızlıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanların kariyerindeki en üretici devredir.(Luthans, 1992; Aytaç, 2005).

Bu dönem farklı kaynaklardan iş aramayla başlar, gerçek dünyadaki başarı ya da başarısızlıkları kanıtlayan ilk iş 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 (De Cenzo Robbins 1996; Aytaç, 2005).

Birey, seçtiği alandaki yeteneğini hissettikten sonra, yeni olanakları ve çalışma alanlarını araştırma konusunda kendisine güven duymaktadır. Bireyin artan rekabet nedeniyle zamanını iş yerinde nasıl geçireceği konusunda rakiplerle mücadele ile ailesine karşı artan sorumluluklar arasında yeni uyumsuzlukların olduğu bir süreçtir (Uygur, 1998).

Oldukça üretken olduğu bu devrede birey, işinde ustalaştıkça daha fazla yetki ve sorumluluk isteyecektir. Bu, bireyin mesleki olarak ilerlemesi anlamına gelmektedir.

Birey bu devrede aile kurar; bir taraftan iş yaşamında, bir taraftan özel yaşamında önceki devrelere nazaran daha fazla sorumluluk almaya başlar. Bu da bireyin odak noktalarını artırır ve birey, yaşamını dengeli ve düzenli bir şekilde sürdürmeye çalışır. Yerleşme ve ilerleme, iş değiştiren bireyler için de söz konusudur (Özden, 2001).

Yukarıda anlatılan kurulma evresi bazı bireyler için daha uzun zaman alabilir. Özellikle bireysel vizyonunu ve buna bağlı olarak kariyer hedeflerini belirlemeyen bireyler, bilinçli bir seçim yapamadıkları için, birbirleri ile ilgisi olmayan alanlarda çok sık iş değiştirirler. Bu konumda olan bireyler için kurma evresinin daha uzun sürmesi olağandır (Özden, 2001).

Kurma aşamasında birey seçtiği meslekte devam edip etmemeye karar vermektedir. Bu nedenle de iş değiştirmeler olabilmektedir. Bireyin sorumluluklarının arttığı bu dönemde, aynı zamanda kariyerinde hızlı bir gelişmenin de yaşandığı dönemdir.

### **2.6.3. Kariyer ortası (36–55 yaş)**

Büyük ölçüde yaşamının olgunluk dönemi ile çakışan bu devrede birey, artık işinde iyice ustalaşmış, yeri sağlamlaşmış, hatta hiyerarşik olarak bir-iki basamak yükselmiştir. Bireyin temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin önemi azalmış; başarı, saygınlık gibi gereksinimleri ön plana çıkmıştır. Birey, bir taraftan mevcut konumunu korumaya çalışırken diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırır. Hızla değişen teknoloji ve artan rekabet



koşulları, kariyerin orta evresini yaşayan bireylerin bu değişiklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılar (Aykut, 1998).

Bu aşamada güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimini ön plana çıkarmakta ve bireysel kariyer anlamında da birkaç terfi olanağı olabilir (Uygur, 1998).

Birçok kişi, kariyer ortası safhasına ulaşıncaya kadar ilk kariyer çıkmazıyla henüz yüz yüze değildir. Bu safhada kişi var olan kazanımlarını korumaya yönelir ve performansını geliştirmeye devam edebilir ya da artık yeni kazanımlar sağlayamaz, eskidiğini fark eder.

Kariyerini "muhafaza etme safhası" da denilen bu dönemde kişi kendini sorgulamaya başlar. Bu düzlükteki (platodaki) kariyer ortası çalışanları daha az üretkendirler, verimleri azalır ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. Dolayısıyla mutsuzdurlar. Bu kriz dönem yöneticilerin tepkisini çekeceğinden iş tatminsizlikleri ve dolayısıyla sağlık ve iş sorunları giderek artabilecektir. Bu aşama çoğu kişi için yerine getirilemeyen hayaller, gençliğin kaybedilmesi hissi veya ölüme yaklaşma vb. nedenlerden dolayı çok zor olabilir ( Bartol and Martin, 1991; Şimşek vd., 2004)

Kariyer ortası dönemde çocukların büyümesine paralel olarak sorunları da artmıştır. Birey iş yaşamının dışında evine ve ailesine daha fazla zaman ayırmak istemektedir. Zaten işinde yeterince ustalaşmış, çoğu görevi fazla çaba sarf etmeden otomatik olarak yerine getirmektedir. Bireyin ilk ciddi sağlık sorunları da yine bu devrede kendini gösterir.

Bu devrede karşılaşılan en önemli sorunlardan biri orta yaş krizidir. Bu kriz, iş yaşamından veya boşanma, hastalık, bir yakının ölümü gibi iş dışı bir nedenden kaynaklanabilir. Bu dönemde birey yaşamının sınırlı olduğunu algılar. O güne kadarki başarılarını ve hedeflerini gözden geçirir. Bir anlamda “yaşam muhasebesi” yapar. Bu muhasebe sonucunda birey; yaşam felsefesinde, bireysel vizyonunda ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilir. Buna paralel olarak birey sadece işini değil, yaşama biçimini de değiştirebilir.

Diğer devrelerde de ortaya çıkma olasılığı olmakla birlikte en çok bu dönemde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de “tükenmişlik” tir. Özellikle yoğun ve stresli iş ortamlarında karşılaşıma olasılığı daha fazla olan tükenmişlik, “fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik” olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 1997). Bu durumda olan bireylerde; enerji eksikliği, işe ve çalışma ortamına karşı duyarsızlık, performans düşüşü görülür.

Bu aşamada birey önceki aşamalardaki kazanımlarını korumaya yönelir. Önceki aşamalarda maddi ve manevi gereksinimleri karşıladığından birey artık yeni kazanımları sağlayamaz. Var olan kazanımlarını korumaya yönelir ve yaratıcılığını sürdürebilir. Saygınlık ve özgerçekleştirme gereksinmesi önemini korumaktadır. Birey, kariyerinde daha fazla ilerleme yapamayacağından verimi ve tatmin düzeyi azalmaktadır. Bundan dolayı fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymakta ve “kariyer ortası kriz” olarak adlandırılan durumla karşılaşır. Sonuçta, yöneticilerden gelecek tepki sonucu işten de ayrılabilir (Can vd.; 1995).

#### **2.6.4. Kariyer sonu (56–75 yaş)**

Birey yine olgunluk döneminde, ancak fiziksel olarak yaşlanmıştır. Bu dönemde öğrenme yavaşlamıştır, buna karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Birey bu devrede daha çok öğretici konumdadır. Bu konumu ile de çevresinden saygı görür. Orta yaş krizi sorunlarını atlatacak birey, yaşamına yeni bir anlam vermiştir ve bu çerçevede yaşamını sürdürmektedir. Ayrıca bireyin sağlık sorunları, gündemini daha fazla meşgul etmeye başlamıştır (Özden, 2001).

Bu devrede yükselme eğilimi gösterenlerin oranı çok düşüktür. Bireyin kariyeri daha çok durgunluk sürecine girer. Özellikle devre sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer.

Bireyin kariyerinin en uzun safhası olup kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. Bu dönemde kişinin dikkati sağlığına

çevrilebilir. Genç çalışanlar tarafından hürmet gördükleri zaman keyiflenir ve gurur duyarlar. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır (Aytaç, 2005).

Bu aşamada bireyin çalışma ve çalışmama arasındaki denge değişikliğine hazırlandığı görülür. Çoğu kişiler azaltılmış çalışma saatleri ile örgütte danışman olarak kalmayı düşünürler. Bazıları bu güne kadar göz ardı ettikleri hobi, seyahat gibi konular için emekliliği tercih edebilirler. Bazıları ise işten ayrılarak ilgi, değer ve yetenekleri doğrultusunda yeni kariyer alanlarına geçebilirler ki bu da önceki aşamalardan birine dönüş anlamına gelmektedir. Bu aşamada emeklilik planlama ve görev değiştirme önemli kariyer yönetimi çalışmalarındandır (Özden, 2001).

Bu aşamada birey fiziksel olarak da kendini yorgun hissetmeye başlamıştır. Artık belki de kendini yavaş yavaş emekliliğe hazırlamaktadır. Çevresinden saygınlık beklemektedir.

#### **2.6.5. Azalma (emeklilik)**

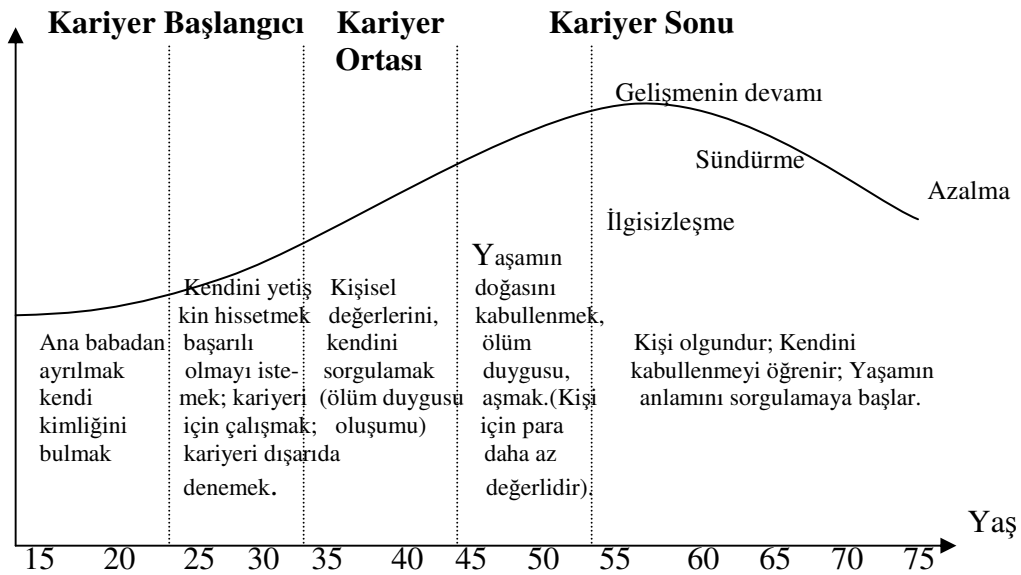
Emeklilik genelde 55 veya 65 yaşlarında gerçekleşir. Emeklilik ile birlikte kişi kariyerini tamamlamıştır. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yaralanmasını ister. Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı dönemdir. Bu aşamada bireyler çalışırken yapma imkânı bulamadıkları (resim yapma, çiçek yetiştirme gibi) kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilirler (Aytaç, 2005).

Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir. Ancak, tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, birçok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açacaktır. Kariyerdeki bu azalma, karşılanmayan beklentiler sonucunda ve birtakım engellerle, çalışanların kendilerini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissetmelerine yol açar (Luthans; Aytaç, 2005).

Bu dönemdeki önemli bir nokta, deneyimli tepe yöneticilerinin örgüte yardımcı olarak çalışması ve kariyerinde ilerlemek isteyenlerin eğitimine yardımcı olmak için örgütte kalmalarıdır. Bununla birlikte emekli olan bazı bireyler yaşamlarının geri kalan dönemlerinde yeni kariyerlere yerleşebilirler (Aytaç, 1997).

Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir. Ancak, tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, birçok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açabilecektir. Burada kişi seçtiği kariyer ve yaşam seçeneklerinden tatmin duymak ihtiyacıdır. Ancak tatmin, aynen kariyer aşamalarında olduğu gibi yaşa bağlı olarak bir gelişme göstermektedir. Bu aşamada da iş tatmininin azaldığı dikkat çekmektedir ( Şimşek vd., 2004).

Bu aşama bireyin kariyerinin son bulunduğu aşamadır. Bireyin kendini boşlukta hissetmemesi için çeşitli etkinliklere katılımı söz konusu olabilir. Bazı emekli bireyler, kariyerlerine farklı işlerde devam edebilirler.



**Şekil 2.2 Bireysel kariyer planlamasındaki kariyer yaşam devreleri**  
Kaynak: Mathis, L., and Jackson, H., 1994; Aytaç, 2005).

## **2.7. Bakioğlu' nun Öğretmen Kariyer Evreleri Sınıflandırması**

Bakioğlu, lise öğretmenleri üzerine yaptığı bir araştırmada, öğretmenlerin kariyer evrelerini beş basamakta incelemiştir.

### **2.7.1. Kariyer girişi evresi**

Huberman (1988)'a göre bu grup öğretmenler; görevlerinin karmaşıklığı, kendi idealleri ve sınıf içi uygulamalar karşısında gerçek şoku yaşamaktadırlar. Öğretecekleri konularda yetersizlik hissedebilmektedirler. Ancak başlangıç coşkusu ve sevinç de hissetmektedirler. Bu aşamada öğretmen mesleki açıdan hayati gereklilikleri öğrenmektedir. Bu evrede öğretmenler aldıkları eğitimin, öğretim becerisi açısından yeterli olmadığını savunmaktadırlar. Sikes ve arkadaşları (1985) na göre; bu evredeki öğretmenler, öğretmenliği sürekli devam edecekleri bir kariyer olarak görmemekte ve öğrenci disiplinini sağlamak en önemli sorun olarak karşılarına çıkmaktadır. Kendi özel hayatını düzene koymak ve daha fazla sorumluluk almak isterler.

### **2.7.2. Durulma evresi**

Bu evredeki öğretmenler önceki gruba oranla, kapasitelerinin tamamını olmasa bile çoğunu kullandıklarını belirtmekte ve okulun öğretmenlerine yardımı olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca kariyerlerine bakışlarında olumluya gidiş gözlenmektedir ve kariyerlerini ilginç bulmaya başlamaktadırlar.

Sikes ve arkadaşlarına göre bu evrede öğretmen 30 yaş geçişi yaşamakta, yerleşik hayat düzeni kurmaya çalışmakta ve her şeye karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedir. Bu evredeki öğretmen ya mesleğine devam etme ya da mesleği terk etme kararı almaktadır (Bakioğlu, 1996; Asyalı 2005).

### 2.7.3. Deneycilik / aktivizm evresi

Öğretmenlerin hayat döngüsü açısından bakıldığında bu evrede yüksek seviyede fiziksel ve zihinsel yeteneğin elde edildiği ve bunun enerji, gayret, hırs ve kendine güvenden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu evrede pek çok öğretmen yukarıda sayılan özellikler yönünden zirve noktasına ulaşmış durumdadır. Bu evrede yönetime ve örgütlenmeye ilgi oranı yükselmektedir (Bakioğlu, 1996; Asyalı 2005).

Bu evrede şu üç özellik görülmektedir:

- Öğretmenler müfredatı derece derece farklılaştırmakta ve kendi bireysel etkilerini arttırmaktadır. Bu durum öğretim materyalleri vasıtasıyla farklı öğrenci gruplarına yapılan küçük birer deney olarak algılanabilir.
- İkincisi; öğretmenler müfredat üzerinde kendi etkilerini görmek ve müfredatı geliştirmek istedikleri zaman kurumdaki engelleri bilmek zorunda kalmaktadırlar. Kurumsal engeller gerilim yaratabilmekte ya da öğretmenin geliştirmeye yönelik etkisini zorlaştırabilmektedir. Bu tür yeni bir aktivizm yeni sorumluluklar getirmektedir. Öğretmen bu durumda okulu ve öğretimi geliştirmeye yönelik proje koordinatörü olarak görevlendirilebilir ve bu kariyerinde terfiye yol açabilir.
- Üçüncüsü ise; uzun süredir bu kariyer içinde olan öğretmen yeni atılımlara ihtiyaç duymaktadır.

### 2.7.4. Uzmanlık evresi

Sikes'e göre 40 yaşından büyük öğretmenler yönetime kaymakta ve öğrenciler ile sınıf içi etkileşimi azalmaktadır

Profesyonel yeterlilik açısından bakılınca uzmanlık evresi şöyle açıklanabilir:

- Program ile uyumlu sınıf yönetimi,
- Sınıf yönetimine daha az dikkat verme,
- Öğrenme modellerini uygulama konusunda geniş beceri,
- Öğretim modeli seçiminde; öğretim hedefleri, öğrencinin öğrenme tarzı, içeriğin kapsamlı olduğu kadar öğrencilerin ilgilerinin de göz önüne alınması,

- Öğrenci değerlendirilmesi hem biçimlendirici hem de toplam amaçla yapılmakta ve bunda çok çeşitli teknikler kullanma,
- Değerlendirme öğretim hedefleriyle direkt ilgili hale getirme gelmektedir.

### **2.7.5. Sakinlik evresi**

Bu evrede enerji ve coşkuda kayıp olmakta, kendine güven ve kendini kabul ile bir rahatlık hissedilmektedir. Genç kadın öğretmenler abla rolünden anne rolüne ve sonra anneanne rolüne geçmekte fakat öğrenciler hep aynı yaşta kalmakta, yıllarca bu böyle sürüp gitmektedir. Yaştaki bu uzaklaşma öğretmenin öğrencileri ile olan iletişimini derece derece azaltmaktadır. Bu dönemde profesyonel yeterlilik olarak uzmanlığın ilerlediği görülmektedir. Hayat döngüsü olarak rahatlama ve kendini olduğu gibi kabul etme, yaş olarak öğrencilerden uzaklaşma görülürken öğretim aktivitelerinde uzmanlığın getirdiği sakinlik yaşanmaktadır. Bu dönemde okul içinde ve kariyerde sosyalleşmenin ve kurumla özdeşleşmenin gerçekleştiği söylenebilir. Kişisel ve mesleki olarak tanınma gerçekleşmiş, kariyerde geleceğe yönelik pek bir beklenti kalmamıştır. Ayrıca bu evre öğretmenleri sadece öğrencilerine değil meslektaşlarına da profesyonel yardım sağlamaktadır. Bu evrede öğretmenin okul gelişmesinde ve okul içi kararlardaki rolü belirginleşmektedir. Öğretmenler sınıf içinde ve dışında, formal ve informal olarak lider durumundadır.

## **2.8. Kariyer Evreleri Sorunları**

Bu başlık altında kariyer evrelerinde karşılaşılabilecek sorunlara değinilmiştir.

### **2.8.1. Başlangıç dönemi sorunları**

Bireyler genellikle başarılı olma ideali ile istekli ve kararlı olarak işlerine başlarlar. Eğer birey bu dönemde, okulda aldığı teorik bilgilerin işe yaramadığını görürse, kariyer hedeflerine ulaşamayacağını düşünerek hayal kırıklığı yaşayabilir. Bazı durumlarda örgütün içindeki, iletişim azlığı üst yönetime ulaşamama, kurumsal politikalar gibi bürokratik olgular da bireyin

terfi alamayacağını düşündürtebilir. Bazı durumlarda ise, bireyin uyum sağlamak adına kendini ön plana çıkarmaya çalışması da bireyin terfi şansını azaltabilmektedir (Aytaç, 1997).

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarının başında “gerçek şoku” yer almaktadır. Birey bu şoku atlattıktan sonra, bu kez kendini kanıtlama yönünde aşırı bir çaba içine girmektedir. Yine bu dönemde bireyin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle üst yönetim ile iletişim kopukluğu yaşaması, kendini kanıtlama çabası içinde olan bireyi olumsuz yönde etkilemektedir ( Özden, 2000).

Bir diğer başlangıç dönemi sorunu ise örgütün bürokratik yapısından kaynaklanan sorunlardır. Örgütsel politikalar, iletişim kopukluğu, bireyin kariyerinde ilerleme şansını azaltan, motivasyonunu düşüren nedenlerden bazılarıdır. Bu dönemde birey, amaçları ve beklentileri doğrultusunda kendine en uygun kariyer yollarını araştırmalıdır. Örgüt ise çalışma yaşamına yeni başlamış olan personelin korku ve endişelerini gidermek, örgütle bütünleşmesini sağlamak amacıyla oryantasyon programları düzenlemeli ve yeni elemanlarına destekleyici tavır sergilemelidir (Ereş, 2004).

### **2.8.2. Kariyer ortası sorunları**

Kariyer ortası dönemini yaşayan birey gittikçe azalan terfi olanakları ve daha yeni bilgilerle donatılmış gençlerin yetişmesi nedeniyle kendini baskı altında hissedebilmektedir. Bazı durumlarda bireyin kişilik yapısına bağlı olarak bireyin yaşadığı orta yaş bunalımı da eklenince birey hayatını yeniden sorgulamaya başlayabilir (Aytaç 1997).

Bu safhada fiziksel ve zihinsel süreçlerle yavaşlama görülür. Orta yaşa adımını atan, psikolojik olarak "artık gençlik dönemini geride bıraktık" düşüncesi, kişilerde bazı bunalımların (korku, gerginlik, endişe vb. gibi) başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Orta yaş krizi diye de adlandırılan bu bunalım, bireylerin kişilik yapılarına göre bazen çok şiddetli, bazen çok hafif olabilmektedir. Kimi kişi için ise bu dönem bunalım olarak görülmeyebilir. 35–45 yaşları arasında kendini en güçlü şekilde hissettiren bu sorunların en önemlisi, iş



ilerlemesinin yavaşlaması veya durması olan kariyer düzleşmesi (Career plateaus) dir. Bu safhada bireyler plato veya düzleşme ile başa çıkmak durumundadırlar (Aytaç vd., 2001).

Bu evre kariyer düzleşmesi ile beceri ve yeteneğin yitilmesi olmak üzere ikiye ayrılabilir.

### **2.8.2.1. Kariyer düzleşmesi**

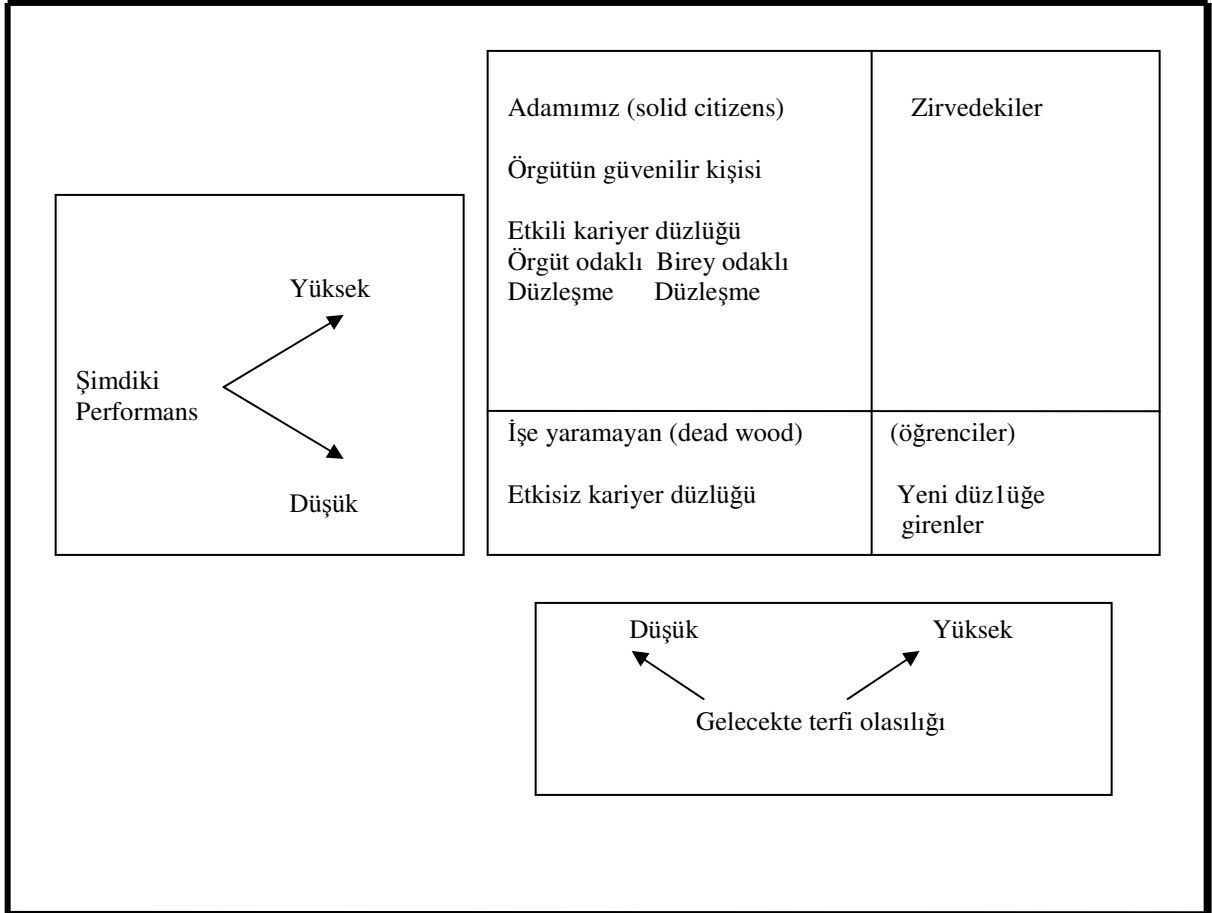
Kariyer Düzleşmesi terimi, kişinin uzunca bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik yada diğer kusurları nedeniyle yükseltilmeyecek bir konumda bulunduğunu belirtmek için kullanılmaktadır (Aytaç vd., 2001).

Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerinin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Kariyer düzleşmesi, kariyer yaşamının ortalarında olan bireyler için söz konusu olmakta ve genellikle orta yaş krizi ile birlikte gerçekleşmektedir (Özden, 2001).

Kariyer düzleşmesinin temelde iki nedeni bulunur: Bunlardan birincisi, üst düzey yönetimde kadronun az olmasıdır. İkincisi ise üst düzey yönetim görevi olmasına karşın yöneticinin bu görevi yerine getirebilecek yeteneğinin olmaması ya da bu tür bir görev almak istememesidir. Bu nedenler kendi içinde irdelendiğinde kariyer düzleşmesinin; uygun olmayan beceri ve yetenekler, düşük ilerleme ihtiyacı, iş motivasyonu eksikliği, stres, ödüllendirme eksikliği ve yavaş örgüt gelişimi nedenlerine dayalı olduğu söylenebilir (www.gmu.edu/departments/psvchology-8.5.2003).

Kariyer düzleşmesini engellemek için uzmanlar çalışanlara; bir kariyer danışmanından yararlanmayı; güçlü bir network geliştirmeyi; uyumlu olmayı ve bir takım çalışanı olabilmeyi önermektedirler (Levvis vd., 1995; Ereş, 2004).

Yükselme olanaklarının zayıflığı, bireyin yaptığı işle ilgili olarak kişisel yeteneksizliği ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi, örgütteki kadroların dolu olmasından da kaynaklanabilmektedir. Bu durumdaki çalışanlara "ilerleme olanağı sınırlanmış işgören" denmektedir. Bireylerin "dead end job" olarak nitelenen önü kapalı işlerde çalışmalarının onları süreç içinde mutsuz edeceği, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağı ve verimliliklerini düşüreceği açıktır (Aytaç vd., 2001).



**Şekil 2.3 Kariyer düzlüğü içinde yönetimsel bir model**

Yöneticiler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre elde edilen bu şekle göre; düzlüğe yeni girenler başlangıç pozisyonundadırlar ve verimlilikleri düşük de olsa, potansiyelleri iyidir. Zirvedekiler ilerleme şansı olan performansları çok iyi olan kişilerdir. Terfi olanağı az ancak performansı yüksek kişiler örgütün güvenilir adamlarıdır. Hem terfi şansı düşük hem performansı düşük kişilerse işe yaramayan grubu oluştururlar (Aytaç 1997).

### 2.8.2.2. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi

Kariyer ortasında veya sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur. Bireyin yaşlanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Daha önemlisi, günümüzün hızlı teknolojik değişimlerine ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz veya kullanışsız hale gelmesidir (Özden, 2001).

Kariyer ortasında olanların zaman içinde beceri ve yeteneklerinde azalma meydana çıkabilmektedir. Bu durum bireyin yaşlanma süreci içinde kendiliğinden meydana geldiği gibi, örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilir.

Beceri ve yeteneğin kaybı veya bozulması, bireyin moralini etkilediği gibi, örgütün amacına ulaşmasını da engeller. Bu nedenle örgütler, kariyer sorunları ile başa çıkan modeller geliştirirler. Bunlardan bazıları performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması (succession planning), eğitim ve geliştirme faaliyetleridir (Aytaç vd., 2001).

Yetenek demodeliği sorununun giderilmesine yönelik çalışmalar Önemli olduğu kadar bu sorunun ortaya çıkmaması için de bazı önlemler alınabilir. Bu önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Noe, 1999, Ereş, 2004)

- Personele bilgi ve fikir alış verişi sağlanması,
- Personele erken terfi sağlanması,
- Personeli çalışmaya ve kendini geliştirmeye yönlendirilmesi,
- Yaratıcı fikirler, tavsiyeler, çalışmaların ödüllendirilmesi.
- Personelin konferanslara katılma, eğitim alma, dergi ve gazetelere abone olmalarının sağlanması,
- Personelin problemlerinin tartışılacağı ortamlar hazırlama ve yeni fikirler üretmeye yönelik etkinliklerin düzenlenmesi.

### **2.8.3. Kariyer sonu sorunları**

Kariyer sonu sorunlarından en önemlisi emeklilik ve beraberinde getirdiği bazı sorunlardır (Özden, 2001).

Yaşlanma, fonksiyon bozuklukları, beceri yitimi, işin kaybı ve üretici olamama düşüncelerini beraberinde getirerek bireyi strese itebilmektedir. Tınar, aktivite kuramına göre; ,bu dönemde yitirilen rol ve ilişkilerin yerine yeni faaliyetler eklenerek emeklinin hoşnutluğunun sağlanabileceğini, süreklilik kuramına göre; daha önceden kurulan ilişki ve düzenle bu hoşnutluğu sağlanabileceğini, ilgi azalması kuramı ise; emeklinin kendini içe kapamasının bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Burada örgüte düşen görev, sadece emekliliğe hak kazananlar için değil, emekliliği yaklaşanlar için, destek programa alınarak onları emekliliğin bir son olmadığı konusunda ikna ederek emeklilik günlerini planlamalarına yardımcı olmaktır. Emeklilik yaşı genelde 65 yaş olarak kabul edilse de kesin bir sınırlama bulunmamaktadır. Ancak yaşlılığın 65 yaş ve sonrası olarak kabul edilmesi Bismarch' tan kaynaklanmış ve kabul görmüştür (Aytaç, 1997).

### **2.9. Kariyerde Karşılaşılan Diğer Sorunlar**

Bu başlık altında, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, ayışığı sorunu ve çift kariyerlik konuları toplanmıştır.

#### **2.9.1. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar**

Son yıllarda halihazırdaki trendlerden biri çalışan kadınların sayısındaki artıştır. Birçok işyeri kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemektedir. Özellikle bu anlayışın geçmiş dönemlerde daha da yaygın olduğunu söylemek mümkündür. Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, bugün gerek Avrupa ve Amerika'da gerekse ülkemizde mesleklerinin zirvesinde olan kadınların sayısını eskiye nazaran arttırmıştır. Aslında bu oranın yinede istenilen düzeyde olmadığı bir gerçektir.

Kadınların, ince farkları görme yeteneği ve farklı tecrübeleri sonucu bazıları mesleklerinde hızla yükselirken ancak çok az kadının büyük şirketlerde tepe noktalarda olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre ülkemizde 1960'lardan itibaren yönetimdeki kadınların sayısı iki kat artmıştır. Ancak çalışan kadınların % 33'ü yönetim kademelerinde yer alabilmesine karşın sadece % 6'sı üst düzeylere ulaşabilmiştir.

Aile yaşamının kadınların iş yaşamı ve kariyerleri üzerindeki etkisini konu alan birçok araştırma sonuçları, evlilik ve çocukların, kadının kariyerini sekteye uğrattığını ortaya koymaktadır.

Bu düşüncenin yanı sıra kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğinde ilerleyebilmesi imkanını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün birçok örgütle kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan "cam tavan (glass ceiling)" kavramını ortaya çıkarmaktadır. Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır. Bununla da iş yaşamında üst düzeylere tırmanan kadınların tepe noktalarda engelle karşılandıkları, "tavana" vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır.

Çalışma yaşamındaki bir kadın kendine belli bir hedef oluşturabilmekte, fakat hedeflediği nokta, kendisine "kadın olduğu için" kapatılabilmektedir. Bu cam tavanın neden kaldırılmadığı hususunda ise çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Bu nedenler şunlardır;

- Kadınların çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, mesleklerinde üst noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindedir. Böylece mesleki başarı için gerekli olan zaman ayıramamaktalar.
- Birçok zeki ve başarılı kadın büyük örgütlerden ayrıлып kendi işyerlerini kurmaya başlamışlardır.
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmekte, matematik ve fen bilimlerine ilgi duymamaktadır.
- Ev yaşamındaki rollerine uygun, esnek çalışma saatlerine sahip kariyer arayışlarına yönelmektedir.

Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda kariyer ilerlemesini engellemiştir.

Çalışan annelere alternatif kariyer yolları, esnek zaman, iş paylaşımı, evde çalışma, tele çalışma, çocuk bakımı, eğitimi, kreş, yuva hizmetlerinin karşı tutumun geçmiş on yıl boyunca değiştirinin bir kanıtıdır. Ancak yine de tüm faktörler içinde cinsellik, hala tam anlaşılmaz bir sebeple birçok kadının başarılı olmasını engellemektedir (Aytaç vd., 2001).

Kadınların toplumsal rollerini değiştirme çabaları iki güçlü kuvvet tarafından desteklenmektedir. Doğum oranlarını azaltma konusunda baskı ile mal ve hizmet üretiminde artış sağlamak için kadınlar istihdamlarını genişletme yönünde devlet çabaları, eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki gelişmelere de paralel olarak çalışma yaşamında kadının rolü giderek artmaktadır. Ancak kadınların kariyer merdivenlerini tırmanmasının erkeklere nazaran daha fazla zorlukları vardır. Öncelikle birçok firma kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Bu yaklaşımın firma kültürü ile ilişkisi açıktır. Kadınların ailevi sorunları, özellikle çocuklar ile ilgili toplumsal beklentiler, kadınların enerjilerinin bir kısmını bu alanlara kaydırmalarını gerektirmektedir. Kadınların bu sorumluluklarını yerine getirerek de kariyer olanaklarından yararlanması, yine firma kültürünün olumlu yansıması ile mümkündür (Özden, 2001).

Toplumsallaşma süreci, ülkemizde de kadınların erkeklerle eşit koşullarla yetişmesini teşvik eder durumda değildir. Birçok konuda olduğu gibi, devletin çalışan kadınların hakları ile ilgili yasaları yenilemek ve zenginleştirmekte yetersiz kalmış olduğu bir gerçektir. Son olarak, kadınların çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaları, önemli bir sorun olarak görülmektedir. Yine firma kültürü, bu sorunun çözülmesinde etkili bir unsurdur (Özden, 2001).

### 2.9.2.Çift kariyerli eşler

Giderek daha çok sayıda kadının çalışma hayatında yer alması, örgütlerde çift kariyerli eşlerin sayısının da artmasına yol açmıştır. Çift kariyerlik, "her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması" şeklinde tanımlanmaktadır (Aytaç vd., 2001).

Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını da etkilemektedir. Eşlerin benzer kariyer yollarını izlemesi durumunda bile rekabet ve kıskançlık gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Özden, 2001).

Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları bir başka sorundur. Türkiye'de de genelde kadınların geleneksel kültür açısından ailelerine öncelik vermesi sonucu kariyer ilerlemesi şansı erkeklere verilmektedir. Özellikle aynı örgütte çalışan eşlerin kariyerinde ilerlemeleri bu sorunu daha da pekiştirmektedir (Özden, 2001).

Ancak bazı durumlarda kadının "annelik mi, kariyer mi, yoksa gelir elde edebilmek için iş mi daha önce gelecektir?" sorusuna cevap arayabilmek için bazı kararlar alması gerekecektir. Bu, oldukça güç bir seçimi kadının karşısına çıkarmaktadır. Hangisinin daha önce geleceği konusu kadının bazı ambivalans duygular yaşamasına da yol açacaktır.

Kariyerle, aile sorumluluğu, çocuk bakımı arasında karar verme konusunda zıt duygular yaşayan kadın, zaman içerisinde "iyi bir anne değilim" şeklinde suçluluk duygusuna kapılacaktır. Aile ile iş hayatı arasındaki seçim güçlüğü, kararsızlığı, kişiyi karamsarlığa sürükleyebilecektir.

Çift kariyerli ailelerde birinin kariyerinin diğerinden daha öncelik taşıyacağı görüşü hakimdir. Ülkemizde bu öncelik genelde erkeğe ait olmaktadır. Gerçekten de eğer her iki çift belli bir

kariyere sahipse, hasta olan çocuğun bakımını kim üstlenecek? Eğer eşlerden biri bir başka şehre transfer olmuşsa diğere ne olacaktır? Çalışan kadın doğal olarak iyi bir annelik yapabilecek midir? Her iki eşten eşit uyum beklenebilir mi? Çocuk sahibi olmak için işinden ayrılan kadın, kariyerine uzun süre ilgi duyabilir mi?

Bu sorulara verilecek cevaplar eşler arasında bazı problemlerin ortaya çıkacağını varsayılmaktadır. Temeli kariyere dayalı bir gerginlik, evli çiftlerde çekişme ve boşanmaları çabuklaştırabilen bir faktör olmaktadır.

İşverenler tayinlerde yeni bölgelere uyum sağlamada çiftlere yardımcı olmak için bazı destekleyici hizmetler de vermektedirler. Örneğin tayin edilen bir kimsenin eşine de aynı şirkette veya başka bir şirkette istihdam imkanı yaratmak, çocukların eğitim masraflarını karşılamak gibi. "Trailing Spouse" olarak adlandırılan, yeni bir istihdam alanına atanan birinin eşinin de aynı yere atanmasını sağlayan bu uygulama, en iyi sorun çözücü olarak görülmesine rağmen, çift kariyerli eşler sorunu, gelecekte daha da artması muhtemel bir sorun olarak görülmektedir.

Aile yaşamının kadınların iş yaşamı ve kariyerleri üzerindeki etkisini konu alan araştırma sonuçları, evlilik ve çocukların, kadının kariyerini sekteye uğrattığını ortaya koymaktadır. Oysa aynı durum bir erkeğin kariyeri için sorun teşkil etmemektedir (Aytaç vd., 2001).

### **2.9.3. Ayışığı sorunu**

Bu durum bireyin düzenli istihdam halindeyken, temel işin yok olma ihtimaline karşı güvenceyi sağlamak, gelir yetersizliğini gidermek, tecrübe kazanmak gibi, bir diğere işte çalışması demektir. Örneğin; bir öğretmen hem kendi hesabına özel ders verip, hem de bir dershanede çalışıyorsa ay ışığında demektir.

Bu durum genellikle, yöneticinin bireyin temel işte gerekli enerjiyi dışarıda kullanıyor olması, işten erken ayrılma, devamsızlık, düşük performans gibi sebepleri ileri sürerek, kişinin kariyer



ilerlemesini engellenmesiyle sonuçlanır. Ay ışığının sorun olmasının temel nedeni, bireyin enerjisini diğer işlerde de kullanmasıdır. Bu durumda birey istihdam edildiği örgütte yeterli performansla çalışamayacaktır (Aytaç, 1997).

Bir firmaya bağımlı olarak çalışan bir kişinin, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması, ayışıği sorunu olarak tanımlanmaktadır. Bir lise öğretmeninin kendi hesabına özel ders vermesi gibi. Bu durumda çalışanın enerjisinin bir bölümü dışarıdaki aktiviteler için harcayacağı ortadadır. Ancak bireylerin temel işinin yok olması durumunda bu faaliyetleri bir güvence olarak görmeleri sonucu bu yaklaşımda engellenememektedir. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır (Özden, 2001).

#### **2.9.4. Çift kariyerlik**

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması, bu alanlarda deneyim kazanmış olması bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlarsa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekecektir. Bireyin birden fazla alanda eğilim almış olması, bu eğitimle belli bir uzmanlık ve deneyim kazanmış olması, bireye bir statü ya da kariyer sağlıyorsa bu durum, çift kariyerli olarak kabul edilmektedir (Özden, 2001).

Eğer bireyin çalıştığı birden fazla iş kendine unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa, bu bireye çift kariyerli denmektedir. Bu noktada bireyin her iki kariyerde de ilerlemeye çalışıyor olması onun enerjisini böleceğinden bireyi başarısızlığı itmesidir. Birey ilerlemek istediği kariyeri seçerek iş tatminini ve motivasyonunu arttırabilir. Çift kariyerli olma, bireyin hangi kariyerin kendisi için önemli olduğuna karar vermede zorlanmasıdır. Çünkü bireyin her iki kariyeri birlikte ilerletmeye çalışması zordur (Aytaç, 1997).

## **2.10. Kariyer Engelleri**

Kariyer gelişimini engelleyen sorunlardan bazıları; gözden düşme, işten çıkartılma, stres ve tükenmişlik, engellenme ve ikinci iştir.

### **2.10.1. Gözden düşme**

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademede durağanlığa girmesi durumudur (Özden, 2001).

Bu durumun nedenleri;

- Kişiler arası çatışma
- Üst yönetimle anlaşmazlık
- Aşırı rekabet hırsı
- Çevreye karşı kötü muamele
- Yönetime aşırı bağlılık
- Uyumsuzluk
- Yeteneksizlik, olarak sıralanmaktadır.

Gözden düşmenin bireye ve örgüte vereceği zarar büyüktür. Örgüt bu tip sorunlarla 'baş edebilmek için bireyleri yeni kariyer yollarına yönlendirebilmeli, iş genişletmesi yapmalıdır. Bu durum bireylerde güven duygusunun artmasına, işe devamlılığına ve bağlılığa yol açabilecektir.

Burada en önemli konu gözden düşmenin gerçek nedenlerinin araştırılıp bulunmasıdır. Bu durum anlaşıldıktan sonra sorunun çözümü yoluna gidilebilecektir (Aytaç vd., 2001).

### **2.10.2. İşten çıkartılma**

İşten çıkartılmak, çalışan birinin irade dışı işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. Örneğin sözleşmeli statüde çalışıyor olmak, bu korkunun her an var olmasına sebep olabilir. Toplu pazarlık anlaşmaları altında istihdam güvenceleri koruma altına alınan veya yasal olarak iş güvencesi hakkından yararlanan çalışanlar için böyle bir korkunun varlığı azdır. Ancak iş güvencesinin bireyin tecrübe ve yeteneğine bağlı olduğu inancı bile, yine de her an "masam mesai bitimine kadar boşalt" komutunun gelmeyeceğinin garantisi değildir. Zira işten çıkartılmak farklı sebeplerden kaynak olabilir. Performans düşüklüğü veya işverenin haklı bir nedenine dayanarak işten çıkartılma kararını vermesi her zaman geçerli olmayabilir. Bazı işten çıkartmalar çalışanların kontrolü altında değildir. Örneğin üretim hattının kesilmesi, fabrikanın kapatılması, işletmenin küçültülmesi (Downsizing), sözleşme süresinin bitmesi ve uzatılmaması gibi (Aytaç vd., 2001).

Firma için bir kariyer yönetimi uygulaması olan işten çıkartma olgusu bireyler için önemli bir kariyer sorunudur. Bazı bireyler için işten çıkartılma kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir. Ancak genellikle firmanın küçülme, kapanma gibi nedenlerle çıkarmak zorunda kaldığı bireyler için bu durum, yeni kariyer olanakları anlamına gelmektedir.

İşten çıkartılmanın çeşitli nedenleri olabilir. Bireyin performans düşüklüğü, örgütün herhangi bir ünitesinin kapatılması veya örgütsel küçülme (dovvnsizm), işten çıkartılmanın sebepleri arasındadır (Ereş, 2004).

### **2.10.3. Stres ve tükenmişlik**

Bu konu üçüncü bölümde detaylı olarak işleneceği için kısaca özetlenecektir.

Stres, genel olaylardan ve bireyin özel yaşamından kaynaklanabilir. Ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği genel olaylara; ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, ailevi sorunlar bireyin özel yaşamı ile ilgili stres kaynaklarına örnek olarak verilebilir. Çalışma yaşamı da önemli bir stres kaynağıdır. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi,

yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, beklenen bir terfinin gerçekleşmemesi veya beklenmeyen bir terfinin gerçekleşmesi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma yaşamında karşılaşılan birçok durum stres kaynağı olabilir.

Stres en hafif etkisi ile bireyin performansında belirgin bir düşüşe yol açar. Daha ileri aşamada birey duyarsızlaşır, tepkisizleşir, işle ilgili motivasyonu kalmaz. Son aşamada birey duygusal açıdan tükenir. Bireyin artık hiçbir şeye karşı isteği kalmamıştır, aşırı gergindir ve işe gitmek istemez. Sıkıntı, çok fazla çalışmak, çok az çalışmak, stres, zaman hassasiyeti, konsantrasyon zorluğu, kendine güven azlığı ve içe dönüklük tükenmişlik konusunda dikkat edilecek konulardır.

Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında tükenmesine işaret eden tükenmişlik olgusu, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir. Bu olumsuz duygusal tepki üç boyutludur.

1. Duygusal Tükenme (emotional exhaustion): Bireyin enerji ek sıklığı ve duygusal yorgunluğu sonucu ortaya çıkar. Kişi gergindir, işe gitmek istemez.
2. Duyarsızlaşma (withdrawing form people). Bireyin etkileşimde bulunduğu kişilere umursamaz, alaycı bir tavır takınmasıyla başlar, başkalarından kötülük geleceğini sanırlar ve çevresindeki kişilerden uzaklaşırlar.
3. Kişisel başarıda düşme (low personal accomplishment). 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.

Tükenmişlik, fiziksel, duygusal, zihinsel bitkinlik olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik, çalışanların yaptığı işten beklediği tatmini bulamamasıyla meydana gelir. Çalışan kişiler muhtemelen gerçekçi olmayan hedeflere ulaşmada gerçek dışı beklenti içindedirler. Bunlar

hata yapmaya eğilimli, çabuk kızan ve toplum törelerini hoş gören kişilerdir. Böyle davranışlar diğer kişilerin de moral düşüklüğüne sebep olabilir.

Örgütlerde bireylerin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için, yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır:

- Stres dolu iş saatlerini azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak,
- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- İş koşullarını düzeltmek,
- Ödül dağıtımını gözden geçirmek, başarıları takdir etmek,
- 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 (Aytaç vd., 2001).

#### **2.10.4. Engellenme**

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılmasını gerektirdiğinden, arzu edilen bir sonuç değildir. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması gerektiği açıktır (Özden, 2001).

Engelleme kavramı, davranış bilimleriyle ilgili kaynaklarda insanların ihtiyaçlarının tatmininde bir takım engellerle karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır. Engellenme, bireyin performansının, dolayısıyla veriminin düşmesine yol açar.

Örgüte girdikten bir süre sonra bireyin kişisel gelişme kaydetmesi, örgüt için ve birey için iki sonuç doğurur. Eğer örgüte karşı tutumu hala olumlu ise ve örgüt hala her yönden bireyi tatmin edici görünüyorsa örgütle bütünleşecek ve psikolojik akit gerçekleşerek birey örgütte kalacaktır. Ancak örgütte meydana gelen bazı değişimler, örneğin üst yönetimin değişmesi, kişinin örgütten beklentisinin gerçekleşmemesine yol açacak, bireyin hedefine ulaşması engellenmiş olacaktır. Bu durumda birey iki seçenekle karşı karşıya kalacaktır. Ya her şeye rağmen örgütte kalarak yaşamını sürdürecektir, ya da işyerinden ayrılacaktır. Kişi bütün hoşnutsuzluğuna rağmen, piyasa koşulları daha iyi bir iş bulmasına elverişli olmadığı için aynı örgütte kalabildiği gibi, bireyin öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladığı için, örneğin iyi bir ücret sağladığı için de birey örgütte kalabilecektir (Aytaç vd., 2001).

#### **2.10.5. İkinci iş**

Bu kavram, düzenli istihdam içerisinde birinin, çalışma saatleri dışında 12 saat veya daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını ifade eder. Yapılan araştırmalar, erkeklerin % 8'den fazlasının kadınların da % 6' sının, bir başka işte gereken beceriyi karşılayacak gerekli tecrübeyi kazanmak ve meslekleri ile ilgili olarak kişisel gelişimlerini sağlamak için çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Örneğin, yabancı dil öğretmenin özel ders vermesi ya da ön büro elemanının rehberlik yapması gibi. Bunun bir kariyer engeli olması ise, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, yöneticiler tarafından bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma veya devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve iki işte çalışanların işletme içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir (Kozak, 2001).

## 2.11. Kariyer Planlaması Tanımı

Kariyer planlaması işlerin, örgütlerin ve kariyer yollarının seçildiği bir süreçtir. Kariyer planlaması daha çok bireysel boyutluymuş gibi görünse de işgörenin, çalışmakta olduğu örgüt içinde ilerleyişinin, yükselmesinin kendisi ve örgütle birlikte planlamasıdır (Kaynak, 1990).

Kariyer planlama bir kişinin, uzun dönemli olarak iş yaşamını değerlendirmesi demektir. Kariyer planlama, kişi ne yapmak istediği konusunda bilinçli ise, işe yaramaktadır. Planlama öncesinde kariyer hedefleri ve ilgiler analiz edilir. İdealde, sürekliliği olan, bir defaya mahsus olmayan bir süreçtir. Kişinin geçmişini, bugünü ve geleceğini içerir, kendisine ait bilginin yönlendirilmesini gerektirir (Gözaydın, 2002).

Kariyer planlama tüm organizasyonlarda çalışan bireylere kariyer amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerine olanak sağlamak ve onların kendilerini gerçekleştirme imkanı bulmalarına yardımcı olmaktır. Kariyer planlama kariyer ile ilgili kavramların ve amaçların tanımlanıp hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlerin, yönünü, zamanını, sırasını belirleyen çeşitli eğitim ve geliştirici faaliyet programları ile destekleyerek bireyin kendisi zorunlulukları gelecekteki fırsatları seçenekleri ve sonuçları hakkında bilgi sahibi haline gelmesini sağlayan geniş bir süreçtir (Varol, 2001).

Kariyer planlaması "kişinin şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve gelecekte üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Resource,1996; Aytaç, 2005).

Kariyer planlaması, örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme süreci ( Özgen vd., 2002; Şimşek vd., 2004).

Kariyer planlaması bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayandığı için örgütler ve çalışanlar için önemli bir süreç olarak bilinmektedir. Bazı görüşler ise, kariyer planlaması kavramını daha kapsamlı olarak ele almışlar ve kariyer planlamasını kariyer yönetiminin önemli bir aşaması olarak incelemişleridir. Bu kapsamlı yaklaşıma göre kariyer; yeteneklerin ve çıkarların analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmasını sağlayan, kariyerle ilgili planların yapıldığı, denetlendiği yönetsel bir uygulama olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2001).

Kariyer planlamasının temel amacı, belirli bir zaman sonraki net personel ihtiyaçlarının yordanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde kariyer planlaması stratejilerinin geliştirilmesidir (<http://careermag.com.>, erişim tarihi:08.03.2006).

Kariyer planlaması ya da yaşam planlamasının gerçekçi kariyer bilgisi, konuyla ilgili değerlendirme ve danışmanlık girişimleri olmadan belli bir amaca ulaşması güçtür (Uygur, 1998).

Kariyer Planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan çalışanlar yaratır ( Barutçugil, 2006).



**Şekil 2.4 Kariyer planlama süreci**



Kariyer planlama demek, sizin şu anki durumunuzda ve sahip olduğunuz yetkinlikleriniz ile ulaşmak istediğiniz hedefe, yani geleceğe nasıl gideceğinizin planlanması demektir. Kariyer planlamanın şimdiki zaman boyutu sizin sahip olduğunuz avantajlarınızın ve dezavantajların, yetkinliklerinizin ortaya çıkarıldığı boyuttur. Gelecek zaman boyutu ise, sizin bireysel olarak gelecekte nerde olmak istediğiniz sorusuna cevap verdiğiniz boyuttur. Strateji oluşturma ise, sizin şu anki durumunuzdan geleceğe nasıl gideceğiniz sorusunun cevabını arama gayretidir.

Bu süreçte aşağıdaki sorulara cevap bulmanız gerekmektedir.

Sahip olduğum yetkinler ve kişilik zelliklerimin farkında olarak

1 yıl sonra nerde olmak istiyorum?

5 yıl sonra nerde olmak istiyorum?

Hedeflerime ulaşmak için ne gibi eksikliklerim var?

1 yıl sonraki hedefime ulaşmak için şimdi ne yapmalıyım?

5 yıl sonraki hedefime ulaşmak için şimdiden ne yapmaya başlamalıyım?

Kişisel misyon ve vizyonum nedir?

Kısaca kariyer planlama, bütün tanımların da ortak noktası olduğu gibi, kişinin mesleğinin seçmesi ve seçtiği meslekte ilerleyebilmesidir denilebilir. Bu nedenle birey terfi amacı ile istediği pozisyon için gerekli yeterlilikleri kazanabilmesi için potansiyelini geliştirmesi gerekmektedir.

## **2.12. Kariyer Planlamasının Amaçları**

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları, örgütleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yönelmiştir. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir (Uzun, 2005).

**İnsan kaynaklarının etkin kullanımı:** rgtlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleri. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışırlar. Bu nokta çalışan için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve karlılığın artırılmasıdır.

**Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin değerlendirilmesi:** Çalışanlar örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.

**Yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi:** Bazı durumlarda işgören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından işgörenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem işgören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.

**İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi:** İş başarımının yükseltilebilmesi için, işgörenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışan için, işe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte çalışan işgörenlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeler izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkanlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

**İş görenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması:** Örgütte çalışan işgörenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenin örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir. Diğer unsur ise, işgörenin doldurduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya “önemli” sayılan bir konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı olarak, ücreti yetersiz olsa bile, toplumsal anlamda üst düzey statü tatmini getiren konumlar tercih edilebilmektedir.

**Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi:** Örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.

Öğretmenler kendi yetenek ve ilgilerine uygun pozisyonlarda görev alarak okul içerisinde kendini iyi hissedecek ve yaptığı işten zevk almayı sağlayabilecektir. Öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bireysel gelişimin sağlanması açısından okulla öğretmen işbirliği içine girmelidir. Bu şekilde örgütün ve bireyin kariyer planlama amaçlarını örtüştürebilirler.

### **2.12.1. Örgütsel amaçları**

Örgütlerde kariyer planlaması yapılırken genellikle şu amaçlardan hareket edilir (Arslan, 1997).

- İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılması,
- Yükselme gereksiniminin tatmini için bireyin gelişiminin sağlanması,
- Bireyin doyumunun ve işe bağlılığının sağlanması,
- Bireylerin yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik edilmesi,
- Bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi,
- İş başarısının yükseltilmesi,
- Personelin tam kapasite ile çalışmasını sağlayarak, örgütün kendi amaçlarına ulaşmasına neden olmak,
- Personelin iş tatminini ve huzurunu sağlamak,
- Personelin devrini ve maliyetini azaltmak,
- İş ahlakı olgusu içinde örgütsel sadakati sağlamak ve ait olma duygusunu geliştirmek,
- İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak,
- Personel potansiyelini artırmak,
- Kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı personel gibi korunması gereken grupların kariyer gelişiminde yardımcı olmak şeklinde belirtilebilir.

Örgütsel kariyer planlaması, personel için örgütün tüm olanaklarını kullanması yoluyla onları tatmin etmesi ve örgüt amaçlarına daha kolay ulaşılmasını sağlamaktadır.

### **2.12.2. Bireysel amaçları**

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
- Yükselme gereksinimlerini tatmin etmesi için personelin geliştirilmesini sağlamak,
- Yeni ve farklı bir anana giren personelin değerlendirilmesini sağlamak,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanmasıyla iş başarımının yükseltilmesini sağlamak,
- Personelin iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve iş bağlılığını sağlamak,
- Bireysel eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin daha iyi belirlenmesini sağlamak
- İş güvenliği sağlamak.

Görüldüğü üzere kariyer planlamasının bireysel amaçları, birey odaklı ancak örgütün de katkı ve yardımlarına gereksinim olan konulardır. Bir organizasyon içinde yer alan kişiler için, söz konusu kariyerler işverenin yönettiği düzenli bir ilerleme süreci niteliği taşıyorsa her geçen gün önemli demektir. Bu günler içinde kendi kariyerleri için asıl sorumluluğu alabilen ve birey nitelikleri taşıyan çalışanlar beklentisi, işverenler arasında daha da yaygınlaşır. Bu ise yeni zorlukların üzerinden gelebileceğimiz konusunda işverenleri ikna edebilmek için çalışanların uygun ortam aramasını gerektirir (Jackson, 2001; Arslan, 1997).

Bireysel amaçlar kariyer planlama için son derece önemlidir. Amacını belirleyen bireyler kariyer seçenekleri arasından kendine en uygun olanı seçme şansına sahip olurlar. Bireysel amaçların belirlenmesi, bireyin yaşamında tatmin olması açısından da önemlidir.

### **2.13. Kariyer Planlamasının Önemi**

Kariyer planlaması tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir ve işletmedeki

yükselmesine ilişkin planlar yapar. Kariyer planlaması hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar ve iş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak nitelendirilir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler.

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olması son derece önemlidir. Kariyer planlaması hem çalışan, hem de organizasyon için en önemli avantajlarından biri, çalışan bireylerin motivasyonunun yükseltmesidir. Tarihsel bir görünüm içerisinde bireyin eğitimi ve iş tecrübesi, kişisel temasları ve doğru yerde olması kariyer sürecinin anahtarıdır.

Kariyer planlaması hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamı ile ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar. İş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak nitelenir. İşsel veya kişisel sağlık sorunu olmayan bir kişi potansiyel olarak gelişip yayıldıkça kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile işinde ilerlemek yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmenin göstergesidir. Birçok örgüt çalışanlarına kariyerlerini planlamada yardımcı olarak iş yaşamının kalitesini artırmaya çalışır. Kariyer danışmanlığı süresince örgütler, çalışanlarını atalet orta yaş krizi ve hayal kırıklığından uzaklaştırmaya çalışırlar. Kariyer planlaması son on yıldır büyük işletmelerde uygulanmaya başlanmıştır Bunun başlıca sebepleri şunlardır:

1. Eğitim seviyesi yüksek ve nitelikli elemanların sayısının artması.
2. Düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içinde ilerleme fırsatlarının artması.
3. Kişisel yaşam planlaması ile iş hayatının kalitesi arasında artan orandaki ilişki.
4. Eşit istihdam fırsatı yasaları ve gayri resmi baskılar.

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olması son derece önemlidir. Çalışma yaşamında hemen hemen herkesin bir kariyeri vardır. Fakat bunların hepsi kariyerini planlayamaz. Bu da gösteriyor ki iş yaşamında çok az insan kariyerlerini ve kendi geleceklerini analiz etmektedirler. Kuşkusuz işletmeye yeni giren bir çalışanın iş yaşamındaki otuz yılını planlaması kolay değildir (Varol, 2001).

Günümüz işletmeleri, değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni durumlara uyabilmek, rekabet avantajların artırmak amacıyla "değişimi yönetmek" durumundadır. Kariyer planlaması gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse çalışanların motive edilmesi, çalışanların yeteneklerine göre değerlendirilmesi; iş tatmininin artırılması ve iş görenin kendi özelliklerini tanıma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, artık günümüz işletmelerinde personel, insan yönetimi açısından önemli bir kaynak olarak değerlendirmekte; personel geliştirme ve kariyer planlaması, personel başarısının önemli bir unsuru olarak görülmektedir. İster yeni, isterse eldeki yönetici pozisyonlarının doldurulması ya da üretimin kalitesinin ve etkinliğinin artırılması söz konusu olsun, üzerinde özenle durulması gereken bir planlama yöntemine ihtiyaç olacaktır. Bu yöntem, kariyer planlaması kavramı ile ifade edilmektedir (Kozak, 2001).

Kişinin kendi kariyeri ile ilgili planını yapması, geleceği ile ilgili kararını vermesi demektir. Kişisel kariyer planında iş ortamı, yaşam planını kapsamaktadır.

Kariyer planlama artık günümüz eğitimcilerini de ilgilendiren bir süreçtir. Bilinçli yapılan planlama ile öğretmenler mesleklerinde kendilerini daha fazla geliştirme olanağı

bulabileceklerdir. Kariyer planlamanın öğretmen iş tatmininin artırılması açısından da son derece önemi büyüktür.

#### **2.14. Kariyer Planlamanın Yararları**

Kariyer planlaması, hem bireyler hem de örgütler için yararlı sonuçlar doğurur. İnsan kaynakları yöneticileri de yakın geçmişte bu yararlarından dolayı, kariyer planlaması ile daha yakından ilgilenmeye başlamışlardır (Telci, 1992; Arslan, 1997).

Kariyer planlamasıyla;

- Eldeki işgücü daha etkin kullanılır,
- Çalışanların işlerine ve işyerlerine daha kolay ve daha fazla uyum sağlamalarından dolayı devamsızlıklar azalır,
- Çalışanların morali yükselir,
- Çalışanlar değişen durumlara daha kolay uyum sağlarlar,
- Görevlerin eksiksiz yerine getirilmesi sağlanır. Bireyler ve gruplar daha önemli işler için hazır hale gelirler,
- Çalışanların performansı artar,
- Bireysel kariyer için artan ilgi ve dikkat daha fazla örgütsel bağlılık yaratır ve böylece işten ayrılmalar azalır,
- Kariyer planlaması ile çalışanların potansiyellerini tam kapasite ile kullanmaları sağlanır çünkü çalışanlar artık spesifik kariyer amaçlarına sahiptirler,
- Kariyer planları ve amaçları çalışanları geliştirmek için motive ederler,
- Çalışanların ihtiyaçları daha fazla giderilir. Çalışanlar için artan kendini geliştirme fırsatlarıyla, başarı ve tanınma gibi bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyaçları daha fazla tatmin edilir,
- İş için başvuran adayların kalitesi artar, (Örgütün bu konuda iyi imaj geliştirmesi nedeniyle)
- Bireysel kariyer planlaması ile işgücü piyasasındaki bireysel pazarlık gücü artar.

Kariyer planlamasının en önemli etkisi, daha gerçek beklentileri gerçekleştirilmesidir. Kariyer planlama çabalarında başarılı olan örgütler, günümüzde elde edilebilen uygun fırsat ve kaynaklar için personele rehberlik etmektedir (Uygur, 1998).

Kariyer planlaması tümüyle başarıyı garanti etmemektedir. Ancak kariyer planlaması, olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi çok zaman almaktadır. Bundan dolayı kariyer planlamasının gerekli olduğu söylenebilir.

### **2.15. Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri**

Kariyer planlama, özellikle örgütün iş yükünü artıracığı ayrıca danışman kullanımının artmasının, hizmet içi eğitimin ve eğitsel yardımın artmasıyla birlikte bütçede ağır yük oluşturacağı düşünülmektedir.

Kariyer planlamasının en tehlikeli yönü, birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Çünkü personelin beklentilerini artması, stres ve gerginliğe yol açabilmektedir (Aytaç, 2005).

Sonuçta motivasyonu ve performansı azalan işten beklediği doyumunu alamayan kişi başka yerde iş aramaya yönelecektir. Etkili bir kariyer planlamada daha gerçekçi beklenti geliştirmek gerekir. Eğer kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden çok hâlihazırdaki potansiyelinin gelişimine dayalı bir kariyer hareketi üzerinde odaklaşırsa daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılarak hayal kırıklığı hoşnutsuzluk önlenmiş olacaktır. Bilindiği gibi çalışanların gerçekçi beklentileri şirketi kariyer kaynaklarını daha etkin kullanımına yönlerecek ve bireysel yeteneklere yönelik daha etkili bir kariyer planlamasının yapılmasına ve kariyerin geliştirilmesine yol açacaktır (Walker 1980; Varol, 2001).

### **2.16. Kariyer Planlama Sistemleri**

Kariyer planlama bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.



<b>Örgütsel Kariyer Planlaması:</b>	<b>Bireysel Kariyer Planlaması:</b>
<p>Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme.</p> <p>Kariyer basamaklarının planlanması.</p> <p>Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi</p> <p>Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması,</p> <p>Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi</p>	<p>Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi, (kendini tanıma)</p> <p>İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması.</p> <p>Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme.</p> <p>İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat dikkat etme.</p> <p>İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.</p>

### **Şekil 3.1 Örgütsel ve bireysel kariyer planlaması karşılaştırılması**

Kaynak: Mathis, L., and Jackson, H., 1994; Aytaç, 2005).

Şekil 3.1’ de bireysel ve örgütsel kariyer planlama karşılaştırılmıştır. Görüldüğü gibi, birey merkezli kariyer planlaması ile örgüt merkezli kariyer planlaması birbirinden tamamıyla farklı değildir. Bireysel olarak kariyer planlamasını örgüt içinde gerçekleştiremeyen birey o örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle örgüt merkezli kariyer planlaması çalışanlara yol gösterici ve destekleyici olmaktadır (Aytaç, 2005).

#### **2.16.1. Kişisel kariyer planlama**

Bireyler nasıl ve niçin kendilerine bir kariyer seçerler, kariyer yolunda ilerlerken düşünceleri, davranışları ve yaşamları nasıl değişir, orta kariyer değişimlerine ve emekliliğe nasıl uyum sağlarlar ve bireyler kendi kariyerlerini nasıl yönetirler gibi sorular bireysel kariyer planlamanın ilgili olduğu konulardır. Kariyer planlamanın önemli olmasının asıl nedeni, kariyer planlamanın bireylerin kariyer başarıları ya da başarısızlıkları; kimlikleri kariyer ve yaşam memnuniyetleri ile yakından ilişkili olmasıdır (Milkovich, 1985; Korkmaz, 2003).

Bugünün karmaşık iş çevresi, bireylerin kariyer planlamasına daha dikkatli ve özenli bir yaklaşım içinde davranılmasını gerektirmektedir. Artık günümüzde, kariyer niteliği taşıyan pek çok iş, bir örgüt içinde veya farklı örgütlerde coğrafi bölgeler arasında hareketlilik gerektirmektedir. Bir kişinin kariyer hayatındaki en önemli hata; işe girme aşamasında, kişinin kariyer pozisyonunu tamamen işletmenin kararına bırakması, hatta daha da ileri giderek, tek

amacının işe girmek olmasıdır. Oysaki kişinin iyi bir kariyer planlaması yapması ve hedeflerini mümkün olduğunca açık bir şekilde belirlemesi, bilgi ve becerilerini artırmak istemesi, sonuçta elde edebileceği başarı şansını artıracak; bu da, hem kişinin, hem organizasyonun, hem de: toplumun yükselmesine katkıda bulunacaktır (Gökdeniz, 1999).

### **2.16.1.1. Kişisel kariyer planlama aşamaları**

Kariyer planlama kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar. Bu kişinin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarını içerir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Beach, 1975; Aytaç, 2005).

#### **Aşama 1. Kendi kendini değerlendirme**

Kariyer planlama bireyin kendini tanımasıyla başlar. Birey önce kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğuna, onu heyecanlandıran şeyin ne olduğuna, hangi becerilerinin kendisi için önemli olduğuna karar vermek zorundadır. Böylece birey kendisi için en doğru olan kariyer kararını verecektir.

#### **Aşama 2. Fırsatları Değerlendirme**

Bu aşamada birey kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyarak seçenekleri belirlemeye çalışır. Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir.

Bir kariyerin planlanmasındaki sorumluluk kişiye ait olduğu halde, belirli bir kariyeri belirleyen sadece kişinin davranışları değildir. İşletmenin de çalışanları için iş fırsatları yaratmak yoluyla oynaması gereken önemli rolü vardır. Kariyer planlamasının kişi ve işletme tarafından yapıldığında etkili olmasının nedeni budur.

### **Aşama 3. Hedefleri belirleme**

Birey, kuvvetli ve zayıf yönlerini, ilgi alanlarını ve değerlerini değerlendirdikten sonra, kariyer hedefleri oluşturabilir. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmelidir. Büyümeye yönelik hedefler mücadeleye açık olmalıdır. Hedefler bireyin yeteneklerine uygun olmalıdır.

Bu aşamada bireyin kariyeri ile ilgili hedefler belirleyerek karar vermesi gerekecektir. Eğer birey hem kendisi hem de ilgilendiği kariyer hakkında sağlıklı bilgi topladığı takdirde verdiği kariyer kararının kalitesi o ölçüde iyi olacaktır. Birey ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olması halinde kariyer kararını verecektir.

### **Aşama 4. Planları hazırlama**

Bu aşamada birey hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçecektir. Bireyin verdiği karar doğrultusunda kariyer planının uygulaması için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekir. Hedeflere ulaşmaya çalışırken ihtiyaç duyulacak ölçüler hakkında, personel bölümünün sorumlu bir elemanından veya amirin tecrübelerinden faydalanmak gerekir. Bir diğer ifade ile bireyin kariyer kararıyla ilgili planın uygulanması için yönetim, çalışanlara bazı imkânlar sağlamalıdır. Örneğin, çalışanları yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmak, başarılı bireylerin transferini sağlamak gibi yaklaşımlar bireyin planlarını uygulamasına imkân sağlayacaktır.

Anlaşılacağı üzere bireysel kariyer planlamasından üç sonuç çıkmaktadır.

1. Bireyin kendi kapasitesi, ilgileri, yetenekleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlaması.
2. Bireyin gelecekte çalışacağı işi için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve bir diğer gelecekteki kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması.
3. Bireyin belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması.

### **2.16.1.2. Kişisel kariyer planlamasının sağladığı faydalar**

Kişisel kariyer planlamasının sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme içinde terfi etme imkanı yarattığından çalışanlara yükselme imkanı sağlar.
- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek işletmeyle özdeşleştirilmelerini ve bütünleşmelerini sağlar.
- Çalışanların spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.
- Kişisel gelişimi artırır.
- Çalışanların özelliklerinden yöneticilerin daha iyi haberdar olmasını sağlar.
- Çalışanların gereksinmelerinin (saygınlık, tanınma vb. ) tatminini kolaylaştırır.
- Gelişmeye yardım eder.
- Çalışanları motive ederek gelişme ve ilerlemelerini sağlar (Eroğlu, 1995).

### **2.16.1.3. Kişisel kariyer planlamanın önemi**

Kariyer planlamanın sonuçları stratejik planlamaya çok benzemektedir. Kendi alın yazılarına bağlı kalmayıp, onu kontrol etmeye çalışanlar, işi şansa bırakanlardan veya her yeni duruma " bekle ve gör " stratejisini uygulayanlardan daha başarılı olmaktadır.

Kariyer planlaması, bireysel olarak pek çok nedenden dolayı önemlidir:

1. Bireyin kararlılığını ve kendisinin hedef aldığı iş yaşamı ve ilgili deneyimler üzerindeki kontrolünü sağlar ve devam ettirir.
2. İş değiştirme oranını ve birbirini izleyen kariyer basamaklarında ilerlemeyi büyük ölçüde arttırabilecek nitelikte daha iyi, meslek- iş - kurum - sektör - çalışma yaşamı kararlarının alınmasına katkıda bulunur.
3. Bireyin değişik yaşam aşamalarından geçmesini önemli ölçüde kolaylaştırabilir ve iş- kariyer rollerini tamamlayan anlamlı iş dışı rollerin geliştirilmesine olanak sağlayabilir (Arslan, 1997).

## **2.16.2. Örgütsel kariyer planlama**

Gelecekte örgütün ihtiyaç duyacağı personel sayısının tahmini, mevcut ve potansiyel iş ve dış kaynakların değerlendirilmesi gibi konularda bilgi sağlayarak sistemin bazı parçalarının oluşturulmasını kolaylaştıran insan kaynakları planlaması, örgütsel kariyer planlama için temel oluşturur. Örgütsel kariyer planlama ile çalışanların örgütsel ihtiyaçları ve gelecekteki eğitim ihtiyaçları belirlenip değerlendirilerek, örgütsel ihtiyaçlarla bireysel ihtiyaçlar bütünleştirilmektedir. Örgütsel kariyer planlamanın başarısında bireysel kariyer planlamanın büyük önemi vardır. Bu sebepten bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer planlama fonksiyonlarının sürekli iletişimi içinde olup, birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir.

Örgütsel kariyer planlamasının önemli ölçüde etkileyen bir diğer faktörde tepe yönetimin desteğidir. Tepe yönetim çalışanlara, örgütle ilgili tüm bilgileri sağlayarak ve de onların sorunlarına çözüm getirmeye çalışarak kariyer planlamanın etkinliğini sağlar. Tepe yönetim; emekliye ayrılacak kişilere yeni iş edindirme faaliyetlerini yürüterek, kariyerinin orta evresine ulaşmış çalışanlara ve kariyer platosuna girmiş çalışanlara çeşitli yollarla yardım ederek geçiş dönemlerini kolaylaştırır (Aykut, 1998).

### **2.16.2.1. Örgütsel kariyer planlama amaçları**

Örgütsel kariyer planlamanın amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Vosburgh, 1980; Aykut, 1998).

- Çalışanların üretkenliklerini arttırmak,
- Çalışanları geliştirerek terfi ettirmek,
- Gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- İşgücü dönüşüm oranını azaltmak,
- Çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını arttırmak,
- Olumlu eylem planlarını desteklemek,
- İşletmenin olumlu bir imaj yaratmasını sağlamak.

### 2.16.2.2. Örgütsel kariyer planlamanın yararları

Gutteridge, örgütlerin kariyer planlama ve geliştirme programlarını oluşturmalarının önemli bazı yararları olduğunu vurgulamıştır. Bu yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şimşek vd., 2004).

- Kariyer planlama, kaçırılmak istenmeyen uzman ve yöneticiler arasında işten ayrılma oranının artması, kariyerlerinde bir platoya giren çalışanların fazlalaşması ve verimliliğin istenilen düzeyin altında olması gibi insan kaynakları sorunlarıyla baş etmede etkili bir yöntem olarak görülmektedir.
- Etkili bir kariyer planlama ve geliştirme programı sayesinde birçok kurum, üst düzey pozisyonlara dışarıdan eleman almak yerine var olan elemanlarından yararlanabilmektedirler.
- Etkili bir kariyer planlama sistemi aracılığıyla, çalışanların kurumlara bağlılıklarının ve doğru kişinin doğru işe yerleştirilme olasılığının artırıldığı düşünülmektedir.

### 2.17. Türkiye’de Kariyer Sistemi ve Kariyerde Yükselme

Türkiye’de kamu personel sistemi, geleneksel olarak kariyer sistemi üzerinde yükselir. Buna karşılık memurluk rejimini düzenleyen 657 sayılı yasa, sistemin ilkelerini belirlerken şöyle bir sıralama yapmıştır: (1) Sınıflandırma, (2) Kariyer, (3) Liyakat. Sonuncu ilke, uygulamaya ne ölçüde geçirilebildiği dışında, üzerinde tartışma olmayan ilkedir. Ancak, ilk iki ilke bakımından durum sorunludur. 657 sayılı yasa, ilk sırayı sınıflandırmaya, ikinci sırayı kariyere vererek nasıl bir amaç gütmektedir?

657 madde 3 – “ *Kariyer* devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır.”

Kariyer belli bir hizmet sınıfı içinde elde edilen yükselmedir. Kariyer yapmak, sınıflardan birinde, sahip olunan diplomanın izin verdiği en yüksek dereceye kadar yükselme anlamına

gelmektedir. Her sınıfta var olan derece ve kademe yapısı ortaktır. Bu mazgal üzerinde hareket etmek de ortak koşullara bağlanmıştır (Güler, 2005).

## **2.18. Öğretmenlik Kariyer Sistemi**

Milli Eğitim Bakanlığı 2003' te bir karar alarak Öğretmenlik Mesleği Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği Taslağı düzenledi. Buna göre öğretmenler ÖSYM tarafından hazırlanan sınava girip, hizmet puanları ve diğer sicil durumlarına göre uzmanlık, başöğretmenlik gibi kariyer merdivenlerinden çıkacaklar. Bu arada maaşları da artacak. Başöğretmen ve uzman öğretmen unvanını kazanan öğretmenlerin eğitim, öğretim tazminatları yüzde 40 ile yüzde 20 oranında artırılacak.

Öğretmenlik mesleği adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılacak.

Kariyer basamaklarında yükselmede değerlendirme puanının yüzde 10'unu kıdem, 20' sini eğitim, yüzde 10' unu etkinlikler, yüzde 10' unu sicil ve yüzde 50' sini sınav puanı oluşturuyor.

**Öğretmen:** Genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon eğitimi alarak yetişmiş ve adaylık döneminden sonra her derecede ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim hizmetlerini yürütendir.

**Başöğretmen ve uzman öğretmen:** Kendi mezun olduğu alanda ya da eğitim bilimleri dalında lisansüstü ya da doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana yerleştirilenler uzman veya başöğretmen olarak atanıyor ( Balıbey, 2006).

## **2.19. Kariyer İle İlgili Kavramlar**

Bu bölümde kariyer kavramı ile yakından ilgili olan bazı kavramlara yer verilmiştir.

**Kariyer platosu**, hiyerarşik yükselme olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktasıdır. Bu noktada birey, işindeki şevk, ilgi, istek ve heyecanını bilgi ve beceri eksikliği nedeniyle kaybetmiş, dikey yükselme olarak yükselme şansı kalmamıştır.

**Kariyer haritası**, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir.

**Kariyer patikası**, arzulanan kariyer amacına ulaşılmada izlenen iş pozisyonlarını tanımlar.

**Kariyer hayat döngüsü**, büyüme çağından başlayan ve yaşlılık dönemine kadar geçen dönemle ilgilidir (Şimşek vd., 2004).

**Kariyer yönetimi**, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde; organizasyonların çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak geçmektedir (Walker ve Gutteridge, 1990; Aykut, 1998).

**Kariyer gelişimi**, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilecek ve başarı sağlayacak bir gelişimi anlatmaktadır. Kişisel bir kariyer planının uygulanması için gerekli programları ve faaliyetleri içerir.

**Kariyer yolları**, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun sıralamasıdır (Walker, 1990; Bağcıvan, 2002).

**Kariyer durağanlığı (düzleşmesi)**, bireyin kariyer yaşamında meydana gelen duraklama pozisyonlarını ifade eder.

**Kariyer hareketliliği**, bireyin farklı örgütlerde çalışması ya da farklı düzeylerde görev yapması anlamına gelmektedir (Aytaç, 2005).



## BÖLÜM 3

Bu bölümde tükenmişlik ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir.

### 3.1. Tükenmişlik Tanımı

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından tanımlanmış ve son 20 yıldır farklı iş alanları ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Freudenberger, tükenmişliği ‘başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu’ olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974; Izgar, 2001).

Tükenme sendromu, genellikle çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan ve iş ortamında üzerine düşenden fazlasını yapan, sınır tanımayan kişilerde görülür (Girgin, 1995).

Tükenmişlik, bireyin, ters giden bir şeyin olduğunu ve buna inanmayı reddeder olduğunda gelişir. Bu durum sürekli ümitsizlik ve olumsuzluğun olduğu bir enerji tükenişidir. Bir görüşe göre; tükenmişlik, değişimi imkansız görünen durumların insan ruhuna çizdiklerinin birikimi ile oluşan bir durumdur. Bu bir "mesleksel otizm"dir. Bu durum insan ruhunun çöküşünü ifade eder. Sinsice gelişen bir süreçtir. Duruma engel olma çabası görülmez, hatta bazen uyum gibi görülebilir. Yaratıcılık yok olur, daha iyisi için uğraş verilmez (Storlie, 1979; Tümkaya, 1996).

Tükenmişliği yaşayan insan fiziksel olarak, duygusal ve ruhsal olarak bitkindir. Davranışsal olarak bakılırsa tükenmişliği yaşayan “çalışan insan” kinayeli, eleştirel olur. Çevresine ilgisiz ve etkisiz olur. Kronik yorgunluk tükenmişliğin en temel semptomudur. Tükenmişlik yavaş yavaş gelişir ve insanın yaratıcılığı ve etkinliği yerini, derin yorgunluk duygusuna ve eleştirel davranışa bırakır ve böylece insan hareket etme gücünü kaybeder. Uzun süre stresi yaşamak, tükenmişliğin nedenlerinden biridir. Tükenmişlik yavaş yavaş gelişen bir hastalıktır ve akşamdan sabaha da iyileşmez. ([http://www.maltepe.edu.tr/06\\_haber/4.rehberlik\\_sempozyum\\_sunu/levent\\_onen.doc](http://www.maltepe.edu.tr/06_haber/4.rehberlik_sempozyum_sunu/levent_onen.doc))

Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde, kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık bir duygulanımın yaşadığının farkına varır. Ancak bu duyguların dik getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olur. Bunun bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğumadır. İşe gitmeyi istememe, yüklenmişlik, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendilik imajında uygun olmayan şekilde davranma görülür (Dolan, 1987; Dursun, 2000).

Tükenmişliğin en yaygın olarak kullanılan tanımı Maslach (1982) tarafından önerilmiştir. Bu tanıma göre, tükenmişlik insanlara hizmet veren mesleklerde çalışan bireylerde gözlenen ve belirtileri duygusal tükenme (emotional exhaustion), hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlık (depersonalization) ve kişisel başarı duygusunun azalması (reduced personal accomplishment) olan bir durumdur. Bu tanım açılacak olursa, Maslach'a göre, tükenmişlik belirtileri gösteren bireyler (1) hizmet verdikleri kişilerle olan ilişkileri boyunca kendilerini duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş, (2) bu kişilere karşı duyarsız ve kayıtsız davranan ve (3) işinde başarılı ve yeterli olma duygularını görece olarak kaybetmiş olan kişilerdir (Maslach, 1982; Yıldırım, 1996).

Duygusal tükenme, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılmasıyla ortaya çıkar. Bu duygusal yorgunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır.

Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer insan yerine nesne gibi davranmalarıyla kendini gösterir. İşgörenler, etkileşimde buldukları kişilere ve örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınabilirler. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurullarla göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasındadır.

Kişisel başarıda düşme, bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirir. İşe ve iş gereği karşılaşılan kişilerle ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler kendilerini suçlu hisseder ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanırlar ( Cordes and Dougherty, 1993; Torun, 1995).

Tükenmişliğin, başarı konusunda yüksek beklentileri olan bireylerin girişimlerini kısıtlayan kurumsal baskılarla karşılaştıklarında ortaya çıktığı belirtilmiştir. Hem kendinin kişisel hedeflerini hem de kurumun beklentilerini karşılamak üzere çok çalışan birey, amaçlarına ulaşamayınca zamanla yorgunluk, engellenmişlik ve çaresizlik içine girer. Kendine güvenini kaybeder ve sonunda bedensel ve zihinsel anlamda tükenir (Işıkhan, 2004; Şahin, 2005).

İncelemeler tükenmişliğin bireysel düzeyde yaşanan bir olgu olduğunu, olumsuz bir duygusal yaşantıyı içerdiğini ve kronik, kesintisiz süren bir duyguya dayandığını göstermektedir. Tükenmişlik, belirli bir dinlenme sürecinden sonra kalkan geçici bir yorgunluk durumundan farklıdır. Çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilen tükenmişlik olgusu, süreklilik taşıyan bir olumsuz duygusal tepki özelliği gösterir (Shirom,1989; Dursun, 2000).

Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı; “Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma” şeklindedir. Tükenmişlik, bazen fiziksel rahatsızlıklarla karakterize olan, değişmeden kalan, işe ilişkin kronikleşmiş stres durumlarından sonra gelişen ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumu için kullanılan popüler bir terimdir (Sürgevil, 2006).

Tükenmişlik tanımlarının neredeyse hepsinde ortak bir yön var ki o da kişinin kendini mutsuz hissetmesidir. Aşırı beklenti içine girip beklentilerini yerine getiremeyen bireylerde sıklıkla görülmektedir. Duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma kişinin yaşadığı olumsuzluğu en iyi şekilde ifade etmektedir.

### 3.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Çeşitli derecelerde ele alınan tükenmişliğin her derecede farklı davranışlarla gözlenebileceği bildirilmektedir. Buna göre tükenmişlik; hafif, orta ve şiddetli olarak üç grupta incelenmekte ve ortaya çıkan davranışlar şu şekilde bildirilmektedir (Iwanicki, 1983; Tümkaya, 1996).

1. Birinci derecede tükenme gösterenler (hafif): Kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe ve sonuçsuz çabalarda bulunur.
2. İkinci derecede tükenme gösterenler (orta): Bir öncekiyle aynı belirtiler vardır ancak bu belirtiler en az iki haftada bir veya daha sık tekrarlanır.
3. Üçüncü derecede tükenmişlik gösterenler (şiddetli): Fiziksel rahatsızlıklar, ülser, kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar bildirirler.

Tükenmişlik yaşayan öğretmenlerde ise sık sık üşütme, baş ağrısı, baş dönmesi, ishal gibi rahatsızlıklar görülmektedir. Bu problemler, üzerinde durulmadığı takdirde, ülser, kolite ve astıma dönüşebilmekte, iştah ve cinsel ilgi azalmasına yol açabilmektedir (Akçamete vd., 2001).

Deckard ve arkadaşları tükenmişliğin belirtilerini insan işlevlerini dikkate alarak 4 alanda meydana geldiğini ifade eder: Psikolojik – duygusal, davranışsal, fiziksel ve ruhsal (Izgar, 2001).

**Psikolojik - duygusal belirtiler;** diğer insanları eleştirme, duygusuz bir davranış, insanlarla ilgilenmeme, düşük kişisel başarı hissi, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, zayıf konsantrasyon, alınganlık, yabancılaşma, tek başına kalma duygularını içerir.

**Davranışsal belirtiler;** insanlarla daha az zaman geçirme, yavaşlık ve görev yerinde olmam davranışları sergileme, yetersiz kayıt tutma, acı söz, herkese şüpheyle bakma, evde ve işte konuşmaktan kaçınma, sık sık gözyaşı ve duygusal patlama belirtileri gösterme davranışlarını içerir.

**Fiziksel Belirtiler;** hızlı kalp atması, uykusuzluk, yorgunluk, enfeksiyona karşı direncin azalması, zayıflık ve sersemlik, hafıza problemleri, kilo değişimleri, mide şikayetleri, mutsuzluk, kronik hale gelmiş iyileşmeyen hastalıklar, hipertansiyon, baş ve kas ağrıları vb. davranışları içerir.

**Ruhsal belirtiler;** kişinin değer yargılan ve inançlarında oluşan şüpheler, büyük değişikliklerin gerekliliğine inanma örneğın boşanma, yeni bir meslek, yeni bir mekana taşınma, Allah' a karşı kızgın, şiddetli olma, bulunduğu cemiyetten çıkma, aşırı stres, alkol bağımlılığı, ilaç müptelalığı, acıma hissini kaybetme, depresyon, intihar, iş veriminde düşüş vb. durumları içerir.

Tükenmede davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkar ve daha kolay tanınır. Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardımsızlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, çaresizlik, engellenmişlik, en sık dile getirilen şikayetlerdir. Tükenme belirtisi genellikle "çok başarılı" olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür (Baltaş; Baltaş, 1990; Tümkaya, 1996).

### **3.3. Tükenmişliğin Dönemleri**

Edelwich ve Brodsky' a göre tükenmişlik sendromu dört aşamada ortaya çıkmaktadır:

**3.3.1. Şevk ve coşku dönemi:** Başlangıçta kişide umut, enerji artışı ve mesleki idealler vardır. Fakat iş ortamındaki uygulama sorunları, önyargı, sık eleştiri, kendine ve yaşamının diğer yönlerine yeterli zaman ayırmayışı, enerji sağlayamaması, uyum sağlama çabası ve tüm bunlarla baş edememe sonucu durgunlaşma başlar. Bu koşullar altındaki bu dönem çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar (Şahin, 2005).

**3.3.2. Durgunluk dönemi:** Önceki evrede önemsenmeyen mesleki sorunlar engellemelere

neden olmaktadır. (Örneğin; iş koşulları, maddi sorunlar, iş ortamındaki sorunlar gibi) Birey yavaş yavaş mesleğini sorgulamaktadır. Mesleği onu artık tatmin edememektedir ve mesleğin bir çıkmaza girdiği düşüncesi yaşanmaktadır. Bireyde umudun yitişi görülür ve ilgi iş ortamında başka alanlara yönelmeye başlar (Bailey, 1985; Girgin, 1995).

**3.3.3. Engelleme dönemi:** Bu dönemi yaşayan kişi işinin değeri ve anlamıyla ilgili sorular sormaya başlar. İşi sürdürüp sürdürmeyi sorgular. İşini sınırlarını işin amaçlarını gerçekleştirmede, işi yapmaya engel ve tehdit olarak görür. Duygusal, davranışsal, fiziksel problemler bu dönemde görülmeye başlar (Şahin, 2005).

**3.3.4. Apati dönemi:** Bu dönemdeki kişi artık derin duygusal kopmalar, kısırlaşma, umutsuzluk, inançsızlık sergiler. İş iştir düşüncesi olduğu için işine çok az zaman harcar. Bu dönemde yaşanan ilgisizlik en yoğun safhasındadır. İşe geç gelme, duyarsızlık, rutin yapılacaklar dışında başka bir iş yapmama, sürekli işten yakınma gözlenir.

Tükenmişliğin evreleri her zaman bu sırayı takip etmeyebilir. Birey zaman zaman farklı evreler arasında gidip gelebilir. Tükenmişlik, hizmet verenin, hizmet götördükleri insanlara ilgilinin azalmasına neden olur (Edelwich and Brodsky, 1980; Girgin, 1995).

### **3.4. Tükenmişliğin Nedenleri**

Tükenmişliğin nedenleri araştırıldığında, tükenmişlikle ilişkili ve tükenmişliğe neden olan birçok faktör bulunduğu görülmüştür. Bunların en önemlilerinden biri strestir.

Yüz yüze çalışmayı gerektiren işlerde yaşanan güçlükler, çeşitli potansiyel durumlar iş stresörlerini oluşturmaktadır. Stresin çalışma performansını ve içsel kişilik dinamiklerini etkilediği belirtilmiştir (Dursun, 2000).

Tükenmişliğe ve tatminsizliğe yol açan dışsal stresörler arasında iş veya yaşam durumlarından herhangi biri etkili olabilir. Öğretimde stres yapıcı etkenler; organizasyondan

kaynaklanan baskı, idari desteğin eksikliği, öğrencinin ilgisizliği, tembelliği veya olumsuz davranışları, bazı meslektaşların olumsuz tutumları, okul aile işbirliğinin eksikliği, iş açısından ilerlemedeki fırsatların azlığı ve kişi başına düşen işin fazlalığını içerir (Turk vd., 1982; Tümkaya, 1996)

Tükenmişlik sebepleri araştırıldığında birçok sebep ortaya çıkar. Bunları kişisel sebepler ve iş ortamı ile ilgili sebepler olarak iki ana grupta toplayabiliriz.

### **3.4.1. Kişisel tükenmişlik nedenleri**

Medeni durumu, çocuk sayısı, yaş, çalışma yılı, motivasyon düzeyi, bireyin benlik gücü ve dayanıklılığı engellenme eşiği düzeyi, duygusal dengeliliği, aile ortamındaki sorunlar ise aşırı düşkün olma, kişisel beklenti düzeyi, tolerans düzeyi, beklentiler ve gereksinimler olarak sayılabilir (Girgin, 1995).

Yaş, evlilik, aile statüsü, çocuk sayısı, eğitim, kendini işine adanma ve işine aşırı bağlanma, işkolik olma, bireyin vermek için gereksinimi olan bir birey olması, kişisel beklentiler, motivasyonlar, bireyin ego gücü ve kişilik, kişilik karakterinin özgün bir seyri olan dayanıklılık, yaşam olayları, A tipi kişilik (hırs, rekabet, vs.) özelliklerinin bulunması, öz-saygı engellenme, deneyim, emosyonel denge durumu, informal destek, kendindeki değişimi fark edememiş, kendi kendisi için koyduğu sınırlamalar, kişisel yaşamdaki stresler. (Dursun, 2000).

Tükenmişlik şaşırtıcı olarak işe yeni başlayan, çok heyecanlı ve istekli olan çalışanlarda daha fazla görülmektedir. Uzmanlara göre bu kişiler ilk heyecanlarıyla çok enerji harcar kısa zamanda da tükenirler. Çünkü büyük başarılar kazanacaklarına inanırlar fakat zamanla bu amaçlarına ulaşamayınca heyecanları söner. Hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığı yaşarlar.

### 3.4.2. Çevresel nedenler

Tükenmişliğe yol açan çevresel nedenler; iş ortamı, iş yükü, rol karmaşası, iş ilişkileri, haftalık çalışma süresi, iş ortamındaki stres, sosyal desteklerin azlığı, çalışma biçimi, mesleğin tanımının yapılmamış oluşu, yönetime ilişkin sorunlar, ekonomik ve mesleki eğitime ilişkin sorunlar, meslektaş ve çevre desteğinin olmayışı, işyerinin fiziksel koşulları, ailesel ve toplumsal nedenler olarak belirlenmiştir (Nagy, 1985; Girgin, 1995).

İşin niteliği, kurumun tipi, işteki rol, haftalık çalışma saati, kurumun özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, meslektaş desteğinin düşük düzeyleri, ilerleme fırsatının olmaması, rol karmaşası, rol belirsizliği, rol netliğinin ve örgütsel desteğin olmayışı, ödüllendirilmeyen iş koşulları, çalışma şekli, mesleğin ilerlemek için açık olup olmaması, iş ilişkileri, çalışanların toplanma sıklığı, iş aralarının(molaların) olup olmaması, diğer işler ve yönetimle ilgili işlerle geçirilen zamanın miktarın, idari baskı, yetersiz ücret, aşırı kırtasiye işi, yetersiz eğitim, gerekli takdiri görememe, önemli kararlara katılmayıp, organizasyonun hizmeti alanların gereksinimlerini karşılamayıp, örgütsel işleyişteki kusurlar, ev - iş çatışması, işin yüksek performans gerektirmesi, iş ortamının atmosferi, yüksek ses, kötü ulaşım, kasvetli ve monoton görsel düzenleme, uyarı ve farklılığın eksikliği, hizmet verilenleri niteliği, sahip olunan problem tipleri, sıklığı, iş ortamındaki iletişim örüntüsü, yetersiz görevli, yetersiz araç, bozuk tanımlanmış hiyerarşi, ailesel, ekonomik ve toplumsal etkenler. (Çam, 1991, Dursun, 2000).

Birçok çalışmada öğretmenlerde tükenmişliğe yol açan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalarda söz konusu faktörler açık ve net olarak belirlenememiş ancak genel olarak öğretmenin bireysel tükenmişlik değişkenleri ile örgütsel tükenmişlik değişkenlerinin birleşerek sendroma yol açtığı kabul edilmiştir. Öğretmenin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, çalışma süresi, son çalıştığı kurumdaki görev süresi gibi değişkenlerin yanı sıra iş deneyimi, öğretmenlerin birey için ödüllendirici olup olmaması, kendini etkili bir öğretmen olarak değerlendirip değerlendirmemesi de tükenmişliğe sebep olan bireysel değişkenlerdir. Çalışılan kuruma ilişkin olarak yukarıda sıralanan örgütsel tükenmişlik sebeplerinin yanı sıra



öğretmenin çalıştığı okul müdüründen destek almamasının, sosyal desteğin eksikliğinin tükenmişliği arttıracığı kabul edilmektedir (Akçamete vd., 2001).

### **3.5. Tükenmişliğin Sonuçları**

Yapılan araştırmalarda tükenmişliğin birçok olumsuz sonucunu bulmuştur. Tükenmişlik sendromunu yaşayan kişilerin çok karmaşık duygular yaşamalarına bağlı olarak birçok davranış bozukluğu gösterdikleri gözlenmiştir. (Izgar, 2001).

Meslektaşlarla, hizmet verilen kişilerle, arkadaşlarla ve aile bireyleriyle ilişkiler tükenmişliğin etkilediği bir başka alan olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik düzeyi arttıkça içe kapanma, sabırsızlık, huysuzluk, hoşgörüsüzlük eğilimleri artmakta ve iş ortamından uzaklaşmak için yemek ve dinlenme aralarını uzatma girişimlerine rastlanmaktadır. Mesleki kimlikle ailede üstlenilen roller arasında ayırım yapmada güçlük çeken çalışanlar, aile bireyleriyle ilişkilerinde müşterilerine davrandıkları gibi hareket etmektedirler. Böylece hem iş, hem de aile çevresinde ilişkiler giderek bozulmaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler sıkıntılarını azaltabilmek için sigara, uyuşturucu ve sakinleştirici tüketimini artırmakta ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelmektedirler. İşe devamsızlık, işten ayrılma, performans miktarı ve kalitesinde düşme ise sendromun örgüt ortamındaki zararlı sonuçlarıdır (Torun, 1995).

Hastalık, baş ağrısı, mide bulantısı, sırt ağrıları, sıklıkla ortaya çıkan grip, yorgunluk ve uyku düzensizlikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Fiziksel problemler, depresyonla birleşerek duygusal ve mental tükenmeye de yol açmaktadır(Hock, 1988; Tümkaya 1996).

Çalışmalar tükenme yaşayanların işten ayrılmayı arzulayan, hastalıklı, alkol ve ilaç almayı arttıran, aile ve evlilik çatışmaları yaşayan insanlar olarak kabul edildiklerini göstermektedir (Jackson and Maslach, 1986 ; Tümkaya, 1996).

Çalışanların tükenmişlikle ilgili semptomları fazla sayıda olmasına rağmen bunlar anlaşılır yapıda değildir. Her mesleğin kendine özgü semptomları olduğu unutulmaması gereken bir noktadır. Tükenmişlik yaşayan kişilerin karşılaştıkları sonuçlar; izolasyon, cesaret kırılması, kayıtsızlık, unutkanlık, konsantrasyon yetersizliği, çalışanlardan kaçınma ya da çalışanlara fazla güvenme, değişime direnç gösterme, iş ile ilgili olunan insanlara stereotip davranışlar, onlardan çıkarlar beklemek, bağırsak rahatsızlıkları, solunum hızlanması, yüksek kolestrol, uyku bozuklukları, sık sık üşütme (Işıkhan, 2004; Şahin 2005).

### **3.6. Tükenmişliği Önleme**

Tükenmişliğin önlenmesine ilişkin olarak araştırmacılar bazı önerilerde bulunmuşlardır. Bu konuda Croucher (2000) aşağıdaki önerileri sıralamaktadır (Murat, 2000).

1. Ruhunuzu rahatlatın ve rahatlama sanatını öğrenin, önünüze problemler çıktığında şaşırmayın,
2. Zamanınızı düzenli (programlı) kullanın,
3. Uygun araştırmalar yapın ve uyuyun; yüzün, tenis oynayın, yürüyün ve uyku için uygun zamanı bulun,
4. Rahatlayın, günde yirmi dakika stresin zararlı etkilerinden uzaklaşın,
5. Küçük spor gruplarına katılın,
6. Düşüncenizi değiştirin, benlik tutumlarınızı iyileştirin,
7. Eğlenin, çocuklar gibi olun, bir kitap alın, yaşamı ciddiye almayın...

### **3.7. Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**

Lee ve Ashforth (1990), tükenmişlikle mücadelenin iki yönlü yaklaşımla ele alınmasını önermektedir. Bir yandan, işle ilgili stres yapıcı makro düzeyde ortaya çıkaran etkenleri ele alacak örgütsel değişim ve gelişim stratejilerine; öte yandan da algısal ve yaşantısal düzeydeki gerginliği giderecek sosyal, bilişsel ve bedensel stratejilere ağırlık verilmesi gereklidir (Torun, 1995).

Tükenmişlikle baş etme yolları şu şekilde belirtilmiştir ( Çam, 1995; Dursun 2000).

- Tükenmişliği yaşayan birey dinlenmelidir.
- Tükenmişliği yaşayan bireyin ilgi ve desteğe ihtiyacı nedeni ile çalışanlar birbiriyle ve başkaları ile yaşantılarını paylaşmalıdır.
- Bireyin azalan bataryalarını yeniden yüklemek için seminerlere, grup çalışmalarına ve workshoplara katılmaları motive edilmelidir.
- Kurumların felsefesi açık ve net olmalıdır. Yöneticiler, karar ve direktiflerinin personel üzerindeki etkilerini önceden görebilecek yeterlikte olmalıdırlar.
- Kurumlarda antiburnout programı uygulanmalı, bu konuda eğitim ve gelişim programları oluşturmalı, olumsuz yarışma durumları önlenmelidir.
- Yöneticiler kurum içi iletişim biçimlerini gözden geçirerek ilişkilerin kalitesini artıracak önlemler almalıdırlar.
- Tükenmişlik yaşayan bireylere tükenmişliği azaltmak için değişik seçenekler sunulmalıdır.

Başka bir görüşe göre tükenmişlikle başa çıkmada yapılması gerekenler:  
([http://www.maltepe.edu.tr/06\\_haber/4.rehberlik\\_sempozyum\\_sunu/levent\\_onen.doc](http://www.maltepe.edu.tr/06_haber/4.rehberlik_sempozyum_sunu/levent_onen.doc))

- İş yaşamında çalışanlar olarak, beyinsel tükenmişliği yaşamamak için, eğlence adına bir şey yapmaya özen gösterilmelidir
- Beyin enerjisinin bir limiti vardır, ona saygı göstermek gerekir. Onu zorlamadan ya kapasitenin yettiği kadar çalışmak veya enerjiyi yükseltmek üzere uygulamalar yapmak gerekir.
- Siz daha başarılı ve becerikli oldukça, sizden yardım isteyenlerin sayısı da artacaktır. Daha çok insan size güvenir ve yaslanır ve sizden destek ister olacaktır. Bunun için “Hayır” demesini öğrenmek gerekir.

Tükenmişlikle mücadele etme bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelenebilir:

### 3.7.1. Bireysel mücadele teknikleri

Bireysel düzeyde, işle ilgili gerçekçi beklenti ve hedeflerin geliştirilmesi, atılacak eğitim, kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma, zaman yönetimi, hobi edinme, tatile çıkma, meditasyon, gevşeme eğitimi, biofeedback, jimnastik, monotonluğun azaltılması ve iş değişikliği önerilmektedir (Glogow, 1986; Torun, 1995).

Tükenmişlikle mücadelede etmede, faydalı olacağı düşünülen bazı davranış, yöntem ve teknikler; kendini tanıma, gerçekçi hedefler belirleme, işin yapılış tarzını değiştirme, psikolojik geri çekilme, işe ara verme, kendi kendine diyalog kurma / iç konuşma, olumlu yanları görme sorunları içselleştirmeme, zaman yönetimi, stres yönetimi, solunumun kontrolü, dinlenme ve gevşeme, doğru beslenme, egzersiz ve uyku, mizah duygusu ve gülme, iş değiştirme alt başlıkları altında sıralanmıştır (Maslach, 1982; Sürgevil 2006).

Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. “Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir.

- İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.
- Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.
- Kişiler duygularını ve zorluklarını paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidirler.
- Kişinin insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmesini önleyebilir. Kişi hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içinde yardım edebileceğini, kurumun

sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını, aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.

- Kişi yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdırlar.
- Kişi tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır. Örneğin öğle tatilini çalışarak geçirmek, işlerini bitiremediği için izin kullanmamak doğru değildir.
- İşyerindeki rutin alışkanlıklarını bırakmak, monotonluğu azaltmak, örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle aynı yerde geçirmek yerine değişik öğle tatili planları yapmak yararlı olabilir.
- İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. Özellikle fiziksel boşalım sağlayan spor aktiviteleri yararlıdır.
- Rahatlamak aslında bazen iyi anları anımsamak kadar basittir.
- Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir.
- Hayatınızda nükteye, mizah dergilerine yer verebilir, evinizde sakinleşip dinlenebileceğiniz rahatlama köşesi oluşturabilirsiniz ( Kaçmaz, 2005).

### **3.7.2. Örgütsel mücadele teknikleri**

Rogers (1984), yöneticilerin tükenmişlik belirtilerini hafifletmek için çeşitli yönetsel değişiklikler yapabileceklerini belirtmiştir. İşin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak; serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı arttırmak; başarıları takdir etmek; ödül dağıtımını gözden geçirmek; kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak; üst yönetimin desteğini sağlamak; kişiler arası temasların düzenini değiştirmek; iletişim miktarını azaltıp kalitesini yükseltmek; işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak yapılabilecek değişikliklere örnek gösterilebilir (Torun, 1995).

Tükenmişlikle ilgili örgütsel mücadele tekniklerinden bazıları; personel seçimi, yönetim ve örgüt geliştirme, personeli güçlendirme, katılnmalı yönetim, iş zenginleştirme, kariyer

danışmanlığı, çalışılan çevre koşullarının iyileştirilmesi, çatışmaların yönetimi, sosyal destek, performans değerlendirme ve eğitim programları şeklinde ele alınmıştır (Sürgevil, 2006).

Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına katılımı ve süper vizyon sağlanması, iş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir. Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir (Kaçmaz, 2005).

### **3.8. Öğretmenlerde Tükenmişlik**

Öğretmenlerin genel olarak diğer meslek çalışanlarına göre daha fazla stres yaşama nedenleri; eğitim-öğretim hizmetlerindeki öğrenci-öğretmen ve okul aile çatışmaları, disiplin problemleri, kalabalık sınıflar, fiziki koşullardaki yetersizlik, bürokratik işlerin çokluğu, toplumun eleştirileri, eğitim kurumları üzerindeki sosyal ve politik baskı, ödüllendirme ve karar katılım yetersizliği gibi sorunlardır. Bunlar beraberinde tükenmişlik, stres ve kaygıyı getirir. Günümüzde öğretmenlerden beklenen, bireyleri, sürekli ve hızlı bir şekilde değişim gösteren teknolojik bir topluma hazırlamaları ve toplumun çeşitli problemleri ile uğraşmalarıdır. Ancak, bu zor ve yıpratıcı işi yapma karşılığında öğretmenler genellikle uygun olmayan şartlarda görev yapmaya çalışmakta, işlerinde kendilerini geliştirebilecekleri fırsatları elde edememekte ve birçok ülkede düşük ücretler karşılığında çalışmakta, terfiye ilerlemede güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Hatta birçok öğretmeni n işe başladıktan bir süre sonra öğrencileri, kendileri ve meslekleri ile ilgili olumsuz tutumlar geliştirmeye başladıklarını belirten çalışmalar bulunmaktadır.

Tükenmişlik açısından "hizmet verilen bireyle ilgili problemler" önemli bir faktördür. Bu faktör öğretmenler için "çalışılan öğrencilerin özellikleri"dir. Öğrencilerin motivasyonu, problemleri davranışları, yaşları öğrencilerin ilgisizliği ve anne babaların aşırı istekleri, yönetim desteğinin olmaması, istek dışı tayinler, aşırı bürokrasi öğretmenlerde tükenmişliği yaratan etkenlerdir. Farklı bir bakış açısına göre öğretmenlerde gözlenen bu sendromu ortaya çıkaran faktörleri iki grupta incelemiştir. Birinci grup faktörler araç-gereçler, materyaller, olumsuz çalışma koşulları, öğretmenlere yönelik öğrenci şiddeti, artan öğretmen beklentileri, öğretmenin yorulması gibi öğretmeni sınıfta doğrudan etkileyen olumsuz durumlar ve bunun sonucu gerginliğe yol açan faktörlerdir. İkinci grup faktörler, öğretmenin motivasyon ve işe katılımında, çabasında azalmaya yol açan, öğretmenin etkinliğini etkileyen, öğretim yapılan ortamı etkileyen çevresel faktörlerdir. Esteve bu dolaylı faktörleri öğretmenin rollerini ve sosyal toplumun değişmesi, öğretmen roqerine ilişkin artan çelişkiler; belirsiz eğitim sistemi amaçları ve değişen öğretmen imajı olarak gruplamıştır.

Olumsuz koşulların uzun sümesi öğretmenlerin işle ilgili çabalarını ve iş doyumlarını azaltmaktadır. İşe daha az gitmeye çalışmakta, göreve başladıktan kısa süre sonra ise birçok öğretmen mesleği terk etmek istemektedir. Tükenmişlik bu duruma sebep olan ana nedenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlerde sık görülen tükenmişliği ortaya çıkaran 'değişkenlerin saptanması, konuyla ilgili tedbirlerin, alınması ve bu sendromun önüne geçilmesine ilişkin ihtiyaç tartışılmaktadır (Akçamete vd., 2001).

Bir örgütün sağlıklı oluşu verimliliğini doğrudan etkiler. Örgütün sağlıklı olması demek örgüt üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, kendilerini iyi hissetmeleri, her yönden sağlıklı olmalarıdır. Bu açıdan eğitim örgütlerinde de öğretmenlerin sağlıklı olması okulun, eğitim sisteminin ve toplumun verimli olmasıdır.

Öğretmen tükenmişliği, stresli öğretim koşullarını, öğrencilere, öğretme mesleğine ve yönetim desteğinin eksikliğine karşı tepki şeklinde geliştirilen olumsuz bir örnek olarak gösterilebilir. Coşku eksikliği, bıkkınlık gibi negatif tutumlar öğretmenlerin hem zihinsel hem de fiziksel

sağlıklarını etkilemektedir. Kişiyeye yüklenen fazla yük, disiplin ve müdür ile uyuşmazlık gibi, durumsal stres değişkenleri ile gastrit rahatsızlıklar, fiziksel yorgunluk, heyecan, yüksek kan basıncı gibi sağlık sorunları arasında önemli ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmen tükenmişliği ve fiziksel şikâyetler arasında bir ilişki olduğu Belcastro, tarafından da ileri sürülmüştür, Araştırmalardan da anlaşılabilceği gibi tükenmişlik sağlığı da önemli bir şekilde tehdit etmektedir. Blase, işe bağlı stres ile başa çıkmakta başarısız öğretmenlerde, başarılı olan öğretmenlere göre, daha sık baş ağrısı, uykusuzluk, tükenmişliğin gözlendiğini ortaya çıkarmıştır.

Kyriacou ve Pratt, öğretmenlerin kendilerini belirttikleri stres, anksiyete ve depresyon ile psikolojik semptomlar ve somatik semptomlar arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Diğer yandan Litt ve Turk, öğretmenin iş tatmini ve fiziksel sağlığı arasında önemli bir ilişki olduğunu rapor etmişlerdir. De Frank ve Stroup %96'sını sigara içen kadın öğretmenlerin oluşturduğu örneklem ile yaptıkları çalışmada ise öğretimdeki stres ile sağlık problemleri arasında önemli bir ilişki bulamamışlardır (DeFrank and Stroup, 1989; Tümkaya, 1996).

Milliyet gazetesinde yayınlanan bir habere göre, Alman bilim adamları, öğretmenlerin 3'te 1'inden fazlasının Burnout Sendromu'nun (Tükenmişlik Sendromu) kesin belirtilerini gösterdiğini kaydettiler.

Freiburg Üniversitesi tarafından Freiburg ve çevresinde çalışan yüzlerce öğretmen üzerinde yapılan araştırmaya göre, öğretmenlerin çoğu sağlıklarını tehlikeye sokacak derecede yoğun stres altında. Öğretmenlerin yüzde 19'unun psikolojik tedavi görmesi gerektiğini belirten Prof. Joachim Bauer, kadın öğretmenlerin sağlığının erkeklere göre daha fazla etkilendiğini söyledi.

Öğretmenlerin yeterince desteklenmediğini ifade eden Bauer, toplumun ve ebeveynlerin, eğitimi neredeyse tamamen okullara yüklediğini kaydetti. Burnout sendromu, genel olarak, kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak tanımlanıyor (20 Mayıs 2003 tarihli Milliyet gazetesi).



Öğrenciler öğretmenlerini model olarak alırlar. Her davranışından etkilenirler ve etkilendikleri her davranışı kendi hayatlarında uygulamaya sokarlar. Bu nedenle öğretmenler, toplumda örnek olarak gösterilen insanlar olmak zorundadırlar. Öğretmenin yapmış olduğu her hatalı davranış, yanlış eğitilen bireylerin yetişmesine neden olacaktır.

Öğretmenin hizmet verdiği uygun çalışma ortamı yaratılmalı, kendini geliştirebilecek ve yenilikleri takip edebilecek şekilde düzenlenmelidir. İnsanlarla çalışan her meslekte olduğu gibi, öğretmenlikte de stres faktörlerini en aza indirgeyecek ortamlar düzenlenmelidir.

Öğretmenlerde tükenmişlikle birlikte öğretme faaliyetlerinde kademe kademe azalma görülmekte yaptığı işten zevk almamaya başlamaktadırlar. Kendilerini duygusal ve psikolojik olarak yorgun ve bitkin hissetmektedirler. Bu nedenle çalışma yaşamları kötü yönde etkilenmektedir.

### **3.9. Tükenmişlik İle İlgili Kavramlar**

**Stres:** Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır (Güçlü, 2001).

**İş doyum:** İş doyum, kişinin işle ilgili değerlerinin işte karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olması olarak tanımlanmakta, bir başka deyişle iş doyum, işgörenin (çalışanın) işini ya da iş hayatını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade edilmektedir (Güler, 1990; Izgar, 2001).

## BÖLÜM 4

Bu bölümde öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

### 4.1. Kişisel Kariyer Planlama ve Tükenmişlik İlişkisi

Sürekli değişen ve gelişen teknoloji ile insanların sahip olması gereken niteliklerde değişim yaşanmaktadır. Bu değişime ayak uydurmak için insanlar sürekli kendilerini geliştirip, değişimi yaşamaları gerekmektedir. Bu nedenle bireyler kariyerlerini planlayıp, sürekli güncellemeleri gerekmektedir. Çağa ve değişime ayak uyduran bireyler düzenin ayakta kalmayı başaracaklardır. Ayak uyduramayanları ise stres bekleyecektir.

Günümüzde öğretmenlerden, bireyleri hızla değişen teknolojik bir topluma hazırlamaları ve toplumun çeşitli problemleri ile uğraşmaları beklenmektedir. Bu güç ve yıpratıcı işi yapma karşılığında öğretmenler genellikle uygun olmayan koşullarda öğretim yapmaya çalışmakta, işlerinde kendilerini geliştirebilecekleri fırsatlar elde edememekte ve birçok ülkede oldukça düşük ücret karşılığında çalışmaktadırlar. Ayrıca terfi ve ilerleme ile ilgili güçlüklerle karşı karşıya kalmakta, işleriyle ilgili olarak kendilerini daha fazla geliştirememekte, birçok öğretmen işe başladıktan bir süre sonra meslekleri, öğrencileri ve kendileri hakkında olumsuz tutumlar geliştirmeye başlamaktadırlar. Olumsuz koşulların uzun sürmesi ile öğretmenlerin işe ilişkin çabaları ve iş doyumları azalmakta, işe olabildiğince az gitmeye çalışmakta ve göreve başladıktan kısa bir süre sonra pek çok öğretmen mesleğini terk etmek istemektedirler. Tükenmişlik, bu duruma yol açan temel nedenlerden birisi olarak kabul edilmekte, bu nedenle de öğretmenlerde sıklıkla gözlenen tükenmişliği ortaya çıkaran değişkenlerin belirlenmesinin, konuya ilişkin gerekli tedbirlerin alınmasının ve bu sendromun önüne geçilmesinin gerekliliği tartışılmaktadır (Akçamaete vd., 2001).

Diğer devrelerde de ortaya çıkma olasılığı olmakla birlikte en çok kariyerin orta döneminde karşılaşılan önemli sorunlardan biri de “tükenmişlik” tir. Özellikle yoğun ve stresli iş

ortamlarında karşılaşılma olasılığı daha fazla olan tükenmişlik, “fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik” olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda olan bireylerde; enerji eksikliği, işe ve çalışma ortamına karşı duyarsızlık, performans düşüşü görülür. (Aytaç, 1997).

Çalışma koşullarının değişmesi, yeniliklere ve teknolojiye ayak uydurmakta güçlükler yaşaması, kendisinin eskidiğini düşünmesi özellikle bu evredeki bireylerde tükenmişliğe neden olabilir. Birey kariyerinde çok fazla ilerleme sağlayamadığından ve rutinleşen iş düzeninden dolayı tatmin düzeyinde azalma yaşayacaktır. Bu da bireyde krize neden olacaktır.

Araştırma bulgularının da desteklediği gibi kariyer planı yapan öğretmenlerde duygusal tükenme az görülmüştür ve buna bağlı olarak kişisel başarılarında da artış gözlenmiştir. Öğretmenlerin yaşadıkları tüm olumsuzlukları aza indirmenin yollarından belki en önemlisi kariyer planının yapılmasını sağlamaktır. Her birey ne yapmak istediğini amacının ne olduğunu belirleyerek yaşanan bu olumsuzlukları en aza indirebilir. Ayrıca öğretmenler mesleklerinde gelişim sağladıkça, kendileri geliştirdikçe, duygusal tükenme yaşamada azalma görülecektir.

Sonuçta her birey kendi yaptıklarından sorumludur. Bu nedenle kariyeri ile ilgili kararlarda kendileri birinci derecede sorumludur. Kendine en uygun kariyeri kendisinin seçmesi gerekir. Kendi kariyer planlarını ve kariyer yollarını kendileri belirlemek zorundadırlar. Bilinçli ve doğru yapılan kariyer planlaması ile bireyin stres kaynakları daha az olacaktır.

## **BÖLÜM 5**

### **5. YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri ve verileri analiz yöntemlerine ait bilgilere yer verilecektir.

#### **5.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin kişisel kariyer planlaması, tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ilişkisel tarama modeli şeklinde bir çalışmadır.

#### **5.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde 2005–2006 eğitim-öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise; Maltepe ve Kartal ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen, Maltepe İlçesi'nde 5, Kartal İlçesi'nde 5 olmak üzere, toplam 10 ilköğretim okulu örnekleme dahil edilmiştir. Toplam 200 ölçme aracı verilmiş ve bunlardan 158' i sağlıklı bir şekilde geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

#### **5.3. Veri Toplama Teknikleri**

Araştırma konusu ile ilgili literatür taranarak ilgili çalışmalar incelenmiş ve araştırmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Araştırmanın temel veri kaynağını ölçek ve anket oluşturmaktadır. Anket geliştirilmeden önce gerekli çalışmalar yapılarak elde edilmek istenen

bilgiler oluşturulmuş, sonra uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda istediğimiz bilgilere ulaşacağımız şekilde anket hazırlanmıştır.

Veri toplamakta kullanılan araç üç bölüm halinde hazırlanmış olup, birinci bölümde, 9 sorudan oluşan öğretmenlerin demografik bilgileri, ikinci bölümde 19 sorudan oluşan kariyer planlamanın algılanmasına yönelik sorular bulunmaktadır. Ayrıca tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesi amacıyla 22 sorudan oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulanmıştır.

Öğretmenlerin kişisel kariyer planını ölçmek için Prof. Dr. Serpil Aytac' ın 'Çalışma Yaşamında Kariyer' adlı kitabından yararlanılarak geliştirilen kariyer planlama anketi kullanılmıştır. Her madde belirtilen duygunun yaşanma yoğunluğuna göre, tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum şeklinde 5'li likert tipi bir ankettir. Ölçeğin kapsam geçerliliği için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda son değişiklikler yapıldıktan uygulamaya konulmuştur. Yapılan analizler sonucunda kariyer planlama anketinin Cronbach's Alpha değeri 0.711 bulunmuştur. Kariyer planlama anketi kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler olmak üzere 3 alt boyuta ayrılmıştır. Bu üç bölümde toplam 19 soru bulunmaktadır.

Araştırmada tükenmişliğin ölçülmesi için Maslach tarafından geliştirilmiş olan, Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory- MBI) kullanılmıştır. Bu envanter; Duygusal Tükenme (emotional exhaustion – EE, 9 madde), Duyarsızlaşma (depersonalization – DP, 5 madde) ve Kişisel Başarı (personal accomplishment PA, 8 madde) olmak üzere 3 alt ölçekten oluşmaktadır. Duygusal tükenme alt ölçeği, kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar. Duyarsızlaşma alt ölçeği, kişinin hizmet verdiklerine karşı duygudan yoksun bir şekilde davranışlarını tanımlar (Çam, 1992).

Maslach Tükenmişlik Envanteri, likert tipi bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan diğer ölçme aracı, katılımcılara ait kişisel bilgilerden oluşan bilgi formudur. Bu formda, öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, sahip oldukları çocuk

sayısı, mezun oldukları son okul türü, mesleki kıdem, görev ünvanları, çalıştıkları okuldaki öğrenci sayıları ve öğretmenlik mesleğini tercih sebepleri yer almaktadır.

Anket uygulanması için İstanbul Valiliği ve Millî Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır.

#### **5.4. Verilerin Çözümlemesi**

Araştırmaya katılan deneklerin kişisel özellikleri, betimsel istatistik analizleri kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları çizelge ve grafiklerle gösterilmiştir.

Verilerin düzenlenmesi sırasında frekanslara bakılarak bazı değişiklikler yapılmıştır. Frekansları küçük olan gruplar araştırmanın amacına uygun olması için birleştirilmiştir.

Kişisel bilgi formunda yaş aralığı seçenekleri 20–30, 31–40 ve 41 ve üstü şeklinde birleştirilmiştir.

Sahip olunan çocuk sayısı seçenekleri, yok, 1, 2 ve üstü şeklinde birleştirilmiştir.

Öğretmenlik mesleğini tercih sebebi seçenekleri, arkadaş çevresi diğer ile birleştirilmiştir.

Araştırma grubunun verilerinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Z testi ile kontrol edilmiş ve normal dağılıma uymadıkları için analizde nonparametrik testler kullanılmıştır. Analizlerde bağımsız iki grup arasında Mann-Whitney U Testi, ikiden fazla sayıdaki gruplarda ortalamalar arasındaki farkın önemlilik testi Kruskal Wallis analizi ve iki anket arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Spearman sıra korelasyon analizi kullanılmıştır.

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilere ait istatistiksel analizler SPSS 12.0 programı kullanılarak yapılmış, şekilsel gösterimler için MS Excel programından yararlanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 kabul edilmiş ancak 0,01 düzeyinde anlamlı olanlar da belirtilmiştir.

## BÖLÜM 6

### 6. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, katılımcıların kişisel bilgilerine ait veriler ile problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Veri ve bulgulara ilişkin çizelgeler sunulmuş ve cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, mezun olunan okul, sahip olunan çocuk sayısı, görev ünvanı, okuldaki öğrenci sayısı, öğretmenlik mesleğini tercih nedeni, ilçe değişkeni faktörlerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin olarak elde edilen bulgular yer almaktadır.

**Çizelge 6.1**  
**Yaş Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

	Frekans (f)	Yüzde (%)
20–30	56	35,4
31–40	69	43,7
41 yaş ve üstü	33	20,9
Toplam	158	100

Çizelge 6.1' e göre araştırmaya katılan 158 kişilik örneklem grubunun çoğunluğunu 69 kişi ile 31–40 yaş arasındaki öğretmenler ve grubun %43,7' sini oluşturmaktadır.

**Çizelge 6.2**  
**Cinsiyet Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	111	70,3
Erkek	47	29,7
Toplam	158	100

Çizelge 6.2' ye göre araştırmaya katılan 158 kişilik örneklem grubunun çoğunluğunu 111 kişi ile ve grubun % 70, 3' ünü kadın öğretmenler oluşturmaktadır.

**Çizelge 6.3**  
**Medeni durum Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evli	119	75,3
Bekâr	39	24,7
Toplam	145	100

Çizelge 6.3' e göre araştırmaya katılan 158 kişilik örneklem grubunda 119 kişi evli ve grubun % 75,3' ü ile çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Çizelge 6.4**  
**Mezun Olunan Okul Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Fakülte	125	79,1
Yüksek lisans	16	10,1
Eğitim enstitüsü	12	7,6
Diğer	5	3,2
Toplam	158	100

Çizelge 6.4' e göre araştırmaya katılan 158 kişilik örneklem grubunda 125 kişi fakülte mezunu ve grubun %79,1' i ile çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Çizelge 6.5**  
**Sahip Olunan Çocuk Sayısı Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yok	62	39,2
1	46	29,1
2 ve üstü	50	31,6
Toplam	158	100

Çizelge 6.5' e göre araştırmaya katılan 158 kişilik örneklem grubunda 62 kişi çocuk sahibi değil ve grubun %39,2' si ile çoğunluğu oluşturmaktadır.



**Çizelge 6.6**

**Mesleki Kıdem Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-5 yıl	35	22,2
6-10 yıl	67	42,4
11- 15 yıl	23	14,6
16-20 yıl	33	20,9
Toplam	158	100

Çizelge 6.6' ya göre araştırmaya katılan 158 kişilik örneklem grubunda 67 kişi 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip ve grubun %42,4'ü ile çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Çizelge 6.7**

**Görev Ünvanı Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Sınıf öğretmeni	93	58,9
Branş öğretmeni	65	41,1
Toplam	158	100

Çizelge 6.7' ye göre araştırmaya katılan 158 kişilik örneklem grubunda 93 kişi sınıf öğretmeni ve grubun %58,9'u ile çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Çizelge 6.8**  
**Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

	Frekans (f)	Yüzde (%)
1001–1500	61	38,6
1501–2000	51	32,3
2001 ve üstü	46	29,1
Toplam	158	100

Çizelge 6.8' e göre araştırmaya katılan 158 kişilik örneklem grubunda 61 kişi 1001–1500 arasında öğrenci sayısına sahip ve grubun %38,6'sı ile grubun çoğunluğunu oluşturmaktadır.

**Çizelge 6.9**  
**Öğretmenlik Mesleğini Tercih Nedeni Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Ana-baba isteği	12	7,6
İdealimdi	68	43,0
Üniversite seçme sınavı ile	48	30,4
Tesadüfen	16	10,1
Diğer	14	8,9
Toplam	158	100

Çizelge 6.9' a göre araştırmaya katılan 158 kişilik örneklem grubunda tercih nedeni olarak 68 kişi ideali olduğunu ve grubun %43,0'ı ile çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Çizelge 6.10**  
**İlçe Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kartal	59	37,3
Maltepe	99	62,7
Toplam	158	100

Çizelge 6.10' a göre araştırmaya katılan 158 kişilik örneklem grubunda 99 kişi Maltepe ilçesinde ve grubun %62,7'si ile çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Çizelge 6.11**  
**Kariyer Planlama Anketine Ait Frekans ve Yüzde Oranları**

MADDELER	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b>Kariyer Planlama</b>												
S.1. Mesleğimi seçerken kariyer planı yaptım.	18	11,4	59	37,3	22	13,9	43	27,2	16	10,1	2,87	1,22
S.2. Kariyerimi planlarken çevrem(aile, arkadaş vb.) fikirlerini de değerlendirdim.	17	10,8	76	48,1	9	5,7	44	27,8	12	7,6	2,73	1,19
S.3. Kariyer planı yapsam da meslek seçimime asil yön veren şans ve rastlantılar olmuştur.	27	17,1	64	40,5	10	6,3	37	23,4	20	12,7	2,74	1,33
S.4. Kurumumda yükselebileceğim konumları bilirim.	39	24,7	94	59,5	14	8,9	8	5,1	3	1,9	2,00	,845
S.5. Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmek açısından kariyer planlamanın gerekli olduğuna inanırım.	41	25,9	80	50,6	15	9,5	20	12,7	2	1,3	2,13	,982
S.6. Mesleki gelişimimi belli bir kariyer planına göre düzenlemeyi gerekli buluyorum.	31	19,6	84	53,2	19	12,0	22	13,9	2	1,3	2,24	,967
<b>Mesleki Gelişim</b>												
S.7. Mesleğim bana gurur veriyor.	84	53,2	54	34,2	15	9,5	4	2,5	1	,6	1,63	,809

S.8. Mesleğim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	55	34,8	74	46,8	12	7,6	11	7,0	6	3,8	1,98	1,02
S.9. Okulumuzda öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimi için yeterli olanaklar vardır.	13	8,2	36	22,8	40	25,3	51	32,3	18	11,4	3,16	1,14
S.10. Aldığım hizmet-içi kursların mesleki gelişimime önemli katkıları var.	11	7,0	62	39,2	41	25,9	32	20,3	12	7,6	2,82	1,07
S.11. Mesleğime karar verirken gelecek teminatının olması etkilidir.	26	16,5	82	51,9	20	12,7	20	12,7	10	6,3	2,41	1,10
S.12. Önemli olan iyi bir ücret ve gelecek teminatı, kariyer olmasa da olur.	6	3,8	24	15,2	21	13,3	82	51,9	25	15,8	3,61	1,04
S.13. Mesleğimde yeni ve farklı şeyler yapmaktan zevk alırım.	68	43,0	81	51,3	3	1,9	1	,6	5	3,2	1,70	,819
<b>Kişisel Özellikler</b>												
S.14. Seçtiğim meslek ile kişisel özelliklerim arasında uyum yok.	6	3,8	13	8,2	12	7,6	78	49,4	49	31,0	3,96	1,03
S.15. Kendimi iyi tanıyor ve ihtiyaçlarımı biliyorum	70	44,3	78	49,4	5	3,2	4	2,5	1	,6	1,66	,721
S.16. Mesleğimde yükselmek için yeterli özelliklere sahip değilim.	5	3,2	9	5,7	11	7,0	70	44,3	63	4,9	4,12	,986
S.17. Kariyerimi planlamak ve geliştirmek etkinlik ve verimliliğimi artırıyor.	43	27,2	91	57,6	11	7,0	10	6,3	3	1,9	1,98	,878
S.18. Kariyer planlama bireye yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı sağladığından bireyi motive eder.	40	25,3	86	54,4	19	12,0	11	7,0	2	1,3	2,04	,877
S.19. Kariyerimde ilerleyebilmek için çaba gösteriyorum.	42	26,6	86	54,4	15	9,5	11	7,0	4	2,5	2,04	,93

Kariyer planlama anketi örneklem kapsamına giren ilköğretim okulu öğretmenlerin verdikleri cevapların ayrıntılı olarak saptanması amacıyla ankete ilişkin frekans ve yüzde oranları incelenmiştir. Öğretmenlerin Çizelge 6.11' de sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin frekans ve yüzde oranları gösterilmiştir.

**Çizelge 6.12**  
**Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Ait Frekans ve Yüzde Oranları**

MADDELER	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b>Duygusal Tükenme</b>												
1.Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	7	4,4	23	14,6	22	13,9	73	46,2	33	20,9	3,65	1,01
2.İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	25	15,8	71	44,9	18	11,4	36	22,8	8	5,1	2,56	1,15
3.Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda, kendimi yorgun hissediyorum.	13	8,2	27	17,1	21	13,3	76	48,1	21	13,3	3,41	1,16
6.Bütün gün öğrencilerle çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	3	1,9	16	10,1	16	10,1	82	51,9	41	25,9	3,90	,96
8.İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	10	6,3	27	17,1	29	18,4	64	40,5	28	17,7	3,46	1,15
13.İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.	8	5,1	21	13,3	31	19,6	66	41,8	32	20,3	3,59	1,10
14. İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	19	12,0	59	37,3	36	22,8	38	24,1	6	3,8	2,70	1,08
16.Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.	7	4,4	32	20,3	21	13,3	60	38,0	38	24,1	3,57	1,18
20.Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	3	1,9	3	1,9	16	10,1	59	37,3	77	48,7	4,29	,869
<b>Kişisel Başarı</b>												
4.Öğrencilerimin pek çok konu hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	42	26,6	103	65,2	8	5,1	4	2,5	1	,6	1,85	,676
7.Öğrencilerimin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	24	15,2	100	63,3	25	15,8	8	5,1	1	,6	2,13	,746
9.İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.	35	22,2	94	59,5	21	13,3	5	3,2	2	1,3	2,01	,776
12.Kendimi çok enerjik hissediyorum.	14	8,9	69	43,7	43	27,2	28	17,7	4	2,5	2,61	,963
17.Öğrencilerime rahat bir atmosfer kolayca sağlayabilirim.	25	15,8	98	62,0	27	17,1	7	4,4	1	,6	2,12	,743
18.Öğrencilerimle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra	41	25,9	91	57,6	15	9,5	11	7,0	0	0	1,97	,798

kendimi ferahlamış hissediyorum.												
19.Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	33	20,9	90	57,0	30	19,0	3	1,9	2	1,3	2,06	,768
21.İşimde duygusal sorunlarla soğukkanlılıkla ilgilenirim.	21	13,3	89	56,3	33	20,9	12	7,6	3	1,9	2,28	,860
<b>Duyarsızlaşma</b>												
5.Bazı öğrencilerime onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığımı hissediyorum.	1	,6	9	5,7	16	10,1	81	51,3	51	32,3	4,09	,840
10.Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım	3	1,9	16	10,1	14	8,9	64	40,5	61	38,6	4,04	1,02
11.Bu işin beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.	2	1,3	19	12,0	18	11,4	67	42,4	52	32,9	3,94	1,02
15.Bazı öğrencilerin başına gelenler gerçekten umurumda değil.	2	1,3	6	3,8	5	3,2	52	32,9	93	58,9	4,44	,833
22.Öğrencilerimin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.	2	1,3	10	6,3	21	13,3	71	44,9	54	34,2	4,04	,919

Maslach Tükenmişlik Ölçeği örneklem kapsamına giren ilköğretim okulu öğretmenlerin verdikleri cevapların ayrıntılı olarak saptanması amacıyla ölçeğe ilişkin frekans ve yüzde oranları incelenmiştir. Öğretmenlerin Çizelge 6.12’ de sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin frekans ve yüzde oranları gösterilmiştir.

**Çizelge 6.13**  
**Kariyer planlama anketinin cinsiyete göre Mann Whitney U- Testi sonuçları**

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamlı Fark
<b>Kariyer Planlama</b>	Kadın	111	78,34	8695,50	2479,500	,622	-
	Erkek	47	82,24	3865,50			
	Toplam	158					
<b>Mesleki Gelişim</b>	Kadın	111	75,73	8405,50	2189,500	,109	-
	Erkek	47	88,41	4155,50			
	Toplam	158					
<b>Kişisel Özellikler</b>	Kadın	111	76,78	8523,00	2307,000	,245	-
	Erkek	47	85,91	4038,00			
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin kariyer planlama anketine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-

testi sonuçları Çizelge 6.13’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.14**  
**Maslach Tükenmişlik ölçeğinin cinsiyete göre Mann Whitney U- Testi sonuçları**

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Tükenme</b>	Kadın	111	81,44	9040,00	2393,000	,412	-
	Erkek	47	74,91	3521,00			
	Toplam	158					
<b>Kişisel Başarı</b>	Kadın	111	77,09	8557,00	2341,000	,412	-
	Erkek	46	83,61	3846,00			
	Toplam	157					
<b>Duyarsızlaşma</b>	Kadın	111	82,27	9132,00	2301,000	,239	-
	Erkek	47	72,96	3429,00			
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar Mann Whitney U testi sonuçları Çizelge 6.14’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.15**  
**Kariyer planlama anketinin medeni duruma göre Mann Whitney U- Testi sonuçları**

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamlı Fark
<b>Kariyer Planlama</b>	Evli	119	80,09	9530,50	2250,500	,777	-
	Bekâr	39	77,71	3030,50			
	Toplam	158					
<b>Mesleki Gelişim</b>	Evli	119	76,63	9119,50	1979,500	,167	-
	Bekâr	39	88,24	3441,50			
	Toplam	158					
<b>Kişisel Özellikler</b>	Evli	119	78,44	9334,50	2194,500	,606	-
	Bekâr	39	82,73	3226,50			
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin kariyer planlama anketine verdikleri cevaplar Mann Whitney U- testi sonuçları Çizelge 6.15’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde kariyer

planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.16**  
**Maslach Tükenmişlik ölçeğinin medeni duruma göre Mann Whitney U- Testi sonuçları**

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Tükenme</b>	Evli	119	80,32	9557,50	2223,500	,695	-
	Bekâr	39	77,01	3003,50			
	Toplam	158					
<b>Kişisel Başarı</b>	Evli	119	80,43	9571,50	2090,500	,483	-
	Bekâr	38	74,51	2831,50			
	Toplam	157					
<b>Duyarsızlaşma</b>	Evli	119	81,20	9663,00	2118,000	,411	-
	Bekâr	39	74,31	2898,00			
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.16’ da verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.17**  
**Kariyer planlama anketinin görev ünvanına göre Mann Whitney U- Testi sonuçları**

	Görev Ünvanı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamlı Fark
<b>Kariyer Planlama</b>	Sınıf öğretmeni	93	78,32	7284,00	2913,000	,697	-
	Branş öğretmeni	65	81,18	5277,00			
	Toplam	158					
<b>Mesleki Gelişim</b>	Sınıf öğretmeni	93	76,59	7123,00	2752,000	,337	-
	Branş öğretmeni	65	83,66	5438,00			
	Toplam	158					
<b>Kişisel Özellikler</b>	Sınıf öğretmeni	93	80,06	7446,00	2970,000	,851	-
	Branş öğretmeni	65	78,69	5115,00			
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin kariyer planlama anketine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.17’de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda katılımcıların görev ünvanına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.



**Tablo 6.18**  
**Maslach Tükenmişlik ölçeğinin görev ünvanına göre Mann Whitney U- Testi sonuçları**

	Görev Ünvanı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Tükenme</b>	Sınıf Öğretmeni	93	84,73	7879,50	2536,500	,085	-
	Branş Öğretmeni	65	72,02	4681,50			
	Total	158					
<b>Kişisel Başarı</b>	Sınıf Öğretmeni	93	73,27	6814,50	2443,500	,056	-
	Branş Öğretmeni	64	87,32	5588,50			
	Total	157					
<b>Duyarsızlaşma</b>	Sınıf Öğretmeni	93	85,52	7953,50	2462,500	,047	Sınıf Öğretmeni
	Branş Öğretmeni	65	70,88	4607,50			
	Total	158					

Analize katılan öğretmenlerin tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.18’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $U=2462,500$ ,  $p<.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında sınıf öğretmenlerinin ortalamaları, branş öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu sınıf öğretmenlerinin duyarsızlaşmayı daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin bütün sosyal becerileri ile uğraşmasından dolayı daha fazla duyarsızlaşma yaşadığı söylenebilir. Katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutunda görev ünvanına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.19**  
**Kariyer planlama anketinin ilçeye göre Mann Whitney U- Testi sonuçları**

	İlçe Adı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamlı Fark
<b>Kariyer Planlama</b>	Maltepe	99	82,01	8118,50	2672,500	,370	-
	Kartal	59	75,30	4442,50			
	Toplam	158					
<b>Mesleki Gelişim</b>	Maltepe	99	85,32	8446,50	2344,500	,037	Maltepe
	Kartal	59	69,74	4114,50			
	Toplam	158					
<b>Kişisel Özellikler</b>	Maltepe	99	79,40	7861,00	2911,000	,972	-
	Kartal	59	79,66	4700,00			
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin kariyer planlama anketine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.19’ da verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde mesleki gelişim boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (U=2344,500, p<.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında Maltepe ilçesindeki öğretmenlerin ortalamalarının, Kartal ilçesindeki öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu Maltepe ilçesindeki öğretmenlerin mesleki gelişim konusunda kendilerini daha fazla geliştirdiklerini gösterebilir. Katılımcı görüşlerinde kariyer planlama ve kişisel özellikler boyutunda ilçeye göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.20**  
**Maslach Tükenmişlik ölçeğinin ilçeye göre Mann Whitney U- Testi sonuçları**

	İlçe Adı	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Tükenme</b>	Maltepe	99	83,13	8230,00	2561,000	,196	-
	Kartal	59	73,41	4331,00			
	Toplam	158					
<b>Kişisel Başarı</b>	Maltepe	99	79,58	7799,00	2834,000	,836	-
	Kartal	59	78,03	4604,00			
	Toplam	158					
<b>Duyarsızlaşma</b>	Maltepe	99	85,44	8458,50	2332,500	,033	Maltepe
	Kartal	59	69,53	4102,50			
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.20’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duyarsızlaşma

boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $U=2332,500$ ,  $p<.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında Maltepe ilçesindeki öğretmenlerin ortalamalarının, Kartal ilçesindeki öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu Maltepe ilçesindeki öğretmenlerin duyarsızlaşmayı daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutunda ilçeye göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.21**  
**Kariyer planlama anketinin yaşa göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Kariyer Planlama</b>	20–30	56	69,45	2	4,312	,116	-
	31–40	69	84,12				
	41 ve üstü	33	86,91				
	Toplam	158					
<b>Mesleki Gelişim</b>	20–30	56	80,13	2	1,315	,518	-
	31–40	69	82,71				
	41 ve üstü	33	71,73				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Özellikler</b>	20–30	56	71,41	2	2,928	,231	-
	31–40	69	85,10				
	41 ve üstü	33	81,52				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin kariyer planlama anketine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.21’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.22**  
**Maslach Tükenmişlik ölçeğinin yaşa göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Yaş	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Tükenme</b>	20–30	56	80,97	2	1,450	,484	-
	31–40	69	75,04				
	41 ve üstü	33	86,32				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Başarı</b>	20–30	55	83,01	2	5,445	,066	-
	31–40	69	83,62				
	41 ve üstü	33	62,67				
	Toplam	157					
<b>Duyarsızlaşma</b>	20–30	56	72,50	2	2,492	,288	-
	31–40	69	81,28				
	41 ve üstü	33	87,65				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.22’de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.23**  
**Kariyer planlama anketinin sahip olunan çocuk sayısına göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Sahip olunan çocuk sayısı	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Kariyer Planlama</b>	Yok	62	73,99	2	1,544	,462	-
	1	46	81,96				
	2 ve üstü	50	84,07				
	Toplam	158					
<b>Mesleki Gelişim</b>	Yok	62	88,35	2	4,261	,119	-
	1	46	76,88				
	2 ve üstü	50	70,94				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Özellikler</b>	Yok	62	76,15	2	4,326	,115	-
	1	46	90,98				
	2 ve üstü	50	73,09				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin kariyer planlama anketine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-

testi sonuçları Çizelge 6.23’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.24**  
**Maslach Tükenmişlik ölçeğinin sahip olunan çocuk sayısına göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Sahip Olunan Çocuk Sayısı	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Tükenme</b>	Yok	62	73,63	2	1,715	,424	-
	1	46	82,47				
	2 ve üstü	50	84,05				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Başarı</b>	Yok	61	78,89	2	1,017	,601	-
	1	46	83,92				
	2 ve üstü	50	74,60				
	Toplam	157					
<b>Duyarsızlaşma</b>	Yok	62	76,45	2	,488	,784	-
	1	46	80,64				
	2 ve üstü	50	82,23				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.24’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.25**  
**Kariyer planlama anketinin eğitim durumuna göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Kariyer Planlama</b>	Fakülte	125	80,02	3	,463	,927	-
	Yüksek lisans	16	72,66				
	Eğitim enstitüsü	12	80,96				
	Diğer	5	85,00				
	Toplam	158					
<b>Mesleki Gelişim</b>	Fakülte	125	79,38	3	,278	,964	-
	Yüksek lisans	16	84,22				
	Eğitim enstitüsü	12	75,67				
	Diğer	5	76,60				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Özellikler</b>	Fakülte	125	81,82	3	5,452	,142	-
	Yüksek lisans	16	55,78				
	Eğitim enstitüsü	12	79,92				
	Diğer	5	96,40				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin kariyer planlama anketine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.25' de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.26**

**Maslach Tükenmişlik ölçeğinin eğitim durumuna göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Tükenme</b>	Fakülte	125	78,56	3	2,169	,538	-
	Yüksek lisans	16	72,13				
	Eğitim enstitüsü	12	90,63				
	Diğer	5	99,80				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Başarı</b>	Fakülte	124	81,62	3	3,204	,361	-
	Yüksek lisans	16	78,16				
	Eğitim enstitüsü	12	60,08				
	Diğer	5	62,20				
	Toplam	157					
<b>Duyarsızlaşma</b>	Fakülte	125	80,56	3	6,831	,077	-
	Yüksek lisans	16	57,19				
	Eğitim enstitüsü	12	84,04				
	Diğer	5	113,50				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.26’ da verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.27**  
**Kariyer planlama ölçeğinin mesleki kıdeme göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Meslekteki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Kariyer Planlama</b>	1-5 yıl	35	75,39	3	,569	,569	-
	6-10 yıl	67	79,40				
	11-15 yıl	23	80,02				
	16-20 yıl	33	83,70				
	Toplam	158					
<b>Mesleki Gelişim</b>	1-5 yıl	35	93,30	3	10,688	,014	11-15 yıl
	6-10 yıl	67	72,14				
	11-15 yıl	23	97,11				
	16-20 yıl	33	67,53				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Özellikler</b>	1-5 yıl	35	66,57	3	3,960	,266	-
	6-10 yıl	67	84,01				
	11-15 yıl	23	85,57				
	16-20 yıl	33	79,82				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin kariyer planlama anketine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.27’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde mesleki gelişim boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (U=10,688, p<.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında 11-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinin mesleki gelişim daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Kariyerinin yaklaşık olarak kurma aşamasına denk gelen 11- 15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde mesleki gelişim daha fazla olduğu görülmektedir. Bu aşamada öğretmenlerin daha fazla yetki ve sorumluluk olarak gelişimlerinde terfi olanağı sağladıkları söylenebilir. Katılımcı görüşlerinde kariyer planlama ve kişisel özellikler boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.



**Çizelge 6.28**  
**Maslach Tükenmişlik ölçeğinin mesleki kıdeme göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Meslekteki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Tükenme</b>	1-5 yıl	35	78,13	3	,721	,868	-
	6-10 yıl	67	77,01				
	11-15 yıl	23	85,61				
	16-20 yıl	33	81,74				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Başarı</b>	1-5 yıl	34	86,41	3	7,057	,070	-
	6-10 yıl	67	81,96				
	11-15 yıl	23	85,61				
	16-20 yıl	33	60,74				
	Toplam	157					
<b>Duyarsızlaşma</b>	1-5 yıl	35	71,13	3	3,604	,308	-
	6-10 yıl	67	76,66				
	11-15 yıl	23	90,85				
	16-20 yıl	33	86,24				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.28’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Tablo 6.29**  
**Kariyer planlama anketinin okuldaki öğrenci sayısına göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Okuldaki Öğrenci Sayısı	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	P	Anlamlı Fark
<b>Kariyer Planlama</b>	1001-1500	61	77,27	2	1,464	,481	-
	1501-2000	51	85,76				
	2001 ve üstü	46	75,51				
	Toplam	158					
<b>Mesleki Gelişim</b>	1001-1500	61	91,68	2	7,328	,026	1001-1500 öğrenci
	1501-2000	51	73,88				
	2001 ve üstü	46	69,58				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Özellikler</b>	1001-1500	61	79,52	2	,003	,998	-
	1501-2000	51	79,74				
	2001 ve üstü	46	79,21				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin kariyer planlama anketine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-

testi sonuçları Çizelge 6.29’ da verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde mesleki gelişim boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $U=7,328$ ,  $p<.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında 1001–1500 kişi arasında öğrenciye sahip okul ortalamalarının, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu 1001–1500 öğrenciye sahip okullarda çalışan öğretmenlerin mesleki gelişimi daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Katılımcı görüşlerinde kariyer planlama ve kişisel özellikler boyutunda okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Başka bir ifadeyle mesleklerinde kendini geliştirme konusunda daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Çizelge 6.30**  
**Maslach Tükenmişlik ölçeğinin okuldaki öğrenci sayısına göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Okuldaki Öğrenci Sayısı	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Tükenme</b>	1001–1500	61	89,66	2	6,892	,032	1001–1500 öğrenci
	1501–2000	51	79,29				
	2001 ve üstü	46	66,25				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Başarı</b>	1001–1500	60	75,78	2	,657	,720	-
	1501–2000	51	79,21				
	2001 ve üstü	46	82,97				
	Toplam	157					
<b>Duyarsızlaşma</b>	1001–1500	61	93,83	2	13,384	,001	1001–1500 öğrenci
	1501–2000	51	78,73				
	2001 ve üstü	46	61,36				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.30’ da verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $U=6,892$ ,  $p<.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında 1001–1500 öğrenciye sahip okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamalarının, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu 1001–1500 öğrenciye sahip okullarda çalışan öğretmenlerin, duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Duyarsızlaşma boyutunda da anlamlı farklılık olduğu

görülmüştür ( $U=13,384$ ,  $p<.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında 1001–1500 öğrenciye sahip okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamalarının, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu 1001–1500 öğrenciye sahip okullarda çalışan öğretmenlerin, duyarsızlaşmayı daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Katılımcı görüşlerinde kişisel başarı boyutunda okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.31**  
**Kariyer planlama anketinin öğretmenlik mesleğini tercih etme durumuna göre Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Öğretmenlik Mesleğini Tercih Sebebi	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Kariyer Planlama</b>	Ana baba isteği	12	99,92	4	13,094	,011	Tesadüfen
	İdealimdi	68	71,77				
	Üniversite seçme sınavı ile	48	72,76				
	Tesadüfen	16	110,09				
	Diğer	14	87,68				
	Toplam	158					
<b>Mesleki Gelişim</b>	Ana baba isteği	12	95,63	4	3,753	,440	-
	İdealimdi	68	73,68				
	Üniversite seçme sınavı ile	48	81,78				
	Tesadüfen	16	89,88				
	Diğer	14	74,29				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Özellikler</b>	Ana baba isteği	12	106,67	4	6,168	,187	-
	İdealimdi	68	79,34				
	Üniversite seçme sınavı ile	48	72,03				
	Tesadüfen	16	86,25				
	Diğer	14	74,89				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin kariyer planlama anketine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.31’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde kariyer planlama boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $U=13,094$ ,  $p<.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında öğretmenlik mesleğini tesadüfen seçen öğretmenlerin ortalamaları, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu öğretmenlik mesleğini tesadüfen seçen öğretmenlerin kariyer planlamayı daha fazla yaşadıklarını göstermektedir.

Yani kariyerlerinde planlama yaptıklarını göstermektedir denilebilir. Katılımcı görüşlerinde mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda öğretmenlik mesleğini tercih etme durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.32**  
**Maslach Tükenmişlik ölçeğinin öğretmenlik mesleğini tercih etme durumuna göre**  
**Kruskal Wallis Testi sonuçları**

	Öğretmenlik Mesleğini Tercih Sebebi	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Tükenme</b>	Ana baba isteği	12	70,08	4	13,313	,010	İdealimdi
	İdealimdi	68	94,56				
	Üniversite seçme sınavı ile	48	68,54				
	Tesadüfen	16	62,53				
	Diğer	14	71,39				
	Toplam	158					
<b>Kişisel Başarı</b>	Ana baba isteği	12	88,42	4	5,115	,276	-
	İdealimdi	67	72,38				
	Üniversite seçme sınavı ile	48	86,77				
	Tesadüfen	16	87,72				
	Diğer	14	66,00				
	Toplam	157					
<b>Duyarsızlaşma</b>	Ana baba isteği	12	69,83	4	13,048	,011	İdealimdi
	İdealimdi	68	91,83				
	Üniversite seçme sınavı ile	48	70,45				
	Tesadüfen	16	53,84				
	Diğer	14	88,25				
	Toplam	158					

Analize katılan öğretmenlerin tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar Mann Whitney U-testi sonuçları Çizelge 6.32’de verilmiştir. Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (U=13,313, p<.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında öğretmenlik mesleği ideali olan öğretmenlerin ortalamaları, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu öğretmenlik mesleği ideali olan öğretmenlerin duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Duyarsızlaşma boyutunda da anlamlı farklılık olduğu görülmüştür (U=13,384, p<.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında öğretmenlik mesleği ideali olan öğretmenlerin ortalamaları, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu öğretmenlik mesleği ideali olan öğretmenlerin

duyarsızlaşmayı daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Katılımcı görüşlerinde kişisel başarı boyutunda okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 6.33**  
**Kariyer Planlama ve Duygusal Tükenme arasındaki Korelasyon**

			Kariyer Planlama	Duygusal Tükenme
Spearman's rho	Kariyer Planlama	Correlation Coefficient	1,000	-,173(*)
		Sig. (2-tailed)	.	,030
		N	158	158
	Duygusal Tükenme	Correlation Coefficient	-,173(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,030	.
		N	158	158

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Çizelge 6.33' ün incelenmesinden katılımcıların kariyer planlama yapma durumu ve duygusal tükenme boyutu arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = -,173, p < .05$ ). Yapılan karşılaştırma sonucunda korelasyon katsayısı  $-,173$  bulunmuştur. Bulunan bu katsayı  $0,05$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre kariyer planı yapılma durumuna göre duygusal tükenme yaşamada azalma görülebilmektedir. Duygusal tükenme arttıkça, kariyer planı yapmada azalma görülebilmektedir.

**Çizelge 6.34**  
**Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı arasındaki Korelasyon**

			Kariyer Planlama	Kişisel Başarı
Spearman's rho	Kariyer Planlama	Correlation Coefficient	1,000	,305(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	158	157
	Kişisel Başarı	Correlation Coefficient	,305(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	157	157

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çizelge 6.34' ün incelenmesinden katılımcıların kariyer planlama ve kişisel başarı arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = ,305, p < .05$ ). Yapılan

karşılaştırma sonucunda korelasyon katsayısı ,305 bulunmuştur. Bulunan bu katsayı 0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre kariyer planı yapılma durumuna göre kişisel başarıda artma görülebilmektedir. Başka bir deyişle, başarı arttıkça, kariyer planı yapılmaktadır.

**Çizelge 6.35**  
**Kariyer Planlama ve Duyarsızlaşma arasındaki Korelasyon**

			Kariyer Planlama	Duyarsızlaşma
Spearman's rho	Kariyer Planlama	Correlation Coefficient	1,000	-,061
		Sig. (2-tailed)	.	,450
		N	158	158
	Duyarsızlaşma	Correlation Coefficient	-,061	1,000
		Sig. (2-tailed)	,450	.
		N	158	158

Çizelge 6.35' in incelenmesinden katılımcıların kariyer planlama ve duyarsızlaşma arasında hesaplanan korelasyon katsayısı -,061 bulunmuştur ve bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bulunan bu katsayı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin kariyer planı yapma durumu ve duyarsızlaşma boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Çizelge 6.36**  
**Mesleki Gelişim ve Duygusal Tükenme arasındaki Korelasyon**

			Mesleki gelişim	Duygusal Tükenme
Spearman's rho	Mesleki Gelişim	Correlation Coefficient	1,000	-,203(*)
		Sig. (2-tailed)	.	,010
		N	158	158
	Duygusal Tükenme	Correlation Coefficient	-,203(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,010	.
		N	158	158

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Çizelge 6.36' nın incelenmesinden katılımcıların mesleki gelişim ve duygusal tükenme boyutları arasında düşük düzeyde, negatif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = -,203, p < .05$ ). Yapılan karşılaştırma sonucunda korelasyon katsayısı -,203 bulunmuştur. Bulunan bu katsayı

0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre öğretmenlerin mesleki gelişim ve duygusal tükenme boyutu arasında bir negatif ilişki olduğu söylenebilir. Yani öğretmenler mesleklerinde gelişim sağladıkça, duygusal tükenme azalmaktadır. Duygusal tükenme arttıkça mesleklerinde gelişim sağlama durumunda azalma görülmektedir.

**Çizelge 6.37**  
**Mesleki Gelişim ve Kişisel Başarı arasındaki Korelasyon**

			Mesleki Gelişim	Kişisel Başarı
Spearman's rho	Mesleki Gelişim	Correlation Coefficient	1,000	,250(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	158	157
	Kişisel Başarı	Correlation Coefficient	,250(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	157	157

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çizelge 6.37' nin incelenmesinden katılımcıların mesleki gelişim ve kişisel başarı boyutları arasında hesaplanan korelasyon katsayısı -,078 ve bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bulunan bu katsayı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin mesleki gelişim ve kişisel başarı boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Çizelge 6.38**  
**Mesleki Gelişim ve Duyarsızlaşma arasındaki Korelasyon**

			Mesleki Gelişim	Duyarsızlaşma
Spearman's rho	Mesleki Gelişim	Correlation Coefficient	1,000	-,121
		Sig. (2-tailed)	.	,129
		N	158	158
	Duyarsızlaşma	Correlation Coefficient	-,121	1,000
		Sig. (2-tailed)	,129	.
		N	158	158

Çizelge 6.38' in incelenmesinden katılımcıların mesleki gelişim ve duyarsızlaşma boyutları arasında hesaplanan korelasyon katsayısı -,121 bulunmuştur. Bulunan bu katsayı 0,05

düzeyinde anlamlı değildir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin mesleki gelişim ve duyarsızlaşma boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Çizelge 6.39**  
**Kişisel Özellikler ve Duygusal Tükenme arasındaki Korelasyon**

			Kişisel Özellikler	Duygusal Tükenme
Spearman's rho	Kişisel Özellikler	Correlation Coefficient	1,000	-,078
		Sig. (2-tailed)	.	,327
		N	158	158
	Duygusal Tükenme	Correlation Coefficient	-,078	1,000
		Sig. (2-tailed)	,327	.
		N	158	158

Çizelge 6.39 ' un incelenmesinden katılımcıların kişisel özellikler ve duygusal tükenme boyutları arasında hesaplanan korelasyon katsayısı -,078 ve bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bulunan bu katsayı 0,05 düzeyinde anlamlı değildir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin kişisel özellikler ve duygusal tükenme boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Çizelge 6.40**  
**Kişisel Özellikler ve Kişisel Başarı arasındaki Korelasyon**

			Kişisel Özellikler	Kişisel Başarı
Spearman's rho	Kişisel Özellikler	Correlation Coefficient	1,000	,286(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	158	157
	Kişisel Başarı	Correlation Coefficient	,286(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	157	157

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çizelge 6.40' ın incelenmesinden katılımcıların kişisel özellikler ve kişisel başarı boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = ,286, p < .01$ ). Yapılan karşılaştırma sonucunda korelasyon katsayısı ,286 bulunmuştur. Bulunan bu katsayı 0,01



düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre kişisel özellikler ve kişisel başarı boyutları arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir. Yani öğretmenler kişisel özellikleri geliştikçe, kişisel başarıları da artmaktadır. Başka bir deyişle, kişisel başarı, kişisel özelliklerin gelişimini sağlamaktadır denebilir.

**Çizelge 6.41**  
**Kişisel Özellikler ve Duyarsızlaşma arasındaki Korelasyon**

			Kişisel Özellikler	Duyarsızlaşma
Spearman's rho	Kişisel Özellikler	Correlation Coefficient	1,000	,098
		Sig. (2-tailed)	.	,220
		N	158	158
	Duyarsızlaşma	Correlation Coefficient	,098	1,000
		Sig. (2-tailed)	,220	.
		N	158	158

Çizelge 6.41' in incelenmesinden katılımcıların kişisel özellikler ve duyarsızlaşma boyutları arasında hesaplanan korelasyon katsayısı ,098 ve bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bulunan bu katsayı 0,05 düzeyinde anlamlı değildir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin kişisel özellikler ve duyarsızlaşma boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

## BÖLÜM 7

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonuçları ve bu sonuçlara ilişkin öneriler bulunmaktadır.

#### 7.1. Sonuç

Bu bölümde kişisel özellikler, kariyer planlama anketi ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

##### 7.1.1. Kişisel bilgiler ile ilgili sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %35,4'ü 20–30 yaş, %43,7' si 31–40 yaş arasında ve %20,9'unu 41 yaş ve üstü grubunda yer almaktadırlar. Katılımcıların yaş ortalamasının genç olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların cinsiyet dağılımına baktığımızda grubun yarısından fazlasını kadınların oluşturduğunu görmekteyiz. Kadınlar grubun %70,3'ünü oluştururken erkekler %29,7' sini oluşturmaktadır. Bu sonuçtan hareketle öğretmenlik mesleği daha çok kadınlar tarafından tercih edilmektedir denebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun evli olduğunu görmekteyiz. Evliler grubun %75,3'ünü oluştururken bekârlar %24,7'sini oluşturmaktadır.

Eğitim durumları incelendiğinde ise, %79,1'ini fakülte mezunu, %10,1'ini yüksek lisans mezunu ve grubun % 7,6' sını eğitim enstitüsü mezunu ve diğer eğitim-öğretim kurumlarından mezun olan kişiler grubun %3,2'sini oluşturmaktadır. Fakülte mezunu olan öğretmenlerin oranı daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %39,2'si çocuk sahibi değil, %29,1'i 1 çocuğa sahip ve %31' i 2 ve üstü çocuğa sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda çocuk sahibi olmayan öğretmenlerin oranı daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %22,2'si 1–5 yıl arasında çalışma süresine sahip, %42,4'ü 6–10 yıl arasında çalışma süresine sahip, %14,6'sı 11–15 yıl arasında çalışma süresine sahip, %20,9'u 16–20 yıl arasında çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda 6 ile 10 yıl arasında çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin sayısının fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %58,9'u sınıf öğretmeni ve %41,1'i branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okulların, %38,6'sı 1001–1500 arasında öğrenci sayısına sahip, %32,3'ü 1501–2000 arasında öğrenci sayısına sahip, %29,1'i 2001 ve üstü arasında öğrenci sayısına sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, 1001 ile 1500 öğrenci sayısı oranı daha fazladır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleklerini tercih nedenini olarak %7,6'sı ana-baba isteği olduğunu, %43,0'ı ideali olduğunu, %30,4'ü üniversite seçme sınavı ile %10,1'i tesadüfen, %8,9'u diğer seçeneklerden olduğunu belirtmiştir. Bu durumda %43 oranı ile tercih sebeplerinin ideali olduğunu belirten öğretmenlerin oranı daha fazladır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 37,3' si Kartal ilçesinde, % 62,7' si Maltepe ilçesinde çalışmaktadırlar.

### **7.1.2. Kariyer planlama anketi ile ilgili sonuçlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre, kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Medeni duruma göre, kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcı görüşlerinde kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda katılımcıların görev ünvanına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcı görüşlerinde kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcı görüşlerinde kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcı görüşlerinde kariyer planlama, mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları mesleki kıdeme göre, katılımcı görüşlerinde mesleki gelişim boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 11–15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu 11–15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinin mesleki gelişim daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Kariyerinin kurma aşamasında olan birey bu dönemde oldukça üretkendir ve daha fazla yetki ve sorumluluk istemektedir. Bu da mesleki olarak ilerlemesini ve gelişmesini sağlamaktadır. Katılımcı görüşlerinde kariyer planlama ve kişisel özellikler boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, okuldaki öğrenci sayısına göre, katılımcı görüşlerinde mesleki gelişim boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında 1001–1500 kişi arasında öğrenciye sahip okul ortalamalarının, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu 1001–1500 öğrenciye sahip okullarda çalışan öğretmenlerin mesleki gelişimi daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle mesleklerinde

kendini geliştirme konusunda daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Katılımcı görüşlerinde kariyer planlama ve kişisel özellikler boyutunda okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, öğretmenlik mesleğini tercih etme sebebine göre, katılımcı görüşlerinde kariyer planlama boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında öğretmenlik mesleğini tesadüfen seçen öğretmenlerin ortalamaları, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu öğretmenlik mesleğini tesadüfen seçen öğretmenlerin kariyer planlamayı daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Yani kariyerlerinde planlama yaptıklarını göstermektedir denilebilir. Katılımcı görüşlerinde mesleki gelişim ve kişisel özellikler boyutunda öğretmenlik mesleğini tercih etme durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde ilçeye göre, mesleki gelişim boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında Maltepe ilçesindeki öğretmenlerin ortalamalarının, Kartal ilçesindeki öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu Maltepe ilçesindeki öğretmenlerin mesleki gelişim konusunda kendilerini daha fazla geliştirdiklerini gösterebilir. Katılımcı görüşlerinde kariyer planlama ve kişisel özellikler boyutunda ilçeye göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

### **7.1.3. Maslach tükenmişlik ölçeği ile ilgili sonuçlar**

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların medeni duruma göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duyarsızlaşma boyutunda görev ünvanlarına göre

anlamalı bir fark olduğu görülmüştür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında sınıf öğretmenlerinin ortalamaları, branş öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu sınıf öğretmenlerinin duyarsızlaşmayı daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutunda görev ünvanına göre anlamalı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda yaşa göre anlamalı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda sahip olunan çocuk sayısına göre anlamalı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda eğitim durumuna göre anlamalı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplarda mesleki kıdeme göre anlamalı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme boyutunda anlamalı bir fark olduğu görülmüştür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında öğretmenlik mesleği ideali olan öğretmenlerin ortalamaları, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu öğretmenlik mesleği ideali olan öğretmenlerin duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Duyarsızlaşma boyutunda da anlamalı farklılık olduğu görülmüştür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında öğretmenlik mesleği ideali olan öğretmenlerin ortalamaları, diğer ortalamalardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu öğretmenlik mesleği ideali olan öğretmenlerin duyarsızlaşmayı daha fazla yaşadıklarını

göstermektedir. Katılımcı görüşlerinde kişisel başarı boyutunda öğretmenlik mesleğini tercih etme durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Analiz sonuçları, katılımcı görüşlerinde ilçeye göre, duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında Maltepe ilçesindeki öğretmenlerin ortalamalarının, Kartal ilçesindeki öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu Maltepe ilçesindeki öğretmenlerin duyarsızlaşmayı daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. Katılımcı görüşlerinde duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutunda ilçeye göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

#### **7.1.4. Kariyer planlama ve tükenmişlik ilişkisi ile ilgili sonuçlar**

Katılımcıların kariyer planı yapma durumu ve duygusal tükenme boyutu arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre kariyer planı yapılma durumuna göre duygusal tükenme yaşamada azalma görülebilmektedir. Duygusal tükenme arttıkça, kariyer planı yapmada azalma görülebilmektedir.

Katılımcıların kariyer planlama ve kişisel başarı arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre kariyer planı yapılma durumuna göre kişisel başarıda artma görülebilmektedir. Başka bir deyişle, başarı arttıkça, kariyer planı yapılmaktadır.

Katılımcıların görüşlerinden kariyer planlama ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Katılımcıların mesleki gelişim ve duygusal tükenme boyutları arasında düşük düzeyde, negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenler mesleklerinde gelişim sağladıkça, duygusal tükenme azalmaktadır. Duygusal tükenme arttıkça mesleklerinde gelişim sağlama durumunda azalma görülmektedir.

Katılımcıların mesleki gelişim ve kişisel başarı boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Katılımcıların mesleki gelişim ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Katılımcıların kişisel özellikler ve duygusal tükenme boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Katılımcıların kişisel özellikler ve kişisel başarı boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre kişisel özellikler ve kişisel başarı boyutları arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir. Yani öğretmenler kişisel özellikleri geliştikçe, kişisel başarıları da artmaktadır. Başka bir deyişle, kişisel başarı, kişisel özelliklerin gelişimini sağlamaktadır denebilir.

Katılımcıların kişisel özellikler ve duyarsızlaşma boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

## **7.2. Öneriler**

Kariyer planlama kişinin mesleki gelişim sağlama ve kişisel doyuma ulaşma konusunda son derece önemlidir. Bu nedenle doğru yapılan bir planlama ile bireyler mesleklerinde verime ulaşabilirler. Bireyin aileden başlayıp, eğitim- öğretim süreci içerisinde yetenek ve ilgilerine yönelik doğru bir yönlendirme yapılması gerekmektedir. Bu nedenle eğitimcilere oldukça iş düşmektedir. Doğru yapılan kariyer planı ile bireyler duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı daha az yaşayacak veya hiç yaşamayacaktır. Ayrıca öğretmenlik mesleğini seçen bireylere bu meslek için gerekli yetenek ve becerilerin tanıtılarak bilinçli kariyer seçimi ile de iş doyumunu sağlanabilir. Bu konuda özellikle rehber öğretmenlerimize oldukça iş düşmektedir.

Öğretmenlik mesleği kişinin özellikleri ile uyumlu ise kişisel başarı ardından gelmektedir.



Uyumlu değil ise kişi tükenme yaşamaktadır denilebilir. Bu nedenle yukarıda da bahsedildiği gibi kariyer seçimi kişinin özellikleri ile uyum içinde olması gerekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinde daha fazla duyarsızlaşma görülmüştür. Bunun nedeni yeterli derecede okul öncesi eğitim almadan gelen öğrencilerle uğraşarak olmaları olabilir. Bu nedenle sınıf öğretmenleri okul öncesi dönemde alması gereken belli sosyal becerileri de bu dönemde kazandırmaya çalışmaktadır ve bu da öğretmenleri yıpratmaktadır. Bu nedenle ülke koşulları da göz önünde bulundurularak, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından açılacak olan, yeterli sayı ve donanımda okulöncesi eğitim veren kurumlara öğrenciler yönlendirilmelidir.

Öğretmenlik mesleği ideali olan kişilerde duyarsızlaşma ve duygusal tükenme daha fazla görülmesinin sebebi, planladıkları ve idealindeki mesleki ortam ve koşullarla çakışmaması olabilir. Bu nedenle mesleği severek ve isteyerek seçen bireylerin bu özelliklerini koruyucu önlemler alınabilir. Okullar tarafından, öğretmenlerin streslerini azaltıcı gezi, yemek düzenleme gibi sosyal etkinlikler düzenlenmelidir.

Mesleki gelişim sağlayan öğretmenlerde daha az duygusal tükenme görülmektedir. Bu nedenle özellikle öğretmenleri, bakanlığın veya illerin açacağı, hizmet içi kurslarla, kişisel becerileri geliştirici etkinliklerle bu eksikliğin giderilmesi sağlanabilir.

Araştırma sonucunda mesleklerinin 11–15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin mesleklerinde kendini daha fazla geliştirdikleri görülmüştür. Kariyerin diğer dönemlerinde ise daha az bir gelişim sağlanmıştır. Kariyerin her aşamasında, mesleki gelişimi sağlamak amacı ile öğretmenleri motive edici, destekleyici ve özendirici çalışmalar yapılabilir. Özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlere okul tarafından oryantasyon sağlanarak, öğretmenin mesleği ve okul ortamı ile uyumu sağlanabilmelidir.

Araştırma sonucunda Maltepe ilçesindeki öğretmenler, Kartal ilçesindeki öğretmenlere göre mesleki gelişim konusunda kendilerini daha fazla geliştirdiklerini ve Maltepe ilçesindeki öğretmenler, Kartal ilçesindeki öğretmenlerden daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları

görülmüştür. Maltepe ilçesindeki öğretmenler kendilerini mesleklerinde geliştirdikleri halde, duyarsızlaşma yaşamışlardır. Bunu önleme amacı ile kendini geliştiren öğretmenlerin bu özelliklerini uygulama alanı bulabilecekleri ortamlar yaratılmalıdır.

Öğretmenlere yönelik yapılacak olan kariyer planının tükenmişlik üzerinde etkisini araştırarak yeni çalışmaların yapılması da yararlı olacaktır.

## **EKLER**

- 1. ANKET ONAY DİLEKÇESİ**
- 2. ANKET FORMU**
- 3. OKUL İSİMLERİ**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1903  
Konu : Anket (Filiz ŞAHİN)

31 /07/2006

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Valilik Makamının 26.07.2006 tarih ve 580/1897 sayılı onayı.  
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.  
c) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 30.06.2006 tarih ve 3513 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Filiz ŞAHİN'in "Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Kişisel Kariyer Planlaması ve Tükenmişlik" konusunda anket yapmasının uygun görüldüğü hakkındaki İlgi (a) Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Onayı doğrultusunda, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

  
M. Hayri BİLİCİ  
Müdür a.  
Şube Müdürü

**EKLER :**

- Ek-1. İlgi (a) Valilik Onayı.  
Ek-2. Anket

**EĞİTİM**  
**%100**  
**DESTEK**

4440632

**NOT :** Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
**Adres :** İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82  
**E-Mail:** [kultur34@meb.gov.tr](mailto:kultur34@meb.gov.tr) **Web:** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1897  
Konu : Anket (Filiz ŞAHİN)

26 /07/2006

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.  
b) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 30.06.2006 tarih ve 3513 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Filiz ŞAHİN'in "Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Kişisel Kariyer Planlaması ve Tükenmişlik" konusunda anket uygulaması yapma isteği hakkındaki (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçen yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekli onaylı EK-3/2/3/34'de bulunan onaylı mühürlü anketi EK-3/43/5'de adı geçen ilimiz ilköğretim okulu öğretmenlerine uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALIBEY  
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (b) yazı ve ekleri

O I U R  
21 /07/2006  
Ali SOZEN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



4440632

**NOT :** Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
**Adres :** İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82  
**E-Mail :** [kultur34@meb.gov.tr](mailto:kultur34@meb.gov.tr) Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>



T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖRLÜĞÜ

El.3/4/10.

SAYI : B.30.2.YTÜ.0.70.00.00-6300/3513  
KONU : Anket (Filiz ŞAHİN)

30-06-2006

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsünde "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans öğrencilerinden **Filiz ŞAHİN**' in İstanbul İli Maltepe ve Kartal ilçelerinde İlköğretim Okulu Öğretmenlerine uygulanmak üzere "**Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Kişisel Kariyer Planlaması ve Tükenmişlik**" konulu anket çalışmasını Yüksek Lisans Tezi için yürütmek istemektedir.

Gerekli iznin verilmesini arz ederim.

Mine ÇAKALOZ  
Genel Sekreter

EKİ: Anket Formu (3 sayfa)  
Okul İsimleri (2 sayfa)

El. 1/2 p.

Sayın Meslektaşım;

Bu araştırmanın amacı 'Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Kişisel Kariyer Planlaması ve Tükenmişlik Düzeyleri' hakkında öğretmen görüşlerini almaya çalışmaktır. Anketle ilgili veriler kesinlikle gizli tutulup, sadece bu araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle araştırmanın sağlıklı sonuçlanabilmesi için vereceğiniz cevapların içtenlikle ve titizlikle doldurulması gerekmektedir. Şimdiden gösterdiğiniz duyarlılık için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL

Yüksek Lisans Öğrencisi  
Filiz ŞAHİN

## BÖLÜM I

### KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Bu bölümde sizden kişisel bilgileriniz istenmektedir. Lütfen durumunuza uyan kutucuğa ( X ) işareti koyunuz.

#### 1- Yaşınız

- a) ( ) 20-25  
b) ( ) 26-30  
c) ( ) 31-35  
d) ( ) 36-40  
e) ( ) 41 Yaş ve üstü

#### 2-Cinsiyetiniz

- a) ( ) Kadın  
b) ( ) Erkek

#### 3- Medeni Durumunuz

- a) ( ) Evli  
b) ( ) Bekar

#### 4- Sahip Olduğunuz

- Çocuk Sayısı  
a) ( ) Yok  
b) ( ) 1  
c) ( ) 2  
d) ( ) 3  
e) ( ) 4 ve üstü

#### 5- Mezun Olduğunuz Son Okul

- a) ( ) Fakülte  
b) ( ) Yüksek Lisans  
c) ( ) Eğitim Enstitüsü  
d) ( ) Diğer .....

#### 6- Meslek Kıdeminiz

- a) ( ) 1-5 Yıl  
b) ( ) 6-10 Yıl  
c) ( ) 11-15 Yıl  
d) ( ) 16-20 Yıl  
e) ( ) 21 Yıl ve Üzeri

#### 7- Branşınız

- a) ( ) Sınıf Öğretmenliği  
b) ( ) Diğer.....

#### 8- Okuldaki Öğrenci Sayısı

- a) ( ) 0-500  
b) ( ) 501-1000  
c) ( ) 1001-1500  
d) ( ) 1501-2000  
e) ( ) 2001 ve üstü

#### 9- Öğretmenlik mesleğini tercih nedeniniz:

- a) ( ) Ana-baba isteği  
b) ( ) idalimdi  
c) ( ) üniversite seçme sınavı ile  
d) ( ) tesadüfen  
e) ( ) arkadaş çevresi  
f) ( ) diğer .....

BÖLÜM II

Bu bölümde verilen duygu, düşünce ve tutumları ifade eden maddelerden size en uygun olan kutuyu ( X ) işareti ile işaretleyiniz.		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
1	Mesleğimi seçerken kariyer planı yaptım.					
2	Kariyerimi planlarken çevrem (aile, arkadaş vb.) fikirlerini de değerlendirdim.					
3	<b>Kariyer planı yapsam da, meslek seçimime asıl yön veren şans ve rastlantılar olmuştur.</b>					
4	Kurumumda yükselebileceğim konumları bilirim.					
5	Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmek açısından kariyer planlamanın gerekli olduğuna inanırım.					
6	Mesleki gelişimi belli bir kariyer planına göre düzenlemeyi gerekli buluyorum.					
7	Mesleğim bana gurur verir.					
8	Mesleğim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.					
9	Okulumuzda öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimi için yeterli olanaklar vardır.					
10	Aldığım hizmet-içi kursların mesleki gelişimime önemli katkıları vardır.					
11	Mesleğime karar verirken gelecek teminatının olması etkili olmuştur.					
12	Benim için önemli olan iyi bir ücret ve gelecek teminatıdır, kariyer olmasa da olur.					
13	Mesleğimde yeni ve farklı şeyler yapmaktan zevk alırım.					
14	Seçtiğim meslek ile kişisel özelliklerim arasında uyum yoktur.					
15	Kendimi iyi tanır ve ihtiyaçlarımı bilirim.					
16	Mesleğimde yükselebilmek için yeterli özelliklere sahip değilim.					
17	Kariyerimi planlamak ve geliştirmek etkinlik ve verimliliğimi artırır.					
18	Kariyer planlama yetenek ve becerilerimi kullanma fırsatı sağladığından beni motive eder.					
19	Kariyerimde ilerleyebilmek için çaba gösteririm.					



EL. 3/3 AD.

BÖLÜM III

	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
Bu bölümde size en uygun olan derecelerden birini ( X ) işaret ile işaretleyiniz.					
1 Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.					
2 İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
3 Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda, kendimi yorgun hissediyorum.					
4 Öğrencilerimin pek çok konu hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.					
5 Bazı öğrencilerime onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığını hissediyorum.					
6 Bütün gün öğrencilerle çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.					
7 Öğrencilerimin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.					
8 İşimin beni tükettiğini hissediyorum.					
9 İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu bir şekilde etkilediğimi hissediyorum.					
10 Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.					
11 Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.					
12 Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
13 İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.					
14 İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.					
15 Bazı öğrencilerin başına gelenler gerçekten umrumda değil.					
16 Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.					
17 Öğrencilerime rahat bir atmosfer kolayca sağlayabilirim.					
18 Öğrencilerimle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.					
19 Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.					
20 Kendimi çok çaresiz hissediyorum.					
21 İşimde duygusal sorunlarla soğukkanlılıkla ilgilenirim.					
22 Öğrencilerimin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.					

EL3/4 NO.

### KARTAL İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ

- 1 Eczacıbaşı İlköğretim Okulu
- 2 Sabri Taşkın İlköğretim Okulu
- 3 Öğretmen Zekeriya Güçer İlköğretim Okulu
- 4 Öğretmen Selma Akay İlköğretim Okulu
- 5 Medine Tayfur Sokmen İlköğretim Okulu
- 6 Kartal Gürbüz Bora İlköğretim Okulu
- 7 Mahmut Kemal İnal İlköğretim Okulu
- 8 Kartal Şehit Er Hasan Genç İlköğretim Ok.
- 9 Ülkü Bora İlköğretim Okulu
- 10 Hesna Gündeş İlköğretim Okulu
- 11 Yavuz Selim İlköğretim Okulu
- 12 İhsan Bayrakçı İlköğretim Okulu
- 13 Hasanpaşa İlköğretim Okulu
- 14 Mustafa Karasahin İlköğretim Okulu
- 15 Nermin Ahmet Hasoğlu İlköğretim Okulu
- 16 İbni Sina İlköğretim Okulu
- 17 Samandıra İlköğretim Okulu
- 18 50.Yıl General Refet Bele İlköğretim Okulu
- 19 İhsan Zakiroğlu İlköğretim Okulu
- 20 Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu
- 21 Ege Sanayi İlköğretim Okulu
- 22 Ergenekon İbrahim Şakir İlköğretim Okulu
- 23 Saffet Simavi İlköğretim Okulu

EL3/5D.

### MALTEPE İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ

- 1 Turgay Ciner İlköğretim Okulu
- 2 Bağlarbaşı İlköğretim Okulu
- 3 Hasan Şadoğlu İlköğretim Okulu
- 4 Cumhuriyet İlköğretim Okulu
- 5 Prof.Abdullah Türkoğlu İlköğretim Okulu
- 6 Orhangazi İlköğretimokulu
- 7 Nezahat-Aslan Eksioğlu İlköğretim Okulu
- 8 Kadir Rezan Has İlköğretim Okulu
- 9 Küçükyalı Merkez İlköğretimokulu
- 10 Kazım Tunç İlköğretimokulu
- 11 120.Yıl Ziraat Bankası İlköğretimokulu
- 12 Dumlupınar İlköğretim Okulu
- 13 Yılmaz Mızrak İlköğretim Okulu
- 14 Atatürk İlköğretim Okulu
- 15 Altay Çeşme İlköğretim Okulu
- 16 Binbaşı Necati Bey İlköğretim Okulu
- 17 Albay Niyazi Esen İlköğretimokulu
- 18 Ahmet Rasim İlköğretim Okulu
- 19 Adnan Kahveci İlköğretim Okulu
- 20 Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
- 21 **Kadir Has İlköğretim Okulu**
- 22 Gülsuyu İlköğretim Okulu
- 23 **Gülensu İlköğretim Okulu**

## KAYNAKÇA

- Akat İ., vd., 1994, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Akçamete, G., vd., 2001, Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş doyumunu ve Kişilik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aldemir, C., vd., 1996, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Arslan, D., 1997, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Örnekler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Asyalı, S. G., 2005, Rehber Öğretmenlerin Buldukları Kariyer Evrelerine Göre Okul Yönetimini Algılayışlarının Niteliksel Olarak İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ataay, İ., 1997, İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlık Sertifikası Programı Notları, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.
- Ayut, F., 1998, Orta kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aytaç M., vd., 2001, Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- Aytaç, S., 1997, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Epsilon Yayıncılık , İstanbul.
- Aytaç, S., 2005, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Bağcıvan, M., İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi (Bireysel Kariyer Planlaması Üzerine Bir Uygulama), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Kütahya.
- Balıbey, Ö., 2006, 99 Sayfada İdeal Öğretmen Söyleşi: Nuran Çakmakçı, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ., 2006, Yöneticinin Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Can, H., vd., 1998, Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Demir, M., 2000, Kariyer Planlaması ve Motivasyon Olgusu ve İşgörenlere Kariyer Kavramı Hakkındaki Tutumları Konulu Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dursun, 2000, Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı, İlişkilerin İncelenmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Erdoğan, N., 2002, “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi 10-11 Mayıs, Kocaeli.
- Ereş, F., 2004, Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Ergin, C., 1992, Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı.
- Eroğlu, L. B., 1995, Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eryılmaz, B., 1997, Kamu Yönetimi, Erkam Yayınları, İstanbul.
- Girgin, G., 1995, İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Gökdeniz İ., 1999, Özel Sektör Ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması Ve Yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktor Tezi, Konya.
- Gözyayın, K., 2002, İşletmelerde Kariyer Planlaması Olgusu ve Kariyer Planlaması Konusunda Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güçlü, N., 2001, Stres Yönetimi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, s. 91-109
- Güler, B.A., 2005, Kamu Personeli Sistem ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara.
- Izgar, H., 2001, Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaçmaz, N., 2005, Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt 68, Sayı 1, s. 29–32.
- Kaynak, T., 1990, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Korkmaz, A., 2003, Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Kozak, M. A., 2001, Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Detay Yayın, Eskişehir.
- Murat, M., 2000, Sınıf Öğretmenlerinde 10 Yıllık Meslek Sürecinde Tükenmişliğin Gelişimin Haritalanması ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trabzon.
- Özden, M. C., 2001, Bireysel Kariyer Yönetimi, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- Sürgevil, O., 2006, Çalışma yaşamında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayın, Ankara.
- Şahin, D. E., 2005, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şimşek, M. vd., 2004, Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tortop, N., 1999, Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara.
- Torun, A., 1995, Tükenmişlik Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tümkaya, S., 1996, Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Varol, E.S., 2001, Kariyer Yönetimi Planlanması ve Yeni Gelişmeler, İstanbul Üniversitesi Basımevi, İstanbul.
- Yalçın, S., 1985, Personel Yönetimi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No :80, İstanbul.
- Yıldırım, F., 1996, Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Uygur, A., 1998, Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Uzun, T., 2005, İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü" ...iş,güç..." Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, s.2.

[http://www.maltepe.edu.tr/06\\_haber/4.rehberlik\\_sempozyum\\_sunul/levent\\_onen.doc](http://www.maltepe.edu.tr/06_haber/4.rehberlik_sempozyum_sunul/levent_onen.doc)(erişim tarihi: 06.09.2006).

<http://careermag.com.>, (erişim tarihi:08.03.2006).

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=413](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=413). (erişim tarihi:09.05.2006).

<http://www.gmu.edu/departments/psvchologv-8.5.2003>, (erişim tarihi:08.10.2006.).

[http://www.meslektesti.com/Meslek\\_secim\\_raporu/meslek\\_secimi\\_ve\\_kariyer\\_planlama.asp](http://www.meslektesti.com/Meslek_secim_raporu/meslek_secimi_ve_kariyer_planlama.asp)(erişim tarihi:08.05.2006).

20 Mayıs 2003 tarihli, Milliyet Gazetesi, Öğretmenlerde Tükenmişlik, adlı yazı.

## ÖZGEÇMİŞ

**Filiz ŞAHİN**

### **Kişisel Bilgiler:**

Doğum Tarihi 05.03.1981  
Doğum Yeri Kelkit  
Medeni Durumu: Bekâr

### **Eğitim:**

Lise 1995–1998 Yakacık Lisesi  
Lisans 1999–2003 Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi,  
Sınıf Öğretmenliği Bölümü  
Yüksek Lisans 2005-Devam Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

### **Çalıştığı Kurumlar:**

2005 - Devam ediyor İbni Sina İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni  
2003- 2005 Gölbaşı Cumhuriyet İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni