

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŐLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARIYER GELİŞİMİNİN  
KARIYER HEDEF VE BEKLENTİLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET YILMAZ

TEZ DANIŐMANI  
DOÇ. DR. ÖZÜM EĞİLMEZ

BİLECİK, 2023

10529015

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŐLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARIYER GELİŞİMİNİN  
KARIYER HEDEF VE BEKLENTİLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET YILMAZ

TEZ DANIŐMANI  
DOÇ. DR. ÖZÜM EĞİLMEZ

BİLECİK, 2023

10529015

## BEYAN

‘Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişiminin Kariyer Hedef ve Beklentiler Bağlamında İncelenmesi’ adlı yüksek lisans/doktora/sanatta yeterlik tezi/dönem projesinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
<b>DESTEK ALINMIŞTIR.</b>		<b>DESTEK ALINMAMIŞTIR.</b>	<b>X</b>
<b>Destek alındı ise;</b>			
<b>Destekleyen kurum;</b>			
<b>Desteğin Türü</b>		<b>Proje Numarası</b>	
<b>1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)</b>			
<b>2- TÜBİTAK</b>			
<b>Diğer;.....</b> .....			
<b>ETİK KURUL onayı var ise;</b>			
<b>ETİK KURUL karar tarih/sayı:</b>		...../..... .....	

**Mehmet YILMAZ**

**Tarih**

.....

**İmza**

.....

## ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında sürecin başından sonuna kadar değerli görüş ve önerilerini benden esirgemeyen, yardımları ile bu çalışmanın ortaya çıkmasına destek olan çok değerli Sayın Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca fikir, araştırma, yorumlama, yazma ve her türlü ilerlememde yanımda olan ve süreci ilerletirken çok faydasını gördüğüm sevgili dostum Ramazan DEMİR'e ve son olarak çok sevdiğim, öğretmenliği ile bana ve öğrencilerine ışık olan sevgili eşim Songül YILMAZ ve çocuklarım Emir Taha ve Masal Nisa'ya, sürecin stresine benimle beraber katlandıkları ve destekleri için sonsuz teşekkürler ederim.

**Mehmet YILMAZ**

**2023**

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARIYER GELİŞİMLERİNİN KARIYER HEDEF VE BEKLENTİLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kariyer gelişiminin kariyer hedef ve beklentiler bağlamında incelenmesidir. Bu amaçla Bilecik İli devlet okullarında çalışan okul müdürü ve müdür yardımcıları ile nitel bir yaklaşım benimsenerek yarı yapılandırılmış mülakat ile veri toplanmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde kariyer kavramı tanımları ve kariyer kuramlarından bahsedilmiş olup, ikinci bölümde ise meslek olarak öğretmenlik ve öğretmenlik kariyer basamakları tanımlanmıştır. Son bölümde ise çalışmanın konusu, amacı, yöntemi ve elde edilen bulgularına değinilerek önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin, görevini en iyi şekilde yapmak ve bulunduğu ortama katkı sağlamak ile üst kademelere yükselme hedef ve beklentilerinde oldukları ancak iş yoğunluğu, zaman ve imkansızlıkların bu hedef ve beklentilerini gerçekleştirmelerine olanak bulamadıkları saptanmıştır. Bazı okul yöneticilerinin üniversite döneminde kariyer planlaması olmadan öğretmenlik mesleğinin içine girdiklerini ve şuan ki kariyerlerinden memnun olmayıp tekrar öğretmenliğe dönmek istedikleri sonuçlarına varılmıştır. Genel olarak okul yöneticilerinin kariyeri bir süreç ve geliştirilebilir bir olgu olarak anladıkları ve kariyer sürecinde hedef ve beklentilere sahip oldukları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin kariyer gelişimi konusunda yeterince eğitilmediği ve çalışma koşullarında kariyer gelişimi gerçekleştirebilecek imkanları bulamadıkları sonucuna da varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticileri, Kariyer Gelişimi, Kariyer Kuramları, Öğretmenler

## **ABSTRACT**

### **INVESTIGATION OF CAREER DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN CONTEXT OF CAREER AIMS AND EXPECTATIONS**

The aim of this research is investigating career development of school administrators in context of career aims. For this purpose, data were collected through semi-structured interviews with the help of school principals and principals working in state schools in Bilecik province, adopting a qualitative approach. In the first part of the research, definitions of career concept and career theories were mentioned, and in the second part, teaching as a profession and teaching career steps were defined. In the last part, the subject, purpose, method and findings of the study were mentioned and suggestions were made.

As a result of the research, it has been determined that school administrators have the aims and expectations of performing their duties in the best way and contributing to the environment they are in, and rising to the upper levels, but the workload, time and impossibilities do not allow them to realize these aims and expectations. It was concluded that some school administrators entered the teaching profession without career planning during the university period and that they were not satisfied with their current careers and wanted to return to teaching again. In general, it has been determined that all school administrators understand career as a process and a phenomenon that can be improved and they have aims and expectations in the career process. It was also concluded that the school administrators were not adequately trained in career development and they could not find the opportunities to realize career development in working conditions.

**Keywords:** School Heads, Career Development, Career Theories, Teachers

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER

1. Kariyer.....	2
2. Kariyerin Boyutları.....	3
2.1. Kariyerde İçsel Boyut.....	3
2.2. Kariyerde Dışsal Boyut.....	3
3. Kariyerde Hedef ve Beklentiler.....	4
3.1 Kariyerde Hedef.....	4
3.2 Kariyerde Beklenti.....	5
4. Kariyer Kuramları.....	6
4.1. Özellik-Faktör Kuramları.....	6
4.1.1. Parson'ın Özellik-Faktör Kuramı.....	6
4.1.2. Holland'ın Tipoloji Kuramı.....	9
4.1.3. Minnesota İşe Uyum Kuramı.....	12
4.1.4. Schein'in Kariyer Çıpası Kuramı.....	13
4.2. Gelişimsel Kariyer Kuramları.....	14
4.2.1. Levinson'un Yetişkin Gelişimsel Kariyer Kuramı.....	14

4.2.2. Super'in Yaşam Boyu Yaşam Alanı Kuramı.....	14
4.3. Sosyolojik Kariyer Kuramları.....	16
4.3.1. Statü Elde Etme Kuramı.....	16
4.3.2. Sosyal Yeniden Üretme Kuramı.....	17
4.4. Postmodern Kariyer Kuramları.....	17
4.4.1. Kariyer İnşa Etme Kuramı.....	18
4.4.2. Planlı Rastlantı Kuramı.....	18
4.4.3. Sistem Kuramı.....	18
4.4.4. Kariyerde Kaos Kuramı.....	19

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KARİYER SEÇİMİ OLARAK ÖĞRETMENLİK**

1. Bir Kariyer Olarak Öğretmenlik.....	20
1.1. Öğretmenlik Mesleğinin Kariyer Basamakları.....	21
1.1.1. Aday Öğretmenlik.....	22
1.1.2. Uzman Öğretmenlik.....	23
1.1.3. Başöğretmenlik.....	23
1.2. Öğretmenlerin Yöneticilikleri.....	24
1.2.1. Okullardaki Yöneticilikleri.....	24
1.2.1.1 Müdür Yardımcılığı.....	25
1.2.1.2. Müdür Başyardımcılığı.....	25
1.2.1.3. Okul Müdürlüğü.....	25
1.2.2. Öğretmenlerin Okul Dışı Yöneticilikleri.....	26

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **BİLECİK İLİ DEVLET OKULLARINDA YÖNETİCİLİK YAPAN ÖĞRETMENLER İLE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

1. Bilecik İli Devlet Okullarında Yöneticilik Yapan Öğretmenler İle Yapılan Çalışma.....	27
--	----

1.1.Araştırmanın Konusu.....	27
1.2. Araştırmanın Amacı.....	27
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	27
1.3.1. Araştırmanın Modeli.....	28
1.3.2. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi.....	28
1.3.3. Verilerin Toplanması.....	29
1.3.4. Verilerin Analizi.....	30
1.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	30
1.4. Araştırmanın Bulguları.....	30
1.4.1. Katılımcıların Pozisyon ve Demografik Bilgileri.....	30
1.4.2. Katılımcıların Kariyer Hakkındaki Görüşleri.....	34
1.4.3. Katılımcıların Kariyer Gelişimi Hakkındaki Görüşleri.....	36
1.4.4. Katılımcıların Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler Hakkındaki Görüşleri.....	39
1.4.5. Katılımcıların Öğretmenlik Mesleğini Seçme Konusundaki Görüşleri.....	41
1.4.6. Katılımcıların Kariyer Hedef ve Beklentileri Hakkındaki Görüşleri.....	43
1.4.7. Katılımcıların Cevaplarından Oluşturulan Kelime Bulutu.....	46
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>48</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>55</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.1.</b> Katılımcıların Yönetici Pozisyonları ve Okul Kademeleri.....	27
<b>Tablo 1.2.</b> Araştırmaya Katılan Katılımcıların Pozisyonları.....	29
<b>Tablo 1.3.</b> Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	30
<b>Tablo 1.4.</b> Müdür ve Müdür Yardımcıları Cevap Frekansları.....	31

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
<b>Şekil 1.1.</b> Katılımcıların Kariyer Hakkındaki Görüşleri.....	<b>34</b>
<b>Şekil 1.2.</b> Katılımcıların Kariyer Gelişimi Hakkındaki Görüşleri.....	<b>37</b>
<b>Şekil 1.3.</b> Katılımcıların Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler Hakkındaki Görüşleri.....	<b>39</b>
<b>Şekil 1.4.</b> Katılımcıların Öğretmenlik Mesleğini Seçme Konusundaki Görüşleri.....	<b>41</b>
<b>Şekil 1.5.</b> Katılımcıların Kariyer Hedef ve Beklentileri Hakkındaki Görüşleri.....	<b>44</b>
<b>Şekil 1.6.</b> Sonuçlarla Oluşturulan Kelime Bulutu.....	<b>47</b>

## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı

**ÖSYM** : Ölçme, Seçme, Yerleştirme Merkezi

**YKS** : Yükseköğretim Kurumları Sınavı

**KPSS** : Kamu Personeli Seçme Sınavı

**EKYS** : Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı

**K1** : 1 Nolu Katılımcı Okul Müdürü

**K2** : 2 Nolu Katılımcı Okul Müdürü

**K3** : 3 Nolu Katılımcı Okul Müdürü

**K4** : 4 Nolu Katılımcı Okul Müdürü

**K5** : 5 Nolu Katılımcı Okul Müdürü

**K6** : 6 Nolu Katılımcı Okul Müdürü

**K7** : 7 Nolu Katılımcı Okul Müdürü

**K8** : 8 Nolu Katılımcı Okul Müdürü

**K9** : 1 Nolu Katılımcı Müdür Yardımcısı

**K10** : 2 Nolu Katılımcı Müdür Yardımcısı

**K11** : 3 Nolu Katılımcı Müdür Yardımcısı

**K12** : 4 Nolu Katılımcı Müdür Yardımcısı

**K13** : 5 Nolu Katılımcı Müdür Yardımcısı

**K14** : 6 Nolu Katılımcı Müdür Yardımcısı

**K15** : 7 Nolu Katılımcı Müdür Yardımcısı

**K16** : 8 Nolu Katılımcı Müdür Yardımcısı

## GİRİŞ

Okulların iş ve işlemlerinden, personel özlük takibi ve gelişiminden sorumlu, bir okulun ihtiyacı olan tüm etkenlerin çözümünü sağlamaya çalışan okul yöneticilerinin kariyer gelişiminin incelenmesi önem arz etmektedir. Kariyer bilinci ile çalışan okul yöneticilerinin hem kuruma hem de topluma daha çok faydalı olacakları beklenmektedir. Kariyerlerine başlarken kendilerine belirledikleri hedefler ve kariyerlerinin kendilerine sağladıkları ile ilgili beklentileri okul yöneticilerinin çalışma adaptasyonu ve verimliliği için önemli bir faktördür. Kendi bulunduğu konumun gereklerini kavrayamayan ve kariyer gelişiminde yanlış değerlendirmelerle hareket eden okul yöneticilerinin sağlayacakları fayda ve değer bir sorunsal teşkil edebilecektir.

Okul yöneticilerinin, öğretmenliğe, kariyere, kariyer gelişimine ve kariyerlerinde kendilerine belirledikleri hedef ve beklentilerine yönelik tutumlarını öğrenmek, onların kariyerlerinde doğru adımlar atmalarına yardımcı olabilecek politika önerilerinin geliştirilmesine ve gerçekçi beklentilerle hareket edebilmelerine olanak sağlar. Dünya genelinde kariyer üzerine yapılan çalışmalar ile oluşturulan birçok farklı kuramın öğrenilmesi ve okul yöneticilerinin kariyerlerindeki hedef ve beklentilerine yönelik tutumlarının, bu kuramlar yönünden değerlendirilmesi, okul yöneticilerinin kariyerlerini dizayn etmelerinde daha bilinçli olmalarını ve uzmanlıklarını geliştirmelerini sağlayabilir.

Çalışmanın uygulama bölümünde Bilecik İlinde farklı kurum ve kademelerde görev yapan 8 okul müdürü ve 8 müdür yardımcısı ile görüşülerek araştırmanın ana konusu olan kariyer ve kariyer gelişimine yönelik tutumları ve bakış açıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmada veriler yüz yüze görüşme yoluyla yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır ve ilk iki bölümde literatür bilgisi sunulmuştur. İlk bölümde kariyer hakkında genel bir bilgilendirilmede bulunulmuş, kariyerin boyutları, hedef ve beklenti tanımlamaları yapılmıştır. Kariyer kuramları dört alanda ayrılarak, tarihsel gelişim sıralamasına göre sunulmuş ve bu kuramlar hakkında genel bilgilendirme yapılmıştır. İkinci bölümde ise öğretmenlik mesleği, öğretmenlerin kariyer yapıları ve kariyer yönleri hakkında bilgilendirmelerde bulunulmuştur. Üçüncü bölümde ise uygulama bölümüne ait araştırma bilgileri ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, sonrasında sonuçlandırma ve okul yöneticileri ile politika yapıcılara sunulan öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARIYER

#### 1. Kariyer

Kariyer kelimesinin anlamı ‘iş hayatında ilerlemeyi sağlayan, bireyin başarı kazanmak için ilerlediği yol, çalışma ortamı, süreci’ şeklindedir. Meslek ile kariyer kelimeleri bazı zamanlar birbirleri yerine de kullanılmaktadır. Kariyer, karar verilen iş ilerlemesinde kişinin daha fazla deneyim ve yetenek kazanması, bulunduğu işte sorumluluk alması, saygınlık kazanmasıdır (Tortop, 1994: 32).

Kariyer kelimesinin kavramsal olarak ilerlemesi, II. Dünya Savaşı sonrası sanayileşmenin ve iş çeşitliliğinin arttığı yıllarda yoğunlaşmıştır. Savaş sonrası ekonomik olarak güçlü kalan devletler ekonomilerini daha da geliştirebilecek yeni alanlar bulmuşlardır. Bu durum ise büyümeye sebep olmuş ve birçok farklı iş kollarında şirketler meydana gelerek çalışma hayatını zenginleştirmişlerdir. Bu zenginleşme ile birlikte bu iş kollarında çalışabilecek insan gücüne ihtiyaç duyulmuştur. Kırsal kesimlerden bu iş imkânları için göç eden kişiler, birçok farklı sektörde çalışma imkânı bulabilmişlerdir. Ancak kişilerin çoğunlukla tarım toplumlarından gelmesi ve geçimlerini sağlayacakları meslek çeşitliliği hakkındaki bilgilerin ve eğitimlerin eksiklerinden dolayı bu insanlar bilgi sermayesi ile değil yeni tecrübeler kazanarak iş hayatında var olmuştur. Süreç ilerledikçe kişiler bireysel kariyer ve örgütsel kariyer gibi kavramları ortaya çıkarabilecek çalışma tecrübelerine ulaşabilmişlerdir (Şimşek, 2004; 9).

Kişi açısından kariyer, çalışarak ücret kazanabileceği bir uğraş olmasının yanı sıra sorumlu olma, statü kazanma, saygınlık elde etme gibi kavramları da taşımaktadır. Başka bir deyişle kariyere sahip olan kişi iş sahibi olmanın yanı sıra başarıya duygusunun tadabilir, yeni fırsatların yakalayabilir, bilişsel olarak ödül niteliğindeki bu kazanımlar ile daha iyi bir yaşam hedefleyebilir (Demirbilek, 1994: 72).

Aynı zamanda kariyer, kişinin iş hayatındaki tecrübeleri, hareketliliği ve mevkisel konumunu gösteren şahsi bir gösterge olarak da kabul edilebilmektedir. Kişiler çalışmaya devam ettikleri konumda tecrübe birikimi ile kazanımla geliştirdikleri yeteneklerini daha üst konumlara geçmek için kullanırlar (Certo, 1992: 15-16).

## **2. Kariyerin Boyutları**

Kişilerin kariyerlerini planlarken ve ilerletirken farklı boyutlardan etkilendikleri söylenebilir. Birçok farklı etken kişilerin seçimlerinde ve yönelimlerinde belirleyici olabilir. Bu etmenler birbirlerini tetikleyici bir konum alabilirler. Dolayısıyla hangi etmenin kişinin kariyer gelişiminde etkisi olduğunu anlayabilmek ve bu etkiyi anlamlandırabilmek, kişilerin kariyerlerini geliştirirken ilerledikleri yolları ve yaptıkları tercihleri anlayabilmemizi sağlar. Böylece daha sağlıklı ve düzenli kariyer planları oluşturulabilir.

Kişilerin kariyerlerinin, gerçekçi ve objektif olarak değerlendirilen dış etmenler ile oluşan dışsal boyut ve kişinin subjektif olarak kendisinin değerlendirmelerinden oluşan içsel boyut olarak iki boyuttan oluştuğunu belirtilmektedir (Şimşek, 2004: 15).

### **2.1. Kariyerde İçsel Boyut**

Kişinin kariyerini oluştururken ve kariyer ilerlemesini sağlarken kendi içinde değerlendirme yapması ile kariyerine yön vermesi, kariyerde içsel boyut içerisinde incelenmektedir. Kişinin kendi yaşanmışlıklarını değerlendirirken objektif olmadığı ve kendi bilinç durumlarına göre yeni gelişen durumları değerlendirirken yaşanmışlıklarıyla yargıda bulunduğu varsayımı geçerlidir. Bireyin kariyerinde ne yöne ilerlemek istediğini, hangi ortamda mutluluk duyacağını, emeğinin karşılığı olabilecek ücret seviyesinden tatminliği gibi birçok faktörü içsel dünyasında değerlendirdiği ve kariyerine o sonuçlara göre verdiği görüşü geçerlidir. Kısaca psikolojik sağlığından emin olduğumuz kişinin deneyim ve yetenek gelişimi ile donandıkça, kendini gerçekleştirme amacıyla kariyerini geliştirmesi, yükselme arzusu ve hedefine varma çabasında olması beklenir. Ancak bu değerlendirme ve çıkarımların sağlıklı olabilmesi kişinin gerçeklerden kopmadan değerlendirme yapabilmesi ile mümkündür (Soylu, 2002: 6).

### **2.2. Kariyerde Dışsal Boyut**

Kariyerde dışsal boyut, kişinin kariyerini oluştururken kendi dışındaki faktörlerden etkilenmesini ifade eder. Kişinin içinde yer aldığı örgütün ona karşı tutumu, örgüt içindeki değeri, örgütün kendi amaçladığı ve beklentide olduğu performansın karşılığının istenmesi gibi faktörler, kişiyi etkileyen dışsal faktörlerden sayılabilmektedir. Aynı zamanda kişinin çevresinde etkileşimde olduğu yakın çevresi, iş algısındaki profesyonellerin değerlendirmeleri gibi faktörler de dışsal boyuta örneklendirilebilir. Bir başka tanıma göre ise, kişinin kariyerinin dışsal boyutu belirlenen işin ilerlemesinin objektif olarak değerlendirilmesi ve aşamalandırılması olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2004: 5).

### **3. Kariyerde Hedef ve Beklentiler**

Bu bölümde kişinin kariyerini oluştururken gelecekte nasıl bir hayatın içerisinde olma düşüncesi ile hareket ettiği ve karşılaşacağı durumlara göre tutum almasına sebep olan hedef ve beklenti kavramları ele alınmıştır.

#### **3.1. Kariyerde Hedef**

İnsanlar, kişisel olarak yakın gördükleri unsurlarla kendilerine göre anlamlı genel hedeflere ulaşmak için bilinçli bir şekilde çaba gösteren varlıklardır. Belirledikleri hedefler, kişilerin davranışlarını anlamlandıran, tutarlı biçimde değerlendirilebilen, hayatını anlamlı hale getiren kişiliğinin bir yansıması olarak kabul edilir (Emmons, R. A. 2000: 5). Kişilerin hayatını ve davranışlarını etkisi altına alan, bilinçli veya bilinçsiz olarak belirlenen bu hedefler kişilerin yaşamının şeklini veren, anlamlı kılan bir faktördür. Hedeflerin diğer bir anlamı da bir işlem ya da bir sürecin yöneldiği ve istedik sonuca ulaşılmanın beklendiği durum, ulaşılacak istenen sonuç veya amaçtır. Bu tanım ile kişilerin davranışlarının arzuladığı durumlara yönelmesi ifade edilmektedir. Bu yönü ile hedefler, kişileri motive eden ve sonunda arzulanan sonuca ulaşılma durumu ile kişilere tatmin sağlayıcı bir olgu olma özelliği taşımaktadır.

Kişinin kariyer hedefini belirlemesi, yani meslek seçiminde bulunması, kişinin hayatında aldığı en önemli kararlardan birisidir. Bu kararlar sosyal ve psikolojik etmenlerden etkilenen ve bu etkilere bağlı karmaşık bir süreç ile seçimde bulunulan kararlardır. Kişilerin kariyerlerindeki hedefleri, çalışma hayatlarında, kariyer gelişimleri ile alakalı kararlarını verirken içsel ve dışsal etmenlerin bu kararları ne seviyede etkilediğine göre değişkenlik gösterir (Zanzi vd., 1991). Burada ‘dışsal’ kariyer hedefi olarak nitelendirilen etmen kişinin bağlı bulunduğu örgütteki belirginliği ve bireysel başarısı gibi hedeflerin üzerinde etkili olduğu görülmekte iken ‘içsel’ kariyer hedefi olarak nitelendirilen etmen ise bireysel çalışma ve işyerindeki davranış politikalarındaki beceri gelişimi olarak görülebilmektedir. Bu şekilde bahsedilen dışsal hedeflerin, içsel hedeflerden daha etkin olduğu görülmüştür. Kişinin içinde yaşadığı ülkenin demografik yapısı, sosyal yapısı, gelişmişlik seviyesi, eğitim politikaları, aile yapıları, çevre değişkenleri gibi kariyer belirleme kararında etkili dışsal faktörler de değişkenlik gösterebilir. Yine benzer olarak kişinin bireysel özellikleri, kişilik yapısı, ilgileri, inanç ve tutumları gibi etmenlerden oluşan içsel faktörler de kariyer kararında etkili olabilir (Can vd., 2001; Şimşek ve Çelik, 2009). Bu bahsedilen faktörler her ne kadar kariyer seçiminin başında kişiyi etkileyerek karar vermesinde belirgin olsa da, kariyeri devam eden kişiler de yine bu faktörlere göre kariyer hedeflerini etkileyebilir ve şekillendirebilirler.

Tüm bu tanımlamalar çerçevesinde kişilerin hayatta var olmalarını anlamı hale getiren faktörlerin birçok konuda kendilerine belirledikleri hedefleri olduğu belirtilebilir. Şüphesiz kişilerin kariyer seçimleri, içinde yer alacakları çalışma ortamlarından, elde ettiği ekonomik getiriye bağlı olarak hayatlarındaki değişimlerine kadar etkili olup, kişilerin gelişimsel olarak evrelerden geçerken ona eşlik ederken, kişinin karakter gelişimi ve şekillenmesinde pay sahibi olabilir. Aynı şekilde eş seçimi, yaşamını devam ettirecekleri yaşam ortamı oluşturma ve benzeri birçok değişkene olan etkisine de bakıldığında kariyer seçiminin çok önemli bir seçim olduğu düşünülebilir. Bu sebeple kişilerin kariyer hedeflerindeki kararlılığı ve bu konudaki adanmışlıkları onların neredeyse tüm hayatını şekillendirebilecek kararlar alabilmelerini sağlayabilir. Kendi ilgi ve tutumlarına göre kariyer hedefi belirleyen ve oluşturduğu kariyerinde hedeflerini sürekli olarak bu değişkenlere göre düzenleyen kişiler hayatlarında kendilerine haz veren durumların oluşmasını sağlayabilirler. Hedef belirlenmemesi durumunda ise, kişi amacına ulaşacağı hedefi bilmeden, iş hayatında bir yere varamaz. Kariyer planının içerisinde hedefe yer verilmesi halinde amaçlara, karar verilen mantıklı hedeflerle ulaşılabilir. Bu sebeple hedefler, anlamı kapsayacak derecede yüksek olmalıdır (Conarroe, 1989:95-96).

### **3.2. Kariyerde Beklenti**

Beklenti, genel anlamı ile kişinin davranışlarını belirleyen ve yönlendiren motivasyon, davranış sonucunda oluşacak sonuçlar olarak tanımlanabilir. Kişinin davranışında beklentisinden dolayı oluşan çekicilikle motive olduğu, bu motivasyonunda kişinin seçimleri, hareketleri, karar vermesi gibi birçok davranışsal durumu belirlediği düşünülmektedir. Ama temelde bilişsel bir sürecin yer aldığı ve bu buna göre kişinin farklı motivasyonlar arasındaki seçimi ile beklenti düzeyine göre davranış sergilediği görülmüştür (Oliver, 1974).

Kişilerin kariyerlerinden beklentilerine bakıldığında birçok faktörün etkisinde kaldıkları söylenebilir. Kişilerin kendisini ilk ait hissettiği, mensubu olduğu topluluk ailesidir. Aile kişilerin dünyaya adım attığı zamandan beri içinde var olduğu, onun hayatını devam ettirebilmesi için gereken bakım ve desteğin sunulduğu ortamdır. Toplumun ortak değerlerinin, kurallarının ve sosyalleşme özelliği gelişiminin en yoğun ve temel olarak gelişim gösterdiği yapıdır (Önal,1991: 2). Aile kişiye bilgi desteğini (gelişimini takiben öğrenilen temel bilgiler), finansal desteğini (maddi destek ve ihtiyaçlarının karşılanması) vererek onu hayata hazırlar ve değer inançlar, kültürel yapıya göre ilk beklentiler burada oluşur. Kişinin kariyer gelişiminde ve meslek seçiminde göz önünde bulundurduğu ilk beklentiler arasında yer alır (İşgör ve Sezer, 2008; Özünlü ve Bacanlı, 2015). Kişiler kendi ilgi ve tutumlarına göre uğraşta bulunacakları işlerden de elde edecekleri kazanımları için de beklentiye sahiptir. Bu kazanımlara göre

hayatlarını şekillendirip, kendi hayat amacına ve motivasyonuna ulaşabileceklerini düşünürler. Bu yüzden kişi kariyerinin hedefini ailesinin beklentisiyle, çevrenin kendisine olan etkisinden oluşan beklentiyle ve kendi ilgi, istek ve ihtiyaçlarını giderme açısından oluşturduğu beklentiye göre oluşturur.

Beklentilerle belirlenen hedeflerle oluşturulan bir kariyer planında kişinin mensubu olduğu örgütün, çalışanlarının desteği ile keyif almasından ve onların istek ve ihtiyaçlarını gidererek performanslarını yükseltebilecek imkanlar sunabilmesi ve kişilerin de kariyerleri açısından gelecekte yeni fırsatlardan yararlanabileceği ortamlar oluşur (Tanoli, 2016).

Kişiler yukarıda tanımlanan beklentilere göre hedeflerini oluşturur ve bu doğrultuda bir kariyer planı belirler. Beklentilerini net olarak ortaya çıkarmış bu şekilde de hedefini oluşturmuş kişi kariyer planını uygun şekilde yapılandırır. Bu sayede kişi iş hayatında sahip olmak istediği ve sahip olduğu iş ortamında motivasyonunu sağlar (Atay, 2006).

#### **4. Kariyer Kuramları**

Kariyer kuramları bu çalışmada dört alanda ayrıştırılarak ve tarihsel gelişimine uygun olarak sunulmuştur. Bu dört alan; (1) Özellik-Faktör Kuramları, (2) Gelişimsel Kariyer Kuramları, (3) Sosyolojik Kariyer Kuramları, (4) Postmodern Kariyer Kuramları, olarak ayrılmakta ve sıralanmaktadır.

##### **4.1. Özellik-Faktör Kuramları**

Özellik-Faktör Kuramları aşağıda sırasıyla ele alınarak sunulmuş olup, içeriği ve gelişimi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

###### **4.1.1. Parsons'ın Özellik-Faktör Kuramı**

Batı dünyasında kariyer kavramı yunan filozof Platon dönemine kadar temellendirilebilir. Platon'un Devlet isimli eserinde 'Hiçbir insan aynı şekilde doğmaz, birisi bir mesleğe uygundur, diğeri başka bir mesleğe uygundur' ifadesi yer almaktadır. Bu ifade ile kişilerin yeteneklerine göre meslek seçiminde bulunması gerektiğini belirtmektedir (Hartung, 2013). Doğu tarafında ise Lao Tzu'ya ait öğretilerden bahsedilmektedir. 'Yaptığında keyif veren işi yap.', bu öğretilerden bir örnektir. Yine benzer şekilde milattan önce yaşamış Konfüçyüs da: 'Eğer sevdiğiniz işi yapıyorsanız, bir gün bile çalışmış sayılmazsınız' diyerek kişilerin kendilerine uyum sağlayan işlerde çalışmalarının önemine değinmiştir. Sonrasında ilerleyen yıllarda benzer şekilde kişiler, fiziksel ve psikolojik özelliklerine göre uygun gördükleri işlere yönelmişlerdir. Yönelindikleri işlerdeki mutluluk ve iş tatmini gibi ölçülmeyen durumlara

göre kariyer yönelmelerinde bulduklarından bahsedilmektedir. Ancak uzun yıllar boyu kişi-meslek uyumu arasındaki ilişkiyi bilimsel olarak ortaya koyan çalışmalara rastlanmamıştır.

1800 yılların sonlarına doğru bireylerin hangi işe uygun olduğunu belirleyebilmek için çeşitli testler ve yöntemlere başvurulduğu gözlemlenmektedir (Hartung ve Blustein, 2002).

1900'lü yıllara gelindiğinde ise Parsons tarafından ilk bilimsel çalışmaların ortaya çıkmaya başladığı gözlemlenmektedir. Kişilerin mesleklerle olan uyumlarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmalar kişi-meslek uyumunun önemli olduğuna ve bu uyumun verimlilik ve memnuniyet gibi alanlarda olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını göstermiştir (Spokane ve Glickman, 1994).

Yirminci yüzyılın başında kişi-meslek uyumu bir kavram olarak Parsons tarafından vücut bulmuş durumdaydı (Bingham, 2002). Parsons, 1908'de Boston'daki ofisinde tarihte ilk defa meslek bürosu kurmuş ve henüz kariyer seçimi yapmayan gençlerin meslek seçimlerinde yardımcı olmuştur. Ayrıca yaşı ne olursa olsun kişinin çalışma hayatına dair rehberlik yapmayı amaçlamıştır (Jones 1994).

Parsons bu hizmetine başlarken içinde bulunduğu Amerikan toplumu da bir dönüşüm içerisindeydi. Aile çiftliklerinde yaşamlarını sürdüren genç insan popülasyonu sanayileşme ile ortaya çıkan birçok iş fırsatından yararlanmak için şehre göç ediyor ve iş bulmanın kolay olduğu bu ortamda çalışma hayatına giriş yapıyorlardı (Spokane ve Glickman, 1994). Bu değişimin hızlı ve henüz oturmamış ortamı kişilerin kendilerine uygun meslekleri seçiminde ve işin gereksinimlerine uygun işgücünün belirlenmesinde sıkıntılar ortaya çıkarmıştı. Bu sıkıntılara uyum sağlamada bireyler kendi hallerine bırakılmışlardı (Maree ve Morgan, 2012, Spokane ve Glickman, 1994). Ortamın bu şekli ile Parsons birçok iş kolunda yaşanan verimsizlik ve iş gücündeki yüksek devir seviyeleri ile istihdam giderleri ve eğitim masrafları gibi maliyetlerin yüksekliği gibi sonuçları gözlemlemiştir. Aynı şekilde çalışanlar tarafında da tatminsizlik ve mutsuzluk gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Parsons tüm bu gözlemlerini kişilerin özelliklerine uygun meslek seçiminde olmamalarına ve gelişmiş güzel bir şekilde iş hayatında sürüklenmesine bağlamıştır. Kişinin mesleği ile uyumlu olmaması hem yapılan işteki verimi düşürmekte hem de çalışanın mutluluk seviyesini düşürmekteydi. Aynı şekilde bu uyumun sağlanmasıyla iş verimi artmakta ve çalışan da mutlu olmaktadır. Dolayısıyla kişi ile yaptığı iş uyumlu olduğunda motivasyonun, verimliliğin ve iş tatmininin birlikte artacağını öne sürmekteydi (Spokane ve Glickman, 1994).

Parsons bahsedilen gözlemleri ile üç aşamadan oluşan bir model geliştirmiş ve bu model Parsons'ın Özellik-Faktör Kuramı olarak isimlendirilmiştir (Chaartrand, 1991):

- 1- Kişinin kendi ilgi, yetenek, eksi ve artıları ve bunların nedenlerini fark edebilmesini,

- 2- Birbirinden farklı iş alanlarının olumlu ve olumsuz yönlerinin, ücret faktörünün, ilerisi için ilerleme imkânlarının ve benzeri koşulların hakkında bilgi sahibi olması,
- 3- İki bilgi sahibi olunan kavramın arasında akıl yürütme ile muhakeme edebilme, ilişki kurabilmesidir.

Yukarıda bahsedilen üç önerme ile Parsons kişilerin meslek seçimlerinde onlara yardımcı olabilme düşüncesindedir (Hartung ve Blustein, 2002). Parsons'ın ortaya koyduğu bu aşamalar geçmişten bu güne birçok kariyer programının temelini oluşturmuştur (Patton, 2005)

Parsons ilk adımında kişinin kendi özelliklerini bilmesinin doğru mesleğe yönelmesini sağlayacağını belirtmiştir. Kişinin kendi ilgisini, yeteneklerini, sabrını, alacağı hazzı net bir şekilde fark etmesini ve daha sonra uygun olan mesleğe yönelmesini söyler (McDaniels, 1994).

İkinci adımda ise kişilerin birbirinden farklı mesleklerin avantaj ve dezavantajlarının, getirilerinin, kolaylık ve zorluklarının, ücretlerinin, ilerleme olanaklarının farkında olmaları gerektiğini söylemektedir. Yani bu aşamada kişi iş dünyasını tanımalıdır (Patton, 2005).

Üçüncü aşamada ise kişi önceki iki aşamada elde ettiği bilgileri analiz ederek akıl yürütmelidir. İlk iki aşamada elde ettiği bilgilerden belirli bir yönelim oluşturmalı ve kendisine uygun olan alanda ilerleme sağlamalıdır. Yani kişisel özellikler ve mesleki faktörler arasında muhakeme yapabilmelidir (Jones, 1994).

Parsons kişilerin meslek seçiminde yaptıkları tercihleri 'hayatta verilen en önemli karar' olarak değerlendirmiştir (Hartung ve Blustein, 2002). Kişinin iş bulmasından daha önce kişinin kendisine uygun olan mesleği seçmesinin ne kadar önemli olduğunu belirtmiştir (Kazuyuki ve Kuo-Lin, 2006).

Parsons'ın yukarıda belirttiğimiz üç aşamadan oluşan modeli ile kişi ve meslek eşleştirmesi yapılmaktadır. Bu yüzden Özellik- Faktör kuramlarının temelini oluşturduğu söylenebilir (Armitage ve Amar 2021; Swanson, 1996).

Parsons'ın kuramında bazı sınırlılıklardan bahsetmek mümkündür. Kişilerin akıl yürütme aşamasındaki rasyonel ve rasyonel olmayan seçim modelleri ile farklılık gösterebileceği (Phillips, 1997), meslek ve kişi arasında uyum konusunda ailevi ve kültürel etkileri görmezden gelmesi (Spokane ve Glickman, 1994) ve meslek seçiminin kişinin vereceği tek karar ile emekliliğe gidecek yola dönüşmesinin günümüzde karşılığının olmayışdır (Amudson, Mills ve Smith, 2014).

#### **4.1.2. Holland'ın Tipoloji Kuramı**

Kişiler ve meslekler arasındaki uyumu temel alan özellik-faktör kuramlarından bir diğeri Holland'ın Tipoloji Kuramıdır. Bu kuram kariyer danışmanlığı alanında büyük çaplı bir devrim ortaya çıkarmıştır (Gottfredson, 1999). Literatüre bakıldığında bu kuramın kariyer gelişimi kuramları arasında en etkilisi olduğu kabul edilmektedir (Payman ve Atanasoff, 1999).

Holland 2. Dünya harbinde ordu içerisinde personel memuru olarak yer almaktadır ve bu dönemde gözleme imkânı bulduğu askerlerin mesleki geçmişlerinde fark ettiği benzerlikleri birkaç tipte toplayabilmenin yapılabilir ve gerekli olduğunu düşünmüştür (Gottfredson ve Johnstun, 2009). Savaş sonrasında Minnesota üniversitesinde doktora öğrenimine devam etmiş ve tipoloji sistemi üzerine çalışmalarda bulunmuştur (Savickas ve Gottfredson, 1999). Western Reserve Üniversitesi'nde öğretmenlik ve meslek danışmanlığı yaptığı dönemde bu çalışmalarını mesleklere uyarlamıştır (Nauta, 2010; Savickas ve Gottfredson, 1999). Araştırmalarının sonucu olarak farklı kişilik tiplerini ve farklı meslekleri analiz ederek hangi kişilik tipinin hangi mesleğe uygun olduğu üzerine çıkarımlarda bulunmuştur. Bu analizlerini de 1959 yılı Journal of Counseling Psychology'de yayınlayarak kuram haline getirmiştir (Savickas ve Gottfredson, 1999). O tarihten itibaren de sürekli revizelerle kuramını geliştirmiş 1997 yılında yayınladığı kitabıyla da son şeklini oluşturmuştur (Arnold, 2004).

Holland'ın kuramının ilk ortaya çıktığı zamanlarda kariyer danışmanlığında değerlendirmede bulunmak için çeşitli envanterler kullanılmaktaydı (Kuder Tercih Envanteri, Strong Mesleki İlgi Envanteri gibi) (Gottfredson ve Johnstun, 2009). Holland'ın kuramında ise mesleki ilgileri meslek seçiminde önemli bir faktör olarak ele aldığı görülmektedir. Dolayısıyla kişinin meslek seçiminin kendi kişiliğinin ifade edilmesi olarak değerlendirmiştir (Sverko ve Babarovic, 2006).

#### **Holland'ın Tipoloji Kuramı Varsayımları**

Holland kuramını oluştururken işlevsel ve karmaşık olmayan bir yaklaşımda bulunmuş, dört temel varsayım üzerinde durmuştur. Bu varsayımları; kişilik tipleri, çevre tipleri, kişi-çevre tipleri arası uyum ve tipler arası uyumun sonuçları olarak ele almıştır (Bullock vd., 2009). Aşağıda bu varsayımlar açıklanmıştır:

**Kişilik Tipleri:** Kuramda yer alan bu ilk varsayımda kişilerin altı kişilik tipine ayrıldığı kabul edilmiştir. Bunlar; Realistik (Gerçekçi), Araştırmacı (Investigative), Sanatsal (Artistic), Sosyal (Social), Girişimci (Enterprising), Geleneksel (Conventional) olarak isimlendirilmiştir

(Gottfredson ve Johnstun, 2009). Bu kişilik tipleri literatüre İngilizce baş harflerinden oluşan RIASEC kısaltmasıyla girmiş bulunmaktadır (Armstrong ve Anthoney, 2009; Armstrong ve Rounds, 2008). Bahsedilen kişilik tiplerinin özellikleri şöyledir (Holland, 1996):

***Gerçekçi (Realistic) Kişilik:*** Araç-gereç ve makinelerle uğraşmaktan hoşlanır. Maddi ödül ve somut başarı önemlidir. Kendisini sosyallikten uzak, hızlı düşünebilen, mekanik becerilere sahip olarak değerlendirir. Çevresi ise onu dürüst ve normal olarak algılamaktadır.

***Araştırmacı (Investigative):*** Sosyal ve günlük olguların analizinden, keşfetmekten hoşlanır. Bilginin öğrenilmesi ve geliştirilmesi değerlidir. Kendisini kişiler arası ilişkileri zayıf, akademik beceri sahibi, zeki ve özgür olarak değerlendirir. Çevresi ise asosyal ve entelektüel olarak algılar.

***Sanatsal (Artistic) Kişilik:*** Sanatsal faaliyetlerle uğraşmak ilgisini çeker. Kendisini yaratıcı ve özgür şekilde ifade eder. Kendisini Yeniliğe açık, orijinal, sezgisel olarak değerlendirir. Çevresi onu kalıpları olmayan, yaratıcı, tutarsız olarak algılar.

***Sosyal (Social) Kişilik:*** Danışılan, yardım eden ve öğretici olan konumda olmaktan hoşlanır. Başkalarının rahatı ve sosyal aktiviteler değerlidir. Kendisini empatili, diğer kişilerle iyi ilişki kurabilen biri olarak değerlendirir. Çevresi onu dışa dönük, arkadaş canlısı olarak algılar.

***Girişimci (Enterprising) Kişilik:*** İnsanları yönlendirmekten, ikna ve algılarla uğraşmaktan hoşlanır. Statü ve maddi gelir önemlidir. Kendisini ikna gücü yüksek ama bilgi konusunda yetersiz olarak değerlendirir. Çevresi onu popüler, özgüvenli, konuşkan, etkileyici olarak algılar.

***Geleneksel (Conventional) Kişilik:*** Günlük ve standart olan işlerin yürütülmesinden hoşlanır. Maddi başarı ve statü alanında gelişim değerlidir. Kendisini teknik becerilerde uzman olarak değerlendirir. Çevresi onu uyum ve düzen abidesi olarak algılar.

Kişilik tiplerini açıklarken Holland tipin nasıl oluştuğunun üzerinde özellikle durmuştur. Kişilik tiplerinde aile, çevre, kalıtım ve kültürel öğeler gibi birçok faktörün etkili olduğunu ve bu faktörlerin arasındaki etkileşimin sonuçlarının tipler üzerinde etkisi bulunduğunu öne sürmüştür (Holland, 1997). Bu etkileşimlerin kişilerin seçimlerinde etkili olduğunu kişiye ait ilgilerin gittikçe belirginleştiğini söylemiştir (Nauta, 2013). Kişilik tiplerini ölçerken Holland ve ekip arkadaşları Mesleki Tercih Envanteri ve öz yönelim araştırması adlarında envanterler kullanmaktaydılar (Gottfredson ve Johnstun, 2009; Smart, Feldman ve Ethington, 2006). Bu yapılan testler ile kişi altı kişilik tipi üzerinden puanlanır. Sonrasında

almış olduğu puanlara göre Holland kodları isminde ifade edilen R,I,A,S,E ve C harfleri büyükten küçüğe sıralanır. Kişilerde bir veya iki kişilik tipi baskın durumda olabilir. Bu sebeple en baskın üç kişilik tipinin kod sıralaması kişinin kişilik tipi sonucu olarak kabul edilir. Meslek seçiminde ilk kodlar kişinin birincil ilgisidir ve kişinin seçiminde büyük bir rol oynar (Leung, 2008).

**İş Çevresi Tipleri:** holland'ın Tipoloji Kuramı'nda ikinci aşama iş çevrelerinin aynı kişi tiplerinde olduğu gibi altı tipe ayrılmasıdır. Bunlar kişilik tiplerindeki alanlarla aynı isimdedirler. Gerçekçi, Araştırmacı, Sanatsal, Sosyal, Girişimci ve Geleneksel olarak sıralanmışlardır (Gottfredson ve Johnston, 2009). İş çevresi tipleri Holland'a göre aşağıda açıklanmıştır:

**Gerçekçi İş Çevresi:** Mekanik beceriler, makine araç ve gereçlerde etkileşim becerisi, işlevsel ve somut faaliyetleri içerir. Üretim ve pratik olma değer görür. Beklenen becerilere sahip kişi ödüllendirilir. Tamirciler veya şoförler örnek gösterilebilir.

**Araştırmacı İş Çevresi:** Teknik, analiz yeteneği gerektiren, sorunların çözümünde yaratıcı ve ısrarcı tutumda olunması beklenen ortamdır. Bilgi elde etme, bilgiye bilgi ekleme değerlidir. Yeni deneyimlerle bilgi elde etmeye ve kullanmaya dayalıdır. Biyolog ve kimyager örnek olabilir.

**Sanatsal İş Çevresi:** Yaratıcı, duyguların ifadesine önem verilen, sanatsal bakış açısına sahip bir anlayışın beklendiği ortamlardır. Estetik önemli ve aykırı düşünceler değerlidir. Edebiyat, müzik, sanatın kolları gibi işlerdir. Peyzaj mimarı, müzisyen örnek verilebilir.

**Sosyal İş Çevresi:** Kişilerin arasındaki ilişkilerin yoğun olduğu, örnek olma ve başkalarına faydalı olabilmenin değerli olduğu ortamlardır. Başkalarının gelişimi değerlidir. Kişilerin birbirlerine yardımcı ve kolaylaştırıcı tutumda olması beklenir. Danışman buna örnek gösterilebilir.

**Girişimci İş Çevresi:** Kişilerin manipüle ve etkileme becerilerinin yüksek olduğu ortamlardır. Maddi başarı, öz güven, baskın olma becerileri değerlidir. Satış temsilcisi buna örnek verilebilir.

**Geleneksel İş Çevresi:** Standart bir rutin çalışma ortamını yansıtır. Düzenli ve işleyişteki sürekliliğin olduğu ortamlardır. Sayılarla çalışabilme, makine becerileri, standart beklentilere cevap verme becerileri beklenir. Örnek olarak muhasebeci veya üretim sorumlusu gösterilebilir.

Holland yukarıdaki tanımlar ile iş çevrelerini psikolojik açıdan nitelendirmiş bulunmaktadır (Furnham, 2001). İş çevrelerinin bu tanımlamaları Holland'ın kuramındaki en iyi fikir olarak kabul görmektedir. Bunun sebebi iş çevresi tanımlamalarını kişiler açısından nitelendirmesidir (Hogan ve Blake, 1999). İş çevresi tiplerinde de Holland Kişilik tiplerinde olduğu gibi R,I,A,S,E ve C harflerini kodlama olarak kullanmıştır. Aynı kişilik tiplerinde olduğu gibi kodlar baskınlık seviyesi azalarak sıralanmakta ve en baskın üç kod mesleği niteleyen kodu oluşturmaktadır (Miller, 2002).

### **Kişilik Tipi Ve İş Çevresi Tipi Arasındaki Uyum**

Holland'ın kuramının üçüncü aşaması kişilerin belirlenen kişilik tipleri ile iş çevresinin belirlenen iş çevresi tipi arasındaki uyumun gözlemlenmesidir. Kişi bu uyuma göre seçim yapma eğilimindedirler (Bullock vd., 2009). Bu eğilim kişinin ilgileri, tutum ve davranışlarının kendilerini rahat hissedebilecekleri, kendilerine uygun mesleğe yönelmeleridir. Dolayısıyla kendine uygun mesleğe yönelen kişiler o meslek içerisinde kendini daha fazla geliştirme imkânı bulur (Feldman vd.,1999).

### **Kişilik Tipi Ve İş Çevresi Tipi Arasındaki Uyumun Sonuçları**

Holland'ın kuramının dördüncü aşamasında ise kişiliğin seçilen iş çevresi tipiyle uyumlu durumda olması önemlidir (Bullock vd., 2009, De Fruyt ve Mervielde, 1999). Bahsedilen uyum kişinin seçtiği meslekle ne kadar uyumlu olduğudur (Arnold, 2004). Bu uyumun seviyesi istikrar, verim ve motivasyon gibi birçok faktörün belirleyicisidir. İnsanlar kişilik tiplerine göre seçtikleri mesleklerde daha başarılı ve tatminkâr olmaktadır (Kolvereid ve Moen,1997).

#### **4.1.3. Minnesota İşe Uyum Kuramı**

Özellik- Faktör kuramlarından bir diğeri Minnesota İşe Uyum kuramıdır. Kişi ve çevre özelliklerinin belirlenmesi ile en iyi uyumu yakalamayı amaçlayan bir eşleştirme modeli sunmaktadır (Swanson ve Schneider, 2013). Burada birazdan açıklanacağı üzere kişi ve işin uyumu kadar aralarındaki etkileşimin de önem taşıdığı üzerinde durulmuştur. Bu kuram Minnesota Üniversitesinde görev yapan araştırmacılar tarafından geliştirildiği için bu isimle adlandırılır. Minnesota İşe Uyum Kuramı özetle kişilerin ihtiyaçlarını karşılayan iş çevrelerini seçeceklerini, iş çevrelerinin de kendi ihtiyaçlarına uygun becerilere sahip bireyler arayacağını savunmaktadır (Leung, 2008).

Minnesota işe uyum kuramının temel kavramları şöyle sıralanabilir;

- İhtiyaç ve değerler
- Pekiştireçler
- Tatmin
- Kıdem
- Yeterlilik
- Uygunluk
- Beceriler

Yukarıda verilen değerler temel alınarak ölçekler geliştirilmiş olup kişilere ve iş çevrelerine bu ölçekler uygulanarak bir uyum belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise belirlenen kriterlere göre eşleşen kişi ve iş çevrelerinin etkileşimlerindeki verim gözlemlenmektedir. Bu kurama bakıldığında kariyer ve meslek seçiminden sonraki deneyimlere odaklandığı görülse de kariyer ve meslek seçimine de uyarlanabilir. Kişilerin becerileri, ihtiyaçları ve değerleri doğrultusunda başlayacağı meslek ve kariyer yolculuğunda hangi iş ortamının tatmin ortaya çıkaracağını ve kişilerin hangi mesleğe veya kariyere yeterli olabileceği tespit edilebilir (Dawis, 2002).

#### **4.1.4. Schein'in Kariyer Çıpaları Kuramı:**

Kariyer çıpası, Schein tarafından kuramında yer verdiği bir metafor olup, denizcilik alanında kullanılan bir terim olan çıpayı, kişinin kariyerinde ki durağanlık ve istikrarının anlaşılabilmesi için kullanır. Kişinin kariyer çıpası, hangi konuda iyi olduğu, güdülleri ve ihtiyaçları doğrultusunda iş seçimi ile ilgili hangi değerlerini ön planda tuttuğunu gösteren bir durumdur. Kişinin kendisinde gördüğü yetenek, değer ve ihtiyaçlarının bütünü olarak da tanımlanabilir (Schein, 1996).

Gemilerde kaptanlar geminin durmasını istediklerinde çıpalarını denize bırakırlar. Çıpa zemine saplanır ve gemi artık orada kalacaktır. Kişiler de yetenek ve güdülleri doğrultusunda oluşturdukları ihtiyaç ve değerlerle durağan ve istikrarlı bir hale gelir (Schein, 1996). Kariyer çıpasını oluşturan kişi iş seçiminde doğru karar vermesini ve kariyerindeki tercihlerinde başarılı yönelmeler yapmasına yardım eder. Kariyer çıpası ile uyumlu işlerde çalışan bireyler istikrar ve iş tatmini gibi pozitif sonuçlar deneyimleyebilirler (Feldman ve Bolino, 1996).

Kişinin kariyer çıpasını oluştururken üç faktörden etkilendiği öne sürülmektedir.

- 1- Kişilerin kendilerinde fark ettikleri beceri ve yetenekler
- 2- Kariyer ile ilgili ihtiyaçlar ve güdüler

3- Kişilerin en önemli gördüğü değerlerinin tespit edilmesidir (Schein, 1996)

Yukarıda belirlenecek olan faktörlerin gerçek deneyimlerle belirlenmesi esastır. Dolayısıyla kişilerin yalnızca bir gerçek kariyer çıpasına sahip olduğu varsayılmaktadır. Eğer kişinin kariyer çıpası ortaya çıkmamışsa bunun ortaya çıkabileceği ölçüde gerçek deneyimin kazanılmadığı düşünülmektedir (Felman ve Bolino, 1996).

Schein kişilerde kariyer çıparını ölçerken nitel ve nicel yöntemleri birlikte kullanmıştır. Nitel olarak katılımcı kişilere kariyer seçimleri konusunda derinlemesine yapılan görüşmeler değerlendirilirken, nicel olarak da Schein tarafından geliştirilen Kariyer Yönelimi Ölçeği kullanılmaktadır. Bu iki çalışmadan çıkan veriler karşılaştırılarak kişinin kariyer çıpası oluşturulur (Feldman ve Bolino, 1996).

## **4.2. Gelişimsel Kariyer Kuramları**

Gelişimsel Kariyer Kuramları aşağıda sırasıyla ele alınarak sunulmuş olup, içeriği ve gelişimi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

### **4.2.1. Levinson'un Yetişkin Gelişimi Kuramı**

Bu kuram temelini gelişim psikolojisinden almaktadır. Levinson'un kuramını ortaya çıkardığı yıllarda gelişim psikolojisi üç evre olarak kabul görüyordu. Bu evreler çocukluk ve ergenlik, yetişkinlik ve yaşlılık evreleridir. Levinson da kuramında yetişkinlik evresine odaklanmıştır. Kişinin meslek seçiminde yetişkinlik evresini incelemekte ve çıkarımlarda bulunmaktadır. Kişinin yaşam yapısının meslek seçimini etkilediğini ortaya koymuştur (Kittrell, 1998).

Yetişkin gelişimi kuramı temel kavramları: Yaşam Seyri (yaşamın istikrar ve değişimleri), Yaşam Döngüsü (yaşam seyrinin bir düzen içerisinde olduğunun gözlemlenmesi), Yaşam Yapısı (Kişinin yaşam düzeni içerisindeki örüntüler, kişinin yaşamını anlamlandırması), Yaşam Evreleri (yetişkinlik öncesi, erken yetişkinlik evresi, orta yetişkinlik evresi, geç yetişkinlik evresi) kavramlarıdır (Levinson, 1986).

### **4.2.2. Super'ın Yaşam Boyu ve Yaşam Alanı Kuramı**

Super'in bu kuramı meslek ve kariyeri kavramlarını ayırarak ve kariyerin kişinin yıllar içerisindeki deneyimleri ile oluşacağını savunmaktadır. Super kariyeri kişinin hayatı boyunca bürüneceği iş rollerinin sıralanması olarak tanımlar. Bu sebeple kişinin farklı meslek dallarında da kariyerini oluşturabileceğini ve meslek ve kariyerin eş anlamlı olarak kullanılmaması gerektiğini söyler (Super, 1980).

Super, kuramında; kişinin gelişimsel olarak dönemlerini ve değişimini göz önüne alarak kariyerin oluşmakta olduğunu söylemektedir. Kişilerin gelişimsel evrelerden geçtikçe rol değişikliklerine gittiklerini ve kariyerini oluşturan çeşitli yollarda ilerlediklerini belirtir (Hartung, 2013).

Özetlemek gerekirse; Super'in yaşam boyu ve yaşam alanı kuramı özellik faktör kuramlarından farklı olarak mesleğin seçilmesi yerine kişinin kariyer gelişimine eğilir. Kariyer gelişimi de kişilerin ihtiyaçları, rol değişimleri, değişen beklentileri, değişen iş ortamları gibi faktörlerden dolayı bir süreç olarak gelişim gösterir ve devam eden bir süreç olarak kabul edilir (Herr, 1997).

Super kuramında on dört önermede bulunmuş ve bu önermeler onun kuramını kapsamlı olarak özetleyen niteliktedir (Super, Savickas ve Super, 1996). Bu önermeler aşağıda sunulmuştur:

- 1- Kişilerin benlik kavramları, ilgileri, becerileri, değerleri, kişilikleri gibi özellikleri diğer kişilerden farklılık gösterir.
- 2- Farklı özelliklerine göre kişiler çevrelerinde bulunan çok sayıda mesleği yapabilme potansiyelindedir.
- 3- Mesleklerin belirli kalıpları vardır ancak mesleğin içinde bulunan kişilerin farklılıkları olabilir. Kişi başka mesleğe de geçiş yapabilir.
- 4- Ergenlik sonundan başlayarak yetişkinliğin sonuna doğru oluşumunu güçlendiren ve etkisi artan benlik kavramı zaman ve deneyimlerle değişimler gösterir. Bu da kişilerin meslek yönelimlerini etkiler.
- 5- Büyüme, keşfetme, kurma, sürdürme, çözülme dönemleri benlik değişiminin süreçleridir.
- 6- Kariyerlerdeki geçişler kişinin sosyal çevresi, aldığı eğitim, zihin olarak kapasitesi, karşısına çıkan kariyer fırsatları ile şekillenir.
- 7- Kişinin kariyerinin ya da yaşam evresinin herhangi bir döneminde çevrenin ondan olan beklentilerini karşılama ve başa çıkma becerisi kişinin kariyer olgunluğuna bağlıdır.
- 8- Kariyer olgunluğu kavramını tanımlamak ve kategorize etmek zordur.
- 9- Kişinin belirli ölçüde ilgi ve yeteneklerinin olgunlaşmasına yardımcı olunarak belirli ölçüde de gerçekliğin denenmesi ile yol gösterici olunabilir.
- 10- Kişinin benlik kavramı çevresindeki arkadaş ve büyüklerinden aldığı olumlu dönüşler ile oluşan ve kişinin yetenek ve fiziksel gelişiminin etkileşimi ile ortaya çıkan bir süreçtir.

- 11- Kişisel ve sosyal etmenler, kişinin benlik kavramının sentezleri ile oluşturduğu süreci doğrultusunda öğrenme ile alakalıdır.
- 12- Kişinin benlik kavramına uygun ilgi, ihtiyaç ve becerilere yöneldiğinde iş ve yaşam tatmininden söz edilebilir.
- 13- Oluşturulan benlik kavramının uygulama alanında karşılık bulması iş tatmin düzeyini belirler.
- 14- Kişilerden bazıları işlerini hayatlarının merkezinde görmezler ve başka uğraşlarına öncelik verebilirler.

Yukarıdaki önermelere bakıldığında Super'in ilk başlarda özellik-Faktör kuramlarının çizgisinde kaldığı görülse de, zaman içinde ilgisini kariyer gelişimi konusuna yönelmiştir (Savickas, 1997).

### **4.3. Sosyolojik Kariyer Kuramları**

Sosyolojik Kariyer Kuramları aşağıda sırasıyla ele alınarak sunulmuş olup, içeriği ve gelişimi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### **4.3.1. Statü Elde Etme Kuramı**

Sosyolojik açıdan bakıldığında kariyer kuramları arasında statü elde etme kuramı dikkat çekmektedir. Kişilerin mensup oldukları toplum sosyal bir yapıdır. Bu yapı sosyal birimler ve ailelerden oluşur. Kurama adını veren statü elde kavramı ise, sosyal birimlerin kendi aralarındaki eşitsizlikten yola çıkar. Bu eşitsizlikler zenginlik, güç ve saygınlık olmak üzere üç boyutta kendisini gösterir. Bu faktörlerle şekillenen soyut hiyerarşiler toplumda tabakalaşmaya sebep olur (Haller ve Portes, 1973; Pop, 2014).

Literatüre bakıldığında Statü Elde Etme Kuramının iki modelde ele alındığı görülmektedir. Bunlar Blau ve Duncan modeli ve Wisconsin Modeli'dir. İki model de kuramın temellerini oluşturan araştırmalarda bulunmuşlardır. Tarihsel sıralamaya bakılırsa ilk olarak Blau ve Duncan Modeli gelmekte, Wisconsin Modeli ise onu takip etmektedir (Haller ve Portes, 1973).

#### **Blau ve Duncan Modeli**

Bu modelde amaç ebeveynlerin sosyal statüsünün çocuklarının mesleğine olan etkisini incelemektir. Statü sahibi ebeveynlerin sağladığı eğitim fırsatları ile meslek seçme aşamasına gelen çocukların bu imkânlar ile seçim yaptığı ilişkisini ortaya koymuştur. Bir başka ifade ile

ebevenlerin sosyal statüleri ile çocuklarının kalıcı meslekleri arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır (Pffefer, 2007).

Özetle bu modelde statü sahibi insanların çocuklarının eğitimlerinde aile statülerinden gelen, ekonomik, siyasi, iyi ilişkiler gibi varlıklarını kullanarak çocuklarının meslek sahibi olmalarını doğrudan etkilediklerini ortaya koymuşlardır.

### **Wisconsin Modeli**

Bu modelde çalışmalar Blau ve Duncan Modeli nin eksiklikleri üzerine giderek daha kapsamlı olarak çalışılmıştır. Burada da yine ailenin statüsünün çocuklarının eğitime olan etkisi araştırılmış ancak sadece babaya odaklanmak yerine tüm aileye odaklanılmış, çocuğun zekâ seviyesinin etkisi dikkate alınmış, okul ve diğer ortamlardaki önemli kişiler de bu modelde değişken olarak kabul edilmiştir (Haller ve Portes, 1973).

Wisconsin Modeli'nde kişiyi meslek seçimine götüren ve seçimini etkileyecek olan aldığı eğitim ve gelişimde ailesinin statüsünden, kendi çabaları ve çalışmalarından, diğer kişilerle olan etkileşiminden etkilendiği ortaya koyulmuştur.

### **4.3.2. Sosyal Yeniden Üretme Kuramı**

Bu kuramda sosyal olarak eşit olmayan ailelerin bu eşitsizliklerini kuşaklar değiştikçe yeniden ürettiğini ve kuşakların hareketliliğinin çok fazla olmadığını, kuşaklar arası eşitsizliğin yeniden üretilme yoluyla kalıcı olduğu üzerinde durmaktadır (Kaufmann, 2005). Bourdieu tarafından geliştirilmiştir. Kendisi 20. YY'ın önemli isimlerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Yang, 2004). Kuram genel itibarıyla üç temel kavramla açıklanmıştır. Bunlar Habitus (alışkanlık; kuşak değiştikçe aynıya yönelim), Sermaye (ekonomik, sosyal, kültürel birikimler) ve Alan (hâkimiyet bölgesi) kavramlarıdır (Chudzikowski ve Mayrhofer, 2011).

Özetle bu kuramda üst kuşaktan gelen ekonomik, sosyal ve kültürel sermayeler alışkanlıkla aynı eyleme yönelerek, kuşakların hâkimiyet alanını korumakta ve kuşaklar değiştikçe de bu durumların yeniden üretilmesi devam etmektedir.

### **4.4. Postmodern Kariyer Kuramları**

Postmodern Kariyer Kuramları aşağıda sırasıyla ele alınarak sunulmuş olup, içeriği ve gelişimi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### **4.4.1. Kariyer İnşa Etme Kuramı**

Kariyer inşa etme kuramı bireylerin tek bir meslek seçiminin zor olduğu, günümüz koşullarında önceden planlanan bir kariyer gelişiminin pek de mümkün olmadığı ve bunun yerine bireylerin farklı meslekler veya kariyerleri içinde barındıran bir kariyer inşa etmesi gerektiğini savunmaktadır (Savickas, 2009). Kişiler kariyer inşasında deneyimlerine ve mesleki davranışlarına göre hareket etmektedir. Kariyer kişiler için önemli bir unsur olup, her kişi kendine göre değişkenlerle kariyerini inşa eder. Bu doğrultuda bu kuramın temel bileşenleri kariyer uyum, yaşam temaları ve mesleki kişilik olarak sıralanır (Maree ve Morgan, 2012).

Kariyer inşa etme, literatüre yaşam temalarına değinmesi ile katkıda bulunmuştur. Burada kişilerin kendi yaşamlarına ve değışen faktörlere göre kariyer inşasında bulunması günümüz değışkenliği ve belirsizliğinde kariyer seçiminde bir alternatif oluşturmuştur.

#### **4.4.2. Planlı Raslantı Kuramı**

Post modern yaklaşımlardan bir diğeri Planlı Raslantı Kuramıdır. Bu kuram kendi içerisinde bir tezatı barındırır da bu aslında bilinçli oluşturulmuş bir durumdur. Planlı raslantı kariyer gelişiminde kişinin kariyerinde proaktif olması gerektiğini söyler. Kuramda planlı olunacak kısımda; kişi yapması gereken çalışmayı yaparak kendisini hazırlarken, raslantı kısmında ise karşısına çıkabilecek fırsatları fark edip değerlendirebilmesi kastedilmektedir (Krumboltz vd., 2013).

Bu kurama göre kişi kariyeri planlı ve sıralı bir şekilde yaşamayı beklememeli ve hayatın dinamizmi gereği karşısına çıkabilecek olan fırsatların farkında olabilmeli ve bunları değerlendirebilecek hazırlıkta olmalıdır. Diğeri kurumlar ya kişinin uygunluğundan ya da iş çevresinin uygunluğundan ve bu iki faktörün birbiri ile uyumundan ortaya çıkabilecek kestirilebilir durumlar üzerinde dururken, Planlı Raslantı Kuramı kariyer ilerlemesinde kişinin yönelimde bulunacağı yollar için kendisini hazırlamasını ve kendi şansını oluşturmasının altını çizer.

#### **4.4.3. Sistem Kuramı Çerçevesi**

Bu kuramın temel amacı literatürdeki tüm kuramların kavram birliğini sağlamaktır (Patton ve McMahon, 2015). Sistem Kuramı Çerçevesinde bütün kariyer kuramlarının temel bakış açılarına değinilerek kapsayıcı bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Böylece kariyeri tanımlayan tüm çalışmaları farklı değerlendirmek yerine aynı çerçeveden değerlendirebilme imkânı sağlamıştır.

Modern kariyer kuramları incelendiğinde genelde kişisel seviyede belli başlı kavramların ele alındığı görülür. Kişilik, benlik, ilgi kavramları gibi örneklendirilebilir. Ancak sadece bu açılardan bakmak tek yönlü bir bakış oluşturur ve kariyerin üzerinde etkisi olan diğer unsurların göz ardı edilmesine sebep olur. Bu kişiler hayattan izole ve kopuk yaşamamaktadırlar. Çevre ve toplumunda bu gelişimlerde etkili olması beklenir. Tüm bunları göz önüne alarak yapılan çalışmalar Sistem Kuramı Çerçevesini oluşturmuştur (Patton ve McMahon, 2006).

Özetlemek gerekirse bu kuram literatürdeki belli başlı kuramları takip etmek yerine kariyer gelişiminde dinamik değişkenleri ve kariyer gelişiminin karmaşık doğasını göz önüne alan bir yaklaşım benimsemiştir. Bu sebeple kariyer gelişimini hem içerik olarak hem de süreç olarak açıklayarak literatüre katkı vermiştir.

#### **4.4.4. Kariyerde Kaos Kuramı**

Kaos kuramında temel kariyer kuramlarının hayatın gerçeklerini göz ardı ederek oluşturulduğu düşünülmektedir. Kişinin özelliklerinin tanımı, çevrenin özellik beklentileri ve bunların uyumu ile oluşturulan kariyerler bu kurama göre gerçekçi değildirler (Pryor ve Bright, 2003). Kaos kuramında sadece kişisel düzeye odaklanma kısıtlı bir görüş ortaya çıkarır. Bunun yanı sıra kariyerleri çevre değişkenleri ile beraber o karışıklık ve dinamizm ile birlikte değerlendirmek gerekir.

Özetle Kaos Kuramı, sabit, sebep-sonuç ilişkisinde olan durumların olduğu hayatta yaşamadığımızı ve bunun aksine hareketli inişli çıkışlı şans ve rastlantıların etkin olduğu bir hayatın içinde olduğumuzu söyler. İçinde bulunduğumuz hayat gibi karmaşık sistemlerin küçük değişkenlerden etkilenebileceğini ve birçok farklı faktörün birçok seçime sebep olabileceğinin üzerinde durur. Kişi de kariyerini geliştirirken tüm bu karışıklığın içinde yakın gelecekte yapacağı seçimlerle kariyerini oluşturur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER SEÇİMİ OLARAK ÖĞRETMENLİK

#### 1. Bir Kariyer Olarak Öğretmenlik

Her ülke kurumlarının insanlarına verdiği çeşitli hizmetler vardır. Eğitimi de sistematik olarak planlamak, insanını geliştirmek ve nitelikli bir insan gücü ortaya çıkarmak da ülkelerin hizmetlerindedir. Planlanan eğitim felsefesi ile oluşturulan sistemler, sonuçta ortaya çıkaracağı insan çeşidi ve insan gücünün kullanılması politikasına göre düzenlenmektedir (Karagözoğlu, 2003). Bu planlanan politikaların eyleme dökülmesindeki en önemli özne, öğretmendir. Öğretmen gerek resmi kurumlarda, gerek resmi olmayan kurumlarda etkileşimde oldukları öğrencilerin öğrenme hayatlarına rehberlik eden ve yön veren kişidir (Öncül, 2000: 866). Öğretmenlik, meslek olarak kendisinden başka mesleklerle farklılıklar gösterir. Öğretmenlerin uğraşları, insanlar ve onların öğrenmelerindeki değişimler olduğu için, hatayı ve kusuru kaldırmaz bir yapıdadır. Öğretmenler öğrencilerin öğrenmelerine aracılık ederler, onları değerlendirirler, kişilerin ahlak gelişimlerinin takibi ve yönlendirmesinde rol alırlar. Etkileşimde olduklarına güven verir, danışmanlık yaparlar. Bu bahsi geçen fonksiyonlar öğretmenin mesleği ile alakalı olan kavramlardır (Balcı, 1991). Öğretmenliğe meslek olarak bakıldığında, tüm mesleklerin öğretiminde yer aldığı düşünüldüğünde tüm meslekleri öğreten meslek denilebilir (Türer, 2009).

Kişiler; yetenekler, statü, çevresel etmenler, kişilik ve benzeri birçok faktöre göre kariyer seçimlerini yaparlar. Özellikle kendilerine uygun olan ve kişiliklerini yansıtan mesleği tercih etmesi işlerindeki tatmin düzeyini doğrudan etkiler. Tüm meslekler için kişi ve meslek uyumu söz konusu olsa da; çalışma ve uygulama alanından bakıldığında ‘adlanmışlık’ gerektiren mesleklerde bu uyum, daha da önem taşır (Püsküllüoğlu, 1986; Hotaman, 2011). Öğretmenlik mesleğini seçen kişilerde adlanmışlık mutlaka olması gereken bir özelliktir. Bu sebeple kişilerin öğretmenlik mesleğini seçerken ve öğretmenlikte kariyer gelişimi sağlarken kendilerine uygunluğuna göre seçim yapması gerekir. Araştırmalar sonucu öğretmenlik mesleğini seçen bireylerin üç temel etmene göre seçim yaptıkları gözlemlenmiştir. (1) öz veri odaklı, ülkeye bireye faydalı olma; (2) kişinin içsel faktörleri, çocuk sevgisi, öğretme yeteneğine sahip olma düşüncesi; (3) dış etmenler, ücreti, tatil imkânları, sosyal imkânlar olarak belirlenmiştir (Bastick, 2000; Boz ve Boz, 2008; Kyriacou ve Coulthard, 2000; Saban, 2003). Ülkemizde ise öğretmenlik mesleğinin seçilme nedenleri arasında; genel itibarıyla saygınlığı, kutsallığı, sorumluluk ve fedakârlık isteyen özellikleri ilk göze çarpan nedenler olarak

görülebilmektedir. Sayılan görece manevi nedenler öğretmenlik mesleğinin daha ziyade içsel nedenlerden kaynaklı bir seçim olduğunu işaret etse de, daha etkin olarak dış etmenlerden kaynaklı tercih edildiği görülmektedir (Erdem ve Şimşek, 2000). Bu sebepten kişilerin öğretmenlik mesleğini seçerken kendilerine olan uygunluğunun yanı sıra, çevrenin de bu seçimlerinde bir o kadar etkili olduğu görülebilmektedir.

### **1.1. Öğretmenlik Mesleğinin Kariyer Basamakları**

Ülkemizde eğitim gören öğrencilerin ilköğretim çağının sonunda başlayan ortaöğretim döneminin sona ermesi ile üniversiteye yerleşme dönemi başlamaktadır. Ortaöğretim döneminde kişinin ilgi ve becerileri konusunda kendisini tanıyabilme imkânı bulması ile ileride kariyerini oluşturacağı meslek seçimine yönelimi başlar. Ortaöğretimin sona ermesi ile üniversiteye geçiş arasında bu geçişi belirleyici ve üniversite mezuniyeti ile kazanılabilecek olan meslekler için bir sınav düzenlenir. ÖSYM (Ölçme, Seçme, Yerleştirme Merkezi) tarafından hazırlanan ve uygulanan bu sınav, YKS (Yükseköğretim Kurumları Sınavı) ismini taşır. Öğretmenlik mesleğini seçebilmek için YKS sınavından geçerli bir puan alarak, bünyesinde eğitim fakültesi bulunan üniversitelerde eğitim görmeyi seçmek gerekmektedir. İlgili üniversite eğitimi öğretmenlik branşlarına ve üniversite değişkenlerine göre farklılıklar taşıyabilir. Ortalama dört yıl süren eğitimin sonunda kişi üniversiteden öğretmen ünvanı ile mezun olur. Sonrasında ise, kamu sektöründe öğretmen olabilmek için, ülke politikasının belirlediği atama kapasitesine göre sıralamaya girip atanabilmek gereklidir. Bu sıralama ve atanma için KPSS (Kamu Personeli Seçme Sınavı) adını alan, yazılı ve mülakat süreci bulunan bir sınava girilmesi gereklidir. Bazı öğretmenler kamu sektörü dışında, özel sektörde de çalışma imkânı bulabilirler. Atanma yeterliliklerini ve şartlarını yerine getiren öğretmenler kamuda, bu şartları yerine getiremeyenler ya da ilgili yolu tercih etmeyen öğretmenler, kamu dışı alanlarda öğretmenlik kariyerlerine başlarlar. Ayrıca, lisans eğitiminin sonunda yüksek lisans eğitimine devam ederek, öğrencilik sürecine devam eden mezunlar da bulunabilmektedir.

Kamu dışı alanlarda kariyerine devam eden öğretmenlerin kariyer ilerlemesi belirli bir düzen içerisinde gelişim göstermeyebilir. Hizmet karşılığı ücret alma prensibine göre bir iş yaşantıları olabilir. Kariyerlerinde tecrübeleri dışında ilerleme kaydedemeyebilirler. Kamu dışında öğretmenlik, özel ders ve benzeri yollar ile çalışma imkanı bulduklarında, bu konudaki tecrübeleri iş alanını doğrudan etkiler. Kamu dışı eğitim kurumlarında yöneticilikleri ise öğretmen olma şartı bulunmamasına rağmen kişisel olarak uyumlukları veya o kurumlarındaki tecrübeleri ile mümkün olabilir. Bu örneklerin dışında belirli bir kariyer yolu ile benzer kariyer ilerlemeleri yaşayabilmeleri planlanmamıştır. Kamusal alanda atama yoluyla kamu okullarında

hizmet etmeye başlayan öğretmenler ise, Milli Eğitim Bakanlığı aday öğretmenlik ve öğretmenlik kariyer basamakları yönetmeliğine uygun olarak kariyer yolculuğuna başlarlar. Bu yolculuk aday öğretmenlik süreciyle başlar ve öğretmenlik kariyer basamaklarının izlenmesi ile devam eder (MEB, 2002).

Aday öğretmen sürecini tamamlayan ve meslek yemini ederek görevine başlayan öğretmenler, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabiidir. Devlet memurlarının derece ilerlemesi bu kanunun 64. maddesine gereğince yapılır. Öğretmenlerin kariyerlerindeki terfileri ve derece/kademe ilerlemeleri de yine aynı şekilde bu kanun hükmüne göre yapılır. Lisans mezunu öğretmenler kanunun kademe başlangıcı olan, 9. derece ve 1. kademedeki göreve başlar. Öğretmenler görevde oldukları her bir yıl için 1 kademe ilerlemesi, her üç yıl ilerlemede de 1 derece ilerlemesi kazanırlar ve bu ilerleyiş, 1. Derece 4. Kademeye ulaşıncaya kadar devam eder. Kademe ilerlemesinde 1 tam yılı doldurmak dışında başka bir gereklilik yoktur.

Öğretmenlerin kariyer ilerlemesi; adaylık döneminin sonunda öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olarak üç basamakta ilerler. Yönetmelik hükümleri gereği Aday öğretmenlik dönemini başarılı bir şekilde tamamlayanlar, mesleğe öğretmen olarak atanır. Uzman öğretmen veya başöğretmen unvanları için belirli şartları sağlayan öğretmenler yazılı sınav sonrası bu unvanlarına ulaşırlar. Aşağıda bu kariyer basamakları ayrıntılı olarak sunulmuştur.

### **1.1.1. Aday Öğretmenlik**

Öğretmenlik mesleğine başlayarak, adaylık sürecini tamamlayıp daha önce adaylığı kaldırılmamış olan öğretmenlerden, öğretmenliğe ilk defa atama suretiyle başlayanlar, Aday öğretmen olarak kabul edilir. Adaylık süresi öğretmenler için bir yıldan az, iki yıldan çok olamaz. Bu süre boyunca aday öğretmenlere, eğitim ve uygulama görev içeriği bulunan Yetiştirme Programı uygulanır. Yetiştirme Programı, Eğitim Kurulu Kararıyla belirlenen, ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenebilen bir yapıdadır. Aday öğretmene değerlendirme ve rehberlik etme görevleri ile bir danışman öğretmen tanımlanır. Bu danışman, aday öğretmenin atandığı ve görev yaptığı eğitim kurumundaki onunla aynı alanda olmak şartıyla seçim sırasına göre; başöğretmen, uzman öğretmen ve en fazla hizmet süresi bulunan öğretmenden başlamak üzere belirlenir. Atandığı ve hizmet verdiği eğitim kurumunda aynı alanda öğretmen bulunmaması durumunda sıralama aynı kalacak şekilde başka bir alandan danışman öğretmen görevlendirilebilir. Aday öğretmenin atandığı ve hizmet verdiği eğitim kurumunda bahsedilen özelliklerde hiçbir danışman öğretmen bulunmaması durumunda öncelikle eğitim bölgesi, ilçe

ve ilde bulunan öğretmenler arasından aynı sıralamayla görevlendirme yapılabilir (MEB, 2022).

Aday öğretmenler arasından atanma niteliklerini taşımadığı daha sonra ortaya çıkan, adaylık süreci devam ederken atanma şartlarında kayıp yaşayan, adaylık sürecinde kınama üzeri ceza alan, Yetiştirme Programında mazeret belirtmeden katılım sağlamayan, görevini yerine getirmede eksiklikleri olduğu saptanan aday öğretmenlerin görevine son verilir ve üç yıl süreyle tekrar öğretmenlik mesleğine alınmazlar.

### **1.1.2. Uzman Öğretmenlik**

Öğretmenler kariyerlerinde ilerleme sağladıkça ve belirli şartları olgunlaştıkça kariyer basamakları ile karşılaşır. İlk kariyer basamağı şartları taşıyan öğretmenler için Uzman unvanıdır. Uzmanlık sınavına girebilmek için öğretmenlerin yazılı sınav başvuru tarihinin son günü temel alınarak aday öğretmenliği dâhil olmak üzere 10 yıl öğretmenlik hizmetinde bulunmaları, halen öğretmenlik görevine devam ediyor olmaları, kademe ilerlemesinin durdurulması cezasının bulunmaması, mesleki gelişim konusunda hazırlanan 180 saat süreli Uzman Öğretmenlik Eğitim Programını tamamlamış olması gerekir. Lisansüstü eğitimini tamamlamış öğretmenler yazılı sınavdan muaf tutulur. Belirlenen 10 yıl süre tamamlandığında, 180 saat süren eğitimi tamamlamaları halinde Uzman Öğretmen unvanını hak ederler. Bu unvana erişen öğretmenlerin özlük haklarında ve ekonomik kazançlarında kazanımlar gerçekleşir (MEB, 2022).

### **1.1.3. Başöğretmenlik**

Uzman öğretmenlik unvanına sahip öğretmenlerin bir sonraki kariyer basamağı Başöğretmenlik aşamasıdır. Uzman öğretmenlerin Baş öğretmen yazılı sınavına başvuru yapabilmeleri için, yazılı sınav başvuru tarihinin son günü baz alınarak, uzman öğretmenlikte en az 10 yıl hizmette bulunmak, Uzman Öğretmen olarak görevine devam ediyor olmak, kademe ilerlemesinin durdurulması cezasının bulunmaması, mesleki gelişim konusunda hazırlanan 240 saatlik Başöğretmenlik Eğitim Programını tamamlamış olması gerekir. Doktora çalışması yapan Uzman Öğretmenler diğer şartları tamamladığında yazılı sınavdan muaf olarak sadece 240 saatlik eğitim ile Başöğretmen unvanına sahip olur. Bu unvana erişen öğretmenlerin özlük haklarında ve ekonomik kazançlarında kazanımlar gerçekleşir (MEB, 2022).

## **1.2. Öğretmenlerin Yöneticilikleri**

Öğretmenler kariyerlerinde yöneticilik alanına yöneldiklerinde, kendilerine okullarda ve okul dışı ortamlarda yöneticilik imkanı bulabilmektedirler. Bu bölümde okullarda olan yöneticilikleri ile okul dışında olan yöneticilikleri sunulmaya çalışılmıştır.

### **1.2.1. Öğretmenlerin okullarda yöneticiliği**

Eğitim kurumları, öğretmenlerin öğrenme yaşantısı ile kalıcı değişimler içinde olan öğrencilerle etkileşimde bulunabilme olanağı bulduğu ortamlardır. Ülkeler politikalarında eğitime sistemlerine yer verirler ve belirlenen hedeflerle planlamalarda bulunurlar. Bu planlamaları da eğitim kurumlarında öğretmen vasıtasıyla hayata geçirirler. Kamuya ait eğitim kurumlarına devlet okulları denir. Devlet okulu, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, tüm giderleri devlet bütçesi ile giderilen, öğrenime hazır hale gelen çocukların belirlenen ulusal eğitim amaçlarına göre eğitildiği kurumlarıdır. Devlet bahsi geçen devlet okulundaki tüzük, program ve içeriği kendisi hazırlar. Buralarda verilen eğitimleri yine kendi organlarıyla denetler (Kırmızı, 2014: 8-9). Devlet okullarının dışında öğretmenlerin çalışma imkânı bulup kariyerlerine devam ettikleri eğitim kurumları da vardır. Bunlar Özel Okullardır. Özel okullar, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan, bakanlığın denetim ve gözetiminde kendilerine özel olarak çıkarılan kanuna tabii olarak faaliyetlerini sürdüren kurumlardır. Burada hizmet ücret karşılığı verilir. Kendi ihtiyaçları sahipleri tarafından karşılanır (Küçükçayır ve Cemaloğlu, 2017: 1).

Öğretmenler kariyerlerini, devlet okullarında ve özel okullarda devam ettirebilirler. Özel okullarda yönetici olabilmek için herhangi bir standart veya yeterlilik sabiti yoktur. Ancak devlet okullarında okul yönetimleri öğretmenlerin arasından başvuru esasına dayalı olarak sınavla belirlenir. Bu sınav Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 'Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği' ile şartları sağlayanlar arasından katılıma açılır. Okulun yöneticileri, okulların etkinliklerinde kilit bir konumdadır. Bir okulun etkili olması o okulu yöneten okul yöneticisinin liderlikle ilgili tutum ve davranışları ile doğrudan ilişki içerisinde (Balcı, 2003). Devlet okullarında Okul Müdürü, Baş Müdür Yardımcısı ve Müdür Yardımcısı gibi görevler bulunmaktadır (MEB, 2013). Okulların öğrenci sayılarına göre bu görevler değişkenlik gösterebilirler. Bu görevler aşağıda kariyer basamağı sıralamasına göre açıklamaya çalışılmıştır.

### **1.2.1.1. Müdür Yardımcılığı**

Okul müdürü ve müdür yardımcıları okulun yönetimini iş bölümü içerisinde ve güven, sağlıklı iletişim, güçlü ilişkiler içerisinde başarı ve başarısızlığı paylaşarak, gerektiğinde müdür yardımcılara yetki de verilerek gerçekleştirirler (Balcı, 1995). Müdür yardımcıları okul müdürüne karşı sorumlu, onun verdiği emir ve işleri yapmakla görevli kişilerdir. Okuldaki nöbet, evrak ve dosyalama, müdür adına iş işlemler yapabilme, gerektiğinde müdüre vekâlet etme gibi görevleri yerine getirir.

Müdür yardımcısı olabilmek için; en az 2 yıl öğretmenlik yapmış olmak, EKYS (Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı) yazılı sınavından 60 puan barajını geçmiş olmak, sonrasındaki isteğe bağlı girilen mülakat sınavından başarılı olmak ve açıklanan kontenjana göre Müdür yardımcılığı kadrosu olan okulları tercih etmek gerekmektedir. Bu aşamaları geçen öğretmenler kendi branşları dışında yöneticilik başvurusunda bulunamazlar.

### **1.2.1.2. Müdür Başyardımcılığı**

Müdür Başyardımcısı, müdürün en yakını, yardımcısı, ayrıca ders okutma becerisi olan okul yöneticisidir. Müdürün olmadığı zaman dilimlerinde okul müdürüne vekâlet eder. Okulun her türlü eğitim-öğretim, personel, yönetim yazışma, güvenlik ve daha birçok işleri okul müdürünün verdiği görevler dâhilinde yapar. Bu işleri gerçekleştirirken okul müdürüne karşı sorumludur (MEB, 2014).

Müdür Başyardımcısı olabilmek için en az 2 yıl öğretmenlik yapmış olmak, EKYS (Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı) yazılı sınavından 60 puan barajını geçmiş olmak, sonrasındaki isteğe bağlı girilen mülakat sınavından başarılı olmak ve açıklanan kontenjana göre Müdür Başyardımcılığı kadrosu olan okulları tercih etmek gerekmektedir. Öğrenci sayısının fazla olduğu ve en az 2'den fazla müdür yardımcısının olduğu okullarda Müdür Başyardımcısı olunabilir.

### **1.2.1.3. Okul Müdürü**

Okul müdürleri eğitim kurumlarının genel işleyişini yürüten, kurumun eğitim ve öğretim faaliyetlerini denetleyen, personelin özlük haklarının gelişimini ve takibini yapan, kurumun fiziksel ve sistemsal yönetilmesini sağlayan yöneticidir. Eğitim kurumlarının gelişmesi ve yaşamasından birinci derece sorumlu görevlilerdir (Bursalıoğlu, 2010). Okul müdürleri kendilerinden beklenen eğitim liderliğinin yanı sıra görevde olduğu eğitim kurumunu en uygun ve iyi şekilde yönetmelidir (Hunt, 2012). Okul müdürleri öğretmenler arasından seçilir. Bir eğitim kurumunda müdür olabilmek için; Kurucu müdür, müdür başyardımcısı,

müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (EKYS) yazılı sınavında 60 barajını geçmek, barajı geçenler arasında başvuru esasına göre yapılacak mülakat sınavını geçmek gerekmektedir. Öğretmen kendi branşının olduğu kurumlarda okul müdürü olarak görevlendirilebilir. Hangi eğitim kurumunda görev alabileceği açıklanan kontenjanlar dahilinde kendisinin tercihindedir (MEB 2014). Genel hatlarıyla yönetici olabilmek için bu yollar izlenmektedir. Ancak bazı kurum türleri ve bazı kurumlar için farklılıklar olabilir.

### **1.2.2. Öğretmenlerin Okul Dışı Yöneticilikleri**

Öğretmenler ders öğretimi yaparak devam ettirdikleri okul ortamındaki kariyerlerine okul ortamında müdür yardımcılığı, müdür başyardımcılığı ve okul müdürü olarak devam edebilirler. Öğretmenler ayrıca gerekli şartları taşıdıklarında MEB'e bağlı diğer pozisyonlarda da kariyer yükselmesi ve yöneticilik görevlerinde bulunabilirler. Bunlar Şube Müdürlükleri, Milli Eğitim Müdür yardımcılıkları, Milli Eğitim Müdürlüğü, Bakanlık içerisindeki farklı pozisyonlardır. Örnekleri verilen konulardan Şube Müdürlüğü sınav usulüne göre alım yapmakta ancak diğer pozisyonlar meslek içi çalışma ve durumların değişkenliğine göre belirlenir. Bir öğretmenin Şube Müdürü olabilmesi için; en az fakülte veya dört yıllık yüksekokul mezunu olmak, son iki yıl Bakanlıkta görev yapmış olmak, Talim ve Terbiye Kurulu uzmanı, eğitim uzmanı, uzman, rapor yazıcı, sivil savunma uzmanı veya okul müdürü görevinde iki; müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı görevlerinde ayrı ayrı veya toplamda üç; mimar, mühendis, biyolog, psikolog, istatistikçi, çözümleyici, programcı, araştırmacı, tekniker, şef veya sayman kadrosunda üç; öğretmen kadrosunda dört ya da bu alt bentte sayılan kadrolarda toplam dört yıldan az olmamak üzere asaleten görev yapmış olmak gibi kriterler belirlenmiş ve yazılı sınav şartı getirilmiştir. Öğretmenler bu alanda ilerleyecekleri kariyerleri için bu sınava tabidirler ve bahsi geçen şartları sağlamalıdır. Şube Müdürlüğü sonrasındaki görevlerden ilçe milli eğitim müdürü ve il milli eğitim müdür yardımcısı olabilmek için de 4 yıl kurum müdürlüğü ve en az 2 yıl Şube Müdürlüğü yapmış olmak gereklidir. Herhangi bir sınav yoktur. Sonrasındaki konular için belirli bir gereklilikten bahsedilmemektedir (MEB, 2013).

Öğretmenler kendi uzmanlıkları doğrultusunda kariyer planlaması yaparken yukarıda belirtilen seçenekleri değerlendirerek yol alırlar. Bu durumun aksine, tüm kariyeri boyunca, öğretme işinde kalarak ve unvan olarak ilerleme sağlamayarak öğretmen olarak da kariyerlerini sona erdirebilirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİLECİK İLİ DEVLET OKULLARINDA YÖNETİCİLİK YAPAN ÖĞRETMENLER İLE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

#### 1. Bilecik İli Devlet Okullarında Yöneticilik Yapan Öğretmenler İle Yapılan Çalışma

Bu çalışma Bilecik ilinde hizmet veren devlet okullarının yöneticileri ile kendi gönüllü rızaları dahilinde görüşmeler yapılarak tamamlanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya ait genel bilgiler, verilen toplanması, analizi ve bulgulara yer verilmiştir.

##### 1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu yöneticilik yapan öğretmenleri kariyer gelişimlerinin ortaya konulmasıdır. Okul yöneticileri mesleğe başladıklarında sahip oldukları hedefler ve kariyerlerinden beklentileri onların yöneticilikte görevlerini yaparlarken davranışlarına yansımaktadır. Aynı zamanda kariyer ilerlemesi içerisindeki hedef ve beklentileri de bir sonraki kariyerleri için önem taşımaktadır. Yöneticilerin, öğretmenlik mesleğini seçmelerinin sonrasında okul yöneticiliğine evirilen kariyerleri, her zaman hedeflenmiş ve beklenti sonucu oluşmuş değildir. Bunun sonucunda da okul yöneticilerinin kariyere bakış açılarının değişkenlik göstermeleri beklenmektedir.

##### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin mesleğe olan beklentileri ve meslekle ilgili hedeflerinin kariyer gelişimlerinde göstermiş olduğu değişimleri incelemektir. Araştırmada çeşitliliğin sağlanması adına Bilecik İlindeki farklı okul kademelerinden, bu kademelerdeki okul müdürleri ve müdür yardımcılarında, çeşitli tecrübedeki okul yöneticilerinden öğretmenler, amaçlı örneklem yöntemi benimsenerek seçilmiştir.

##### 1.3. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak nitel bir yaklaşım ile kurgulanmıştır. Nitel araştırma yöntemi, çok geniş bir alan olmakla beraber bu içerikten bir unsur olarak; görüşme yoluyla gözlem becerileri kullanılarak farklı tekniklerle katılımcının tepkilerinin ve algılarının an yakalanarak doğal bir biçimde ortaya serilmesinin amaçlandığı bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu araştırmada ise, kariyer, kariyer hedef/beklentisi, kariyer gelişimi kavramlarının algısı çalışmaya konu olmuş ve ilgili kavramlara yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### 1.3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma model olarak nitel araştırma yaklaşımına göre temellendirilmiş olup, bu çalışma durum analizi desenine sahiptir. Durum analizi açıklayıcı ve betimleyici bir araştırma çeşitidir. Durum analizi aktüel bir verinin gerçek bağlamında değerlendirilmesini sağlar. Bu desen, bir araştırma sorusuna hem betimleyici/açıklayıcı cevap arandığı, hem de verilen cevapları değerlendirmeye ihtiyaç duyulduğu durumlara uygundur (Silverman, 2018; Yin, 2017).

### 1.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de Bilecik İlindeki kamu okullarında farklı kademelerde görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Çeşitliliğin sağlanması için farklı kademe ve farklı tecrübelerden okul yöneticileri seçilmiştir. Aralarındaki farklı temaları gözlemleyebilmek için 8 okul müdürü ve 8 müdür yardımcısından oluşan 16 okul yöneticisi seçilmiş ve her biri ile görüşme gerçekleştirilmiştir. İlgili bilgiler Tablo 1.1.’de verilmiştir.

**Tablo 1.1.** Katılımcıların Yönetici Pozisyonları ve Okul Kademeleri

Katılımcı	Müdür	Müdür Yardımcısı	Okul Kademesi
K1	X		Özel Eğitim Uygulama
K2	X		İlkokul ve Ortaokulu
K3	X		Ortaokul
K4	X		Anaokulu
K5	X		Halk Eğitim Merkezi
K6	X		İlkokul
K7	X		Meslek Lisesi
K8	X		İlkokulu ve Ortaokul
K9		X	Anaokulu
K10		X	Özel Eğitim Uygulama
K11		X	İlkokul
K12		X	Anaokulu
K13		X	İlkokul

**Tablo1.1.** Tablonun Devamı

K14		X	Lise
K15		X	Ortaokul
K16		X	Ortaokul

Tablo 1.1.'e göre 3 katılımcı Anaokulu kademesinde, 3 katılımcı İlkokul kademesinde, 3 katılımcı Ortaokul kademesinde, 2 katılımcı ilkokul ve ortaokul kademesinde, 2 katılımcı Özel Eğitim Uygulama Okulu kademesinde, 2 katılımcı Lise kademesinde,1 katılımcı ise Halk Eğitim Merkezi kademesinde okul yöneticiliği yapmaktadır.

Örneklem ve problemle ilgili tüm taraflara yansiyacak şekilde maksimum çeşitliliğin sağlanması için maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılır (Grix, 2010). Bu sebeple farklı okul kademelerinde farklı tecrübeye görev yapan okul yöneticileri seçilmiş, tek bir kademe veya yönetici pozisyonu baz alınmamıştır. Her kademedeki katılımcıyla yapılan görüşmeler sonucu edinilen bulgular not edilmiş, her aşama yazılı hale getirilmiş ve araştırmacı tarafından kontrolü sağlanmıştır. Bu şekilde subjektif özellik taşıyan örneklem grubunun yanıtları geçerlik ve güvenilirlik açısından kendi standartları açısından değerlendirilmiştir (Creswell, 2013). Her bir yönetici görüşmelerde sorulan sorulara verdikleri cevapların sistematik toplanması ve dökümü için K1,K2,K3.....K16 olarak kodlanmıştır.

### **1.3.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşleri detaylıca incelenerek ortaya çıkarılabilmek için araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme metodu kullanılmıştır. Bu metod katılımcıların görüşlerinin derinlemesine incelenip ortaya çıkarılması için, görüşmeden önce hazırlanmış soruların hazırlandığı bir metottur (Balcı 1997). Araştırma ekseninde katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiş olup, cevapları istenmiştir:

- Sizce "kariyer" nedir? Açıklar mısınız?
- "Kariyer Gelişimi" kavramı hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Sizin kendi kariyer gelişiminizi etkileyen faktörler nelerdir?
- Niçin "öğretmenlik" mesleğini seçtiniz?
- Okul yöneticisi olarak kariyerinizde ne gibi hedefleriniz ve ne gibi beklentileriniz var?

Araştırmaya katılan okul yöneticileri gönüllülük ilkesine uygun olarak çalışmaya dahil edilmişlerdir. Bilecik İlinde görev yapan 16 farklı okulun müdür ve müdür yardımcıları ile randevu alınarak yüz yüze görüşülmüştür. Bu katılımcılardan 8 tanesi okul müdürü, 8 tanesi

müdür yardımcısıdır. Okul müdürlerinde 2 tanesi kadın, 6 tanesi erkek iken, müdür yardımcılarının 1 tanesi kadın 7 tanesi erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Görüşmeler 2022 yılı Kasım ve Aralık ayları içerisinde, araştırmacı tarafından el ile not alınarak, katılımcıların görev yaptıkları okullarda yaklaşık 1'er saatlik sürede gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ses kaydı yapılmasına onay vermemişlerdir.

#### **1.3.4. Verilerin Analizi**

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonunda elde edilen veriler, yazılı doküman haline getirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde MAXQDA ile içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi, çalışılan metnin içinde tanımlarda bulunan belirli karakterlerden sistematik ve objektif neticeler çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir (Stone ve ark. 1966). Analiz sonucunda çıkan verilerden alt kodlar oluşturulmuştur. Verilerin kodlanmasındaki amaç ise metin içeriğindeki mevcut veya desteklenen anlamın bulunmasıdır. Alt kodların oluşturulma aşamasına geçilmeden tüm veriler dikkatlice ve tekrarlarla okunmuş bulunmaktadır. Farklı günlerde aynı dikkat ve yine tekrar edilerek çalışılmıştır. Sonrasında sorulan sorular ile oluşturulan kodlar, belirli başlıklardan oluşan alt kodlara bölünmüş ve şema ile okuyuculara sunulmuştur. Verilerin kodlanması benzer biçimde kodlanmış bütün veriler okunmadaki tekrarlarla öncelikli olarak o kodun merkezini ve ne ifade ettiğini bulmaya çalışılmıştır (Glesne, 2014: 259-265). Bu kodların toplanması ve şekil ile ifade edilmesiyle görüşme verilerinin kavramsallaştırılması ve anlaşılması kolaylaştırılmaya çalışılmıştır.

#### **1.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmamız Bilecik İlinde farklı kademelerdeki farklı okullarda görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır. Çalışmaya 8 okul müdürü ve 8 müdür yardımcısı katılmıştır. Çalışmada ses kaydı alınmadığından veriler, araştırmacının bireysel olarak alabildiği notlar ve çözümlenmeleri ile sınırlıdır.

#### **1.4. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulgularında ve toplanan verilerin analizinde öncelikle katılımcılara ait demografik bilgileri öğrenilmiş, sonrasında ise yüz yüze görüşme yoluyla çalışma soruları yöneltilerek cevaplar not alınmıştır.

##### **1.4.1. Katılımcıların pozisyon ve demografik bilgileri**

Katılımcılarla görüşme sorularına geçilmeden önce çalıştıkları kurumlardaki pozisyonları hakkında bilgi toplanmış ve Tablo 1.2'de sunulmuştur:

**Tablo 1.2.** Araştırmaya Katılan Katılımcıların Pozisyonları

Pozisyon	Katılımcı sayısı
Müdür	8
Müdür yardımcısı	8

Tablo 1.2'ye göre katılımcıların %50,0'si müdür iken %50,0'si müdür yardımcısıdır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki pozisyonları öğrenildikten sonra diğer demografik bilgileri öğrenilmiş ve Tablo 1.3'de sunulmuştur:

**Tablo 1.3.** Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Bilgiler		N	%
Cinsiyet	Erkek	13	81,3
	Kadın	3	18,7
Yaş	31-35 yaş	3	18,7
	36-40 yaş	3	18,7
	41-45 yaş	6	37,5
	46-50 yaş	1	6,3
	51-55 yaş	2	12,5
	56-60 yaş	1	6,3
Eğitim durumu	Önlisans	1	6,3
	Lisans	12	75,0
	Yüksek Lisans	3	18,7
Yönetici çalışma süresi	2-4	2	12,5
	5-7	4	25,0
	8-10	3	18,7
	11 Yıl ve Üzeri	7	43,8
Okul türü	Özel Eğitim	2	12,5
	Halk Eğitim Merkezi	1	6,3
	Anaokulu	3	18,7
	İlkokul	5	31,3
	Ortaokul	3	18,7
	Lise	2	12,5

Tablo 1.3'e göre araştırmaya katılanların %81,3'ü erkek iken %18,7'si kadındır. %18,7'si 31-35 yaşında, %18,7'si 36-40 yaşında, %37,5'i 41-45 yaşında, %6,3'ü 46-50 yaşında, %12,5'i 51-56 yaşında ve %6,3'ü 56-60 yaşındadır. Eğitim durumları incelendiğinde %6,3'ü ön lisans, %75,0'i lisans ve %18,7'si yüksek lisans mezunudur. %12,5'i 2-4 yıl, %25,0'i 5-7 yıl, %18,7'si 8-10 yıl ve %43,8'i 11 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Okul türleri ise %12,5'i özel eğitim, %6,3'ü halk eğitim merkezi, %18,7'si anaokulu, %31,3'ü ilkokul, %18,7'si ortaokul ve %12,5'i lisedir.

Araştırma 16 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan 5 görüşme sorusu (açık uçlu) katılımcılara yöneltilmiş olup, verilen cevapların analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara ait frekanslar aşağıda Tablo 1.4'te sunulmuştur:

**Tablo 1.4.** Müdür ve Müdür Yardımcıları Cevap Frekansları

<b>1. "Sizce "kariyer" nedir? Açıklar mısınız?"</b>	<b>Yönetici Kodu</b>	<b>Müdür (Frekans)</b>	<b>Müdür yard.</b>
Doyuma erişmek	K1	1	-
Yaptığı işin en iyisi olmak	K2, K12	1	1
Meslek sahibi olmak	K7, K12	1	1
Meslekte ilerlemek (uzmanlaşmak)	K11, K10, K6, K8	2	2
Kendini geliştirmek ve öğrenmek	K14, K6, K3, K4	3	1
Daha fazla beceri, tecrübe ve bilgi sahibi olmak	K15, K12, K8, K5	2	2
Görevde yükselme	K15, K13, K9	-	3
Ünvan değişmesi	K16, K15	-	2
<b>2. "Kariyer Gelişimi" kavramı hakkında ne düşünüyorsunuz?"</b>	<b>Yönetici Kodu</b>	<b>Müdür (Frekans)</b>	<b>Müdür yard.</b>
Öğrenme, yeni öğrenmelere yeniliklere açık olma	K6, K8	2	-
İşinden tatmin olma	K3	1	-
İşinde uzmanlaşma, tecrübe kazanma	K3, K4, K5, K8, K10, K13, K15, K11	4	4
Statü gelişimi	K11	-	1
Bireysel gelişim, kendini geliştirme	K1, K5, K6, K10, K12, K14, K16	3	4
Kariyerde geçirilen zaman	K1	1	-

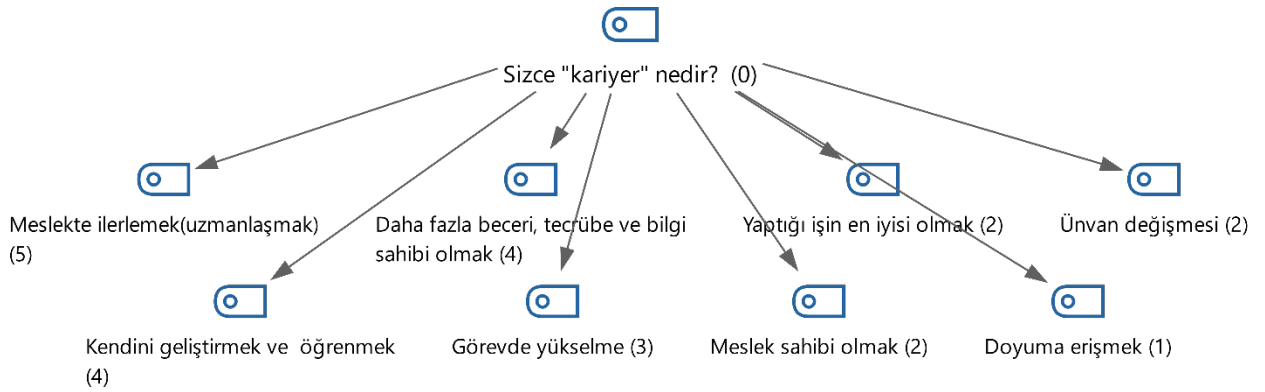
**Tablo1.4.** Tablonun Devamı

<b>3. “Sizin kendi kariyer gelişiminizi etkileyen faktörler nelerdir?”</b>	<b>Yönetici Kodu</b>	<b>Müdür (Frekans)</b>	<b>Müdür yard.</b>
Maddiyat	K14	-	1
Yaşanılan bölge koşulları, imkansızlıklar	K12, K13, K14	-	3
Medeni durum	K10, K12	-	2
Yaş	K10, K13	-	2
Ekonomik gelişim	K6, K11, K15	1	2
İş yoğunluğu / Zaman	K5, K8, K14, K15	2	2
Mutlu olmak	K4	1	-
Kişilik özellikleri, karakter	K2, K16	1	1
İçsel motivasyon	K9, K7	1	1
İnsanlara faydalı olmaktan aldığım tatmin	K3	1	-
Öğrenmeye istekli olma	K3	1	-
Özsaygı	K1	1	-
<b>4. “Niçin "öğretmenlik" mesleğini seçtiniz?”</b>	<b>Yönetici Kodu</b>	<b>Müdür (Frekans)</b>	<b>Müdür yard.</b>
Üniversite puanı	K6, K8, K10, K16	2	2
Topluma faydalı olmak	K5, K7, K9, K11, K12, K13	2	4
İnsanlarla iletişimi sevmek	K4, K9	1	1
Ailede öğretmen olması	K2	1	-
Yeni şeyler öğrenmeye istek	K1, K3, K14, K15	2	2
<b>5. “Okul yöneticisi olarak kariyerinizde ne gibi hedefleriniz ve ne gibi beklentileriniz var?”</b>	<b>Yönetici Kodu</b>	<b>Müdür (Frekans)</b>	<b>Müdür yard.</b>
Görevi tamamlamak	K15, K16	-	2
Teşekkür almak	K10	-	1
Öğrenci sayısını artırmak	K4, K9	1	1
İnsanların takdirini almak	K2	1	-
İşini iyi yapmak, bulunduğu ortamı geliştirmek	K2, K3, K4, K5, K7, K8, K10, K12, K13, K14	6	4
Üst kademelere yükselmek	K1, K4, K9, K11, K13	2	3

### 1.4.2. Katılımcıların Kariyer Hakkındaki Görüşleri

Katılımcıların kariyer hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarabilmek için ilk olarak kendilerinin algıladıkları kariyer kavramını açıklamalarına yönelik genel bir soru sorulmuştur. Bu soru ile katılımcıların kariyere bakış açıları ve teorik bilgi düzeyleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

“Sizce "kariyer" nedir? Açıklar mısınız?” şeklinde ifade edilen soruya ilişkin elde edilen sonuçlar Şekil 1.1.'de sunulmuştur.



Şekil 1.1. Katılımcıların Kariyer Hakkındaki Görüşleri

‘Kariyer nedir?’ sorusu ile kod oluşturulmuş ve soruya ilişkin “meslekte ilerlemek, daha fazla bilgi, beceri, tecrübe sahibi olmak, kendini geliştirmek ve öğrenmek, görevde yükselme, yaptığı işin en iyisi olmak, meslek sahibi olmak, ünvan değişmesi ve doyuma erişmek” olarak alt kodlar belirlenmiştir. Katılımcıların kariyer tanımında daha çok meslekte ilerlemeyi ele aldıkları görülmüştür. Görevde yükselme alt koduyla benzerlik gösterse de görevde yükselmede ünvan olarak yükselme olması kastedilmiştir. Daha fazla bilgi, tecrübe sahibi olmak alt kodu ikinci olarak vurgulanan alt kod olmuştur ve bu alt kodda daha çok uzmanlaşmaya işaret edilmektedir. Kendini geliştirmek ve öğrenmek alt kodunda ise kişinin kendini geliştirmek ve öğrenmekten hoşlanması kastedilmektedir. Bu sebeple ayrı bir alt kod olarak ele alınmıştır. En az değinilen alt kod ise doyuma erişmek olmuştur. Katılımcılardan sadece 1 tanesi bu alt koda değinmiştir.

- Meslekte İlerlemek alt kodu altında katılımcılar şu görüşleri belirtmiştir:

“K6: Kişi mesleğini seçerek kariyerini oluşturur. Meslekte ilerledikçe kariyer yapar”

“K8: Kişinin nereden gelirse gelsin yaptığı meslekte ilerlemesi, gelişmesi onun kariyeridir. Kendisi gibi mesleğinde olanlardan daha çok gelişim göstermesidir”

*“K11: Kariyer meslekte ilerlemek ve uzmanlaşmak için yapılan ve sonunda maddi ve iş değişikliği olan durumdur.*

*“K10: Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlıktır. İnsan mesleğini seçer kariyeri orada başlar. Zaman geçtikçe çalışma ile aşamalar kaydedilir. Görevinde başarılı olur, uzmanlaşır”*

*“K9: Bu görevlerini layıkıyla yapması ve görevinin içinde yükselmesi kişinin kariyeridir”*

-Daha fazla beceri, tecrübe ve bilgi sahibi olmak alt kodu altında katılımcılar şu görüşleri belirtmiştir:

*“K5: Bir meslekte geçirdiğin zamana bağlı süreçlerde edindiğin bilgi, beceri ve tecrübedeki artışın sosyal statüde görünür kademesidir”*

*“K15: Çalışma hayatında becerileri artırma, tecrübe kazanma... olarak açıklanabilir. “*

*“K12: Kariyerinde ilerleyince ayrıca kendi bilgi ve tecrübelerinde gelişim gösterir. Daha iyi ve gelişmiş olma için ilerlemesidir”*

*“K8: Belgeli veya belgesiz kendi alanında aynı meslek sahibi kişilere göre daha fazla tecrübe, bilgi ve deneyim sahibi olmaktır. Kişinin nereden gelirse gelsin yaptığı meslekte ilerlemesi, gelişmesi onun kariyeridir. Kendisi gibi mesleğinde olanlardan daha çok gelişim göstermesidir”*

- Kendini geliştirmek ve öğrenmek alt kodu altında katılımcılar şu görüşleri belirtmiştir:

*“K14: Eksik olduğu bilgi ve tecrübeleri işini yaparken kariyerinin içinde öğrenmesidir. Kariyer kişinin kendini geliştirdiği öğrendiği ortamdır”*

*“K3: Kariyer bir kişinin ilgi duyduğu ve iyi yaptığı alanda öğrenmek ve işini daha iyi yapmak için ilerlemesi ve bunun sonunda vardığı noktadır.”*

*“K6: Kariyer bir meslekte ilerleme, kendini geliştirme anlamına gelmektedir. Kişi mesleğini seçerek kariyerini oluşturur. Meslekte ilerledikçe kariyer yapar. Kendini geliştirdikçe de kariyeri gelişim gösterir”*

*“K3: Kariyer bir kişinin ilgi duyduğu ve iyi yaptığı alanda öğrenmek ve işini daha iyi yapmak için ilerlemesi ve bunun sonunda vardığı noktadır. Yani kişi kariyerine ilgisini çeken mesleği seçerek başlatır. O mesleğin içerisinde işini daha iyi yapma hedefiyle yol alır”*

-Görevde yükselme alt kodu altında katılımcılar şu görüşleri belirtmiştir:

*“K13: Mesleğin seçiminden sonra başlar. Gelişim gösterilerek yükselme imkânı vardır”*

*“K9:Kişinin görevinde yükselmesi kariyeridir”*

*“K15: Çalışma hayatında becerileri artırma, tecrübe kazanma, statü olarak ilerleme, bazen de yetki olarak bir üst göreve yükselme olarak açıklanabilir”*

-Yaptığı işin en iyisi olmak alt kodu altında katılımcılar şu görüşleri belirtmiştir:

*“K2: Yaptığınız işin en iyisi olmak. Kişilerin seçtikleri meslekleri onların kariyerlerini oluşturur. Meslek seçiminden sonar yaptıkları işlerin içinde olan insanlar o işin en iyisi olmak için çabalamalıdır. Hangi işin içinde ise o işte en iyi olmayı hedeflemelidir. Kariyer kişinin işinde en iyisi olma hedefidir.”*

*“K12: Daha iyi ve gelişmiş olma için ilerlemesidir”*

-Meslek sahibi olmak alt kodu altında katılımcılar şu görüşleri belirtmiştir:

*“K7: Bu mesleği seçtiğimizde de kendi kariyerimiz başlar”*

*“K12: Kariyer, meslektir.”*

-Ünvan değişmesi alt kodu altında katılımcılar şu görüşleri belirtmiştir:

*“K16: Görevini başarı ile ifa eden bir kimsenin farklı bir ek ünvana sahip olmasıdır. Mesleğinin içinde üzerine düşen görevi yerine getirdikçe kişinin ünvanları değişir. Değişen ünvanları da kariyerini oluşturur”*

*“K15: ... Çalışma hayatında ... statü olarak ilerleme ... olarak açıklanabilir.*

-Doyuma erişmek alt kodu altında katılımcılar şu görüşleri belirtmiştir:

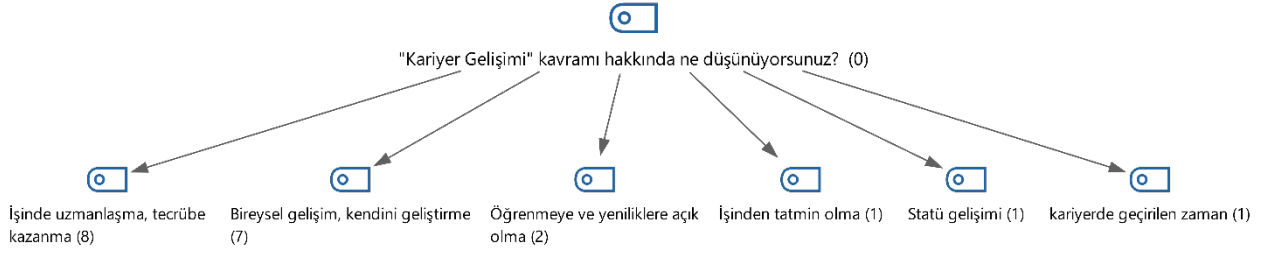
*“K1: Bir çalışanın kendi iş hayatında doyuma erişebileceği son alan”*

Soruyla ilgili verilen cevaplarda katılımcıların kariyer kuramları açısından gelişimsel bir yaklaşımda oldukları söylenebilir. Levinson’un Yetişkin Gelişim Kuramı’nda değinildiği üzere gelişim dönemleri birbirlerine yakın katılımcılar, gelişim dönemlerinin oluşturduğu atmosfer ile daha çok kendi gelişimlerine ve meslekte ilerleme hedeflerine göre alt kodlar oluşturmuşlardır.

### **1.4.3. Katılımcıların Kariyer Gelişimi Hakkındaki Görüşleri**

Önceki soru ile katılımcıların, hakkında fikir sahibi olduğumuz algılarındaki kariyer kavramlarının gelişim göstermesi için hangi yolların izlenmesi gerektiği konusundaki görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Kariyer gelişiminin onlar için ne anlam ifade ettiği hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarabilmek amaçlanmıştır.

**"Kariyer Gelişimi" kavramı hakkında ne düşünüyorsunuz?** Şeklinde ifade edilen ikinci soruya ilişkin bulgular Şekil 1.2.'de sunulmuştur:



**Şekil 1.2.** Katılımcıların Kariyer Gelişimi Hakkındaki Görüşleri

Şekil 1.2. incelendiğinde; 'Kariyer Gelişimi kavramı hakkında ne düşünüyorsunuz?' sorusu ile kod oluşturulmuş; "işinde uzmanlaşma, tecrübe kazanma, bireysel gelişim, kendini geliştirme, öğrenmeye ve yeniliklere açık olma, işinden tatmin olma, statü gelişimi, kariyerde geçirilen zaman" şeklinde alt kodları oluşmuştur. Kariyer gelişimi katılımcılar tarafından daha çok işte uzmanlaşma ve tecrübe kazanma olarak ele alınmıştır. Kariyer gelişimini süreye bağlayan ise bir katılımcı olmuştur.

-İşinde uzmanlaşma, tecrübe kazanma alt koduna ilişkin katılımcıların görüşlerinden örnekler şöyledir:

*"K13: Mesleklerinde tecrübelendikçe de kariyer gelişimi olur."*

*"K11: Kariyer gelişimi kariyerin basamaklar halinde olmasıdır. Kişinin mesleğini seçmesiyle başlar. Mesleğinde ilerlemesi ile gelişir"*

*"K3: Kariyer Gelişimi işini daha iyi yapma, işinde uzmanlaşma ve ilerledikçe işinden daha çok tatmin olmadır. İşini yaptıkça insanlar tecrübelenirler. Kariyerleri de gelişir. İş tecrübesi uzmanlık getirir"*

*"K4: Sürekli gelişmesi gereken bir kavramdır. Kariyer geliştikçe insanların iş hayatları daha verimli olur. İşin kalitesi artar. Sürekli değişir ve gelişir"*

*"K5: Edinilen kariyerde uzmanlaşarak kişinin kendini geliştirmesidir. Mesleğini seçen insanlar kariyerlerini oluşturmaya başlarlar. Kariyer de kişinin işinde tecrübelenmesi ile gelişim gösterir"*

*“K8: İlgili alanda istenilen deneyime ve bilgiye ulaşmak için geçen süreçtir. Kariyeri oluşturan insanların mesleğinde ilerlemeleri ile deneyimli hale gelmeleri ve yeni bilgilere ulaşabilme imkanlarının artmasıdır”*

*“K10: a kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri uyum sağlama, yetkinlik, yeterlilik ve kişilik geliştirme gibi tüm eylemler ve faaliyetlerdir”*

-Bireysel gelişim ve kendini geliştirme alt koduna ilişkin katılımcıların görüşlerinden örnekler şöyledir:

*“K5: Edinilen kariyerde uzmanlaşarak kişinin kendini geliştirmesidir”*

*“K10: İnsanların iş hayatları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için ... ve kişilik geliştirme gibi tüm eylemler ve faaliyetlerdir”*

*“K1: Bireysel gelişiminin yanı sıra iş yaşamında konumsal ilerleyişidir. Kişi mesleğini yaparken yaşadıklarından dolayı hem bireysel olarak gelişim gösteriri hem de yaşam çevresinde gelişim ve değişimler oluşur”*

*“K6: Yapılan meslek ile ilgili kendini geliştirme, yeniliklere açık olma durumudur. Kariyer geliştikçe kişi mesleğe daha çok hakim olur. Yeni arayışlarla yeni öğrenmeler gerçekleştirir”*

*“K12: ...Kariyer gelişimi insanların sürekli kendini geliştirme aşamalarıdır”*

*“K14: Kişini yetenek ve becerilerinin saptanması sonucu ortaya çıkan durum üzerinden bilgi kaynakları kullanılarak iyileştirme ve yenileştirmenin yapılmasıdır”*

*“K16: Olmalıdır fakat denetim ile belirlenen periyotlarla denetim yapılması uygun olur. Böylece kariyer gelişimindeki değişimler anlaşılır. İnsanlara bilgi verebilecek ve onları yönlendirecek sonuçlar bulunabilir”*

-Öğrenmeye ve yeniliklere açık olma alt kodu altında katılımcıların görüşlerine ilişkin örnekler şöyledir:

*“K6: ... Yeni arayışlarla yeni öğrenmeler gerçekleştirir. Kariyer gelişimi hem çalışılan mesleğin yapılmasını kolaylaştırır hem de yeni arayışların kapısına açar.”*

*“K8: .. yeni bilgilere ulaşabilme imkanlarının artmasıdır.”*

-İşinden tatmin olma alt koduna ilişkin katılımcı görüşü şöyledir:

*“K3: İşini uzman olarak yapan kişi de işinden daha çok tatmin olur.”*

-Statü gelişimi alt koduna ilişkin katılımcı görüşü şöyledir:

“K1: iş yaşamında konumsal ilerleyişidir.

-Kariyerde geçirilen zaman temasına ilişkin katılımcı görüşü şöyledir:

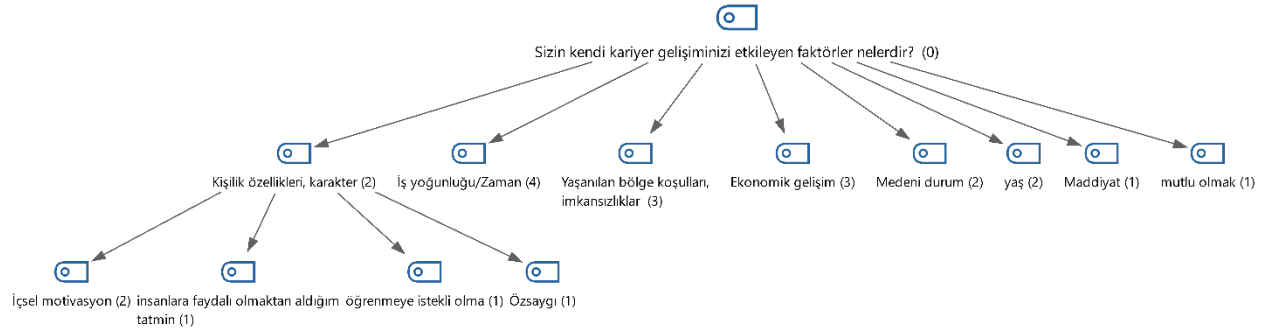
“K1: Kariyer gelişimi kariyerde geçirilen zamandır.”

Yukarıda oluşan alt kodlara bakıldığında bunları Psikolojik Disiplinli Kuramlardan, Holland’ın Tipoloji Kuramı çıkarımlarına bağlamak mümkün olabilir. Tipoloji Kuramı ile katılımcılar kendi kişisel özellikleri ile çalıştıkları iş özelliklerini karşılaştırarak arada bir uyum aramaktadırlar. Katılımcıların tecrübe, beklenti ve kendini geliştirme hedeflerinde oldukları söylenebilir.

#### 1.4.4. Katılımcıların Kariyer Gelişimlerini Etkileyen Faktörler Hakkındaki Görüşleri

Bu soruda kariyer gelişimi konusundaki görüşleri öğrenilen katılımcıların, kariyer gelişimini etkileyen olumlu ve olumsuz durumlar hakkında görüşleri ve bu görüşlerinin nedenleri ortaya çıkarılmak amaçlanmıştır.

‘Sizin kendi kariyer gelişiminizi etkileyen faktörler nelerdir?’ Sorusuna ilişkin sonuçlar Şekil 1.3.’de verilmiştir.



Şekil 1.3. Katılımcıların Kariyer Gelişimlerini Etkileyen Faktörler Hakkındaki Görüşleri

Şekil 1.3. incelendiğinde; ‘Sizin kendi kariyer gelişiminizi etkileyen faktörler nelerdir?’ sorusu ile kod oluşturulmuş; “kişilik özellikleri-karakter, İşyoğunluğu/zaman, yaşanılan bölge koşulları, imkansızlıklar, maddiyat, medeni durum, yaş, ekonomik gelişim, mutlu olmak” şeklinde alt kodlar belirlenmiştir. Katılımcılar en çok kişilik özellikleri ve karakter alt koduna görüş bildirmiştir. Katılımcıların en az görüş bildirdiği alt kod ise mutlu olmak olarak belirlenmiştir.

-Kişilik özellikleri ve karakter alt kodu altında ikinci alt kodlar oluşturulmuştur. İçsel olarak kariyer gelişimine motive olma, insanlara topluma faydalı olmaya duyulan tatmin ve öğrenmeye istekli olma kişilik özellikleri altında işlenmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin örnekler şöyledir:

*“K9: İçsel motivasyon ve bir işi daha iyi yapılabilecek olduğumu düşünme duygusu kariyer gelişimini etkileyen faktörlerdir.”*

*“K2: Karakterin kariyer gelişimimi etkilediğini düşünüyorum”*

*“K16: Başka öğretmenlerden farklı olmam kariyer gelişimimde etkili oldu bence. Yani insanların birbirlerinde farklı olması ve kariyerlerinde ona göre hareket etmeleri kariyer gelişimini etkileyen bir faktör olabilir”*

*“K7: Dünyevî ve uhrevî katkı yaparak maddi ve özellikle mânevi, kalben huzur bulabilecek şekilde helâl ve Salih iyi ve doğru işler yapabilmektir”*

*“K3: insanlara faydalı olmaktan aldığım keyif ve kişisel tatmin.”*

*“K3: öğrenme isteğim”*

-Ekonomik gelişim alt koduna ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler şöyledir:

*“K6: ekonomik anlamda iyileşme sağlamak.”*

*“K11: Ödül, maaş gibi maddi ve manevi getiriler bana göre insanların kariyer gelişimini etkileyen faktörlerdir.”*

-Medeni durum alt koduna ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

*“K10: medeni durum”*

*“K12: Evli olup çocuklardan zaman bulamamak,”*

-Yaş alt koduna ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

*“K13: yaşa bağlı gelişime yeterli zaman ayıramamak”*

*“K10: yaş”*

-İşyoğunluğu/zaman alt koduna ilişkin görüşler şöyledir:

*“K5: Yöneticilik yaptığım sürede bürokratik işlerin yoğunluğu nedeniyle kariyer gelişimine fırsat yaratamama bence en önemli faktördür.”*

“K8: Okul yönetiminde gereksiz iş ve işlerle (harç, boya, tamirat, bakım, muhasebe, sigorta girişleri) uğraşırken eğitim ve eğitim yönetimi ile ilgili ana etkenlerden uzaklaşma”

-Yaşanılan bölge koşulları, imkansızlıklar alt koduna ilişkin katılımcıların görüşlerine ilişkin örnekler şöyledir:

“K12: ... yaşanan yerdeki gelişime destek olacak ortam ve aktivitelerin olmaması vb. engeller kariyer gelişimini engelleyen faktörlerdir”

“K14: ..Ulaşım gibi faktörleri sayabilirim.

-Maddiyat alt koduna ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

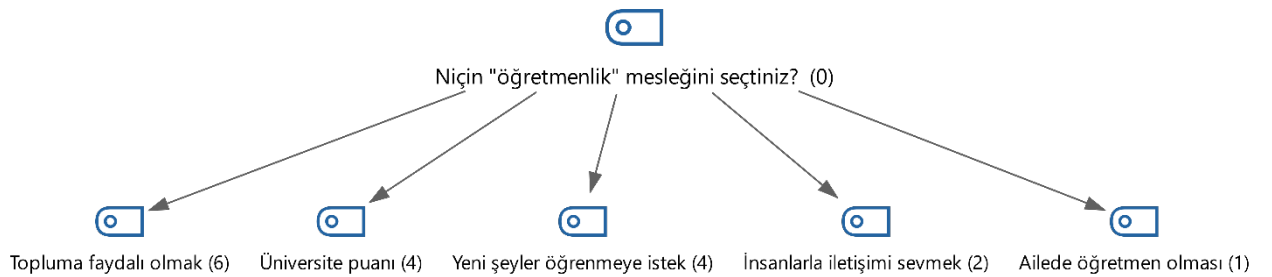
“K15: ..maddi motivasyon sayabilirim.

Katılımcıların verdikleri cevaplardan oluşan alt kodlara bakıldığında iş yoğunluğu ve zaman yetersizliği kariyer gelişimini etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Burdan yola çıkarak Parson’ın Özellik-Faktör Kuramına bağlantı kurulabilir. Kişilerin kendi ilgi, ihtiyaç ve özellikleri ile kariyer beklenti ve hedefi oluşmuşken, işin gereklilikleri ile farklı bir ortam oluşmuştur. Bu ikisi arasında bir uyumsuzluk çıkmasına ve kariyer gelişiminin etkilenmesine sebep olmuştur.

#### 1.4.5. Katılımcıların Öğretmenlik Mesleğini Seçme Konusundaki Görüşleri

Burada sorulan soru ile katılımcıların meslek seçimlerini nasıl yaptıklarını, mesleğe başlangıç öyküleri öğrenilmek istenmiştir. Mevcut kariyerlerine kadar hangi süreçlerden geçerek şimdiki bilinçlerine ulaştıkları ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.

‘Niçin "öğretmenlik" mesleğini seçtiniz? Sorusuna ilişkin analiz sonuçları Şekil 1.4.’de sunulmuştur:



Şekil 1.4. Katılımcıların Öğretmenlik Mesleğini Seçme Konusundaki Görüşleri

Şekil 1.4. incelendiğinde; ‘Niçin öğretmenlik mesleğini seçtiniz?’ sorusu ile kod oluşturulmuş; “topluma faydalı olmak, üniversite puanı, yeni şeyler öğrenmeye istek, insanlarla iletişimi sevmek, ailede öğretmen olması” alt kodları belirlenmiştir. Katılımcılar öğretmenlik mesleğini seçme sebeplerini topluma faydalı olarak belirtmiştir. Ailede öğretmen olması ise öğretmenlik mesleğini seçmekteki en az etkili görülen faktör olmuştur.

-Topluma faydalı olmak alt kodu altında katılımcıların görüşlerine ilişkin örnekler şöyledir:

*“K5: İdealistliğimden. Ülkemde herkesin aydın olmasını istiyorum. Ülkemin gelişmesini istiyorum. Bu gelişimde pay sahibi olmak ve her bireyin öğrenmesinde yardımcı konumda olmak istiyorum”*

*“K7: Dünyevî ve uhrevî hayatıma katkı sağlamak, ahirette cennete gidebilecek nesil yetiştirebilmek! İnternational kapitalizmin hüküm sürdüğü dünyada çok zor olsa da, karınca misali tarafımızın Hak ve Hukuk istikametinde olması mühimdir”*

*“K9: Onların bir şeyler öğrenmelerine şahitlik yapmak”*

*“K11: İnsanların öğrenmelerinde katkıda bulunmaktan keyif alıyorum. Bunu yaşamak için öğretmenliği seçtim”*

*“K12: İnsanları eğitmek, hayatlarına dokunmayı seviyorum. Kendimi öğretmen olarak düşünmek beni mutlu ediyor.”*

*“K13: Öğrencilere yeni bilgi ve beceri aktarma ve onlardaki gelişimleri görebilme olarak aktarabilirim”*

-Üniversite puanı alt koduna ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler şöyledir:

*“K16: İlk aşamada başka gideceğim üniversite yoktu. Okumuzdaki öğretmenler aldığım sınav puanı ile öğretmenliğe tercih yapabileceğimi söylediler.”*

*“K6: Özel bir sebebi yoktur. Sınavda aldığım puana göre tercih yaptım.”*

*“K8: Restgele ÖSYM'den gelen sıralama üzerine öğretmenlik mesleğini seçtim”*

*“K10: Yeteneklerimiz ve ilgi alanlarımız pek gözetilmemiş olsa da hepimiz bir üniversitede okumak için seçimler yapmak zorundaydık. Bazılarımız mecburen, bazılarımız isteyerek bazılarımız ise öylesine seçimler ile hayatlarını belirleme aşamasına geldik. Nihayetinde eğitim fakültesi kazandık ve okuduk”*

-Yeni şeyler öğrenmeye istek alt kodu altında katılımcıların belirttiği görüşlerden örnekler şöyledir:

*“K3: Öğrenmeyi sevdiğim için seçtim. Öğrenciliğimden bu yana öğrenmeyi sevdim. Öğrenmenin de yaşının olmadığı düşüncesindeyim”*

*“K1: Öğretme ve öğrenme süreçlerini en iyi şekilde yaşanabilen alan olduğu için. Hayatım boyunca yeni şeyler öğrenmeyi sevdim. Yeni bilgiler öğrenebileceğim ortamlarda olmaya çalıştım. Meslek seçimimi yaparken de öğrenme ortamlarının yanı sıra öğretme ortamlarında da olmak istediğimi fark ettim. Bu sebeple o dönemki performansıyla öğretmenlik mesleğini seçtim”*

*“K14: Hem öğretmeyi hem de değişen dünyada ortaya çıkan yeni bilgileri takip edip öğrenmeyi seviyorum. Kendimi de öğrencilerimi de geliştirebiliyorum bu sayede.”*

-İnsanlarla iletişimi sevmeye alt kodu altında katılımcı görüşleri şöyledir:

*“K4: İnsanları seviyorum. Onlarla iletişimde olmaktan büyük mutluluk duyuyorum.”*

*“K9: Öğretmen olunca çocuklarla iletişimde olmak.”*

-Ailede öğretmen olması alt kodu altında katılımcı görüşü şöyledir:

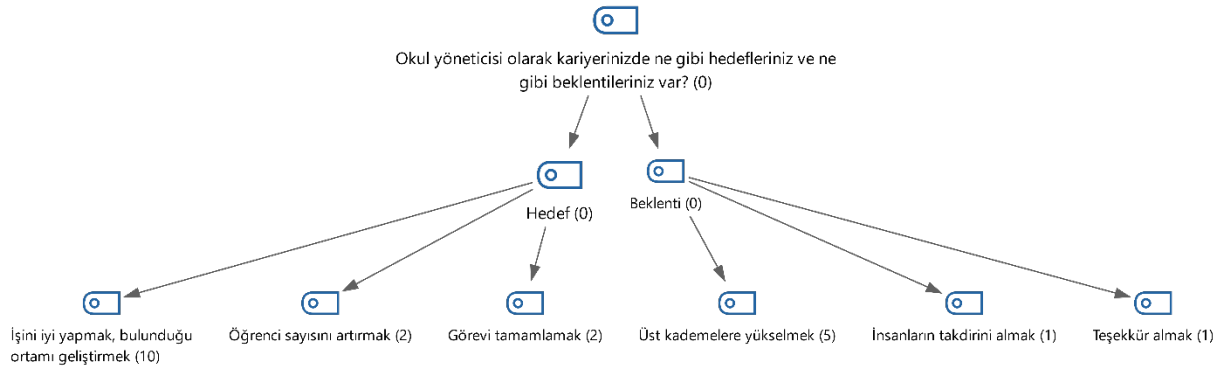
*“K2: Baba mesleği olarak seçtim. Babam da benim gibi sınıf öğretmenidir.”*

Buradaki cevaplardan yola çıkarak Postmodern Kuramlardan Sistem Kuramı Çerçevesi Kuramına bağlantı kurulabilir. Kişilerin topluma faydalı olma temasında birleşmesi yaptıkları meslekteki hedeflerinin hizmet, beklentilerinin memnuniyet olduğu sonucu çıkabilmektedir. Katılımcıların bu hedef ve beklentiler doğrultusunda kariyerlerinde farklı yönelimleri olabileceği söylenebilir.

#### **1.4.6. Katılımcıların Kariyer Hedef ve Beklentileri Hakkındaki Görüşleri**

Burada sorulan soru ile katılımcıların hedef ve beklentileri hakkında genel görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Mesleğe hangi hedef ve beklentilerle başladıkları, kariyerlerinin şu anki durumunda hedef ve beklentilerinin karşılıklarını alıp almadıkları ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

**‘Okul yöneticisi olarak kariyerinizde ne gibi hedefleriniz ve ne gibi beklentileriniz var?’** sorusuna ilişkin analiz sonuçları Şekil 1.5’de sunulmuştur:



**Şekil 1.5** Katılımcıların Kariyer Hedef ve Beklentileri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 1.5'te 'Okul yöneticisi olarak kariyerinizde ne gibi hedefleriniz ve ne gibi beklentileriniz var?' sorusu ile kod oluşturulmuş; katılımcıların cevapları hedef ve beklentiler olarak iki ayrı alt koda ayrılarak incelendiğinde, hedef kodunda, "işini iyi yapmak, bulunduğu ortamı geliştirmek, görevi tamamlamak, öğrenci sayısını artırmak" cevapları ikinci alt kodları oluştururken; beklenti alt kodunda ise, "üst kademelere yükselmek, insanların takdirini almak, teşekkür almak" cevapları ikinci alt kodları oluşturmuştur. Katılımcılar hedeflerde daha çok işini iyi yapmak, bulunduğu ortamı geliştirmek temasıyla ilgili görüş bildirirken; beklentilerde ise üst kademelere yükselmek görüşünü bildirmişlerdir. Hedeflerde en az cevaplar öğrenci sayısını artırmak, görevi tamamlamak olurken; beklentilerde ise insanların takdirini almak olarak belirlenmiştir.

Hedef alt kodundaki cevaplara örnek olarak;

-İşini iyi yapmak, bulunduğu ortamı geliştirmek ikinci alt koduna ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler şöyledir:

*"K3: Okul yöneticisi olarak çalıştığım kurumun iklimini ve kültürünü geliştirmek. Okulda çalışan personellerin gelişmelerine yardımcı olabilmek. Elimden geldiğince okulumda yer alan herkese verimli olabilmek."*

*"K2: Okulu bir adım ileriye götürmek. Gerek eğitim gerek fiziki olarak yöneticisi olduğum okulun daha iyi olmasını sağlamaya çalışmak"*

*"K4: Okulumdaki öğrenci sayısını arttırmak öncelikli hedefimdir. Okulda eğitim alan ve okulla ilişkisi olan herkese faydalı olabilmek"*

*"K5: Bulduğum konumda elimden gelenin en iyisini yapmak ve önüme çıkabilecek fırsatları kaçırmamak isterdim. Ülkeme faydalı oluşumların içinde aktif olarak yer almak beklentisindeyim."*

*“K7: Yaptığım görevimde temas ettiğim insanlara katkıda bulunmayı hedeflerim”*

*“K8: Çağımız zamanı hızlı kullanma çağı. İletişimde (web2-3 araçları) yazarken (on parmak klavye) özellikle seri on parmak yazı araçlarının kolaylıklarını eğitim camiasına ve öğrencilere benimsetebilmeyi isterim”*

*“K10: Okulumuzu; mesleki ve sosyal yaşam becerileri kazanmış, özgüven sahibi, üretime ve toplumsal yaşama tam katılımı sağlayan bireyler yetiştirerek lider bir okul olmak”*

*“K12: ... mesleğimde en iyisi olmak istiyorum”*

*“K13: Okul yöneticisi olarak hedefim yönetici olarak eğitime hizmet etmek”*

*“K14: Okulda yönetsel anlamda “ekol” değiştirmenin önemini yerleştirerek bilgi ve sanatla hemhal olan bir okul ortamı oluşturmak istiyorum”*

-Görevi tamamlamak ikinci alt kodu altında katılımcı görüşleri şöyledir:

*“K15: Okul yöneticiliği günümüzde zor bir kariyer hâline geldi. Dolayısıyla gerek işin stresi gerekse yoğun temposu sebebiyle yöneticilik kariyerimin çok uzun vadeli sürmemesi gerektiğini düşünüyorum. Yapılan iş ve geri dönütlerine bakıldığında kısa bir kariyer beklentim olduğunu söyleyebilirim.”*

*“K16: Okulumda görevimi bitirip öğretmenliğe dönmek. Yönetici olarak belirli süre görev yapmaktayım. Çok da isteyerek bu konuma gelmedim. Öğretmenliği seviyorum. Şartlar beni bu konuma getirdi. Görevimi yerine getirip tekrar öğretmenliğe dönmek istiyorum.*

-Öğrenci sayısını artırmak ikinci alt kodu altında katılımcı görüşleri şöyledir:

*“K4: Okulumdaki öğrenci sayısını arttırmak öncelikli hedefimdir.”*

*“K9: Yapabildiğim ve ulaşabildiğim en çok sayıda öğrencinin daha iyi bir kurumda daha iyi eğitim almasını sağlamak.”*

Beklenti alt kodundaki cevaplara örnek olarak;

-Üst kademeye yükselmek ikinci alt kodu altında katılımcılar şöyle görüş bildirmiştir:

*“K1: Yöneticiliğe başlarken memur olarak hakederek yükselbileceğim en üst makama kadar yükselmek benim kariyer hedefim olmuştur. Bulduğum konumda önüme çıkabilecek fırsatlara göre kariyerimi değiştirebilir. Milli eğitimde olan daha üst kademelere imkan bulabilirsem değerlendireceğim.”*

*“K4: Kariyerimde önüme çıkabilecek yükselme şanslarını değerlendirebilmek. Farklı derecedeki kurumlarda görev yapabilme şansı yakalamak.”*

*“K9: Kendi adıma da mesleğimde yükselmek ve daha yüksek kademelerde görev yapmak isterim”*

*“K11: Bakanlık düzeyinde üst yönetici olmak hedefim”*

*“K13: Okul yöneticisi olarak hedefim yönetici olarak eğitime hizmet etmek ileriki yıllarda taşra teşkilatında il ve ilçe şube müdürlüğü görevine atanma düşüncesindeyim”*

-Teşekkür almak ikinci alt kodu altında katılımcı görüşü şöyledir:

*“K10: Karşılığında teşekkür belgesi almak*

-İnsanların takdirini almak ikinci alt kodu altında katılımcı görüşü şöyledir:

*“K2: Beklentim ise bunları yapabilecek imkanları bulabilmek ve işini düzgün yapabilen birisi olarak değerlendirilmek.”*

Burada verilen cevaplardan çıkan temalara bakıldığında Gelişimsel Kariyer Kuramlarından Super'ın Yaşam Boyu Ve Yaşam Alanı Kuramı ile bağlantı kurulabilir. Kişilerin işini iyi yapma düşüncesi ve buldukları ortama değer katma düşünceleri, kariyer algılarının sürekli olduğu ve değişen ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilmek adına gerektiğinde şekil değişikliklerine gidilebilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

#### **1.4.7. Katılımcıların Cevaplarından Oluşturulan Kelime Bulutu**

Katılımcılara yönelttiğimiz 5 (açık uçlu) soru ile, katılımcıların verdikleri yanıtlarda kariyer hedef ve beklentilerine ait oluşturulan kodların yer aldığı bir kelime bulutu oluşturulmuştur. Tüm soru cevaplarından elde edilen sonuçlara ilişkin kelime bulutu Şekil 1.6'da sunulmuştur: Kelime bulutunda amaç farklı katılımcıların cevaplarında fazlaca üzerinde durulan kavramların iç içe bir bulut kümesi şeklinde verilmesi ve belirgin görüşün bu bulut içerisindeki kapladığı hacimden yola çıkılarak anlamlandırılması hedeflenir. Kelime bulutları, yoğun şekilde kullanılan kelimelerin genel bileşiminin, belirli bir bağlamda anlaşılmasını sağlamakta ve araştırma verilerinden çıkan başlıkları görsel olarak sunmalarına yardımcı olmaktadır (Williams vd. 2013).



## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin kariyer gelişimlerinin kariyer hedef ve beklentileri bağlamında incelendiği çalışmadan çıkan sonuçların birçok farklı temada toplandığı görülmektedir. Çalışmaya katılan okul müdürleri ve müdür yardımcıları öğretmenlik mesleğine başlangıçları ile başlayan kariyerlerinde ilerledikçe tecrübeleri ile orantılı olarak hedef ve beklentilerinde değişiklikler olduğu görülmüştür. Aşağıda detaylandırılacak çalışma soruları ile meslek ve kariyer algıları belirli temalarla ölçmeye ve kariyer hedef ve beklentilerinin kendilerine olan etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Doğan (2009), 2023 Eğitim Vizyonu belgesine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin beklentilerini ölçüldüğü çalışmasında yönetici liyakatinin önemi, meslek saygınlığının artırılması, yöneticilere yönelik iyileştirilmelerin yapılmasının gerektiği, siyasi gücün uygulamaya destek vermesinin beklendiği, mesleki eğitimin güçlendirilmesinin beklendiği gibi sonuçları ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticileri kariyerlerini değerlendirirken liyakat ilkesinin üzerinde durmuşlardır. Özdoğru (2019) çalışmasında okul yöneticileri liyakate sahip kişi kavramını en iyi şekilde en fazla bir görevi yapılabilecek yeterliliğine sahip, göreve layık olan kişi olarak algılamakta ve okul yöneticiliklerinin seçiminde sendika, siyasal baskı, objektiflik dışı değerlendirmelerin liyakati uygulamaya engel olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerine göre yöneticilik seçiminde mevzuat bilgisi ölçülebilecek bir yazılı sınav, objektif değerlendirme yapabilecek bir komisyon, görev için gerekli olan becerileri ölçebilecek uygulama esaslı mülakat sınavı, lisansüstü eğitime önem verilmesi ve atama sonrası süreç odaklı izlenmenin gerekliliğinden bahsetmişlerdir. İlgili çalışmada okul yöneticilerinin yöneticiliğe bakış açılarını ve hedef beklentilerini şekillendirmesi açısından, bu çalışma ile ilişkide olduğu sonucuna varılmıştır.

Koşar vd. (2013), okul yöneticileri ile yaptıkları çalışmalarında kendilerinin görev alanlarının dışındaki birçok farklı işle uğraşmak zorunda kaldıklarını söylemişlerdir. Yine benzer şekilde Turan ve Yalçın (2015) okul yöneticilerinin görev algıları dahilinde yapmak istedikleri işler ile uğraş içinde oldukları işler kıyaslandığında anlamlı bir farklılık olduğundan ve bu farklılığın okul yöneticisinin asli görevini yerine getirmesini zorlaştırdığından bahsetmişlerdir. Erginer ve Köse (2012) ise çalışmalarında okul yöneticilerinin değer görmemelerinin görevlerini bırakmalarında etkili olduğunu vurgulamıştır.

Kariyere genel bakış incelendiğinde okul yöneticilerinin yöneticilik kavramını meslekte ilerlemek, uzmanlaşmak olarak algıladıklarını ve öğretmenlik mesleğinde daha fazla beceri,

tecrübe ve bilgi sağlama amacıyla, kendini geliştirmek ve öğrenme arzusunda oldukları sonucuna varılmıştır. Okul müdürlüğü yapan yöneticilerin, kariyeri daha çok kendini geliştirme, öğrenme olarak algıladıkları, müdür yardımcılığı yapan yöneticilerin ise kariyeri daha çok görevde yükselme olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Görevde yükselme düşünceleri, yaptığı işte en iyi olma istekleri, unvan değiştirme düşünceleri ve meslek sahibi olarak doyuma erişme düşüncelerinin de etkileri olduğunu sonucu çıkmaktadır. Tanhan (2017) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlere kariyer algısı sorulduğunda akla gelen ilk kelimelerin duygusal özellikler kategorisine giren kelimeler olduğunu söylemiştir. Bu çalışmada bulunan sonuçlar duygusal özellik gösteren sonuçları olması sebebiyle bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Kaplan ve Gülcan (2020) öğretmenlerin kariyer ilerlemelerinde kariyer basamaklarının olması ile gösterilecek çabanın artmasının öğretmenin mesleki gelişime katkı sağlayacağını söylemişlerdir. Bu çalışmada okul yöneticilerimizin mesleki ilerlemeye ve uzmanlaşmaya önem vermeleri ile bu sonuçlar benzerlik göstermektedir. Özdemir vd. (2022) yaptıkları çalışmalarında kariyer kavramını öğretmenlik kariyer basamaklarına olan algı ile ölçmüşlerdir. Bu çalışmada öğretmenlerin kariyer ilerlemesinin ücret getirisi sonucu baskın çıkmıştır. Ayrıca kariyer algısının ekonomik yönüne dair herhangi bir sonuç çıkmamıştır. Bu yönü ile bu çalışmadan farklılık göstermektedir.

Katılımcılara kariyer gelişimi hakkındaki düşüncelerini sorduğumuzda işinde uzmanlaşma, tecrübe ve bireysel gelişim, kendini geliştirme odaklı sonuçlar ortaya çıktığını görülmektedir. Kariyer gelişimi konusunda algılarına göre bakıldığında; okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı görevindeki yöneticilerin belirgin bir ayrımında olmadıkları ve benzer cevaplar verdikleri sonucuna varılmıştır.

Dünya (2021) yaptığı çalışmasında yöneticilerin kariyerleri ilerlerken kendini tanıma aşamasından ve kariyerinin bu tanıma ile yön bulmasından bahseder. Bu çalışmada da kariyer gelişime bakış açısı çoğunlukla bireyin kariyer gelişiminin bireysel gelişim ve kendini geliştirme yönünün baskın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yavaş (2017) kariyer gelişimini kişisel özellikler ve kişisel memnuniyet bakış açısıyla incelemiş ve kişisel özelliklerin kariyer gelişiminde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Katılımcıların cevapları ile çalışmamızda çıkan sonuçlarda kişisel özelliklerin etkisine değinilmemiş ve bu bağlamda bir sonuca ulaşılmamıştır.

Kariyer gelişimini etkileyen faktörlere bakıldığında okul müdürlüğü yapan yöneticilerin belirli bir temaya yoğunlaşmadığı ancak müdür yardımcılığı yapan yöneticilerin yaşanan bölge koşulları, imkansızlık, maddi yetersizlik, yaş, medeni durum gibi benzer temalara yoğunlaşarak cevap verdikleri sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada genel bakış açısıyla kariyer gelişimlerini etkileyen faktörler, çoğunlukla olumsuz algı ile gelişimi engelleyen faktörlerden oluşan temalar olarak sonuç vermiştir. Kişilerin karakter ve kişilik özellikleri, iş yoğunluğu engeli, yaşanan bölge ve imkansızlık durumları bunlara örnektir. İnandı ve Gılıç (2020) çalışmalarında kariyer gelişimini engelleyici faktörlerden birisi olarak ailevi ve ekonomik engeller sonucuna ulaşmışlardır. Bu da kariyer gelişimini etkileyen faktörler sorulduğunda bile olumsuz algı ile gelişimi engelleyen faktörlere ulaşılması sonucuna varmıştır. Bu açıdan bu iki çalışma benzerdir. Akgül ve Ayer (2020) çalışmalarında kişinin kendi yetenek ve becerilerini tanımamasının kariyer gelişiminde belirleyici bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmada yoğunlaşılan sonuçlardan bir diğeri de kişisel özellikler ve karakter olarak sonuçlanmıştır. Eryılmaz ve Mutlu (2017) çalışmalarında kariyer gelişimine yaşam boyu gelişim perspektifinden bakmışlar ve kişinin ruh sağlığının kariyer gelişimi ile ilişkide olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışma bu perspektiften bakıldığında her hangi bir sonuca ulaşamamıştır.

Öğretmenlik mesleğini seçme sebepleri, okul müdürlüğü yapan yöneticilerde tüm temalara neredeyse eşit dağılım göstermekte iken müdür yardımcılığı yapan yöneticilerde topluma faydalı olma teması belirgin bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik mesleğinin neden seçildiğini bulmaya çalıştığımız sorumuzda topluma fayda sağlamak, yeni bilgiler öğrenme arzusu gibi sonuçlar ortaya çıkarken, üniversite sınavından alınan puan ile yapılan tercihlerin de belirgin olduğu sonucuna varılmıştır. Zembat (2015) çalışmasında öğretmenliğin bireyin ve toplumun kısa ve uzun vadede değişiminde, dönüşümünde etkili bir konumda olduğu sonucuna varmış ve öğretmeni bireyin kendisini geliştirmesi, bilgiyi yapılandırması, mensubu olduğu kültürün özellikleri ile içinde bulunduğu çağın gerekliliklerinin farkında olan, bu farkındalıkla öğrencileri eğitme, yönlendirme, destekleme, tutum ve davranış geliştirme ile topluma model olan bireyler olarak tanımlamıştır. Bu sebeple yöneticilere yöneltilen ve topluma fayda ile yeni bilgilerle kendini geliştirme sonucuna ulaştığımız çalışmamızla benzerlikler taşımaktadır. Özdemir ve Orhan (2019) öğretmenlerin mesleki imaj hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmak adına yaptıkları çalışmalarında öğretmenliğin saygın bir meslek olduğu, gelecek nesillerin yetiştirilmesinde kritik rolü olduğu, topluma örnek olmaları gerekliliği gibi sonuçlara ulaşmışlardır. Bu çalışmaya bakarsak topluma fayda konusunda

benzerlikler olsa da nesil yetiştirme ve toplumdaki saygınlık anlayışını yansıtan sonuçlara ulaşamamıştır. Atlı ve Gür (2019) lise öğrencileri ile yaptıkları çalışmalarında lise öğrencilerinin meslek seçiminde bulunurken aile ve çevre yönlendirmesi, ekonomik kapasite, üniversite puan yeterliliği gibi unsurlardan etkilendikleri sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticileri ile yaptığımız çalışmamızda da önemli bir kesimin üniversite puanına göre öğretmenlik mesleği seçiminde bulunduğu sonucuna varmıştır. Bu varılan sonuç Atlı ve Gür (2019)'ün çalışma sonucuyla benzerlik taşımaktadır. Dinç (2008) araştırmasında öğrencilerin öğretmenlik mesleğini seçerken aile ve çevrenin etkisinde olarak değil genellikle 'ideallerindeki meslek' olarak seçimde bulunduğunu söylemektedir. Bu çalışmada çıkan sonuçlardan hiçbirisi ideal meslek vurgusu yapmamakta ve bu yönüyle bu çalışmadan ayrılmaktadır.

Katılımcılara kariyer hedef ve beklentilerini sorduğumuzda okul müdürü ve müdür yardımcısı yönetici görevindeki katılımcıların işini iyi yapmayı ve toplumu geliştirme temasında yoğunlaştıkları sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin kariyerlerindeki hedef ve beklentilerini öğrenmeye çalıştığımız sorumuzda yöneticilerin işini iyi yapmak ve üst kademelere yükselmek hedef ve beklentilerinin fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Görevini tamamlamak, öğrenci sayısını arttırmaya çalışmak, teşekkür kazanmak ve takdir edilmek beklentilerinde oldukları sonuçları da çıkarılmıştır. Özlem ve Ulaş (2019)'e göre kişilerin kariyer gelişimlerinde yardımcı olabilmek amacıyla taşıyan ve kariyer danışmanlığı alanında birçok strateji ve kuram mevcuttur. Ancak değişen ve gelişen teknoloji, 21.yyda kişilerin kariyerlerini etkilerken bazı değişiklikler de ortaya çıkmıştır. Geleceğin dinamikliği ve belirsiz oluşu kişilerin kariyer rollerini etkilemekte ve kariyerler müdahalelerde stratejik davranışları ortaya çıkardığı görülmektedir sonucuna da söylenebilir. Bu sebeple çalışmamızda çıkan sonuçların geleneksel kuramlarla birebir örtüşmemiş olması tek bir kuramın açıklayıcı olmadığı ve kariyer sürecinde farklı kuramların etkisinin olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlara kariyer kuramları gözünden bakılacak olursa genel olarak sosyolojik ve postmodern kariyer kuramlarının günümüz yöneticileri üzerinde etkisi olduğu sonucu çıkarılabilir. Otluoğlu (2022) çalışmasında Statü Elde Etme Kuramı'nın bir çalışması olan Wisconsin Modeli' ne değinerek, kişinin kariyer seçiminde okul başarısı, diğer önemli kişilerin etkisi, statü elde etme motivasyonu gibi sosyal psikoloji değişkenlerinin etkinliğinden bahsetmiştir. Bu çalışmada üst kademelere yükselme hedef ve beklentisinde olan okul yöneticilerin statü motivasyonunda olduklarından bahsedilebilir.

Yenisu vd. (2019)'ın çalışmalarında geçen disiplinler arasında farklı yaklaşım amacıyla olan sistem düşüncesi, 20.yy'ın sonlarına doğru yönetim biliminin etkisiyle, çevrenin

etkisinden soyutlanan yönetim anlayışının aslında dış etkenlerin etkisinde olduğu gerçeğini fark etmeye başlamıştır. Bunun sonucunda da yönetim anlayışına entropi, açık-kapalı sistem, sınır, çevre gibi kavramların etkileri incelenmeye başlamıştır. Bu çalışmada da çıkan sonuçlara bakıldığında işini iyi yapmak isteyen yöneticilerin mensubu olduğu örgüt tarafından yaptığı işin değerlendirilmesini istediği ve bulunduğu ortamı geliştirmek hedef ve beklentisinde olan yöneticilerin çevresindeki olumlu değişikliklerde etkin olma düşüncesinde olduğu düşünülebilir. Bu yönleri ile Postmodern Kariyer Kuramlarından Sistem Kuramı Çerçevesi etkisinde olduğu düşünülebilir.

Baskın olmasa da çalışmada çıkan bir diğer sonuç; okul yöneticilerinin görev sürelerini tamamlama ve tekrar öğretmenliğe dönme kariyer hedef ve beklentisinde olmalarıdır. Burada temel kariyer kuramı olan Özellik-Faktör Kuramlarında bile kişinin kendi ilgi beceri farkındalığıyla seçeceği mesleğin uyumuna göre değerlendirmesi söz konusuysen günümüzde bile halen kişilerin bu aşamayı atlayarak kariyer yönelmelerinde bulunabildiği sonucu çıkarılabilir. Demirkol ve Aslan (2021) çalışmalarında alanında öncü olan Parsons'un Özellik-Faktör Kuramının kendisinden sonra gelen kuramları da etkilediğinden bahsetmiştir. İş Uyumu Kuramı bunlardan birisidir. İş Uyumu Kuramı kişinin çevresi ile karşılıklı uyumunu ve bu uyumun sonucu olan iş doyumuna dikkat çekmiş, o uyum derecesinin kişilerin işte kalma sürelerini etkilediğini belirtmiştir. Bu çalışmada çıkan benzer sonuçta da görevini tamamlayıp tekrar öğretmenliğe dönme hedef ve beklentisinde olan okul yöneticilerinin doyum seviyesinin düşük olduğu ve kariyerde kalma düşüncelerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Goffman (2014) çalışmasında insanların gündelik hayatları içerisinde çeşitli durumlarda diğer insanlarla olan etkileşimleri esnasında daha kabul edilebilir olma amacı güttüklerini söylemektedir. Bu çalışmada da okul yöneticilerinin sadece birisi insanların takdirini kazanma hedef ve beklentisinde olduğunu söylemiş, bu açıdan bakıldığında okul yöneticiliğinin belirgin hedef ve beklentileri arasında takdir görme isteğinin araştırmanın katılımcı sayısı az olsa da var olduğu sonucu çıkarılabilir.

Sonuç olarak araştırma sonucunda yukarıdaki bulgulara ulaşılmış olup, literatürdeki benzer ve farklı çalışmalarla karşılaştırmalar yapılmıştır. Araştırmanın sonunda okul yöneticilerinin kariyer gelişimindeki kariyer hedef ve beklentileri bağlamında, okul yöneticilerine, politika yapıcılara ve araştırmacılara ayrı olmak üzere birkaç öneride bulunmak faydalı olacaktır. Çalışmamız 8 okul müdürü 8 okul müdür yardımcısı ile yapılmış olup, araştırma sonuçları, katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır.

Sonuçlardan yola çıkarak okul yöneticilerine yapılacak öneriler şunlardır:

- Kariyer gelişiminde sadece kurumsal hedef ve beklentiler değil, bireysel kazanç hedef ve beklentileri de göz önüne alınmalıdır.
- Okul yöneticilerinin kişisel özelliklerinin kariyer gelişimine olan etkisinin sonucu olarak kariyer başında ve kariyer sürecinde kendini tanıma ve değerlendirme testleri uygulanmalıdır.
- Kariyeri engelleyen bir sonuç olarak ortaya çıkan iş yoğunluğu ve zaman darlığı konusunda gerekli iş bölümü ve sorumluluklarda yeniden değerlendirmeler yapılmalıdır.

Politika yapıcılara yapılacak öneriler ise şunlardır:

- Okul yöneticilerinin kariyerdeki tek boyutlu algılarının değişimi için kariyer gelişimi konusunda eğitim görmeleri sağlanmalıdır.
- Okul yöneticiliği kariyeri sürecinde yöneticilerin beklentilerine göre daha çok bilgi ve tecrübe kazandıran eğitimler planlanmalıdır.
- Kariyerin geliştirilmesi perspektifinden bakıldığında yapılan iş ile ilgili tecrübe paylaşımlarının ve uzmanlık eğitimlerinin belirli bir sistematikle kariyer sürecine entegre edilmesi önerilmektedir.
- Okul yöneticilerinin kariyer gelişimine odaklanabilmeleri için her türlü maddi, fiziki, iş uğraşları gibi imkanların belirli bir standarta yakın hale getirilmesi gerekmektedir.
- Topluma faydalı olma amacındaki okul yöneticilerinin bu alanda çalışma yapabilmeleri için üst kurumlar tarafından uygun ortamlar planlanmalıdır.
- Üniversiteye hazırlık dönemindeki öğrencilere kariyer planlaması danışmanlığı yapılırken kariyerin sadece başlangıç evrelerinden değil tüm sürece dair bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Okul yöneticilerinin yeni bilgilere ulaşabilmeleri konusunda gerek hizmet içi gerekse bireysel girişimlerine imkan verebilecek fırsatlar sunulmalıdır.
- Okul yöneticilerinin işini iyi yapma ve bulunduğu ortamı geliştirme düşüncelerinden yola çıkılarak, okulda gerçekleştirdikleri eylemlerinin kurum içi ve etki alanındaki bireyler tarafından değerlendirilmesi, bununla birlikte ödüllendirme mekanizmasının objektifliğinin yükseltilmesi önerilmektedir.

- Okul yöneticilerinin üst kademelere yükselmelerinde gerekli olan Őartların bilgisi eğitimler yoluyla kendilerine verilmeli ve özellik-faktör uygunluğuna göre okul yöneticisinin kendisi tarafından bu uygunluğun kolaylıkla değerlendirilebilmesi konusunda çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Araştırmacılara yapılacak öneriler ise Şunlardır:

- Kariyer kuramları temel alınarak öğretmenlerin bu kuramlara olan bilgi seviyesinin ölçülmesi ve tercihlerinde bu bilincin yansımalarının olup olmadığı konusunda aydınlatıcı bilgilere ulaşılabilecek çalışmalar önerilmektedir.
- lke geneli bir araştırma ile öğretmenlerin kariyer hedef ve beklentilerinin hangi kavramlarda yoğunlaştığı konusunda çalışmalar yapılması önerilmektedir.
- Öğretmenlerin kariyer basamakları hakkında betimleyici ve yenilikçi tavsiyelerin olduğu çalışmalar yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, A. & Gür, S. H.** (2019). Lise öğrencilerinin meslek tercihleri ve bu tercihlerine etki eden faktörler. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2(1), 32-53.
- Akgül, H. & Zeynep, A.** (2020). Kariyer Gelişimi Bağlamında Sanayi 4.0'ın Meslek Seçimine Etkisine Yönelik Bir Analiz. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 15(1), 223-244.
- Akturan, U. & Esen, A.** (2008). Fenomenoloji (ss. 83-98), Nitel Araştırma Yöntemleri,(Editörler: Baş, T. ve Akturan, U.). *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Amudson, N.E, Mills, N.E. & Smith, B.A.** (2014). Incorporating chaos and paradox into career development. *Australian Journal of Career Development* 23 (1) 13-21.
- Armitage, L.A. & Amar, JHN.** (2021); Person-environment fit theory: Application to the desing of work environments. *A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment, Routledge*, 14-26.
- Armstrong, PI. & Anthoney, SF.** (2009); Armstrong ve Rounds 2008 Personality facets and RIASEC interests: An integrative framework for individual differences. *Journal of Counselling Psychology*, 55 (1) 1-18.
- Arnold, DH.** (2004). The congruence problem in John Holland's theory of vocational decisions. *Journal of Career Development* 35 (1), 5-22.
- Atay, Ş.** (2006). *Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)*.
- Balcı, A.** (1995). *Örgütsel Gelisme. Ankara: PEGEM Yayinlari*.
- Balcı, A.** (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık*.
- Balcı, E.** (1991).*Öğretmenlerinrolleri, Eğitim Sosyolojisi, Ankara*.
- Bastick, T.** (2000). Why Teacher Trainees Choose the Teaching Profession: Comparing Trainees in Metropolitan and Developing Countries. *International Review of Education*, 46(3-4), 343-349.
- Bingham, S.** (2002) the issue may be the integration of personal and career issues. *The Counseling Pyschologist*, 30(6) 885-890.
- Boz, Y. & Boz, N.** (2008). Kimya ve Matematik Öğretmen Adaylarının Öğretmen Olma Nedenleri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(1), 137-144.

- Bullock, JM.** (2009). Holland's theory in an international context: applicability of RIASEC structure and assessments. *Career Planning and Adult Development Journal*, 25(4), 29-58.
- Bursalıoğlu, Z.** (2010). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: *Pegem A-Yayıncılık*.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, ř.** (2001). Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi. Ankara: *Siyasal Kitabevi*.
- Chartrand, JM.** (1991) The evolution of trait-and-factor career counselin: A person envşronment fit approach. *Journal of Counseling veDevelopment* 69(6), 518-524.
- Chudzikowski, K. & Mayrhofer, W.** (2011) In search of the blue flower? Grand social theories and career research: *The case of Bourdieu's theory of practice. Human Relations*, 64(1), 19-36.
- Conarroe, W. & Richard R.** (1989). Yönetimde 32 Altın Kural İş Hayatında Daha Nasıl Başarılı Olursunuz, *İlgi Yayıncılık*, 95-96.
- Creswell, JW.** (2013). Bilimsel bir karma yntem araştırması yrtmenin adımları. *University of Nebraska – Lincoln*, (s.23-24)
- Dawis, RV.** (2002). The Minnesota Theory of Work Adjustment S.D. Brown ve r.W. Lent (Editrler), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* 3-23.
- De Fruyt, F. & Mervielde, I.** (1999) RIASEC types and Big Five traits as predictors of employment status and nature of employment. *Personnel Psychology* 52(3) 701-727.
- Demirbilek, T.** (2012) rgtlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi 1994, Cilt:9, Sayı:2, Sayfa:72*.
- Demirkol, A. & Aslan, S.** (2021). Holland'ın Tipolojisi, Bağlanma Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı zerine Bir Derleme alışması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 1127-1150.
- Din, E.** (2008). Meslek seçiminde etkili faktörlerin incelenmesi: meslek yüksekokulu muhasebe programı öğrencileri üzerine bir araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 90-106.
- Doğan, S.** (2019). 2023 eğitim vizyonu belgesine ilişkin okul yöneticileri ve ğretmen görüşleri. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(2), 571-592.
- Dünya, ř. B.** (2021) Yaşam Boyu Kariyer Gelişimi: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Planlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 4(1), 1-23.

- Emmons, R.A** (2000) “Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern”, *International Journal for the Psychology of Religion, Cilt:10, (Is Spirituality)*, s. 5.
- Erdem, A. & Şimşek, S.** (2000), “PAÜ Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenliği Seçmelerinde Etkili Olan Faktörler”, *II. Ulusal Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu, Çanakkale, 18 Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi*.
- Erginer, A. & Köse, M. F.** (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7(4), 14-28.
- Eryılmaz, A. & Mutlu, T.** (2017). Yaşam boyu gelişim yaklaşımı perspektifinden kariyer gelişimi ve ruh sağlığı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9(2), 227-249.
- Feldman, D.C. & Bolino, M.C.** (1996). Careers whitin careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review* 6(2) 89-112.
- Furnham, A.** (2001). Vocational preference and P-O fit: Reflections on Holland’s theory of vocational choice. *Applied Psychology*, 50(1) 5-29.
- Glesne, C.** (2014). Nitel araştırmaya giriş (4. Baskı). A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu. (Çev. Ed.). *Ankara: Anı Yayıncılık*.
- Goffman, E.** (2014). Günlük yaşamda benliğin sunumu. (B. Cezar, Çev.) *İstanbul: Metis Yayınları*.
- Gottfredson, D.M.** (1999). John L. Holland’s contributions to vocational psychology: A review and evaluation. *Journal of Vocational Behavior*. 55 (1), 15-40.
- Gottfredson, D.M. & Johnstun, MV.** (2009). John L. Holland’s contributions: A theory – ridden approach to career assitance. *The Career Development Quarterly*, 58 (2), 99-107.
- Grix, J.** (2010). *Lisansüstü araştırmaların gizemini çözmek*. AveC Siyah.
- Haller, AO. & Portes, A.** (1973; Pop 2014). Status attainment processes. *Sociology of Education*, 46(1) 91-151.
- Hartung, P.J.** (2013). The life-span, life-space theory of careers. *Career developmentand counseling: putting Theory and Researchto Work*, John Willey and Sons Inc. ,83-113.
- Hartung P.J. & Blustein, D. L.** (2002) Reason, intuition, and social justice: Elaborating on Parson’s career decision-making model. *Journal of Counseling veDevelopment*, 80(1), 41-47.

**Herr, DL.** (1997). Career counseling: A proces in proces. *British Journal of Guidance and Counselling* 25 (1), 81-93.

**Hogan, R. & Blake, R.** (1999).John Holland's vocational typology and personality theory. *Journal of Vocational Behavior*, 55(1) 41-56.

**Holland, J.** (1996) Exploring career with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist* 51(4), 397.

**Holland, J.** (1997) Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. *Odessa, FL: Pyschological Assessment Resources*.

**Hotaman, D.** (2011). Eğitim fakülteleri kendi öğrencilerini seçebilir mi? *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(1), 126-136.

**Hunt, J. W.** (2012). Illinois'de müdür mentorluğu uygulamaları ve karşılaşılan bazı sıkıntılar. R. Yirci ve İ. Kocabaş (ed.). *Dünyada mentorluk uygulamaları*. Pegem Yayıncılık.

**İnandı, Y. & Gılıç, F.** (2020). Öğretmenlerin kariyer engelleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 15-31.

**İşgör, İ. Y. & Sezer, F.** (2008). Mesleki olgunluk anlayışı kazandırmaya yönelik sınıf içi rehberlik etkinlikleri program denemesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 239-252.

**Jones, C.** (1994) Frank Parsons contribution to career counseling, *Journal of Career Development* 20(4), 287-294.

**Kaplan, İ. & Gülcan, M. G.** (2020). Öğretmen Kariyer Basamaklarının Oluşturulmasına İlişkin Görüşlerin İncelenmesi: Karma Yöntem Araştırması. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 380-406.

**Karagözoğlu, G.** (2003). Eğitim Sistemimizde öğretmen yetiştirme politikamıza genel bir bakış, *Eğitimde yansımalar: VII Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu*, Cumhuriyet Üniversitesi Kültür Merkezi, ss.10-12.

**Kaufmann, D.** (2005) Middle-classsocial reproduction: The activation and negotiation of structural advantages. *Sociological Forum* 20(2) 245-270.

**Kazuyuki, M. & Kuo-Lin, W.** (2006). Illusion of career development theories: Fort he departure of developing a demonstrative career development theory. *The Economic Journal of Takasaki City University of Economics* 49(2), 17-30.

- Kittrell, F.** (1998). A comparison of the evolution of men's and women's dreams in Daniel Levinson's theory of adult development. *Journal of Adult Development* 5(2) 105-115.
- Kolvareid, L. & Moen, O.** (1997) Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference? *Journal of European Industrial Training*. 21(4) 154-160.
- Koşar, S., Sezgin, F. & Aslan, H.** (2013). Okul müdürlerinin resmî görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *GEFAD (Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi)*, 33(1).
- Krumboltz, JD., Foley, PF. & Cotter, S.** (2013) Applying the happenstance learning theory to involuntary career transitions. *The Career Development Quarterly*, 61(1), 15-26.
- Küçükçayır, A. & Cemaloğlu, N.** (2017), "Türkiye'de Geçmişten Günümüze Özel Okullar ve Politikaları Üzerine Bir Araştırma," 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi.
- Kyriacou, C. & Coulthard, M.** (2000). Undergraduates' Views of Teaching as A Career Choice. *Journal of Education for Teaching*, 26(2), 117-126.
- Leung, A.** (2008).The big five career theories. In *International handbook of career guidance*. 115-132.
- Levinson, D.J.** (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3-13.
- Maree, JG. & Morgan, B.** (2012) Toward a combined qualitative-quantitative approach: Advancing postmodern career counseling theory and practice. *Cypriot Journal of Educational Sciences* 7(4), 311-325.
- McDaniels, MA.** (1994). Frank Parsons: His heritage leads us into the 21st century. *Journal of Career Development* 20(4), 327-332.
- Miller, J.** (2002).A longitudinal examination of a three-letter Holland code. *Journal of Employment Counseling*,39(1) 43-48.
- MEB,** (2022) Aday Öğretmenlik Ve Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yönetmeliği 12 Mayıs 2022 Sayı: 31833.
- MEB,** (2013) Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği Ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik, *Resmî Gazete Tarihi: 12.10.2013 Resmî Gazete Sayısı: 28793*).
- Nauta, A.** (2013) Holland's theory of vocational choice and adjustment. *Career development and counseling: Putting theory and research to work* 2, 55-82.

**Oliver, R.** (1974). Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance. *Journal of Marketing Research* 11, 243-253.

**Otluoğlu, K. Ö. Ç.** (2022) " Farklı Disiplinler ve Farklı Bakış Açılıyla Kariyer Kuramları" *kitap nobel yayınları Ağustos 2022*, sy.112.

**Öncül, R.** (2000) Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü *İstanbul MEB yayınları* sf. 800.

**Özdemir, T. Y. & Orhan, M.** (2019). Öğretmenlerin "Öğretmenlik Mesleğinin İmajı" hakkındaki görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(4), 824-846.

**Özdemir, T.Y., Doğan, A. & Demirkol, M.** (2022). Öğretmenlik Kariyer Basamakları Hakkında Öğretmen Görüşleri. *International Journal of Social Science Research*, 11(2), 53-67.

**Özdoğru, M.** (2019). Okul Yöneticilerinin Liyakat İlkesi Hakkındaki Görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2), 111-121.

**Özlem, U.** (2019). Kariyer Gelişiminde Yeni Yaklaşımlar: Planlanmış Şans Kuramı ve Kariyer Yapılandırma Kuramı. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (51), 356-385.

**Özünlü, M. B. & Bacanlı, F.** (2015). Kariyer seçiminde aile etkisi ölçeği'nin lise öğrencileri için Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 13(1).

**Patton, W.** (2005) A postmodern approach to career education: what does it look like?: research article: narrative counselling. *Perspectives in Education* 23(1) 21-28.

**Patton, W. & McMahon, M.** (2006). The system theory framework of career development and counselling: Connecting theory and practice. *International Journal for The Advancement of Counselling* 28(2), 153-166.

**Patton, M. & McMahon, M.** (2015). The system theory framework of career development: 20 years of contribution to theory and practice. *Australian Journal of Career Development* 24(3),141-147.

**Pfeffer, J.** (2007). Status Attainment and Wealth. Revisiting the Achievement-Ascription Debate. *In Conference Meeting of the Research Committee on Stratification (RC28), Montreal, Canada.*

**Phillips, D.** (1997), Toward an expanded definition of adaptive decision making. *The Career Development Quarterly*, 45 (3), 275-287.

- Pryor, RGL. & Bright, J.** (2003) The chaos theory of careers. *Australian Journal of Career Development* 12(3), 12-20.
- Saban, A.** (2003). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Demografik Özellikleri ve Mesleki Eğilimleri. Eğitim Araştırmaları *Eurasian Journal of Educational Research*, 10, 91-101.
- Savickas, ML.** (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly* 45(3) 247-259.
- Savickas, ML. & Gottfredson, GD.** (1999) Holland's theory (1959-1999): 40 yeras of research and application. *Journal of Vocational Behavior* 1(55), 1-4.
- Sayın, Ö.** (1990) Aile Sosyolojisi, *İzmir, Ege Üniversitesi Basımevi*, s. 2.
- Schein, EH.** (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80-88.
- Silverman, D.** (2019). Nitel verileri yorumlama (E. Dinç, Çev.Ed.). Ankara: *Pegem Akademi*.
- Soylu, A.** (2002) Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon*
- Spokane, A. & Glickman, I.** (1994).Light, information, inspriation cooperation: Origins of the clinical science intervention. *Journal of Career Development*, 20(4)295-304.
- Stone, PJ., Dunphy, DC., Marshall, SS. & Ogilvie, DM.** (1966). The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis, *The M.I.T. Press, Massachusetts.(s.213)*
- Super, D.** (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Super, D. & Savickas, A., Super, D.** (1996). The life-span, life-space approach to careers. *Career Choice and Development*, 3, 121-178.
- Sverko, I. & Babarovic, T.** (2006). The validity of Holland's theory in Crotia. *Journal of Career Assessment*, 14(4), 490-507.
- Swanson, D. & Schneider, D.** (2013) Minnesota theory of work adjustment. *Career development and Counseling, Putting Theory and Research to Work, John Willeyve Sons Inc.* 29-53.
- Şimşek, M. & Çelik, A.** (2009). Yönetim ve organizasyon. *Konya: Eğitim Yayınevi*.
- Şimşek, H.** (2004), Kariyer Yönetimi, *Gazi Kitapevi, Ankara. syf:5,15.*

- Tanhan, F.** (2017). Öğrenci ve Öğretmenlerin Kariyer Algılarının İncelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (33), 68-84.
- Tanoli, M. F.** (2016). Understanding career planning: *A literature review*.
- Tortop, N.** (2006). İnsan kaynakları yönetimi. *Ankara: Nobel.s32*.
- Turan, S. & Yalçın, G.** (2015). Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 11-34.
- Williams, W., Parkes, E. L., & Davies, P.** (2013). Wordle: A method for analysing MBA student induction experience. *The International Journal of Management Education*, 11(1), 44-53.
- Yang, Q.** (2004) Bourdieu, practice and change: *Beyond the criticism of determinism. Education Philosophy and Theory*, 46(14), 1522-1540.
- Yavaş, Ö.** (2017). Kişilik özellikleri ve çalışanların kariyer gelişiminin kariyer memnuniyetleri üzerine etkisi ve bir araştırma *Pegem Yayıncılık*. S.40-44.
- Yenisu, E., Şahin, F. & Öztekkeli, H.** (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H.** (2006), Nitel Araştırma Yöntemleri, *Seçkin Yayıncılık, İstanbul*.
- Yin, R. K.** (2017). Durum çalışması araştırması uygulamaları (İ. Günbayı, Çev.). *Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık*
- Zanzi, A., Arthur, M. B. & Shamir, B.** (1991). The relationships between career concerns and political tactics in organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 12(3), 219-233.
- Zembat, R.** (2015). Eğitim Sisteminde Öğretmen. A. Oktay İçinde, *Eğitim Bilimine Giriş (s.277-302)*. *Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık*.