



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KARİYER BASAMAKLARI UYGULAMASININ ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Barış DENİZ

İstanbul, 2009



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KARİYER BASAMAKLARI UYGULAMASININ ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Barış DENİZ

Danışman
Prof. Dr. Semra ÜNAL

İstanbul, 2009



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

KARİYER BASAMAKLARI UYGULAMASININ
ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Barış DENİZ

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Semra ÜNAL

Üye

Prof. Dr. Sefer Ada

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Pirin

Yüksek lisans tezi onay tarihi: ...11... / ...05... / 2009



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

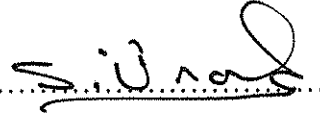
11 / 05 / 2009

TUTANAK

Barış DENİZ 11 / 05 / 2009 tarihinde “KARİYER BASAMAKLARI
UYGULAMASININ ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ” başlıklı tezini savunmuş
ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Semra ÜNAL



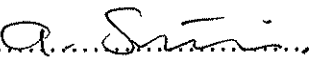
Üye

: Prof. Dr. Sefer Ada



Üye

: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Şim



ÖNSÖZ

Bilgi ve iletişim çağı olan 21. yüzyılda fertlerin yetişmesinde eğitim kurumlarının ve özellikle öğretmenlerin rolü ve katkısı tartışılmazdır. Çağımızda her alanda gerçekleşmekte olan bilimsel gelişmeler eğitim alanında da görülmektedir. Bu sebeple temel eğitimin verildiği ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin değişime ve gelişime katkısının yüksek olması beklenir. Gelişmeye ve değişmeye katkısı beklenen öğretmenler öncelikle kendilerini yetiştirmelilerdir.

Buna bağlı olarak MEB, 2005 yılında Kariyer Basamakları Uygulaması'nı başlatmıştır. Mili Eğitim sistemimizde 2005 yılında başlatılan Kariyer Basamakları Uygulamaları eğitim - öğretim sınıfımızı direk olarak etkilemiştir. Bu uygulama eksik, yanlış veya taraflı olarak algılanmıştır. Ben de bundan yola çıkarak çalışmaya uygulamanın resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyonlarına nasıl etki ettiğini araştırmak istedim.

Tez çalışmamda beni destekleyen kıymetli eşim Yasemin DENİZ'e, tezimin yazma aşamasında imla, noktalama ve Türkçe kurallarına uygunluk bakımından inceleyen ve yardım eden arkadaşım Murat DEMİR, özeti İngilizceye tercüme eden arkadaşım Muhammet ALTUNTAŞ'a, benden destek, bilgi, tecrübe ve hoşgörüsünü esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Semra ÜNAL'a teşekkürlerimi sunarım.

Şubat, 2009

Barış DENİZ

ÖZET

KARİYER BASAMAKLARI UYGULAMASININ ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Bu araştırma, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin motivasyonları üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla genel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Araştırmaya Tekirdağ il sınırları içerisinde, ilköğretim kurumlarında görev yapan 205 öğretmen katılmıştır. Veri toplamak amacıyla, uzman görüşleri alınarak araştırmacı ve danışman tarafından geliştirilen, kişisel bilgi formu ve kariyer basamaklarına yönelik 30 soruluk tutum ölçeği kullanılmıştır.

Veriler, “SPSS For Windows” istatistik programı aracılığıyla, frekans (n), yüzde (%), ortalama (X), standart sapma (Ss.), bağımsız gruplarda t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılanların yüzde 58’i bayan, yüzde 50.7’si 26-35 yaş arasında, yüzde 77.1’i lisans mezunu, yüzde 53.2’si sınıf öğretmeni, yüzde 9.3’ü yönetici ve 69.8’i devlet okullarında çalışmaktadır. Öğretmenlerin çoğu kariyer basamakları uygulamasının, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerinde faydalı olacağını düşünmektedir. Yine öğretmenlerin yarıdan fazlası kariyer basamakları uygulamasının öğretmenler arasındaki iletişimi ve çalışma motivasyonunu olumsuz etkileyeceği görüşündedirler. Cinsiyete, mezuniyet durumuna, branşa, yönetici olup olmamaya göre, öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin görüşleri arasında fark bulunmamaktadır. İleri yaşlardaki öğretmenler uygulamanın öğretmenler arasında iletişim problemlerine yol açacağı görüşündedirler. Özel okullarda çalışan öğretmenler, devlet okullarında çalışanlara göre daha fazla, uygulamanın öğretmenleri geliştireceği görüşündedirler.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim, Öğretmen, Kariyer Basamakları, Motivasyon.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TEACHING CAREER STEPS' APPLICATION ON TEACHERS MOTIVATION

This research is done by using general scanning model to define the effects which teaching career steps' application have on the teachers' motivation.

205 teachers from primary schools in Tekirdağ are the samples of this research. Personal information form and a questionnaire which contains 30 question about stance of teacher against the teaching career steps are developed by researcher and supervisor with the help of a professional.

Data are analyzed with the help of "SPSS For Windows" by the calculations of frequencies (n), percent (%), mean (X), standard deviation (Ss), independent sample t test, one way variance analysis (ANOVA) and Tukey's test

58 percent of applicants are female; 50.7 percent of applicants are between the age of 26 and 35; 77.1 percent of applicants are graduated from university; 53.2 percent are elementary school teachers; 9.3 percent are managers; 69.8 percent are public school teachers. Most of the teachers think that application of teaching career steps is useful for schooling themselves. More than half of the teachers think that the application of career steps effects the motivation and communication between teacher negatively. The opinions of the teacher do not depend on variables like gender, graduation, branch, being a manager or not. Elderly teachers think that these kinds of applications cause the communication problems between teachers. Private school teachers think more positively than public school teachers about its effect on schooling.

Key words: Primary school, Teacher, Teaching career steps, Motivation

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
Sayfa	iv
TABLolar	vii
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	4
1.3. ALT PROBLEMLER	5
1.4. DENENCELER	5
1.5. VARSAYIMLAR (SAYILTILAR)	6
1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI	6
1.7. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	7
1.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	7
II. BÖLÜM	8
İLGİLİ LİTERATÜR	8
2.1. KARİYER KAVRAMI	8
2.1.1. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı	9
2.1.2. Kariyer Yaklaşımları	10
2.1.3. Geleneksel Kariyer	10
2.1.4. Çok Yönlü Kariyer	11
2.2. KARİYER GELİŞTİRME	12
2.2.1. KARİYER PLANLAMASI	16
2.2.1.1. Bireysel Kariyer Planlama	18
2.2.2. KARİYER YÖNETİMİ	21
2.2.2.1. Kariyer Yönetiminin Önemi	23
2.2.2.2. Kariyer Yönetimi ve Örgüt	25

2.2.2.3. Örgütlerde Kariyer Yönetim Süreci.....	26
2.2.2.4 Kariyer Yönetimi Uygulamaları	30
2.3. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNİN KARİYER BASAMAKLARI BİÇİMİNDE YAPILANDIRILMASI.....	33
2.3.1. Aday Öğretmenlik	36
2.3.2. Öğretmenlik	37
2.3.3. Uzman Öğretmenlik	37
2.3.4. Başöğretmenlik	37
2.3.5. Kariyer Basamaklarında Esas Alınan İlke, Ölçüt ve Göstergeler.....	38
2.3.5.1. Sınav	40
2.3.5.2. Sicil Notu	42
2.3.5.3. Kıdem.....	43
2.3.5.4. Eğitim.....	43
2.3.5.5. Etkinlikler	44
III. BÖLÜM	46
YÖNTEM	46
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	46
3.2. ARAŞTIRMA GRUBU (EVREN VE ÖRNEKLEM).....	46
3.3. ÖLÇME ARAÇLARI	47
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	47
3.3.2. Kariyer Basamaklarına Yönelik Tutum Ölçeği	47
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ UYGULANMASI.....	47
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	47
IV. BÖLÜM	49
1. BULGULAR VE YORUMLAR	49
4.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular	49
Maddeler.....	52
Cevaplar	52
Katılıyorum.....	52
4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlere İlişkin Bulgular	59
4.3. Öğretmenlerin Mezuniyetlerine İlişkin Bulgular	61

4.4. Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Bulgular	63
4.5. Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Bulgular	69
4.6. Öğretmenlerin Okuldaki Görevlerine İlişkin Bulgular	73
4.7. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara İlişkin Bulgular	74
V. BÖLÜM	81
5.1. SONUÇLAR VE TARTIŞMALAR.....	81
5.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	81
5.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	85
5.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	86
5.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	87
5.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	87
5.1.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	88
5.1.7 Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	88
5.2 ÖNERİLER	90
EK-I: ANKET ÖRNEĞİ.....	96
EK-II: ÖĞRETMENLİK KBY YÖNETMELİĞİ.....	99

TABLÖLAR

Tablo 2.1 Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması.....	12
Tablo 2.2 Kariyer Basamaklarında Yükselmeye Esas Alınan Ölçütler	39
Tablo 2.3 KBYS Konuları ve Sınav İçindeki Ağırlık Kat Sayıları.....	40
Tablo 3.1 Ankete Ait Puan Aralıkları	48
Tablo 4. 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı	49
Tablo 4. 2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okula İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı	50
Tablo 4. 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı	50
Tablo 4. 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okuldaki Görevlerine İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı	50
Tablo 4. 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı	51
Tablo 4. 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı	51
Tablo 4. 7: Ankete Verilen Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları İle Ortalama ve Standart Sapmaları	52
Tablo 4. 8: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre, “Öğretmenler Arasında Hiyerarşi Oluşması Rekabete Neden Olur” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	59
Tablo 4. 9: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre, “Öğretmenler Arasında Ayrım Yapılmasına Neden Olur” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	59
Tablo 4.10: Öğretmenlerin Mezuniyetlerine Göre, “Görevlendirmelerde Öğretmenler Arasında Sorun Yaşanır” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	61
Tablo 4. 10A: Araştırmaya Katılan Öğretmenler Tarafından “Görevlendirmelerde Öğretmenler Arasında Sorun Yaşanır” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Mezuniyet Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları	61
Tablo 4. 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, “Sınavda Başarılı Olan ve Olamayan Öğretmenler Arasında Anlaşmazlıklar Çıkar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	63

Tablo 4. 11A: “Sınavda Başarılı Olan ve Olamayan Öğretmenler Arasında Anlaşmazlıklar Çıkar” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Yaş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları.....	64
Tablo 4. 12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, “Öğretmenler Arasında Çekişmeler Ve Huzursuzluk Başlar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	64
Tablo 4. 12A: Araştırmaya Katılanlar “Öğretmenler Arasında Çekişmeler ve Huzursuzluk Başlar” İfadesine Verdikleri Cevaplardaki Farkın Hangi Yaş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları.....	65
Tablo 4. 13: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, “Öğretmenler Arasında Gruplaşmalara Yol Açar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	65
Tablo 4. 13A: “Öğretmenler Arasında Gruplaşmalara Yol Açar” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Yaş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları.....	65
Tablo 4. 14: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, “Görevlendirmelerde Öğretmenler Arasında Sorun Yaşanır” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	66
Tablo 4. 14A: “Görevlendirmelerde Öğretmenler Arasında Sorun Yaşanır” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Yaş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları.....	66
Tablo 4. 15: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, “Eğitim Bölgeleri Arasındaki Öğretmen Dağılımında Oluşacak Dengesizlikler, Çalışma İsteğini Zayıflatacaktır” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	67
Tablo 4. 15A: “Öğretmenler Arasında Çekişmeler Ve Huzursuzluk Başlar” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Yaş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları.....	67
Tablo 4. 16: Öğretmenlerin Branşa Göre, “Unvan Alamayan Öğretmenlerin Kaygı Düzeyi Yükselir Motivasyonu Düşer” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	69
Tablo 4. 16A: “Unvan Alamayan Öğretmenlerin Kaygı Düzeyi Yükselir Motivasyonu Düşer” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Branşlar Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları	69

Tablo 4. 17: Öğretmenlerin Branşa Göre, “Öğretmenler Arasında Çekişmeler ve Huzursuzluk Başlar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	70
Tablo 4. 17A: “Öğretmenler Arasında Çekişmeler Ve Huzursuzluk Başlar” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Branşlar Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları.....	70
Tablo 4. 18: Öğretmenlerin Branşa Göre, “Öğretmenler Arasında Gruplaşmalara Yol Açar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	71
Tablo 4. 19: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Kendilerini Geliştirmelerine Neden Olur” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	74
Tablo 4. 20: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Yenilikleri İzlemelerini Zorunlu Hale Getirir” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	74
Tablo 4. 21: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Yükselerek Belli Bir Statüye Kavuşmaları Daha Fazla Okula Bağlanmalarını Sağlar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	75
Tablo 4. 22: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Unvan Alamayan Öğretmenler Kendilerini Meslekte Başarısız Görürler” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	75
Tablo 4. 23: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Unvan Alan Öğretmenlerin Mesleki Doyumları Artar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	76
Tablo 4. 24: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenler Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Gönüllü Olarak Katılmak İsteyecektir” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	76
Tablo 4. 25: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımını Arttırır” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	77
Tablo 4. 26: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Kendini Geliştirmesi, Bilimsel Yayınlar Yapması Kendine Güvenini Arttırır” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	77
Tablo 4. 27: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenleri Daha Fazla Öğrenmeye Yönlendirir” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	77

Tablo 4. 28: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Kendi Bilgi Düzeylerini Öğrenmelerini Neden Olur” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	78
Tablo 4. 29: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Üst Öğretim Kurumlarında Eğitim Almalarını Teşvik Eder” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	78
Tablo 4. 30: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Kendini Geliştirmesi Okul Kültürünün Değişmesine Neden Olur” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	79
Tablo 4. 31: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenler Yeni Teknoloji ve Materyallerden Yararlanmayı ve Kullanmayı Öğrenir” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması	79

KISALTMALAR VE SEMBOLLER LİSTESİ

akt. :	Aktaran
Ed.:	Editör
F:	Varyans
KBYS:	Kariyer Basamakları Seçme Sınavı
KPSS:	Kamu Personeli Seçme Sınavı
MEB:	Millî Eğitim Bakanlığı
n:	Frekans
ÖSYM:	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
P:	Anlamlılık Derecesi
r:	Cronbach's Alpha kat sayısı
PGM:	Personel Genel Müdürlüğü Programı
R.G.:	Resmî Gazete
s.:	Sayfa
Sd:	Serbestlik Derecesi
SPSS:	Statistical Package For Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
Ss:	Standart Sapma
TBMM:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
V.K.:	Varyans Kaynağı
X:	Ortalama
%:	Yüzde

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denenceler, araştırmanın varsayımları, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve araştırmanın sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Eğitim sistemi sağlıklı işleyen milletlerin gelişmesi ve ileriye gitmesi şüphesiz mümkündür. Eğitim sisteminin başarısı da öğretmenlerin kalitesi ile doğru orantılıdır. Öğretmen kalitesi ne kadar yüksek olursa eğitimin kalitesi de o oranda yüksek olacaktır (Özyar, 2003; Seferoğlu, 2003).

Eğitim, Cumhuriyetin temellerinin atıldığı tarihten itibaren, Türkiye'nin de en önemli meselelerinden biri olmuştur. Eğitimde yenileşme adı altında, çok değişik şekillerde çalışmalar yapılmıştır. Bütün bu çalışmaların tek bir amacının ülkenin eğitim kalitesini yükseltmek olduğu söylenebilir (Taşkaya, S.M., 2007).

Türk eğitim sisteminin, çözüm bekleyen önemli problemleri vardır. Bu problemler; ülkenin ekonomik durumu, eğitim sisteminin yapısı, öğretim programları, öğretmenlerin nitelikleri, eğitim girdilerinin sayısı, eğitim politikaları, eğitim ortamlarının fiziki şartlar açısından yetersizliği ve uygulamalardaki başarısızlıklar gibi nedenlere bağlanabilir (Çağlayan, 2004).

Eğitim sisteminin en stratejik ögesi olan öğretmenin, öğrenme-öğretme sürecinde verimli olabilmesi için eğitim hizmetini sunmaya her yönden hazır olması gerekmektedir. Öğretmenin moralli ve istekli olması, eğitimde verimliliğin ve kalitenin sağlanmasına katkıda bulunacaktır (Karaköse, 2005). Öğretmenlik, sürekli kendini geliştirmeyi gerektiren bir meslektir. Ancak Türk eğitim sistemi; yapı,

yönetim ve süreç olarak öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için yeterli değildir (Başaran, 2000). Bu durum, ülke eğitiminin niteliğine olumsuz olarak yansımaktadır. Öğretmenlik mesleğinin en önemli sorunlarından biri öğretmenlerin ekonomik sıkıntı çekmeleridir. Bu sorun üzerinde uzun zamandan beri durulmasına rağmen bir türlü çözülememiştir. Öğretmenlerin birçoğu, öğretmenlerin ücret sisteminin bir düzene bağlanmadan, eğitimde niteliği artırıcı çabaların fazla olumlu bir sonuç veremeyeceği görüşünü taşımaktadırlar (Güven, 2003). Bu durum da devlet okullarında eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkilemiştir. Öğretmenlerin ekonomik sıkıntı çekmeleri aynı zamanda, mesleki yönden başarılarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Öğretmenlerin önemli sorunlarından bir diğeri de, statü sorunudur. Bu sorunu çözmek için öğretmeni ve mesleği bazı yönlerden güçlendirmek gerekmektedir. Toplumda en önemli kamu hizmetlerinden birini yapan öğretmene, güvenilir ve imrenilir bir statü sağlanmalıdır (Akyüz, 1999).

Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitiminden kaynaklanan eksikliklerin giderilmesinde en etkili yollardan biri, hizmet içi eğitimidir. Ancak Türkiye’de öğretmenlerin hizmet içi eğitimleri ile ilgili de pek çok sorun yaşanmaktadır. Başaran’a (2000) göre öğretmenlere verilen hizmet içi eğitim, yönetsel ve süreçsel olarak yetersizdir. Bununla birlikte düzenlenen eğitim faaliyetleri sayıca yetersiz ve öğretmen sayımıza oranla çok düşük katılımcıya sahiptir. Bu programların da öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılamadığı, çeşitli araştırmalarda görülmektedir. Aynı zamanda Türkiye’de hizmet içi eğitimi verecek eğitimci açığı da söz konusudur.

Türk eğitim sisteminde görülen sorunların giderilmesi için MEB, farklı alanlarda, değişik çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalardan biri de özelde öğretmenlerin niteliğinin, statüsünün ve ekonomik durumunun iyileştirilmesini, genelde ise eğitimin niteliğinin artırılmasını amaçlayan, öğretmenlik kariyer basamakları yapılanmasıdır.

Bu düzenlemede amaç; eğitim sisteminin çağdaş bir yapıya kavuşturulması çabalarının yanında, öğretmenlerin nitelik ve statülerinin iyileştirilmesine özel önem verilmesi kaçınılmaz hale geldiği için öğretmenlerin kıdem, eğitim ve iş başarımları esas alınarak, mesleki ve kişisel gelişimlerinin sağlanması, niteliklerinin iyileştirilmesi, statülerinin yaptıkları görevin önem, güçlük ve sorumluluk derecesi çerçevesinde olması gereken seviyeye yükseltilmesidir (TBMM, 2004). Bu yapılanma ile öğretmenlikte dört kariyer basamağı meydana getirilmiştir: “aday öğretmen, öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen”.

Kariyer basamakları ile öğretmenlik mesleğine dinamizm kazandırılması amaçlanmış ve öğretmenler için bilgide ve iş başarımında yarışmayı ön plana çıkaracak bir teşvik sistemi kurulması gereği duyulmuştur. Böylece öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine imkân ve fırsat sağlanmış olacaktır (TBMM, 2004). Öğretmenliğin kariyer basamakları biçiminde yapılandırılması ile aynı zamanda, öğretmenlerin performansının artırılması da hedeflenmiştir (Çakıroğlu, 2005). Özdemir ve arkadaşlarına (2004) göre ise öğretmenlikte kariyer basamaklarının getirilmesinin amacı, öğretmenlerin iş doyumunun ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasıdır.

Ayrıca bu yapılanma ile kariyer basamaklarında yükselen öğretmenlere aldıkları unvana göre ücret verilmektedir. Böylece öğretmenlerin ekonomik durumunun kısmen de olsa, iyileştirilmesi amaçlanmıştır.

Bakanlık bu sistemle öğretmenlerin kendilerini meslek yaşamları boyunca sürekli olarak yenileyerek geliştireceklerini, bunun da öğrencilerin aldığı eğitimin kalitesini arttıracaklarını düşünmektedir. Eğitim sisteminde öğretmen verimliliğini arttırmayı hedefleyen bu uygulama pek çok tartışmayı da beraberinde getirmiştir.

Gümüşeli’ne (2006) göre tüm eleştirilere karşın, öğretmenlikte kariyer sistemi uygulaması, öğretmen niteliğinin gelişimine önemli katkılar sağlayacaktır. Ancak sistemde bazı eksiklikler görülmektedir. Eğer bu eksiklikler giderilirse, öğretmenlik kariyer basamakları yapılanması, kendini mesleğine adayan öğretmenler için önemli

bir motivasyon kaynağı olacağı gibi, öğretmenlere, kendi bireysel gelişimlerini de düşünme ve planlama imkânı sağlayacaktır.

Sistemle ilgili bir sorun da, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yapmaya çalıştığı kariyer uygulaması ile ilgilidir. Çelikten'e (2005) göre, uygulanmaya çalışılan kariyer sisteminin Türk Silahlı Kuvvetleri, Polis Teşkilatı, Üniversiteler gibi kurumlarınkine benzer olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü anılan kurumlarda her derecelendirmeye uygun olarak belirlenmiş bir statü tanımı vardır. Öğretmenlerin durumu ise bu mesleklerden farklılık göstermektedir. Çünkü unvanı ne olursa olsun, bütün öğretmenler sonuçta aynı işi yapacaklar fakat sadece aldıkları ücretler farklı olacaktır.

Öğretmenler, KBYS'nin öğretmenlik mesleğinin gelişimine katkı sağlayıp sağlamayacağı konusunda kuşku duymaktadırlar. Bazı öğretmenler, kariyer sınavının kendi alanlarındaki uzmanlığını ölçmekten uzak olduğunu düşünmektedirler (Kaya, K. 2007).

Öğretmenlik mesleğinin kariyer basamakları biçiminde yapılandırılmasına ilişkin eleştirilerin pek çoğu, yapılanmanın eğitimin niteliğini olumsuz etkileyeceği yönünde olmuştur. Fakat MEB, bu yapılanma ile öğretmenlik mesleğinin niteliğini ve statüsünü artırmayı ve dolayısıyla eğitimin niteliğini yükseltmeyi amaçlanmıştır. Bu nedenle, yeni yapılanmanın, bütün yönleriyle değerlendirilmesi ve uygulamada - varsa-eksik ve aksaklıklarla ilgili önerilerin, bilimsel çalışmalar sonucunda ortaya konulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Kariyer basamakları uygulaması öğretmenlerin çalışma motivasyonunu nasıl etkilemektedir?

1.3. ALT PROBLEMLER

- 1- Öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları hangi seviyededir?
- 2- Öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları **cinsiyete** göre farklılaşmakta mıdır?
- 3- Öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları **mezun oldukları okullara** göre farklılaşmakta mıdır?
- 4- Öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları **yaşlarına** göre farklılaşmakta mıdır?
- 5- Öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları **okuldaki görevlerine (yönetici veya öğretmen)** göre farklılaşmakta mıdır?
- 6- Öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları **branşa** göre farklılaşmakta mıdır?
- 7- Öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları **çalıştıkları kurumlara** göre farklılaşmakta mıdır?

1.4. DENENCELER

- 1- İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına etkisine ilişkin tutumları **cinsiyete** göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- 2- İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına etkisine ilişkin tutumları **mezun oldukları okullara** göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3- İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına etkisine ilişkin tutumları **yaşlarına** göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4- İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına etkisine ilişkin tutumları **okuldaki görevlerine (yönetici veya öğretmen)** göre anlamlı farklılık göstermektedir.

5- İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına etkisine ilişkin tutumları **branşa** göre anlamlı farklılık göstermektedir.

6- İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına etkisine ilişkin tutumları **çalıştıkları kurumlara** göre anlamlı farklılık göstermektedir.

1.5. VARSAYIMLAR (SAYILTILAR)

1- Araştırmada kullanılan bilgi toplama aracı, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına etkisini ölçmektedir.

2- Araştırmada kullanılan istatistik teknikleri araştırmaya uygundur.

3- Araştırmaya katılan denekler, anket sorularını içtenlikle cevaplamışlardır.

4- Araştırmada alınan örneklem, evreni temsil etmektedir.

1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, kariyer basamakları uygulamasının çalışma motivasyonlarına olan etkisi hakkında ne

düşündüklerini saptamaktır. Öğretmenlerin bu konuda beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğini tespit etmek ve bu konuda ortaya çıkan eksiklikleri gidermek konusunda öneriler sunmak amacıyla yapılmıştır.

1.7. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmayla elde edilen bulgular, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin çalışma motivasyonlarına etkisini ve kariyer basamakları konusunda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin beklentilerinin karşılanma düzeylerinin ortaya konması açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların öğretmenlerin kariyer basamakları konusunda bilgilerine katkıda bulunacağı ve öğretmenlerin daha verimli çalışmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1- Araştırma, kariyer basamaklarını hedefe almaktadır.

2- Araştırma, 2008-2009 Eğitim ve Öğretim Yılında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

3- Araştırma, Tekirdağ ili merkez ve ilçelerine bağlı toplam 12 resmi ve özel ilköğretim kurumunda görevli 205 sınıf ve branş öğretmeniyle sınırlıdır.

4- Araştırmada ulaşılan bilgiler geliştirilen ölçekle (anketle) sınırlıdır.

II. BÖLÜM

İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde; kariyerin tanımı, kariyer gelişimi süreci ve öğretmenlik mesleğinde kariyer uygulamaları konusunda kaynaklardan derlenen bilgilere yer verilmiştir.

2.1. KARIYER KAVRAMI

İş hayatının bir kavramı olan kariyerin sözlük anlamı: Bir meslekte uzmanlıktır (TDK, 2007). Kariyer, meslekte bir düzeyi, deneyimi, belirli bir birikimi ifade eder. Kariyer ayrıca kademe ve statü anlamına da gelmektedir (Gündüz, 2003: 32). Kariyer işgal edilen makam içerisinde kişinin pozisyonudur (Noe, 1999: 331). Kariyer, bireyin iş hayatında bulunduğu pozisyon, yaptığı iş ve konumunun gereği olan tutum ve davranışlarıdır (Aytaç, 1997).

Kariyerin bir başka tanımı, bireyin iş hayatı boyunca bir alanda ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Aydemir, 1995). Genel anlamda kariyer, yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir. Özgel anlamda kariyer ise, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraştır (Doğan, 2003).

Bir kişinin kariyeri; onun sadece sahip olduğu işi değildir; işyerinde kendisine verilen iş rolüne uygun davranışlar sergileyebilmesi, yani beklentileri karşılama, amaçları gerçekleştirme için eğitilmesidir. Böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesidir (Beach, 1980). Kariyer bir insanın çalışma hayatı boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir (Tortop vd. 2006).

Çalışmaktan dolayı her birey, ister bir çocuk bakıcısı, ister bir fizikçi, ister bir akademisyen, ister bir yönetici olsun bir kariyere sahiptir. Kariyer kavramında tanımlar ne kadar farklı olursa olsun, kariyer kavramının içeriğinin yanlış

anlaşılmasını önlemek bakımından aşağıdaki hususların dikkate alınmasında fayda vardır (Şimşek vd. 2004).

Kariyer kavramı yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Yani daha esnek bir anlam taşımaktadır. Organizasyondaki yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi sekreterin de kariyeri olabileceği söylenir. Kariyer kavramı sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Yani örgütteki basamaksal hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen personeli de kapsayabilir. Kariyer kavramı, bir örgütte işe alma veya alınma ile eş anlamlı değildir. Birden fazla örgüt ve birden fazla faaliyet ile ilgili olabilir. Kariyer kavramı hem örgütün birey üzerindeki etkilerini hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olmasını ifade etmektedir. Kariyer beklentileri, farklı yaşlarda olan çalışanlar için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. 25 yaşındaki insanların kariyer beklentileri ile 45 yaşındaki insanların kariyer beklentileri farklıdır. Çünkü ihtiyaçları aynı değildir. Geleneksel tanıma göre kariyer, işgal edilen makam içerisinde kişinin pozisyonu olarak tarif edilmekteydi. Ancak yeni anlayışa göre kariyer, çok yönlü olarak tanımlanmaktadır. Çok yönlü kariyer ise kişinin kabiliyetlerindeki ve ilgilerindeki değişimleri ile iş ortamındaki değişimleri ve değerlendirmeleri de içermektedir (Noe, 1999).

2.1.1. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı

Gelişme süreci 16. yüzyıla kadar geriye gider. Devlet memurluğu kavramı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Kariyer kavramı ilk defa Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabında kullanılmıştır. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercihi Teorisi" kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir. Kariyer kavramı iş dünyası araştırmacıları tarafından yoğun olarak 1970'li yıllarından sonra kullanılmaya başlanmıştır. Kariyer kavramının bu gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu da ifade edilebilir.

Yönetim biliminin son yüzyılda gelişmesi, verimliliğin artırılması için arayışlar, dikkatleri insan kaynakları üzerine çekmiştir. Yeni bir anlayışla personel yönetimi kavramı terk edilmiş yerine insan kaynakları yönetimi tercih edilmiştir (Özgen, 2002). İnsan kaynaklarına geçişle aynı zamanlara rastlayan eğitim sistemlerindeki değişme ve gelişmeler de kariyerin hızlı gelişiminde önemli bir olgu olarak dikkat çekmektedir. Hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet karşısında bireylerin kendilerini geliştirme fikriyle, kariyer kavramının daha yaygın bir şekilde kullanılmasında önemli artışlar görülmüştür.

İş dünyasında rekabetin artması ve değişime odaklaşma sonucunda bireycilik artış göstermiştir. Bu nedenle, geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışı fikrinin yerine; fırsatçılık ne olursa olsun yükselme fikrine geçmiştir. Refah içinde bir yaşam düşüncesinin yayılması da bireyleri iş değiştirme ve farklı mesleklere geçmeye itmiştir. Örgütler içindeki bu dönüşüm kariyer kavramının önemini günümüze taşıyan önemli etkenlerden bir kaçıdır (Şimşek vd. 2004).

2.1.2. Kariyer Yaklaşımları

Kariyer yaklaşımlarını değişik başlıklar altında sınıflandırmak mümkündür. Bu araştırmada iki başlık altında sınıflandırılmıştır: geleneksel kariyer ve çok yönlü kariyer yaklaşımı.

2.1.3. Geleneksel Kariyer

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak ilerlediği (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002) veya tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır (Cassio, 1991).

Bu yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri mevkileri, işleri bilmesi açısından son derece önemlidir. Burada genel anlamda kişiden beklenen bir organizasyonun hiyerarşik yapısının elverdiği ölçüde kariyer basamakları boyunca ilerlemesidir. Günümüz iş dünyasında geleneksel kariyer düşüncesi çoğu insan için

bir şirketin içinde daha güvenli ve daha iyi işlerde otomatik olarak ilerlemenin bir serisi şeklinde düşünülmektedir. Bu anlamda geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. Eğer personel şirketle beraber kalıp yüksek seviyedeki iş performansını korursa şirket onlara sürekli bir iş ve yükselme fırsatları sağlar. Maaş zamları ve statü; şirketteki dikey hareketlilik (terfiler) ile doğrudan bağlantılıdır.

2.1.4. Çok Yönlü Kariyer

Çok yönlü kariyer; şu iki faktörle tanımlanır: (1) kişinin kabiliyet ve ilgilerindeki değişimler, (2) iş ortamındaki değişimler ve değerlendirmeler. Çok yönlü kariyerde personelin kendi kariyerini yönetme sorumluluğu vardır.

Bununla beraber, personel ve işverenler arasındaki karşılıklı beklentiler artık değişmiştir. Bunun nedenlerinden biri, şirketin organizasyon yapısının değişmesidir. Çünkü organizasyonların kuruluşları 'yataylaşma' mehilinde, yani sistemin yapısında daha az yönetim kademesi vardır, otorite dağıtılmıştır. Personelin sorumlulukları bir proje veya müşteri verilerine, yani fonksiyonel verilere göre yeniden düzenlenebilir. Bu nedenle, personelden çeşitlilik gösteren yetenekler geliştirmeleri bekleniyor.

Çok yönlü kariyer de amaç; psikolojik tatmindir. Psikolojik tatmin, hayattaki amaçlarımızın karşılanması ile ortaya çıkan başarı ve özgüven duygusudur. Yoksa sadece iş başarısıyla sınırlanamaz (örneğin; ev geçindirmek, fiziksel sağlık). Psikolojik tatmin geleneksel kariyere nispeten daha ziyade personelin kontrolü altındadır. Personelin kontrolü altındaki içsel psikolojik tatmin, dışsal yani yalnızca şirketten aldığı uyarılar (örneğin; maaş zammı, terfi) ve unsurlarla hareket eden personele oranla, daha fazla hareket ve irade serbestliği tanır.

Geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyer arasındaki en önemli farklardan biri de kalıplaşmış bilgilere dayanmak yerine özünden istekli öğrenmektir. Başarılı olmak için ihtiyaç duyulan bilgi çeşitleri değişmiştir. Klâsik kariyer tanımında, neyin nasıl yapılacağını bilmek, bir hizmeti görmek veya bir ürünü üretmek için gerekli uygun yeteneklere sahip olmak çok önemliydi. Neyin nasıl yapılacağını bilmek hâlen

önemli olduğu halde, personelin değişen şartlara hızlı adaptasyonu için özistekle öğrenmeye çalışması daha önemlidir (Noe, R.A, 1999).

Tablo 2.1 da geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyeri değişik açılardan karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2.1 Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi, Maaş Zammı	Psikolojik Tatmin
Psikolojik Anlaşma	İş Güvencesi	Esneklik için işe yararlılık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim Sorumluluğu	Şirket	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve Geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı Öğren
Gelişme	Formal Eğitime aşırı güven	İlişkiler ve tecrübelerine daha çok güven

Kaynak: Noe, R.A, (1999)

2.2. KARİYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olarak iki alt başlığı içerir. Kariyer planlaması, bireyin kariyer yolunu kişisel olarak belirlemesidir. Bu süreç, iş, işveren ve buna benzer faktörlerin seçimimini kapsar. Kariyer yönetimi ise örgütle ilgilidir. Kariyer yönetimi, örgüt içindeki fırsatlarla çalışanın hedeflerini birleştirmek için bir program yapmaktır. Ücretle eleman çalıştırmayı, yerleştirmeyi, eğitimi, değerlendirmeyi, ücreti, işe almayı ve alternatif kariyer yollarını etraflıca gözden geçirilmesini kapsar (Duygulu, 1999).

Etkili bir kariyer geliştirme sistemi dört temel aşamada ele alınabilir. Bunlar; insan kaynakları planlaması, bireysel değerlendirme, eşleme ve geliştirmedir. Tüm bu aşamaları gerçekleştirebilmek için kariyer danışmanlığı işlevini yürüten uzman ya da uzmanlara gereksinim vardır. Böyle bir hizmet, kurum dışından uzmanlardan alınabilse de, kariyer geliştirme ve planlamanın diğer insan kaynakları yönetimi

fonksiyonlarıyla iç içe bir süreç olduğu düşünüldüğünde, kurum içinden uzmanların daha etkili olacağı söylenebilir (Sümer, 2002).

Kariyer geliştirme sistemi kapsamında kullanılabilecek, yöntem, araç ve faaliyetlerde çeşitlilik söz konusudur. Kullanılabilecek yöntem ve faaliyetler işletmeden işletmeye farklılık gösterse de, kapsamlı bir kariyer geliştirme sistemine temel teşkil eden şu ana unsurların her işletmede mevcut olması gerekir (Gutteridge, 1986): Elemanların tutumları, ilgi alanları ve becerilerine ilişkin bireysel veriler. Mevcut kariyer olanakları ve bunların gerektirdiği beceriler, tahmini işgücü ihtiyacı, örgütsel değer sistemi, mevcut kariyer geliştirme araçları gibi konulara ilişkin örgütsel veriler. Bireyden örgüte, örgütten bireye bilgi akışını sağlayan bir iletişim ve geribildirim sistemi. Bireysel kariyer stratejisine uygun bir mesleki gelişim gerçekleştirmeye yarayan sistem.

Kariyer geliştirme daha çok uygulama üzerine odaklanmaktadır. Uygulama, birey ve örgüt tarafından belirlenen alt süreçler doğrultusunda gerçekleşmektedir. İş gücünün iş seçimi, buna bağlı olarak da örgüt seçimi kendi kariyerini geliştirmenin ilk basamağını oluşturur. Kendi beklentilerini tanımlayan ve bu konuda arayışlara geçen bir iş gören, örgütten beklentilerini açıkça ifade etmesiyle bireysel kariyer planlama gerçekleşecektir (Korkmaz, 2003).

Kariyer geliştirme, örgüt, birey ve kültürel özelliklerin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. İlgili alanyazın daha çok örgüt ve bireyin kariyer geliştirme konusunda yapması gerekenlere yer vermektedir. Örgütün yapması gerekenler, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmak ve eşit yükselme olanaklarını sağlamak gibi faaliyetlerdir. Bireyin yapması gerekenler ise kendini değerlendirmesi, olanakları araştırması, karar vermesi ve amaç oluşturması, hareket planı hazırlaması ve bunları takip etmesidir (Altay, 2006).

Kariyer geliştirme, örgütlerin ellerindeki değerli iş görenleri korumasının bir yoludur. Örgütlerin kendi iş görenlerinin yeteneklerinden daha fazla yararlanmaları ve işten ayrılmaları asgariye indirmeleri yoluyla hem bireylerin ve hem de örgütün performansını yükseltmeleri mümkündür. Kariyer geliştirme etkinlikleri, günümüzde

örgütler için özellikle işgücü krizinin yol açtığı iş gören kıtlığı yüzünden bir anlam ve önem kazanmıştır (Şimşek, 1992).

Kariyer geliştirme, çalışanların eğitim ve geliştirilmesi amacına yönelik bir insan kaynakları stratejisi olarak algılanmaktadır. Bu tür programların öncelikli amacı çalışanların becerilerini ve ilgi alanlarını analiz ederek personelin büyüme ve gelişme ihtiyaçlarıyla firmanın amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bunun yanında kariyer geliştirme, yönetimin verimliliğini arttırabilecek, çalışanların işe karşı olan tutumlarının geliştirebilecek ve daha fazla iş tatminine ulaşmalarını sağlayabilecek kritik bir araçtır (Özgen vd. 2002).

Kariyer geliştirme çalışmalarında amaç; kişinin sahip olduğu yeteneklerini kullanarak hak ettiği pozisyona gelmesinde ona yardımcı olmaktır. Bu yardım, örgütler bünyesinde yapılabileceği gibi kişinin kendi kariyerini yönetmesi ve kariyer planlamasında bireysel yeteneğini kullanması ile de mümkün olmaktadır. Örgütler, yalnızca çalışanların seçimlerini sağlamakla kalmayıp, daha da önemlisi onların kişisel doyumları ve özlemlerinin gerçekleşmesini sağlayan bir kaynak özelliği taşırlar. Örgütlerde çalışan kişiler kariyerin olanaklarından ve ödülllerinden yararlanırlar. Bu yararlanma elbette tek yönlü değildir; örgütte çalışanların kalitesinin yükselmesine paralel olarak daha karlı ve etkin bir hizmet ortaya koyulabilecektir (Ataol, 1989). Kariyer geliştirme örgüt ve çalışanların verimliliğini arttırırken aynı zamanda değişen dünyaya hazırlanması anlamını da taşır (Bayraktaroğlu, 2003 akt. Ural, 2007).

Kariyer geliştirme, iş görenlerin kariyerlerinin yönetimine yardımcı olmak için tasarlanan ve iş görenin tüm çalışma hayatını kapsayan, uzun süreli bir süreçtir. Hızlı teknolojik değişimler, yeni iş görme teknikleri, iş öğeleri, ihtiyaç duyulan iş gören sayısı ve iş görenlerin kariyerlerinin yönetiminde daha fazla söz sahibi olmayı istemeleri gibi nedenler kariyer geliştirme programlarına verilen önemi artırmıştır.

Etkin bir kariyer geliştirme sistemi, örgüte bağlılığı arttıracak gibi çalışanların niteliğini artırarak iyi bir örgüt imajının oluşmasına da yardımcı olur. Böyle bir sistemde yöneticiler astlarıyla iyi bir iletişim kurarak, performanslarını yakından

izler ve onları geliştirme imkânı bulurlar. Bireysel açıdan bakıldığında ise doğru hedef belirleme ve plan yapma, performansı hakkında geri bildirim alma, iş tatmini, bireysel sorumluluk alma, örgüt ve kendisi hakkında daha fazla bilgi sahibi olma, gibi avantajlar sağlar.

Kariyer geliştirmede, örgütün ve bireyin karşılıklı düşünce ve beklentileri önemlidir. Bu noktada kariyer kararlarının dikkatlice alınması gereklidir. Kariyer geliştirmenin temel amacı yönetimin çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine destek olmasıdır. Diğer amaçlar ise şöyle sıralanabilir: Verimliliği artırmak, dikey hareketliliği kolaylaştırmak, işletmeye yeni pozisyonlar için eleman yetiştirmek, kariyer ilerlemesinde iş görene yardımcı olarak, olumlu bir örgüt iklimi gerçekleştirmek, örgütte yaratıcılığı geliştirmek (Akat vd. 2002). İş görenlerin gelecekte yüklenecekleri işleri etkili bir biçimde başarmaları için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarını sağlamak. İş görenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak (Şimşek, 1992). Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri arttırmak, Kadınlara gelişme ve ilerleme fırsatı sağlamak. Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik olarak tatminini arttırmak (Bayraktaroğlu, 2003 akt. Ural, 2007).

Gutteridge (1986) kariyer geliştirme programları oluşturmak için iş kurumlarının önemli bazı nedenleri olduğunu vurgulamaktadır. Birinci olarak, kariyer planlama, kaçırılmak istenmeyen uzman ve yöneticilerin işten ayrılma oranını azaltır. Ve de bir platoya giren çalışanların fazlaşması ve verimliliğin istenilen düzeyin altında olması gibi insan kaynakları sorunlarıyla baş etmede etkili bir yöntemdir. İkinci olarak, etkili bir kariyer geliştirme ve planlama programı sayesinde birçok kurum, üst düzey pozisyonlara dışarıdan eleman almak yerine varolan elemanlarından yararlanabilmektedir. Son olarak, etkili bir kariyer planlama sistemi aracılığıyla, çalışanların kurumlara bağlılıklarının ve doğru kişinin doğru işe yerleştirilme olasılığının arttırıldığı düşünülmektedir (Sümer, 2002).

İyi hazırlanmış bir kariyer geliştirme programının örgüte sağladığı olumlu katkılardan bazıları şunlardır : Örgütün uzun dönemde personel ihtiyacının nitelik ve nicelik açısından temin edilmesini ve yetiştirilmesini sağlar. Personelde geleceğiyle

ilgilenildiği algısının oluşmasıyla, örgütün yetenekli iş görenleri çekme ve elinde tutma olasılığını artar. Farklı ulusların üyeleri ve kadınların da gelişme fırsatlarından yararlanmalarını sağlayarak, personelin örgütteki adalet anlayışına ilişkin olumlu duygular geliştirmesine ve sorumluluk almada daha istekli olmalarına yol açar. Ekonomik durgunluğa bağlı olarak işten çıkarma ve kariyer olanaklarının azalması gibi durumlarda iş görenlerin hayal kırıklığına uğramaları söz konusudur. Hayal kırıklığının derecesi, iş görenlerde daha fazladır. Bu nedenle, kariyer geliştirme iş gören beklentilerinin gerçekçi bir zemine oturtulmasını sağlayarak, hayal kırıklığına uğrama olasılıklarını düşürür (Argon ve Erenden (2004) aktaran Ural, İ, 2007).

2.2.1. KARİYER PLANLAMASI

Bir örgütün etkin ve verimli hale gelmesi ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, büyük oranda çalışanlarına bağlıdır. Bu doğrultuda, örgüt amaçları ile çalışanların amaçları bütünleştirilmeli, örgütsel gelişmenin temelinde çalışanların yetenek ve kapasitelerinin arttırılmasının yattığı unutulmamalıdır (Dinçer, 1998). Kariyer planlama; bireyin kendisini ve içinde bulunduğu durumu değerlendirerek, iş hayatı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamasıdır (Taştepe, 2001).

Sabuncuoğlu (1995) kariyer planlamasını, bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlaması olarak tanımlarken, Dessler (1988) de kariyer planlamasını, iş görenlere kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için onlara yardımcı olmak ve kendilerini gerçekleştirme fırsatı yaratmaktır şeklinde ifade etmiştir.

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizilimini ifade etmektedir. Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir; kariyer planları bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gerekli araçları ifade etmektedir (Can, 2002). Bu bağlamda kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları ulaşmak için kullanacağı araçların belirlenmesi

sureci olarak tanımlanabilir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem örgütü etkiler. Her ne kadar birey bu planın uygulayıcısı ve alıcısı olsa da örgütün bunu desteklemesi zorunluluğu vardır (Can, 2002).

Kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar, iş tatminini artırır. Bütün bunların ötesinde her birey kendini tanıyarak motivasyonunu artırır. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak nitelenir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler (Kaynak, 1988).

Kariyer planlaması yapmanın örgütlere sağladığı pek çok avantaj vardır. Bunlar, örgütlerin çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaların azalması, bireysel ve örgütsel performansın yükselmesi, elemanların işine ve örgüte daha çok bağlılık duyması ve motivasyon artışı, içeriden eleman sağlama gibi sıralanabilir.

Kariyer planlaması gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse çalışanların motive edilmesi, çalışanların yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin artırılması ve iş görenin kendi özelliklerini tanıma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kozak, 2004).

Örgütsel kariyer planlamada örgüt; kariyer danışmanlığı, kariyer yollarının belirlenmesi ve iş gören gereksinimlerinin belirlenmesi gibi çeşitli kariyer planlama etkinliklerini, kendi iş görenleri için yürütür. Bireysel kariyer planlama yapan iş görenler için örgüt, danışmanlık, workshoplar vb. diğer programlar ile çalışanlarına kendi yeteneklerini değerlendirmeleri, örgüt içi ve dışı iş fırsatlarını öğrenmeleri ve

kendilerinin bu işlere ne ölçüde uygun olduklarını anlama konusunda yardımcı olur (Aykut, 2006).

Kariyer planlaması, bireyin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar. Kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Aytaç'ın (2002), Beach'tan (1995) aktardığına göre; bu aşamalar şunlardır: Çalışanın kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü taraflarını değerlendirmesi, organizasyon içi ve dışındaki fırsatların belirlenmesi, hedeflerin tayini ve karar verme, planın hazırlanması ve uygulanmasıdır.

2.2.1.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, kariyer gelişimi sürecinde bireyin üzerine düşen sorumluluk ve faaliyetleri içerir. Bireyin sorumluluklarını yerine getirebilmesi için belirli faaliyetlerde bulunması gerekir. İşte tüm bu aksiyonları belirli yönetim fonksiyonlarıyla gerçekleştirme bireysel kariyer yönetiminin kapsamıdır.

Kariyer sürecinde bireyi yönlendiren çeşitli faktörlerden söz edebiliriz. Bunlar içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilir. İçsel faktörlerin başında bireyin kişilik özellikleri vardır. Bireyin kişiliğini meydana getiren onun duyguları, düşünceleri, başarıları, psikolojik gücü gibi faktörlerdir. Açıktır ki bu faktörlerle oluşmuş kişilik motifi, bireyi kariyer seçimi sürecinde etkileyecektir.

Dışsal faktörlerin en belirleyicisi bireyin sosyal özgeçmişidir. Sosyal özgeçmiş; aile, çevre, eğitim, sosyo- ekonomik olgular vb. faktörlerden bir araya gelmiş geniş bir yelpazeden oluşur. Bu faktörler zaman içinde bireyi dışarıdan etkileyerek iç tepkilerinin ve motiflerinin oluşumuna katkıda bulunurlar (Kaynak vd. 1998).

Erdoğan (2003)'e göre yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmakla birlikte, iş görenler ile işlerin doğru bir biçimde eşleştirilmesi yoluyla iş görenlerin istihdamı ve yeni bilgi ve beceriler kazanarak geliştirilmeleri eskiden olduğu gibi bugün de önemli kariyer faaliyetleri olarak var olmaya devam edecektir. Aynı şekilde iş görenlerin kariyerleri günümüzde de örgütsel ve endüstriyel öğrenmeye bağlı olmaya

devam edecektir. Ancak, örgütsel sınırların geçirgenliğinin artmasıyla sınırsız örgütlere doğru bir yönelme dikkat çekmektedir. Bu gelişme sonucunda, kariyer hareketliliğinde çeşitlilik artmaktadır.

Bireysel kariyer planlama kapsamında başlıca eylemler şunlardır: vizyonu belirleme, hedefleri belirleme, yetkinlikleri belirleme, meslek seçimi yapma, işe ilişkin öncelikleri belirleme, iş olanaklarını araştırma, özgeçmiş hazırlama, işe başvurma ve başvuru takibi, iş görüşmesi, işe başlama ve oryantasyon, firma kültürüne uyum sağlanması, mesleki yenilikleri takip etme, iş ilişkilerini yönlendirme, firmanın eğitim ve kariyer yönetim politikalarına uygun davranışların sergilenmesi, emeklilik yaşamına hazırlık şeklinde ifade etmiştir (Özden, 2001).

Birey ilk olarak kariyeri ile ilgili çalışmalara başlar. Hangi işte başarılı olacağını belirler, kişiliğini tanır ve geliştirir. Daha sonra aradığı işi bulur. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. İlerleyen zamanlarda, kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşmıştır, yeri sağlamdır. Artık bir öğrenciden çok uygulayıcıdır, sorumluluk ve görevleri daha fazla ve önemlidir (Bayraktaroğlu, 2003 akt. Ural, 2007).

Bireylerin kariyerle ilgili gereksinimleri, toplum ve kültüre göre farklılık gösterir. Örneğin, Japon işletmelerinde çalışan bireyler için yavaş yükselme, işe başladığı organizasyondan emekli olma, iş tatminini yüksek ücret dışındaki insancıl değerlerde arama gibi kariyere yönelik davranışlar, geleneklerden ve toplumsal yaşam biçiminden kaynaklanır. Buna karşılık, Amerikan toplumu gibi bireyci toplumlarda, kariyerde hızla yükselme ve bu amaçla sık sık organizasyon değiştirme yaygın bir davranıştır (Berberoğlu, 1991).

Bireysel kariyer planlaması şu aşamalardan oluşur:

Kendi Kendini Değerlendirme

Rasyonel bir kariyer planlama süreci bireyin öncelikle kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesiyle başlar (Mc Daughall ve Vaughan, 1996). Bireyler, bu amaçla kendi yeteneklerini çalışmayı düşündükleri işlerin özellikleriyle karşılaştırarak

sağlıklı bir karar vermek zorundadır. Bireysel kariyer planlamada, bireyin kendini tanıması, zayıf ve güçlü yönlerini bilmesi, yetenek ve kabiliyetlerinin farkında olması önemlidir. Bunun için birey kendini objektif olarak değerlendirmelidir. Bu değerlendirme neticesinde birey sağlıklı bir kariyer planlaması yapabilir.

Bazen de bireyler kendi yeterliliklerinin farkında olmayabilirler. Böyle durumlarda ise örgütün bireyi kendini tanımasına katkı sağlayacak olan meslek ve özel yetenek testlerini uygulaması yararlı olur. Bu sayede birey, kendisinin bile farkında olmadığı ilgi ve yeteneklerini keşfederek yeni duruma göre bir kariyer planı oluşturabilir.

Fırsatları Tanıma

Bu aşamada birey kendisi, meslekler, işletmeler ve iş imkânları hakkında bilgi toplar. "Araştırma veya seçenek belirleme" olarak da adlandırılan bu aşama, birey kariyer alternatiflerini ortaya koyar ve kendi ilgi ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarını belirler (Aydemir, 1995).

Kariyer planlamada sorumluluk kişilere ait olduğu halde, kariyeri belirleyen sadece kişinin kendisi değildir. İşletme de çalışanın kariyeri üzerinde etkilidir. Çünkü işletme, çalışanları için ortaya koyacağı iş fırsatları ile kariyer yollarını açabilir.

Hedefleri Belirleme

Birey, meslek yaşamında arzu ettiği konuma ulaşmak için hedeflerini belirlemelidir. Bunun için kişinin kendi kapasitesi ve ilgilerine uygun doğru tercihleri yapması çok önemlidir. Birey kendini doğru olarak değerlenmiş, istediği kariyer hakkında da yeterli ve sağlıklı bilgiye sahipse, karar verdiği kariyerin kalitesi o oranda yüksektir. Hedef belirlemede çevre analizi, kariyer stratejisinin önemli bir adımını oluşturur. Özellikle ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik, demografik faktörlerin yanı sıra, işgücü pazarının durumu, rekabet gibi faktörler, analiz edilmesi gereken önemli unsurlardır. Ayrıca kişinin kendi kişisel güçlük ve zayıflıklarını tanıması, özellikle tüm düzeylerde önem taşımaktadır.

Hedef belirleme, bireyin geleceği planlamasına ve karar vermesine yardım eder. Bireysel farklılıklardan dolayı bireylerin hedefleri de değişebilir. Ayrıca bireyin değer ve ilgileri zaman içerisinde değiştikçe, kendine uygun yeni iş alanları ve yeniden kariyer seçim kararı verebilir. Kariyerlerin değişmesi bireyin kararsız olduğu anlamına gelmez. Bireyler zaman içerisinde değişen ilgi ve yetenekleri doğrultusunda değişik kariyer kararları verebilir.

Planları Hazırlama

Birey bu aşamada hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçirecektir. Bireyin verdiği karar doğrultusunda kariyer planının uygulaması için sadece kişinin istekli olması yeterli değildir. Bireysel kararlığın yanı sıra ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması da gerekir.

Örgütler çalışanlarının kariyer planlarını hayata geçirebilmeleri için onlara fırsatlar sunmalıdır. Örgüt içerisinde çalışanları yönlendirmeli, desteklemeli ve başarılı bireyleri ödüllendirmelidir.

2.2.2. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi, iş görenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Kariyer yönetimi, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer yönetiminde bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir.

Bir başka tanımlamaya göre kariyer yönetimi; işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan, kariyer yönetiminin yöneticileri, insan kaynakları uzmanlarını ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayırıcı

özelliği, çalışanların kurum içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin çok önemlidir. Çünkü bu, kişiyi işe ve kuruma bağlar, motive eder (Fındıkçı, 1999).

Kariyer planlaması çalışanların eğitimi ve performans değerlendirmesi yapılabilmesine imkân sağlar. Kariyer yönetimi performans değerlendirme sonuçlarına göre en uygun kariyer planının yapılmasını amaçlar. Sistem, personelin kariyer planlaması görüşmesine alınmasından eğitim gereksinimlerinin tespit edilip eğitime alınması aşamalarına kadar geniş kapsamlı bir kariyer planı yapılabilmesine imkân verir (Dubrin, 1990).

Kariyer yönetimi; bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini öngörebilmesi ve uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Kariyer yönetimi, işe başlarken kişilere doldurulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve hedeflerini belirleyen formlarla başlar.

Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına uygun olarak çalışanın kariyer planı çizgisinin çizilmesiyle devam eder. Ancak bu kariyer çizgileri her zaman tam olarak ilerlemeyebilmektedir. Çünkü çalışanın işinde ilerlemesi birçok faktörle bağlantılıdır. Bunlardan en emlisi kişinin işinde göstermiş olduğu performanstır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler, kariyer yönetimini uygulamada kullanılan önemli bir kıstastır.

Kurumda belirlenen kariyer olanakları, diğer taraftan performans değerlendirme için yapılan ölçümler ve çeşitli araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin yapılması yararlı olacaktır. Kariyer yönetimi, organizasyon içinde tarafsızlıkla uygulanmalı, herkese eşit fırsatlar sunmalıdır. Kariyer yönetimi sürecinde etkilenişmesi gereken en önemli ölçütler, kişinin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır (Taştan, 2006).

2.2.2.1. Kariyer Yönetiminin Önemi

Örgütlerde kariyer yönetimi sürecinin, en önemli nedenlerinden biri, çalışanların iş tatmini ile birlikte verimli ve başarılı bir şekilde örgütte kalmalarını sağlamaktır. Çalışanlar sürekli olarak örgütle işbirliği eğilimi içerisindedirler. Amaçlarına ulaşmada örgütün desteği olacağı, hedefleri ve kariyer isteklerinin gerçekleşeceği inancını taşırlar. Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların şirket içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları birçok kurumda kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmıştır (Aytaç, 1997).

Kariyer yönetimine organizasyonlarda; hem birey hem de kurum açısından ihtiyaç vardır. Günümüz rekabet koşullarında, en önemli girdisi insan olan kurumlar rekabet üstünlüğünü ancak işgücü verimliliğini artırarak, burada çalışanlara iyi bir kariyer vaat edip, iş tatminlerini sağlayarak gerçekleştirebilirler. Kariyer yönetimi, kurum içindeki tüm çalışanlar için yatay veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedeflerken, aynı zamanda kurumun hedeflerine en kısa sürede ulaşmasını amaçlar (Aytaç, 1997).

Kariyer, örgütlerde personel yönetimi işlev ve faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticilerin ısrarla üzerinde durdukları bir konu olmaktadır. Personelin eğitimi işlevi, kimin sorumluluğu altında yerine getirilirse getirilsin, uygulanmakta olan eğitim yöntemleri kişinin kariyerinin başlangıcında, ortasında ve sonunda karşılaşacağı duraklamaları, sorunları tanımasına ve çözüme ulaştırmasına yardımcı olur. Bu aynı zamanda eğitim kurumlarında yetişmekte olan yönetici adaylarını ve örgütlerde türlü basamaklarda görev yapan tüm personelin kişisel ve mesleki gelişmesi açısından önemli görülen bir uygulamayı da içermektedir (Aldemir vd, 1996).

Kariyer yönetimi, en basit anlamı ile kişilerin iş hayatına ilişkin planlar yapmalarıdır. Meslek hayatını planlamak, kişinin hayatını yakından ilgilendirir. Çünkü iş, kişinin hayatının önemli bir kısmını içerir. Bu kısmın bir süreç olarak yönetimi, hedeflere ulaşma bakımından önemlidir. Kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği, çalışanların kurum içindeki aktif olmalarının sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır.

Kariyer yönetimi, insan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, iş gücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejileri tasarlayıp, uygulanmasını sağlayan süreçtir (Bayraktaroğlu, 2003, akt. Ural 2007).

Günümüzde klasik örgüt kuramlarının öngörülerinin tersine, insanların iş esnasında özel yaşamlarından topyekün sıyrılarak çalışmalarını beklemenin bir ütopya olduğu kabul edilmektedir. Özel yaşamına doyumlu ve huzurlu bir iş görenin iş yaşamında da sorun yaratmayacağı söylenebilir. Buradan hareketle, kariyer yönetimini başarıyla uygulayan yöneticilerin örgütte olumlu beşeri ilişkiler geliştirebilecekleri ve doyumlu iş gören ile daha etkili ve verimli çalışabilecekleri söylenebilir (Şimşek, 1992).

Kariyer yönetimi, bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini öngörebilmesi ve uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Kariyer yönetimi, işe başlarken kişilere doldurulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve hedeflerini belirleyen formlarla başlar. Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına uygun olarak çalışanın kariyer planı çizgisinin çizilmesiyle devam eder. Ancak bu kariyer çizgileri her zaman tam olarak ilerlemeyebilmektedir. Çünkü çalışanın işinde ilerlemesi birçok faktörle bağlantılıdır. Bunlardan en önemlisi kişiye bağlı faktörlerden işinde göstermiş olduğu performanstır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yönetimini uygulamada kullanılan önemli ölçütlerdendir (Taştan, 2006).

Kariyer yönetimi, iş görenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır. Kariyer yönetimi, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler, iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer yönetiminde de diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi bir karar aşaması vardır. Karar bazen birey tarafından, bazen örgüt tarafından, bazen de her iki tarafın katılımı ile ortaklaşa verilir. İşletmede kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayanır. Birey, o örgütte kalmakla istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa, örgütle işbirliği yapar. Bu nedenle kariyer yönetimi,

süreklilik ve özel çaba gerektiren bir uğraş alanıdır. Bu uğraşın başarısı ise örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır (Akat vd, 2002).

Kariyer planlamasının, örgütlere ve çalışanlara bazı yararları vardır. Bunlar (Özgen vd, 2002): Bireylere daha iyi iş imkânı, daha iyi ücret ve statü sağlar. Çalışanlara yol göstericilik yapar ve çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı olmasını sağlar. Birey-örgüt bütünleşmesini sağlar. İşgücünün beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde yararlanılmasını sağlar. Verimlilik artışı ile amaçlara daha hızlı ulaşılır. Örgüt içinde sürekli iletişim ağının kurulmasını ve mesaj akışını sağlar. İşgücünün örgüte olan bağlılığını ve sadakatini artırır. İşletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli işgücünün hazırlanmasına yardım eder. Kamuoyuna iyi bir imaj verir.

Örgütler, çalışanlarının kariyer planlaması faaliyetlerini gerektiği gibi uygulayamadıkları takdirde, hem çalışanlar hem de örgüt, bu durumdan olumsuz etkilenebilir. Bu durum ise bireyde stres oluşturacak ve bu stresten örgüt de olumsuz etkilenecektir. Örgütlerin stresten etkilenmemeleri için ise kariyer planlama faaliyetlerine gereken önemi vermeleri gerekmektedir (Aşkun, 2006).

2.2.2.2. Kariyer Yönetimi ve Örgüt

Geleneksel kariyer modelleri, örgüte kendini adayan, iş güvenliği, örgüt içinde yükselme ve iyi ücret beklentisi içindeki çalışanları tatmin etmek üzerine kurulmuştur. Ancak günümüzde örgütsel yapı ve süreçlerde yaşanan değişimler geleneksel kariyer modellerinin uygulanmasını güçleştirmiştir. Örgütsel sınırların daha geçirgen olduğu, iş güvenliğinin azaldığı, kariyerde örgüt yerine bireyin sorumluluğunun arttığı ve bilgiye dayalı gücün öne çıktığı kariyer modelleri yaygınlaşmaktadır (Erdoğan, 2003).

Örgüte yeni katılan birey, okul eğitimi sırasında öğrendikleriyle örgütsel gerçekler arasındaki farklılıkları gördükçe kariyerinin ilk dönemi uyum sorunlarıyla geçebilmektedir. Örgütsel sosyalleşme süreci bu dönemdeki uyum sorununu aşmak için en önemli çözüm yollarından birisidir. Ayrıca kişilerin öğrencilik yıllarında iş yaşamını yakından tanıyabilecekleri faaliyetlere katılmaları iş yaşamıyla ilgili daha

gerçekçi beklentiler içine girmelerine, dolayısıyla uyum sorununu daha az yaşamalarını sağlamaktadır (Erdoğan, 2003).

Birey mesleki gelişimini tamamen örgütün inisiyatifine bırakırsa, kariyer hedeflerine ulaşamaz. Çünkü örgütün sağladığı kariyer olanakları, mesleki gelişim konusunda çaba gösteren bireyler içindir. Ancak bireyin mesleki gelişimiyle gelişigüzel faaliyetlerde bulunması da yeterli değildir. Bireyin ne istediğini (kariyer hedeflerini) ve bunu nasıl elde edeceğini (kariyer yollarını ve gelişim yöntemlerini) bilmesi, ayrıca bu konuda sistemli bir çaba göstermesi de gerekir. Kurumsal kariyer yönetimi, organizasyonların insan kaynaklarını geliştirmek için sistemli faaliyetlerde bulunmasıdır. Günümüzde yeteri kadar olmasa da örgütün kariyer yönetimine verdikleri önem giderek artmaktadır (Özden, 2001).

2.2.2.3. Örgütlerde Kariyer Yönetim Süreci

Organizasyon açısından kariyer yönetimi süreci bir model bağlamında irdelendiği zaman, dört aşamalı bir yaklaşımla konunun ele alınmasının uygulamada kolaylığı sağlayacağı öngörülmüştür. Bunlar;

Kariyer Planlamasında Seçilecek Personelin Belirlenmesi

İşletme bazında bir kariyer modeli oluşturulurken öncelikle saptanması gereken, hangi personelin planlama kapsamında içirileceğinin belirlenmesidir.

Bir kariyer planlaması sürecinde devre dışı kalması söz konusu olabilecek personel aşağıdaki gibi ayrımlanabilir (Kaynak vd, 1998):

- Organizasyonel yapıda üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamayan ve bu yöndeki tercihini doğrudan ya da dolaylı olarak açıklamış kişiler ilgi odağı olmaktan çıkarılabilirler.
- İşletmede emekliliği yaklaştırmış bulunan ve sonraki süreçlerde kendisinden yararlanılması düşünülmeyen kişiler kapsam dışı bırakılabilirler.

- İlgi alanları, ister bir ek geçim uğraşı, isterse bir hobi temelinde olsun, bir başka alana kaymış ve asıl işini ihmal edecek kadar burada yoğunlaşmış olanlar devre dışı kalabilirler.
- İşsel ve kişisel sorunlarını ön plana çıkararak bunları uzlaştırmaz ve düşmanca bir tutum ve davranış boyutuna tırmandırarak organizasyona ve diğer iş görenlere karşı tavır oluşturanlar kariyer planlaması sürecinde dışlanabilirler.

Kariyer Patikasının Çizilmesi

Organizasyonlar yukarıya tırmanacak bireyleri seçecek ve kariyer patikalarında yükselmelerine yardımcı olacaklardır. Bu konuda organizasyonun bireye söz konusu yardımı nasıl yapacağı aşağıda açıklanacaktır.

Kariyer patikasının çizilmesinde ilk işlem, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına dönük olacaktır. Bu olgu uygulamada, iş analizlerinin yapılarak iş spesifikasyonlarının ortaya çıkarılması ve giderek iş ve görev tanımlarının gerçekleştirilmesi şeklinde görüntülenir.

Kariyer patikasının çizilmesinde ikinci adımda, benzer beceri, bilgi ve yetenek gerektiren iş ya da pozisyonlar saptanarak ayrıntılandırılacak, aralarındaki ortak yön ve ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır.

Yukarıda sözü edilen çalışmalar bitirildiğinde, birbiri ile temel yapılarında ve uygulamaya dönük noktalarında benzerlikler görülen, bir başka deyimle, aynı ortak paydaya taşınabilen işler "iş aileleri" adı altında bütünleştirilecek, ya da bir araya getirileceklerdir.

Kariyer modelini kurmakta olan kişilerin bilmeleri ve uygulamaları gereken, aynı aile yapısı içinde yer alan pozisyon konumlarındaki işler arasında mantıksal ve rasyonel projeksiyonlar yaparak fonksiyonel bağları güçlendirmektir. Böylece organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir birey, aynı iş ailesindeki bir üst pozisyon görevi için gerekli bilgi, beceri açıkları kapatılarak yetiştirilebilecektir (Atilla, 2002).

Kariyer Danışmanlarının Atanması

Bu aşamada kariyer modelini kurma olgusu, giderek nesnel organizasyonel gerçeklerden yapıya kadar çalışmalardan sıyrılarak uygulamaya yönelmekte ve artık birey ile ilişkilendirilmelere doğru gitmektedir.

İşgörenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinimleri ile karşılaştırma ve uyum sağlama fonksiyonunu işletmelerde çoğu kez yöneticilerin ve bazen de bu işle görevlendirilecek danışmanların üstlendiğini görmekteyiz.

Bu fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında, eğer görev yöneticilere verilmişse, yöneticilerde mutlaka bu görevle ilgili yeterlilik aranmalı, yetersiz kalan yöneticilerin kariyer danışmanlığı alanında eğitilmelerine gidilmelidir.

Eğer işletme soruna ciddi olarak eğilmek istiyorsa, bir kariyer modelini geliştirirken danışman kullanma konusunda daha duyarlı olmalıdır. Kullanılacak olan danışmanlar işletme içi ve dışı olmak üzere iki kaynaktan sağlanabilirler. İşletme içi danışmanların deneyimli ve olgun kişiler olmaları, uygulama açısından çok önemlidir. Eğer üst yönetim belirtilen yetkinlikte kişileri işletme içinde bulamıyorsa, işletme dışındaki bu alanda hizmet verecek özel kuruluşlara ya da eğitim kurumlarına başvuracaktır (Şimşek vd, 2004).

Bireysel Planların Geliştirilmesi

Kariyer danışmanlarının önemli görevleri arasında iş ailelerinin araştırılması, kariyer patikalarının çizilmesi vb. işlemlerin yapılmasına ön ayak olmasının yanı sıra, kariyer modelini kurma çalışmaları ilerledikçe, asıl iş görenlerin bireysel planlarının hazırlanmasına ve geliştirilmesine katkılarda bulunmak yer alacaktır (Kaynak vd, 1998).

Birey-organizasyon bütünleşmesinin bireye çalışma, doyum ve mutluluğu sağlamanın yanı sıra, kariyer yaşamıyla ilgili olumlu katkılar sağlayacağı da açıktır. Bireysel olarak sağlanan faydaların verimliliğe dönüşerek, organizasyon ve

yöneticilerinin amaçlarının gerçekleşmesini hızlandıracağı düşüncesi her ortam için geçerli olabilir. Bu süreç içerisinde yönetimin yapması gereken, bireylere kariyeri ile ilgili fırsat alternatifleri sunmak, maliyeti olumlu katkılarına göre oldukça düşük kalan bir çeşit danışmanlık fonksiyonu görmektir. Çağdaş yönetim düşüncesinin henüz yerleşmediği dönemlerde, çalışanlar hakkında yönetimin en belirgin düşüncesi, onların parasal çıkar karşılığında belirli işleri yapmak üzere istihdam edildiği yolundaydı. Oysa günümüzde özellikle teknik ve yönetsel alandaki iş gören hareketliliği artmıştır (Berberoğlu 1991). Bu hareketlilik sebebiyle organizasyonda görev alan tüm personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsanması gerekli bir çalışmadır. Ancak organizasyon, yukarıya tırmanacak bireyleri seçer ve onlar için özel kariyer patikaları hazırlar. İlk işlem, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına dönük olacaktır. İş analizleri yapılarak iş spesifikasyonları, iş ve görev tanımları ortaya çıkarılır. Bu pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir. Daha sonra organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir birey, ileriki dönemlerde yapmakta olduğu işle ilişkilendirilebilecek bir üst pozisyon için hazırlanabilecek, eksiklikleri eğitimle kapatılarak yetiştirilebilecektir. Bu işlemler için organizasyon ya kendi yöneticilerinden ya da dışarıdan olmak üzere kariyer danışmanları atamak suretiyle çalışanlarına kariyer yönetimi hizmeti verir (Taştan, 2006).

Kariyer yönetimi ile ilgili değişim ve gelişimlere örgütün adaptasyonunu sağlamak, değişimin tetikçisi olmak ve değişimi yönetmek insan kaynakları bölümünün görevi olacaktır. Diğer yönetim süreçleri ile koordineli ve örgüt kültürüne uygun bir şekilde kariyer yönetimi sürecinin tasarlanması eşit, tarafsız ve adil uygulamaların yapılması ile kariyer yönetimindeki yeni yaklaşımlar, uygulayıcıları başarıya götürecektir.

Kariyer danışmanları bireysel planları geliştirmek açısından aşağıdaki gibi bir uygulama sürecine yönelme durumunda olmalıdırlar (Kaynak vd, 1998):

- Objektif veriler toplamak; işletmenin data bankında bulunan iş gören ile ilgili bilgiler, şimdiye kadar yapılmış olan amaçlara göre yönetim uygulama sonuçları, performans değerlendirme sonuçları gibi tüm objektif veriler toplanır.
- İşgörenlerin potansiyel yetileri saptanır.

- Ufuk açmak; bazı bireyler yetenek veya eğitim düzeyi yetersizlikleri nedeniyle, bazı bireyler ise organizasyonel olgular yüzünden kariyer basamaklarında yükselemezler. Bireylerin bu tür, önü kapalı işlerde çalıştırılmalarının onları mutsuz edeceği, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağı açıktır. Kariyer danışmanlarının bu iş görenlere ufuk açacak önermelerde bulunmaları, alternatif kariyer amaçları algılama ve gerçekleştirme yönelimleri kazanmalarına yardımcı olarak bireysel plan geliştirmelerini sağlamaları uygun olacaktır.
- Danışman olanaklarını kullandırma; gerek potansiyel yetilerinin belirlenmesi gerekse ufuk açma süreçlerinde, kendilerine yardımcı olunacak iş görenlere bireysel planları geliştirme aşamalarında danışman olanakları kullanılarak, ilerleyebilecekleri kariyer yolları hakkında bilgi verilerek aydınlatılırlar.

2.2.2.4 Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Kariyer yönetimi uygulamaları, örgütlerin bireylerin kariyer planlarını geliştirmelerini ve bu planları gerçekleştirmelerini sağlamak üzere bireye odaklanarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler; örgütsel politikalara, normlara, gelenek ve değerlere bağlı olarak birey işe yerleşip kendi kariyerini oluşturmaya başladığı andan itibaren uygulamaya başlanır. Terfi, transfer, isten çıkarma ve emeklilik gibi kararları içeren kariyer yönetimi uygulamaları; işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonları ile koordineli bir şekilde yürütülmektedir.

Kariyer yönetimi araçları ve uygulamaları ile bireylerin kariyer planlarını gerçekleştirmesi, motivasyon ile bireysel performansın artırılması, başarılı çalışanların iş yerinde tutulması ve dolayısıyla örgütsel performansın artırılması amaçlanmaktadır (Aytaç, 1997).

İşe Alma

Kariyer yönetiminin en önemli amacı, örgütün personel ihtiyacını nitelikli insanları işe alarak karşılamaktır. İşe alma sürecinin ilk basamağı adayların niteliklerinin belirlenmesidir.

Seçme ve Değerlendirme

1960'lara kadar işletmelerde eleman seçiminde; 4 yıllık kolej mezunu olması, iş deneyiminin olması, evlilerin tercihi gibi kıstaslar, çalışacak adayların yetenek ve potansiyelini değerlendirmede kullanılırdı. Geçen 20 yıl boyunca seçme ve değerlendirme uygulamaları, daha sistematik ve objektif olmuştur (Zeybek, 2008).

Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, personelin beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi için temel araç ve insan kaynakları yönetiminin temel unsuru olması nedeniyle insan kaynakları planlaması ile ilgilidir (Şimşek vd, 2004).

Terfi

Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem firmanın başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve firmaya olan bağlılıkları artar.

Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliklerdir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiğidir; ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygunluğu savunulur. Yeterlilik için ölçüt, geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleridir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak alınmasının en önemli

sakıncası, mevcut bir pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamaması olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle sırf mevcut pozisyondaki başarısına bakarak çalışanı terfi ettirme, hatalı bir politika olarak görülmektedir. Bununla beraber sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görmektedir (Zeybek, 2008).

Firmanın kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası belirlmesine ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır (Özden, 2001).

Transfer ve Yer Değiştirme

Transferler iş görenlerin bir işten başka bir işe, bir birimden başka bir birime ya da bir işyerinden başka bir işyerine veya yeni bir coğrafik bölgeye yatay geçişlerini veya atanmalarını içerebilmektedir. Bu açıdan transferler, rütbe ve sorumlulukta dikey bir hareket olan terfiden ayrı olarak ele alınmalıdır (Soylu, 2002).

Çalışanların çoğunluğu açısından transferler gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın, bir kısmı için çevre değişikliğinden ve kişisel sorunlardan kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşumudur. Özellikle bölgesel çalışan örgütler tarafından bir yer değiştirme kararı, örneğin kişinin çok uluslu bir şirketin deniz aşırı bir ülkedeki şubesine atanması, bireyin sosyal, finansal, hatta psikolojik sorunlarla karşılaşmasına yol açabilir (Zeybek, 2008).

İşten Çıkarma

Genel veya özel nedenlerle örgütlerde personel işten çıkartılabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi örnek verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi sayılabilir. İş yasasında belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkartılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü işe alınacak, terfi

ettirilecek personelin seçimi kadar işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşır (Zeybek, 2008).

Bazı bireyler için işten çıkartılma kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir iken bazıları için ise, yeni kariyer olanakları anlamına gelebilmektedir. Bu bireyler için yine de belirli dönem işsiz kalma olasılığı söz konusudur. Bu nedenle bazı firmalar eski çalışanlarının iş bulmalarında onlara yardımcı olmaktadır (Şimşek vd, 2004).

Emeklilik

Örgütlerde genellikle emeklilik kararını çalışanların kendileri vermektedirler. Birçok kişi işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanı işten ayrılmak için seçmektedir. Araştırmacılar, kişisel ve bazı durumsal faktörlerin emekliliği etkilediğini göstermektedir. Bazılarına göre amaçlara ulaşmak, boş zaman faaliyetlerinin veya ev yaşamının cazibesinden daha önce geldiği için emekli olmayı istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bazı çalışanlar emekli olmalarına rağmen yeni bir kariyer başlangıcı için başka işlere yönelebilmektedirler (Varol, 2001).

2.3. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNİN KARIYER BASAMAKLARI BİÇİMİNDE YAPILANDIRILMASI

Son yüzyılda yaşanan bütün değişim ve gelişmelere rağmen, eğitim ve okul sistemindeki en etkili ve belirleyici faktör tartışmasız öğretmendir. Böylesine stratejik bir öneme sahip ve özel bir ihtisas mesleği olan öğretmenlik mesleğinin niteliğini yükseltmeye yönelik çalışmalar, bakanlık tarafından her dönemde üzerinde durulmakta ve aralıksız sürdürülmektedir (Altun, 2005). Bunun yanı sıra öğretmenlerin statüsünün yükseltilmesi ve mesleğin itibarının artırılması için de bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri de, öğretmenlik mesleğinin kariyer basamakları biçiminde yapılandırılmasıdır.

Öğretmenlik mesleğinin kariyer basamakları biçiminde yapılandırılmasının genel gerekçesi şunlardır:

- Eğitim sisteminin çağdaş bir yapıya kavuşturulmasını sağlamak.
- Öğretmenlerin statülerinin iyileştirilmesini sağlamak.
- Öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamak
- Görevlerinin önemi, güçlüğü ve sorumluluk derecesi bazında, öğretmenlere uygun itibarı sağlamak.

Tasarının madde gerekçelerinde ise öğretmenlik mesleğine "dinamizm" kazandırılması amaçlandığı belirtilerek şu açıklamalar getirilmiştir. Öğretmenler için bilgide ve iş başarımında yarışmayı ön plana çıkaracak bir teşvik sistemi kurulması gereği duyulmuştur. Bu gereğin bir sonucu olarak da öğretmenlik mesleği, adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olarak üç kariyer basamağına ayrılmıştır. Böylece öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine imkân ve fırsat sağlanması amaçlanmıştır (TBMM, 2004).

Öğretmenlikte kariyer basamakları sisteminin getirilmesi ile ilgili çalışmalar MEB'e bağlı Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü'nde başlatılmıştır. Daha sonra kariyer basamakları ile ilgili çalışmalar ve görevler, MEB'e bağlı olan Personel Genel Müdürlüğüne devredilmiştir. İlk uygulaması 2006 yılında yapılan öğretmenlik kariyer basamakları ile ilgili çalışmalar daha sonra MEB PGM (Personel Genel Müdürlüğü) içinde kurulan "İlköğretim Müfettişleri ve Öğretmenlik Kariyer Basamakları Daire Başkanlığı'na devredilmiştir.

Kariyer basamakları yapılanması gündeme gelmeden önce çeşitli kesimlerden öğretmenlikte basamaklandırma veya benzeri bir derecelendirme sistemi şeklinde önerilerin olduğu görülmektedir. Türk Eğitim-Sen (1999), öğretmenlerin ücretlerinde görülen tek tiplilik yüzünden, iyi öğretmenle kötü öğretmen arasında ayrım yapılamadığından şikâyet ederken, Karaköse (2005), öğretmenlik mesleğinde terfi olanaklarının sınırlı olmasının, öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ve bu nedenle öğretmenlerin terfi olanaklarının geliştirilmesine yönelik çalışmaların ivedilikle yapılarak, öğretmenlere meslek içinde yükselme şansı

tanınmasının önemini vurgulamıştır. Tümkiye (1996) da, yapmış olduğu bir araştırmada katılımcıların, öğretmenliğinin yükselme olanaklarından mahrum olmasını, mesleğin olumsuz taraflarından biri olarak gördüklerini ortaya çıkarmıştır. Kavcar ve Sezgin (2003) ise öğretmende görülen başarı ve niteliğin ödüllendirilmesi şeklinde bir modelin öğretmenleri motive edebileceğini belirtmişlerdir. Çünkü bu durum, diğer öğretmenleri de motive edecektir. Eğitim Bir-Sen'in (2004) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada ise katılımcıların yaklaşık 4/5'i öğretmenlikte yeni bir kademelendirme sistemine ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Uçan (2001) ise öğretmenlik mesleğinde "Öğretmen", "Yüksek Öğretmen" derecelendirilmesine gidilmesini önermiştir. Yani aday öğretmenlikten öğretmenliğe geçen ve başarılı ve belirlenen süre öğretmenlik yapanların, yüksek lisans öğrenimi almaları sağlanmalıdır. Buna göre yüksek lisans öğrenimini tamamlayan öğretmenlere, "Yüksek Öğretmen" derecesi verilmelidir. Alkan (2000) ise öğretmenlikte kariyer eksikliğinin, unvan ve statü eksikliğinin olduğunu belirtmiş ve meslekte çeşitli düzeyler yapılarak ilerleme imkânlarının sağlanmasını önermiştir.

Basamaklar arasındaki geçişler, her yıl bir kez yapılacak sınavla sağlanacaktır. Bu sınavlara katılacaklarda aranacak koşullar, sınav, basamakların her birinde geçirilmesi gereken en az çalışma süresi, basamaklarda yükselme ve her yıl kullanılabilecek başöğretmen ve uzman öğretmen sayılarının saptanmasına ilişkin yöntem ve kurallar ile başka hususlar, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenecektir. Resmî Gazete'de (2005), uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayılarının şöyle tespit edileceği belirtilmiştir:

"Bakanlık eğitim-öğretim hizmetleri sınıfındaki toplam serbest öğretmen kadro sayısı içinde uzman öğretmen oranı % 20, başöğretmen oranı % 10'dur. Bu oranlar, Bakanlar Kurulunca artırılması durumunda, artırıldığı oranda uzman öğretmen ve başöğretmenlik sayılarına yansıtılır. Bu sayılardan;

a) Alanlara göre mevcut öğretmen sayısının, bakanlık eğitim- öğretim hizmetleri sınıfındaki toplam serbest öğretmen kadro sayısı içindeki oranı esas alınarak uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayılarının her alan için en az bir olmak şartıyla alanlar arasındaki dağılımı,

b) Alanlara göre uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayıları içinde sınavdan muaf olan veya olmayanlar için kullanılacak uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayıları, bakan onayı ile belirlenir."

Öğretmenlik kariyer basamakları, "Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği"nin 6. maddesinde: "Öğretmenlik, adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılır" şeklinde belirtilmiştir (Resmî Gazete, 2005).

2.3.1. Aday Öğretmenlik

Öğretmen olabilmek için gerekli özellikleri taşıyan lisans mezunu öğretmen adayları, KPSS'ye girmek zorundadırlar. KPSS, sonucunda MEB tarafından belirlenen alanlarda, kontenjan ve puan esasına göre öğretmen ataması yapılır. Böylece, öğretmenler için "aday öğretmenlik" dönemi, öğretmenin görevine başlaması ile başlamış olur.

Aday öğretmenlik dönemini ilgili mevzuatı çerçevesinde başarıyla tamamlayanlar, mesleğe öğretmen olarak atanır (Resmî Gazete, 2005). 657 sayılı devlet memurları kanuna göre aday memurluk; 1 yıldan az, 2 yıldan fazla olamaz. Ancak Aday memurlar adaylık eğitiminin herhangi bir devresinde başarılı olmadıkça bir üst eğitim devresine alınmazlar (Resmî Gazete, 1965a).

Mesleğe yeni başlayan öğretmenler ise ilk yıl 2423 Sayılı "Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik" çerçevesinde; "Temel Eğitim", "Hazırlayıcı Eğitim" ve "Uygulamalı Eğitim" programlarından geçirilir. Bu eğitim devrelerinin herhangi birinde başarısız olan memurlara, başarısız oldukları eğitim devresi bir defadan fazla olmamak üzere tekrarlatılır. Bu tekrarlamalar sonucunda toplam adaylık süresi hiçbir şekilde iki yılı geçemez. Adaylığın, uygulamalı eğitim devresinde başarılı olamayanların bu eğitimlerini başka sicil amirleri maiyetinde tekrarlamalarına karar verilebilir (Tebliğler Dergisi, 1995).

2.3.2. Öğretmenlik

Aday öğretmenlik dönemini başarıyla geçenler öğretmen olarak atanır. Öğretmenler, "Öğretmen" unvanından, bu göreve atamaya yetkili amir tarafından atamanın onaylandığı tarihten itibaren yararlanırlar (Resmî Gazete, 2005).

Öğretmenlik dönemi, öğretmenlerin kendi isteğiyle ayrılmaları veya memuriyetten çıkarılmaları durumu dışında emekliliğine kadar devam eder.

2.3.3. Uzman Öğretmenlik

Öğretmen unvanı alan ve öğretmenlikte en az 7 yılını dolduran öğretmenler, uzman öğretmen olabilmek için başvuruda bulunabilme hakkına sahiptirler.

Alanında ya da eğitim bilimleri alanında yüksek lisans (tezli) öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana giren öğretmen, uzman öğretmen unvanı almaya hak kazanır. 2006 yılında 92.382 öğretmen, uzman öğretmenlik sertifikası almıştır. Bu sayı toplam öğretmen sayısının % 13,6'sına denk gelmektedir. Diğer bir deyişle uzman öğretmenlik için ayrılan % 20 kontenjanının 2/3'lik kısmı, ilk sınav döneminde kullanılmıştır.

Uzman öğretmen olan ve 1. ve 2. dereceden aylık alanlar % 20, diğer derecelerden aylık alanlar % 15 eğitim öğretim tazminatı almaya hak kazanmışlardır (Resmî Gazete, 2005).

2.3.4. Başöğretmenlik

Öğretmenlik kariyer basamakları içinde en üst basamağı başöğretmenlik oluşturmaktadır. Uzman öğretmen unvanı aldıktan sonra en az 6 yılını dolduran öğretmenler, diğer gerekli şartları sağlayarak başöğretmen olabilmek için başvurma hakkına sahiptirler. Alanında veya eğitim bilimleri alanında doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden diğer şartları da taşıyanlar ise doğrudan

başöğretmenliğe yükselmek üzere değerlendirilmiştir. Bunun için 7 yıl öğretmen olarak çalışmış olmak yeterli kabul edilmektedir (Resmî Gazete, 2005). 2006 yılında başöğretmenlik için sınav açılmadığı için sadece doktora yapmış öğretmenlerden başöğretmenlik başvurusu kabul edilmiştir. İlk yapılan kariyer basamaklarında yükselme değerlendirmesinde, başöğretmenlik sertifikasını ise 338 öğretmen almıştır.

Başöğretmen olan ve 1. ve 2. dereceden aylık alanlar % 40, diğer derecelerden aylık alanlar, % 30 eğitim-öğretim tazminatı almaya hak kazanmıştır (Resmî Gazete, 2006).

2.3.5. Kariyer Basamaklarında Esas Alınan İlke, Ölçüt ve Göstergeler

Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmede belirtilen temel ilkeler şunlardır (Resmî Gazete, 2005):

- a) Öğretmenlerin meslekî bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi,
- b) İmkân ve fırsat eşitliği sağlanması,
- c) Genellik, eşitlik, geçerlik, güvenilirlik, tarafsızlık ve açıklık ölçütlerine uyulması temel ilkedir.

Kariyer basamaklarında yükselme için yapılacak olan değerlendirme kısaca, şu şekilde yürütülecektir: Alanlara göre uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik kontenjanına girenler için Merkez Sınav ve Değerlendirme Komisyonu tarafından Türkiye Geneli Başarı Sıralaması Çizelgesi düzenlenir. Kontenjanın aşılmasına neden olacak şekilde puanların eşit olması durumunda, sırasıyla sınav, eğitim, kıdem, etkinlikler ve sicil puanı üstünlüğüne bakılmaktadır (Resmî Gazete, 2005).

Tablo-6'da kariyer basamaklarında esas alınan ölçütler ve oranları yer almaktadır.

Tablo 2.2 Kariyer Basamaklarında Yükselmeye Esas Alınan Ölçütler

ÖLÇÜTLER	KBYS'ye Giren Öğretmenler %	KBYS'den Muaf Öğretmenler %
Kıdem	% 10	% 20
Eğitim	% 20	% 40
Etkinlikler	% 10	% 20
Sicil	% 10	% 20
Sınav	% 50	-
TOPLAM	% 100	% 100

Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler de yönetmelik kapsamına alınmışlar, ancak yönetmeliğin 7. Maddesinde belirtilen şartlardan muaf tutulmuşlardır. Yani özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler, resmî okullar için belirlenen kontenjan dışında tutulmaktadır. Özel eğitim kurumları öğretmenleri için getirilen kural şöyle belirtilmiştir (Resmî Gazete, 2005):

"Özel öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerden uzman öğretmen ya da başöğretmen unvanını elde edeceklerin belirlenmesi için yapılacak başarı sıralamasında, alanlara göre esas alınacak en az değerlendirme puanı, resmî eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerden alanlarında belirtilen unvanları o yıl kullanmaya hak kazanan en az değerlendirme puanına sahip öğretmenlerin puanından az olamaz."

Diğer resmî kurumlarda ve bakanlığa bağlı olarak görev yapanlar için de kariyer basamaklarında ilerleme imkânı verilmiştir. Ancak bunlar da özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler gibi değerlendirmeye alınacaklar ve MEB'e bağlı resmî okullarda öğretmen olarak atanmaları biçiminde elde ettikleri haklarını uygun kadro bulunması şartı ile kullanabileceklerdir (Resmî Gazete, 2005). Ancak 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 5204 sayılı Kanun'la değişik 43'üncü maddesi gereğince; kurumlar bazında toplam serbest öğretmen kadro sayısı 5'in altında olan kurumlar için uzman öğretmen, 10'un altında olan kurumlar için ise başöğretmen kontenjanı verilemeyeceğinden, kurumlarda bu durumda olan alanlar

bakımından kontenjan ayrılamamıştır. Yurt dışında görev yapan Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı öğretmenler ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti vatandaşı öğretmenler ise (ister devlet okullarında ister özel okullarda görev yapsınlar), kariyer basamaklarında yükselme başvurusunda bulunabileceklerdir (MEB İLSİS, 2006).

Öğretmenlerin, kariyer basamaklarında yükselbilmek için yapacakları başvuruların değerlendirilmesinde şu ölçütler göz önünde tutulacaktır: "Sınav, Sicil Notu, Kıdem, Eğitim, Etkinlikler".

2.3.5.1. Sınav

Öğretmenlerin kariyer basamaklarında yükselmesinde en önemli ölçütlerden birini KBYS (Kariyer Basamakları Yükselme Sınavı) oluşturmaktadır. "KBYS"nin ölçütler içindeki ağırlık oranı, % 50'dir. Bu sınav, bir ölçüde kimlerin kariyer basamaklarında ilerleyebileceğinin ana belirleyicisidir. Çünkü kariyer basamaklarında ilerlemek için gerekli şartları sağlayamayan öğretmenler, bu sınava başvuru dahi yapamamaktadırlar. KBYS'de taban puan 60 olarak geçerlidir. 2 yıl geçerliliği olan KBYS'ye başvuracaklarda aranan şartlar şunlardır (Resmî Gazete, 2005):

"Kariyer basamaklarında yükselme sınavına başvurularda eğitim-öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında bulunan öğretmenlerden adaylık dönemi hariç başvuru süresinin son günü itibarıyla;

- a) Uzman öğretmenlik için öğretmenlikte 7 yıl,
- b) Başöğretmenlik için uzman öğretmenlikte 6 yıl kıdemi bulunmak şartı aranır."

Tablo 2.3 KBYS Konuları ve Sınav İçindeki Ağırlık Kat Sayıları

Sınav Konuları	Sınav İçindeki Ağırlık Kat Sayıları
Türkçe	(0,3),
Genel kültür	(0,2),
Pedagojik formasyon	(0,4),
Millî eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler	(0,1).

Kaynak: Resmî Gazete (2005)

Sınav, yılda bir defa olmak üzere ÖSYM'ce, merkezî sistem ile çoktan seçmeli sorulardan oluşan testlerle uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik için ayrı ayrı olacak şekilde yapılır. KBYS konuları ve sınav içindeki ağırlık kat sayıları Tablo-7'de verildiği gibidir.

Sorular, "Sınav Konuları Çizelgesi"nde yer alan alt konu başlıkları arasından uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik için ayrı ayrı olmak üzere hazırlanır. Kurul, Sınav Konuları Çizelgesi'nde yer alan alt konu başlıklarında yeni gelişmeleri esas alarak değişiklik yapmaya yetkilidir (Resmî Gazete, 2005).

Alanında veya eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayanlar, eğer öğretmenlikte 7 yıl kıdeme sahip iseler öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sınavından muaftır.

"Alanında tezli yüksek lisans veya doktora öğrenimi" ifadesinde geçen "Alanında" ibaresinden, 30 Eylül 2005 tarihinden önceki en son öğretmenliğe atanan alan anlaşılacaktır. Tezli yüksek lisans veya doktora öğreniminin alanında olup olmadığının belirlenmesinde ise Talim ve Terbiye Kurulu'nun ilgili kararlarında atamaya esas olan alanlar için belirlenen aylık karşılığı okutulacak dersler ölçüt alınacaktır. Kadroları, 5450 sayılı Kanunla Millî Eğitim Bakanlığına devredilen öğretmenlerin durumu da aynı ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir". KBYS'den muaf olma hakkı verilen eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans veya doktora kapsamında değerlendirilecek programlar (ana bilim dalı/bilim dalı) ise şunlardır (MEB İLSİS, 2006):

- Eğitim Bilimleri,
- Eğitim Programları ve Öğretimi,
- Program Geliştirme,
- Eğitim Teknolojisi,
- Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme,
- Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği,
- Eğitim Yönetimi Teftişi ve Planlaması,
- Eğitim Ekonomisi ve Planlaması,

- Halk Eğitimi/Yetişkin Eğitimi/Yaygın Eğitimi,
- Eğitimde Psikolojik Hizmetler,
- Psikolojik Danışma ve Rehberlik,
- Eğitimin Sosyal ve Tarihi Temelleri,
- Eğitim Felsefesi.

Ayrıca, "yüksek öğrenim süreleri hazırlık sınıfı hariç 5 yıl olan yükseköğretim kurumlarından mezun olanlardan mezuniyet alanlarına uygun alanlarda öğretmen olarak görev yapanlar, diğer şartları da taşımaları hâlinde öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme uygulamasında sınavdan muaf olarak değerlendirilecektir." Bunun yanı sıra, "bazı kamu kurum ve kuruluşlarında eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında alan adı belirtilmeksizin 'öğretmen' genel adı altında görev yapanlardan lisans öğrenimleri ile aynı veya devamı niteliğindeki bir alanda ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlamış olanlar, diğer şartları da taşımaları hâlinde öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme uygulamasında sınavdan muaf olarak değerlendirilecektir" (MEB İLSİS, 2006).

KBYS, ilk kez 27 Kasım 2005 tarihinde yapılmıştır. Fakat bu sınav, 15.8.2005 tarihli Resmî Gazete'de yayınlanan "Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Yönetmeliği" gereğince, en az lisans düzeyinde öğrenime sahip olan öğretmenlere açık olarak düzenlenmiştir. Bu sırada açılan dava sonunda lisans düzeyinin altında öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin de bu sınava girebileceği Danıştay tarafından karara bağlanmıştır. Bunun üzerine MEB tarafından yapılan değişiklikle 30 Nisan 2006 tarihinde birinci sınava giremeyen, öğrenimleri lisans düzeyinin altında olan öğretmenler için ikinci bir KBYS yapılmış ve bu iki sınavın sonucu birlikte açıklanmıştır.

2.3.5.2. Sicil Notu

Kariyer basamaklarında yükselmede kullanılan ölçütlerden biri de "Sicil Notu"dur. Sicil notunun ölçütler içindeki ağırlık oranı % 10'dur. Sicil notu, öğretmenin iş

başarımının sicil amiri tarafından değerlendirilerek sayısal bir değere dönüştürülmesidir. Hesaplamalarda, son üç yılın sicil notları ortalaması alınır. Kariyer basamaklarında yükselmede bu ortalamanın % 10'u göz önüne alınır. Sınavdan muaf olan yüksek lisans ve doktoralı öğretmenler için ise bu oran % 20'dir (Resmî Gazete, 2005). Kariyer basamaklarında yükselmede ilk başvurularda, hizmet içi eğitim hesaplaması için 30 Eylül 2005 tarihi esas alınmıştır (MEB İLSİS, 2006).

2.3.5.3. Kıdem

Kariyer basamaklarında yükselmede esas alınan ölçütlerden biri olan "Kıdem" in ölçütler içindeki ağırlık oranı % 10'dur. Hesaplanma ise 1 ile 20 yıl arası kıdemi olanlar için her yıl 4 puan, 21 ile 30 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler için ise 2 puan olarak hesaplanarak ve kıdem için gerekli olan toplam puan elde edilir. Kariyer basamaklarında yükselmede bu puanın % 10'u alınır. Kıdemde hesaplamasına dâhil edilmeyecek hususlar şunlardır (Resmî Gazete, 2005):

"Aday olarak geçirilen hizmet süreleri (Herhangi bir nedenle öğretmenlik bakımından birden fazla adaylık sürecine tabi tutulan öğretmenlerin sadece ilk adaylık süreçleri kıdemde esas alınmayacaktır.

Yedek subay öğretmen olarak yerine getirilen muvazzaf askerlik yükümlülüğü dâhil, aylıksız izinde geçirilen süreler,

Öğretmenliğe atanmadan önce geçirilen hizmet süreleri,

Sözleşmeli, vekâleten, ek ders ücreti karşılığı ve benzeri hizmet süreleri."

Ancak yukarıda yer alan: "Yedek subay öğretmen olarak yerine getirilen muvazzaf askerlik yükümlülüğü dâhil" ibaresi açılan dava sonucunda, Danıştay'ın "1226/2006" esas sayılı kararı ile iptal edilmiştir.

İlk olarak 2006 yılında yapılan, kariyer basamakları yükselme başvurusunda, hizmet süresi hesaplaması için 30 Eylül 2005 tarihi esas alınmıştır (MEB İLSİS, 2006).

2.3.5.4. Eğitim

Kariyer basamaklarında yükselmede esas alınan ölçütlerden biri olan "Eğitim" in ölçütler içindeki ağırlık oranı % 20'dir. Eğitim başlığı altında hesaplanan bütün

puanlar toplanır ve bu puanın % 20'si alınır. Sınavdan muaf olan yüksek lisans ve doktoralı öğretmenler için ise bu oran % 40'dır (Resmî Gazete, 2005).

Eğitim puanı iki bölüm olarak ele alınmıştır. Toplamı 100 puandır. Birinci bölüm 50 puandır. Bu, öğretmenin katılmış olduğu hizmet içi etkinliklerden alacağı puanlardan oluşmaktadır. Bu kısım için en üst puan seviyesi 50 olarak belirlenmiştir. 50 puanın üstüne çıkıldığı durumda, 50 puanı aşan kısım değerlendirmeye dâhil edilmeyecektir. İkinci kısım da 50 puan olarak hesaplanacaktır. Alanı ve eğitim bilimleri alanı dışında doktora eğitimi 50 puan, alanı ve eğitim bilimleri alanında dışında tezli yüksek lisans eğitimi 30 puan, Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı dışında olmak üzere, alanında veya eğitim bilimleri alanında yapılan tezsiz yüksek lisans eğitimi 20 puan olarak değerlendirmeye alınacaktır. İkinci bölüme adı geçen göstergelerden sadece en yüksek olanı, genel puanlamaya dâhil edilecektir (Resmî Gazete, 2005). Eğitim puanlaması hesaplaması için 30 Eylül 2005 tarihi esas alınacaktır (MEB İLSİS, 2006). İkinci bölüm hizmet içi eğitim puanlarıdır. Hesaplama her 6 saatlik hizmet içi eğitim, 1 kredi ve her bir kredi 1 puan olarak değerlendirilecektir. Kursiyer olarak katılmış olunan hizmet içi eğitim etkinlikleri, toplamda 50 puanı geçmemek üzere değerlendirilecektir. Bu değerlendirme için kursiyerlerden başarı belgesi/seminer belgesi istenilecektir (Resmî Gazete, 2005). İlk defa yapılan kariyer basamaklarında yükselme başvurusunda, hizmet içi eğitim hesaplaması için 1 Eylül 2006 tarihi esas alınmıştır (MEB İLSİS, 2006).

Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu'nun 29.12.2005 tarihli ve YD. İtiraz No:2005/869 sayılı kararı ile bu kapsamda değerlendirmeye alınan belgeler, sadece Millî Eğitim Bakanlığınca düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinde alınan belgelerle sınırlı tutulmuştur (MEB İLSİS, 2006).

2.3.5.5. Etkinlikler

Kariyer basamaklarında yükselmede esas alınan ölçütlerden biri olan "Etkinlikler" in ölçütler içindeki ağırlık oranı % 10'dur. Etkinlikler başlığı altında hesaplanan bütün puanlar toplanır. Kariyer basamaklarında yükselmede toplanan puanın % 10'u alınır.

Kariyer basamaklarında yükselmede esas alınan etkinlikler, 4 başlık altında toplanmıştır: " Bilimsel, Kültürel, Sportif, Sanatsal".

Her grup etkinliğin toplamı en fazla 25 puan olacaktır. Bu 25 puan tek tek etkinliklerden alınan puanlardan elde edilecektir. Dört etkinliğin toplamı en fazla 100 puan etmektedir. Genel değerlendirme yapılırken etkinliklerden alınan puanların % 10'u esas alınacaktır. KYBS'den muaf olan öğretmenler için bu oran % 20 olarak belirlenmiştir (Resmî Gazete, 2005).

Bu etkinliklerin bazılarının mutlaka belgelendirilmesi gerekmektedir. Bu öğretmenin katılmış olduğu etkinlik sonucunda alınan belge ya da İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından verilen bir belge olması gerekmektedir. Etkinliklerin hesaplaması için 1 Eylül 2006 tarihi esas alınmıştır (MEB İLSİS, 2006).

Bakanlık öğretmenlerin etkinlikler düzenlemesini öğretimin bir parçası olarak görmektedir. Öğrencilerin gelişimlerini sağlamaya yönelik etkinlikleri düzenlemek öğretmenlerin görevleri arasındadır. Bu amaçla öğretmen, okul yönetimi ile işbirliği içinde öğretim sürecini daha verimli hale getirecek etkinlikler düzenlemelidir (MEB ÖYGM, 2002).

III. BÖLÜM

Bu bölümde; araştırmayla ilgili yöntem, araştırma modeli, araştırma grubu (evren ve örneklem), ölçme araçları, veri toplama araçlarının uygulanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma, betimsel bir araştırma olup, araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlamayan araştırma yaklaşımlarıdır.(77) Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2002).

3.2. ARAŞTIRMA GRUBU (EVREN VE ÖRNEKLEM)

Araştırmanın evrenini, 2008–2009 Eğitim-Öğretim yılında Güz yarıyılında, Tekirdağ ilinde görev yapan ilköğretim öğretmenleri üzerinde yapılmıştır. Tekirdağ il merkezinden bir devlet okulu, iki özel okul, Çorlu ilçesinden bir özel okul ve Muratlı ilçesinden sekiz devlet okulu araştırmaya dahil edilmiştir. Bu okulların tamamında toplam 315 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırma uygulamayı kabul eden 205 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Bu öğretmenlerden 143'ü devlet okullarında, 62'si ise özel okullarda görev yapmaktadır. Tekirdağ ilinde bulunan okullar araştırmacının bu ilde görev yapması dolayısıyla tercih edilmiştir.

3.3. ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırma kapsamında iki ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar, Kişisel Bilgi Formu ve Kariyer Basamaklarına Yönelik Tutum Ölçeğidir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Form, eğitim uzmanlarının görüşü alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Formda, öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, en son mezun olunan okul, branş grubu, okuldaki görev ve çalışılan kurum değişkenlerine yönelik bilgi toplamak amacıyla altı soru yer almaktadır.

3.3.2. Kariyer Basamaklarına Yönelik Tutum Ölçeği

Ölçek, öğretmenlerin kariyer basamaklarına yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla, eğitim uzmanlarının görüşü alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte 30 madde yer almaktadır. Ölçekte dörtlü Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. “Hiç katılmıyorum” seçeneği 1, “katılmıyorum” seçeneği 2, “katılıyorum” seçeneği 3, “tamamen katılıyorum” seçeneği 4 ile puanlanmıştır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ UYGULANMASI

Veri toplama araçları 2008-2009 eğitim öğretim yılı bahar yarıyılında, Ekim ayının ilk haftasında uygulanmıştır. Araştırmacı, ölçme araçlarını okul yöneticilerine bırakarak öğretmenlere ulaştırılması sağlanmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Ölçme araçları ile elde edilen veriler ilk olarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veriler bilgisayar ortamında SPSS 11.5 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Tüm istatistiki analizlerde, anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, branş, okuldaki görev ve çalışılan kurum değişkenlerine göre dağılımları yüzde ve frekans kullanılarak yapılmıştır. Ayrıca Kariyer Basamaklarına Yönelik Tutum Ölçeğinin verilen cevapların dağılımlarının incelenmesinde hem yüzde-frekans hem de ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Öğretmenlerin, yaş, okuldaki görev ve çalışılan kuruma göre ölçek maddelerine verdikleri cevaplardan elde edilen puan ortalamalarının karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda t testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin, yaş, son mezun olunan okul ve branşlarına göre, Kariyer Basamaklarına Yönelik Tutum Ölçeğinin maddelerine verdikleri cevapların ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testine göre anlamlı fark çıkması durumunda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testi olarak Tukey testi kullanılmıştır.

Ölçme aracının iç tutarlılığı Cronbach's Alpha kat sayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha kat sayısı $r = 0,878$ 'dir.

Araştırmada kullanılan ölçeğe göre elde edilen sonuçların aritmetik ortalamaları değerlendirilirken aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır.

Tablo 3.1 Ölçeğe (Ankete) Ait Puan Aralıkları

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar
1	Hiç Katılmıyorum	1.00-1.74
2	Katılmıyorum	1.75-2.49
3	Katılıyorum	2.50-3.24
4	Tamamen Katılıyorum	3.25-4.00

IV. BÖLÜM

Bu bölümde; alt problemler doğrultusunda kariyer basamakları uygulamasının öğretmen motivasyonuna etkisini değerlendiren öğretmenlerin cinsiyet, mezuniyet durumları, yaşları, okuldaki görevleri, branşları ve çalıştıkları kurum değişkenleri bakımından görüşleri arasında fark olup olmadığına ilişkin bulgular ve bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

1. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu araştırmada, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin motivasyonları üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bölümde, araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bulgular araştırmanın alt problemleri doğrultusunda sırasıyla düzenlenmiştir. Araştırma problemlerine yönelik bulgulara geçmeden önce, araştırmaya katılan öğretmenleri tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Değişken		n	%
Cinsiyet	Bayan	119	58.0
	Bay	86	42.0
Toplam		205	100.0

Tablo 4.1'e göre araştırmaya 119'u bayan (%58), 86 bay (%42) olmak üzere toplam 205 ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen katılmıştır.

Tablo 4.2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okula İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Değişken		n	%
Mezun Olunan Okul	Ön lisans, Lisans tamamlama	37	18.0
	Lisans	158	77.1
	Lisansüstü	10	04.9
Toplam		205	100.0

Tablo 4.2'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yüzde 77.1'i (158 kişi) lisans, yüzde 18'i (37 kişi) ön lisans veya lisans tamamlama ve yüzde 4.9'u (10 kişi) lisansüstü eğitim mezunudur.

Tablo 4.3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Değişken		n	%
Yaş	25 yaş ve altı	28	13.7
	26-35 yaş	104	50.7
	36-45 yaş	40	19.5
	46 yaş ve üzeri	33	16.1
Toplam		205	100.0

Tablo 4.3'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş dağılımına bakıldığında yüzde 13.7'sinin (28 kişi) 25 yaş ve altı, yüzde 50.7'sinin (104 kişi) 26-35 yaş arası, yüzde 19.5'inin (40 kişi) 36-45 yaş arası ve yüzde 16.1'inin (33 kişi) 46 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okuldaki Görevlerine İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Değişken		n	%
Okuldaki Görev	Yönetici	19	09.3
	Öğretmen	186	90.7
Toplam		205	100.0

Tablo 4'e göre öğretmenlerin okuldaki görevlerine bakıldığında yüzde 9.3'ünün (19 kişi) yönetici, kalan yüzde 90.7'sinin (186 kişi) öğretmen olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Değişken		n	%
Branş	Sınıf Öğretmeni	109	53.2
	Fen ve Teknoloji	13	06.3
	Sosyal Bilgiler	11	05.4
	Matematik	12	05.9
	Yabancı Dil	15	07.3
	Türkçe	11	05.4
	Güzel Sanatlar	7	03.4
	Diğer	27	13.2
Toplam		205	100.0

Tablo 4.5'e göre öğretmenlerin branşlarına bakıldığında, (%53.2) (109 kişi) Sınıf öğretmeni, yüzde 6.3'ü (13 kişi) Fen ve Teknoloji, yüzde 5.4'ü (11 kişi) Sosyal Bilgiler, yüzde 5.9'u (12 kişi) Matematik, yüzde 7.3'ü (15 kişi) Yabancı dil, yüzde 5.4'ü (11 kişi) Türkçe ve yüzde 3.4'ü (7 kişi) Güzel sanatlar, yüzde 13.2'si (27 kişi) Diğer alan öğretmenidir.

Tablo 4.6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Dağılımı

Değişken		n	%
Çalıştığınız Kurum	Devlet	143	69.8
	Özel	62	30.2
Toplam		205	100.0

Tablo 4.6'ya göre öğretmenlerin yüzde 69.8'i (143 kişi) devlet okullarında, yüzde 30.2'si (62 kişi) ise özel okullarda çalışmaktadır.

Tablo 4.7: Ankete Verilen Cevapların Sıklık ve Yüzde Dağılımları İle Ortalama ve Standart Sapmaları

Maddeler	Cevaplar								X	Ss.
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur.	18	8.8	50	24.4	99	48.3	38	18.5	2.7	0.8
2. Öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir.	11	5.4	61	29.8	96	46.8	37	1.0	2.7	0.8
3. Unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir motivasyonu düşer.	12	5.9	91	44.4	79	38.5	23	11.2	2.5	0.7
4. Öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur.	17	8.3	80	39.0	81	39.5	27	13.2	2.5	0.8
5. Uzman ya da başöğretmen olmayanların öğrenciler üzerindeki etkisi azalır.	45	22.0	103	50.2	43	21.0	14	6.8	2.1	0.8
6. Öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklarının daha fazla ortaya çıkmasına neden olur.	19	9.3	83	40.5	77	37.6	26	12.7	2.5	0.8
7. Sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar.	27	13.2	98	47.8	64	31.2	16	7.8	2.3	0.8
8. Öğretmenler arasında mesleki dayanışma azalır.	25	12.2	94	45.9	64	31.2	22	10.7	2.4	0.8
9. Yöneticilerin takdir hakkı kullanması bazı öğretmenlerin daha çabuk yükselmesine neden olur.	8	3.9	60	29.3	98	47.8	39	19.0	2.8	0.7
10. Öğretmenlerin sınav için çalışmaları öğrenci ile ilgilenmesini azaltır.	21	10.2	112	54.6	54	26.3	18	8.8	2.3	0.7
11. Öğretmenler okulun çeşitli etkinliklerinde görev almak istemez.	13	6.3	96	46.8	78	38.0	18	8.8	2.4	0.7
12. Öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları daha fazla okula bağlanmalarını sağlar.	20	9.8	95	46.3	74	36.1	16	7.8	2.4	0.7

13. Öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar.	16	7.8	100	48.8	68	33.2	21	10.2	2.4	0.7
14. Veliler, çocuklarının öğretmeninin uzman ya da başöğretmen olmasını ister.	9	4.4	51	24.9	97	47.3	48	23.4	2.9	0.8
15. Öğretmenler arasında ayırım yapılmasına neden olur.	10	4.9	56	27.3	95	46.3	44	21.5	2.8	0.8
16. Sınavda başarısız olan öğretmenlerin motivasyonu düşer.	11	5.4	76	37.1	98	47.8	20	9.8	2.6	0.7
17. Unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler.	24	11.7	102	49.8	66	32.2	13	6.3	2.3	0.7
18. Unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar	17	8.3	86	42.0	83	40.5	19	9.3	2.5	0.7
19. Öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir.	25	12.2	89	43.4	76	37.1	15	7.3	2.4	0.7
20. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını artırır.	22	10.7	100	48.8	71	34.6	12	5.9	2.3	0.7
21. Öğretmenlerin kendini artırır, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini artırır.	18	8.8	47	22.9	109	53.2	31	15.1	2.7	0.8
22. Öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir.	20	9.8	55	26.8	107	52.2	23	11.2	2.6	0.8
23. Öğretmenlerin eğitim sorunlarına duyarlılığı azalır.	26	12.7	124	60.5	45	22.0	10	4.9	2.1	0.7
24. Öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar.	18	8.8	84	41.0	78	38.0	25	12.2	2.5	0.8
25. Görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır.	11	5.4	64	31.2	105	51.2	25	12.2	2.7	0.7
26. Öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerine neden olur.	24	11.7	69	33.7	93	45.4	19	9.3	2.5	0.8
27. Öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder.	17	8.3	67	32.7	97	47.3	24	11.7	2.6	0.7
28. Öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul kültürünün değişmesine neden olur.	20	9.8	60	29.3	103	50.2	22	10.7	2.6	0.8
29. Öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve kullanmayı öğrenir.	26	12.7	55	26.8	94	45.9	30	14.6	2.6	0.8

30. Eğitim bölgeleri arasında ki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır.	17	8.3	73	35.6	84	41.0	31	15.1	2.6	0.8
--	----	-----	----	------	----	------	----	------	-----	-----

Tablo 4.7'ye göre, Kariye basamakları uygulamasının öğretmen motivasyonuna etkisi anketine verilen cevapların sıklık ve yüzde dağılımları ile ortalama ve standart sapmaları her maddeye göre istatistiki sonuçlar aşağıdadır:

1- “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 8.8'i hiç katılmıyorum, yüzde 24.4'ü katılmıyorum, yüzde 48.3'ü katılıyorum ve yüzde 18.5'i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.7'dir.

2- “Öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 5.4'ü hiç katılmıyorum, yüzde 29.8'i katılmıyorum, yüzde 46.8'i katılıyorum ve yüzde 1'i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.7'dir.

3- “Unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir, motivasyonu düşer” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 5.9'u hiç katılmıyorum, yüzde 44.4'ü katılmıyorum, yüzde 38.5'i katılıyorum ve yüzde 11.2'si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.5'dir.

4- “Öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 8.3'ü hiç katılmıyorum, yüzde 39'u katılmıyorum, yüzde 39.5'i katılıyorum ve yüzde 13.2'si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.5'dir.

5- “Uzman ya da başöğretmen olmayanların öğrenciler üzerindeki etkisi azalır” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 22'si hiç katılmıyorum, yüzde 50.2'si katılmıyorum, yüzde 21'i katılıyorum ve yüzde 6.8'i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.1'dir.

6- “Öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklarının daha fazla ortaya çıkmasına neden olur” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 9.3’ü hiç katılmıyorum, yüzde 40.5’i katılmıyorum, yüzde 37.6’sı katılıyorum ve yüzde 12.7’si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.5’dir.

7- “Sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 13.2’si hiç katılmıyorum, yüzde 47.8’i katılmıyorum, yüzde 31.2’si katılıyorum ve yüzde 7.8’i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.3’tür.

8- “Öğretmenler arasında mesleki dayanışma azalır” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 12.2’si hiç katılmıyorum, yüzde 45.9’u katılmıyorum, yüzde 31.2’si katılıyorum ve yüzde 10.7’si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.4’tür.

9- “Yöneticilerin takdir hakkı kullanması bazı öğretmenlerin daha çabuk yükselmesine neden olur” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 3.9’u hiç katılmıyorum, yüzde 29.3’ü katılmıyorum, yüzde 47.8’i katılıyorum ve yüzde 19’u tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.8’dir.

10- “Öğretmenlerin sınav için çalışmaları öğrenci ile ilgilenmesini azaltır” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 10.2’si hiç katılmıyorum, yüzde 54.6’sı katılmıyorum, yüzde 26.3’ü katılıyorum ve yüzde 8.8’i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.3’tür.

11- “Öğretmenler okulun çeşitli etkinliklerinde görev almak istemez” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 6.3’ü hiç katılmıyorum, yüzde 46.8’i katılmıyorum, yüzde 38’i katılıyorum ve yüzde 8.8’i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.4’tür.

12- “Öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları okula daha fazla bağlanmalarını sağlar” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 9.8’i hiç katılmıyorum, yüzde 46.3’ü katılmıyorum, yüzde 36.1’i katılıyorum ve yüzde 7.8’i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.4’tür.

13- “Öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 7.8’i hiç katılmıyorum, yüzde 48.8’i katılmıyorum, yüzde 33.2’si katılıyorum ve yüzde 10.2’si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.4’tür.

14- “Veliler, çocuklarının öğretmeninin uzman ya da başöğretmen olmasını ister” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 4.4’ü hiç katılmıyorum, yüzde 24.9’u katılmıyorum, yüzde 47.3’ü katılıyorum ve yüzde 23.4’ü tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.9’dur.

15- “Öğretmenler arasında ayırım yapılmasına neden olur” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 4.9’u hiç katılmıyorum, yüzde 27.3’ü katılmıyorum, yüzde 46.3’ü katılıyorum ve yüzde 21.5’i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.8’dır.

16- “Sınavda başarısız olan öğretmenlerin motivasyonu düşer” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 5.4’ü hiç katılmıyorum, yüzde 37.1’i katılmıyorum, yüzde 47.8’i katılıyorum ve yüzde 9.8’i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.6’dır.

17- “Unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 11.7’si hiç katılmıyorum, yüzde 49.8’i katılmıyorum, yüzde 32.2’si katılıyorum ve yüzde 6.3’ü tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.3’tür.

18- “Unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 8.3’ü hiç katılmıyorum, yüzde 42’si katılmıyorum, yüzde 40.5’i katılıyorum ve yüzde 9.3’ü tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.5’dir.

19- “Öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 12.2’si hiç katılmıyorum, yüzde 43.4’ü katılmıyorum, yüzde 37.1’i katılıyorum ve yüzde 7.3’ü tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.4’tür.

20- “Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını artırır” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 10.7’si hiç katılmıyorum, yüzde 48.8’i katılmıyorum, yüzde 34.6’sı katılıyorum ve yüzde 5.9’u tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.3’tür.

21- “Öğretmenlerin kendini geliştirmesi, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini artırır” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 8.8’i hiç katılmıyorum, yüzde 22.9’u katılmıyorum, yüzde 53.2’si katılıyorum ve yüzde 15.1’i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.7’dir.

22- “Öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 9.8’i hiç katılmıyorum, yüzde 26.8’i katılmıyorum, yüzde 52.2’si katılıyorum ve yüzde 11.2’si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.6’dır.

23- “Öğretmenlerin eğitim sorunlarına duyarlılığı azalır” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 12.7’si hiç katılmıyorum, yüzde 60.5’i katılmıyorum, yüzde 22’si katılıyorum ve yüzde 4.9’u tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.1’dir.

24- “Öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 8.8’i hiç katılmıyorum, yüzde 41’i katılmıyorum, yüzde 38’i katılıyorum ve yüzde 12.2’si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.5’dir.

25- “Görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 5.4’ü hiç katılmıyorum, yüzde 31.2’si katılmıyorum, yüzde 51.2’si katılıyorum ve yüzde 12.2’si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.7’dir.

26- “Öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerine neden olur” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 11.7’si hiç katılmıyorum, yüzde 33.7’si katılmıyorum, yüzde 45.4’ü katılıyorum ve yüzde 9.3’ü tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.5’dir.

27- “Öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 8.3’ü hiç katılmıyorum, yüzde 32.7’si katılmıyorum, yüzde 47.3’ü katılıyorum ve yüzde 11.7’si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.6’dır.

28- “Öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul kültürünün değişmesine neden olur” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 9.8’i hiç katılmıyorum, yüzde 29.3’ü katılmıyorum, yüzde 50.2’si katılıyorum ve yüzde 10.7’si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.6’dır.

29- “Öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve bunları kullanmayı öğrenir” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 12.7’si hiç katılmıyorum, yüzde 26.8’i katılmıyorum, yüzde 45.9’u katılıyorum ve yüzde 14.6’sı tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.6’dır.

30- “Eğitim bölgeleri arasındaki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır” ifadesine öğretmenlerin, yüzde 8.3’ü hiç katılmıyorum, yüzde 35.6’sı katılmıyorum, yüzde 41’i katılıyorum ve yüzde 15.1’i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri cevabın ortalaması ise 2.6’dır.

4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlere İlişkin Bulgular

Tablo 4. 8: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre, “Öğretmenler Arasında Hiyerarşi Oluşması Rekabete Neden Olur” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Cinsiyet	X	Ss.	t	p
Bayan	2.7	0.7	2.528	0.012
Bay	2.4	0.8		

Tablo 4.8’e göre bay ve bayan öğretmenler arasında, “öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde bayan öğretmenlerin, ortalamasının bay öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre, “Öğretmenler Arasında Ayrım Yapılmasına Neden Olur” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Cinsiyet	X	Ss.	t	p
Bayan	2.7	0.7	2.181	0.030
Bay	2.9	0.8		

Tablo 4.9’a göre bay ve bayan öğretmenler arasında, “öğretmenler arasında ayrım yapılmasına neden olur” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde bay öğretmenlerin, ortalamasının bayan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bunların yanında, bay ve bayan öğretmenlerin;

- 1- “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur”,
- 2- “Öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir”,

- 3- “Unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir motivasyonu düşer”,
- 5- “Uzman ya da başöğretmen olmayanların öğrenciler üzerindeki etkisi azalır”,
- 6- “Öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklarının daha fazla ortaya çıkmasına neden olur”,
- 7- “Sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar”,
- 8- “Öğretmenler arasında mesleki dayanışma azalır”,
- 9- “Yöneticilerin takdir hakkı kullanması bazı öğretmenlerin daha çabuk yükselmesine neden olur”,
- 10- “Öğretmenlerin sınav için çalışmaları öğrenci ile ilgilenmesini azaltır”,
- 11- “Öğretmenler okulun çeşitli etkinliklerinde görev almak istemez”,
- 12- “Öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları daha fazla okula bağlanmalarını sağlar”,
- 13- “Öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar”,
- 14- “Veliler çocuklarının öğretmeninin uzman ya da başöğretmen olmasını ister”,
- 16- “Sınavda başarısız olan öğretmenlerin motivasyonu düşer”,
- 17- “Unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler”,
- 18- “Unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar”,
- 19- “Öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir”,
- 20- “Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını artırır”,
- 21- “Öğretmenlerin kendini geliştirmesi, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini artırır”,
- 22- “Öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir”,
- 23- “Öğretmenlerin eğitim sorunlarına duyarlılığı azalır”,
- 24- “Öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar”,
- 25- “Görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır”,
- 26- “Öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerine neden olur”,
- 27- “Öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder”,
- 28- “Öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul kültürünün değişmesine neden olur”,
- 29- “Öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve kullanmayı öğrenir”,

30- “Eğitim bölgeleri arasında ki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır” ifadelerine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$).

4.3. Öğretmenlerin Mezuniyetlerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.10: Öğretmenlerin Mezuniyetlerine Göre, “Görevlendirmelerde Öğretmenler Arasında Sorun Yaşanır” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Mezuniyet	X	Ss.	F	p
Ön lisans, Lisans tamamlama	2.9	0.6	3.237	.041
Lisans	2.6	0.7		
Lisansüstü	2.8	0.7		

Tablo 4.10’a göre mezuniyeti ön lisans, lisans tamamlama, lisans ve lisansüstü olan öğretmenler arasında, “görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın hangi mezuniyet grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 4.10.A: Araştırmaya Katılan Öğretmenler Tarafından “Görevlendirmelerde Öğretmenler Arasında Sorun Yaşanır” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Mezuniyet Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları

Mezuniyet Durumu		Ortalama Farkı	p
Ön lisans, Lisans tamamlama	Lisans	0.3	.034

Tablo 4.10.A'ya göre, mezuniyeti Ön lisans, Lisans tamamlama olan öğretmenlerin puan ortalaması Lisans olanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Diğer mezuniyet durumları arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Mezuniyet durumu Ön lisans, Lisans tamamlama, Lisans ve Lisansüstü olan öğretmenler arasında,

- 1- “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur”,
- 2- “Öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir”,
- 3- “Unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir motivasyonu düşer”,
- 4- “Öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur”,
- 5- “Uzman ya da başöğretmen olmayanların öğrenciler üzerindeki etkisi azalır”,
- 6- “Öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklarının daha fazla ortaya çıkmasına neden olur”,
- 7- “Sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar”,
- 8- “Öğretmenler arasında mesleki dayanışma azalır”,
- 9- “Yöneticilerin takdir hakkı kullanması bazı öğretmenlerin daha çabuk yükselmesine neden olur”,
- 10- “Öğretmenlerin sınav için çalışmaları öğrenci ile ilgilenmesini azaltır”,
- 11- “Öğretmenler okulun çeşitli etkinliklerinde görev almak istemez”,
- 12- “Öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları daha fazla okula bağlanmalarını sağlar”,
- 13- “Öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar”,
- 14- “Veliler çocuklarının öğretmeninin uzman ya da başöğretmen olmasını ister”,
- 15- “Öğretmenler arasında ayrım yapılmasına neden olur”,
- 16- “Sınavda başarısız olan öğretmenlerin motivasyonu düşer”,
- 17- “Unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler”,
- 18- “Unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar”,
- 19- “Öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir”,
- 20- “Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını artırır”,
- 21- “Öğretmenlerin kendini geliştirmesi, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini artırır”,

- 22- “Öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir”,
 23- “Öğretmenlerin eğitim sorunlarına duyarlılığı azalır”,
 24- “Öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar”,
 26- “Öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerini neden olur”,
 27- “Öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder”,
 28- “Öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul kültürünün değişmesine neden olur”,
 29- “Öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve kullanmayı öğrenir”,
 30- “Eğitim bölgeleri arasında ki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır”
- ifadelerine verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$).

4.4. Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, “Sınavda Başarılı Olan ve Olamayan Öğretmenler Arasında Anlaşmazlıklar Çıkar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Yaş	X	Ss.	F	p
25 yaş ve altı	1.9	0.6	3.899	.010
26-35 yaş	2.3	0.7		
36-45 yaş	2.4	0.8		
46 yaş ve üzeri	2.6	0.7		

Tablo 4.11’e göre yaşları 25 yaş ve altı, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46 yaş ve üzeri olan öğretmenler arasında, “Sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 4.11.A: “Sınavda Başarılı Olan ve Olamayan Öğretmenler Arasında Anlaşmazlıklar Çıkar” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Yaş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları

Yaş		Ortalama Farkı	p
25 yaş ve altı	46 yaş ve üzeri	-0.6	.006

Tablo 4.11.A’ya göre, yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenlerin puan ortalaması 25 ve altı olanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Puan ortalamalarında yaşla birlikte artış gözlenmektedir.

Tablo 4.12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, “Öğretmenler Arasında Çekişmeler ve Huzursuzluk Başlar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Yaş	X	Ss.	F	p
25 yaş ve altı	2.1	0.7	3.701	.013
26-35 yaş	2.3	0.7		
36-45 yaş	2.5	0.9		
46 yaş ve üzeri	2.7	0.7		

Tablo 4.12’ye göre yaşları 25 yaş ve altı, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46 yaş ve üzeri olan öğretmenler arasında, “öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 4.12.A: Araştırmaya Katılanlar “Öğretmenler Arasında Çekişmeler ve Huzursuzluk Başlar” İfadesine Verdikleri Cevaplardaki Farkın Hangi Yaş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları

Yaş		Ortalama Farkı	p
25 yaş ve altı	46 yaş ve üzeri	-0.6	.012

Tablo 4.12.A’ya göre, yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenlerin puan ortalaması 25 ve altı olanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Puan ortalamalarında yaşla birlikte artış gözlenmektedir.

Tablo 4.13: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, “Öğretmenler Arasında Gruplaşmalara Yol Açar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Yaş	X	Ss.	F	p
25 yaş ve altı	2.1	0.6	4.738	.003
26-35 yaş	2.5	0.7		
36-45 yaş	2.5	0.9		
46 yaş ve üzeri	2.8	0.6		

Tablo 4.13’e göre yaşları 25 yaş ve altı, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46 yaş ve üzeri olan öğretmenler arasında, “öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 4.13.A: “Öğretmenler Arasında Gruplaşmalara Yol Açar” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Yaş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları

Yaş		Ortalama Farkı	p
25 yaş ve altı	26-35 yaş	-0.4	.049
	46 yaş ve üzeri	-0.7	.001

Tablo 4.13.A'ya göre, yaşı 46 ve üzeri ve 26-35 olan öğretmenlerin puan ortalaması 25 ve altı olanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Puan ortalamalarında yaşla birlikte artış gözlenmektedir.

Tablo 4.14: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, “Görevlendirmelerde Öğretmenler Arasında Sorun Yaşanır” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Yaş	X	Ss.	F	p
25 yaş ve altı	2.3	0.7	4.805	.003
26-35 yaş	2.7	0.6		
36-45 yaş	2.5	0.8		
46 yaş ve üzeri	3.0	0.6		

Tablo 14'e göre yaşları 25 yaş ve altı, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46 yaş ve üzeri olan öğretmenler arasında, “görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 4.14.A: “Görevlendirmelerde Öğretmenler Arasında Sorun Yaşanır” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Yaş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları

Yaş		Ortalama Farkı	p
25 yaş ve altı	46 yaş ve üzeri	-0.6	.002
36-45 yaş		-0.4	.043

Tablo 4.14.A'ya göre, yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenlerin puan ortalaması 25 ve altı ve 36-45 olanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Puan ortalamalarında yaşla birlikte artış gözlenmektedir.

Tablo 4.15: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre, “Eğitim Bölgeleri Arasındaki Öğretmen Dağılımında Oluşacak Dengesizlikler, Çalışma İsteğini Zayıflatacaktır” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Yaş	X	Ss.	F	p
25 yaş ve altı	2.2	0.7	2.822	.040
26-35 yaş	2.7	0.8		
36-45 yaş	2.5	0.8		
46 yaş ve üzeri	2.7	0.7		

Tablo 4.15’e göre yaşları 25 yaş ve altı, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46 yaş ve üzeri olan öğretmenler arasında, “eğitim bölgeleri arasında ki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 4.15.A: “Öğretmenler Arasında Çekişmeler ve Huzursuzluk Başlar” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Yaş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları

Yaş		Ortalama Farkı	p
25 yaş ve altı	26-35 yaş	-0.5	.047

Tablo 4.15.A’ya göre, yaşı 26-35 olan öğretmenlerin puan ortalaması 25 ve altı olanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir ($p < 0.05$). Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Puan ortalamalarında yaşla birlikte artış gözlenmektedir.

Bunun yanında, yaşları 25 yaş ve altı, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46 yaş ve üzeri olan öğretmenler arasında;

- 1- “öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur”,
- 2- “öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir”,
- 3- “unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir motivasyonu düşer”,
- 4- “öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur”,
- 5- “uzman ya da başöğretmen olmayanların öğrenciler üzerindeki etkisi azalır”,
- 6- “öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklarının daha fazla ortaya çıkmasına neden olur”,
- 8- “öğretmenler arasında mesleki dayanışma azalır”,
- 9- “yöneticilerin takdir hakkı kullanması bazı öğretmenlerin daha çabuk yükselmesine neden olur”,
- 10- “öğretmenlerin sınav için çalışmaları öğrenci ile ilgilenmesini azaltır”,
- 11- “öğretmenler okulun çeşitli etkinliklerinde görev almak istemez”,
- 12- “öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları daha fazla okula bağlanmalarını sağlar”,
- 14- “veliler çocuklarının öğretmeninin uzman ya da başöğretmen olmasını ister”,
- 15- “öğretmenler arasında ayırım yapılmasına neden olur”,
- 16- “sınavda başarısız olan öğretmenlerin motivasyonu düşer”,
- 17- “unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler”,
- 18- “unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar”,
- 19- “öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir”,
- 20- “öğretmenlerin okul yönetimine katılımını artırır”,
- 21- “öğretmenlerin kendini geliştirmesi, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini artırır”,
- 22- “öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir”,
- 23- “öğretmenlerin eğitim sorunlarına duyarlılığı azalır”,
- 26- “öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerine neden olur”,
- 27- “öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder”,
- 28- “öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul kültürünün değişmesine neden olur”
- 29- “öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve kullanmayı öğrenir”

ifadelerine verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$).

4.5. Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.16: Öğretmenlerin Branşa Göre, “Unvan Alamayan Öğretmenlerin Kaygı Düzeyi Yükselir Motivasyonu Düşer” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Branş	X	Ss.	F	p
Sınıf Öğretmeni	2.5	0.7	2.224	.034
Fen Bilgisi	2.3	0.4		
Sosyal Bilgiler	2.7	0.7		
Matematik	2.5	0.7		
Yabancı Dil	2.3	0.6		
Türkçe	3.1	0.7		
Güzel Sanatlar	2.7	0.9		
Diğer	2.2	0.7		

Tablo 4.16’ya göre, branşı Sınıf Öğretmeni, Fen ve Teknoloji, Sosyal Bilgiler, Matematik, Yabancı Dil, Türkçe, Güzel Sanatlar ve Diğer olan öğretmenler arasında, “unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir motivasyonu düşer” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın hangi branşlar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 4.16A: “Unvan Alamayan Öğretmenlerin Kaygı Düzeyi Yükselir Motivasyonu Düşer” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Branşlar Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları

Branş	Ortalama Farkı	p
Türkçe	Diğer	.9
		.017

Tablo 4.16.A'ya göre, branşı Türkçe olan öğretmenlerin puan ortalaması diğer olanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Diğer branşlar arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 4. 17: Öğretmenlerin Branşa Göre, “Öğretmenler Arasında Çekişmeler ve Huzursuzluk Başlar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Branş	X	Ss.	F	p
Sınıf Öğretmeni	2.6	0.7	2.916	.006
Fen Bilgisi	2.4	0.8		
Sosyal Bilgiler	2.4	0.6		
Matematik	2.2	0.7		
Yabancı Dil	2.0	0.7		
Türkçe	2.2	0.9		
Güzel Sanatlar	2.0	0.5		
Diğer	2.1	0.6		

Tablo 4.17'ye göre, branşı Sınıf Öğretmeni, Fen Bilgisi, Sosyal Bilgiler, Matematik, Yabancı Dil, Türkçe, Güzel Sanatlar ve Diğer olan öğretmenler arasında, “öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın hangi branşlar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey Testi yapılmıştır.

Tablo 4.17.A: “Öğretmenler Arasında Çekişmeler ve Huzursuzluk Başlar” İfadesine Verilen Cevaplardaki Farkın Hangi Branşlar Arasında Olduğunu Belirlemeye Yönelik Uygulanan Tukey Testi Sonuçları

Branş		Ortalama Farkı	p
Sınıf Öğretmeni	Diğer	0.5	.040

Tablo 4.17.A'ya göre, branşı Sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin puan ortalaması Diğer ders öğretmenlerinden anlamlı bir şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Diğer branşlar arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 4.18: Öğretmenlerin Branşa Göre, “Öğretmenler Arasında Gruplaşmalara Yol Açar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Branş	X	Ss.	F	p
Sınıf Öğretmeni	2.6	0.8	2.305	.028
Fen Bilgisi	2.5	0.7		
Sosyal Bilgiler	2.1	0.6		
Matematik	2.7	0.7		
Yabancı Dil	2.0	0.7		
Türkçe	2.6	0.9		
Güzel Sanatlar	2.2	0.7		
Diğer	2.2	0.8		

Tablo 4.18'e göre, branşı Sınıf öğretmeni, Fen Bilgisi, Sosyal Bilgiler, Matematik, Yabancı Dil, Türkçe, Güzel Sanatlar ve Diğer olan öğretmenler arasında, “Öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Farkın hangi branşlar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Post Hoc testi olarak Tukey Testi yapılmış fakat test sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Branşı sınıf öğretmeni, Fen Bilgisi, Sosyal Bilgiler, Matematik, Yabancı Dil, Türkçe, Güzel Sanatlar ve Diğer olan öğretmenler arasında;

- 1- “öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur”,
- 2- “öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir”,
- 4- “öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur”,
- 5- “uzman ya da başöğretmen olmayanların öğrenciler üzerindeki etkisi azalır”,
- 6- “öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklarının daha fazla ortaya çıkmasına neden olur”,
- 7- “sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar”,

- 8- “öğretmenler arasında mesleki dayanışma azalır”,
 - 9- “yöneticilerin takdir hakkı kullanması bazı öğretmenlerin daha çabuk yükselmesine neden olur”,
 - 10- “öğretmenlerin sınav için çalışmaları öğrenci ile ilgilenmesini azaltır”,
 - 11- “öğretmenler okulun çeşitli etkinliklerinde görev almak istemez”,
 - 12- “öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları daha fazla okula bağlanmalarını sağlar”,
 - 14- “veliler çocuklarının öğretmeninin uzman ya da başöğretmen olmasını ister”,
 - 15- “öğretmenler arasında ayırım yapılmasına neden olur”,
 - 16- “Sınavda başarısız olan öğretmenlerin motivasyonu düşer”,
 - 17- “unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler”,
 - 18- “unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar”,
 - 19- “öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir”,
 - 20- “öğretmenlerin okul yönetimine katılımını artırır”,
 - 21- “öğretmenlerin kendini geliştirmesi, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini artırır”,
 - 22- “öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir”,
 - 23- “öğretmenlerin eğitim sorunlarına duyarlılığı azalır”,
 - 25- “görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır”,
 - 26- “öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerini neden olur”,
 - 27- “öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder”,
 - 28- “öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul kültürünün değişmesine neden olur”,
 - 29- “öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve kullanmayı öğrenir”
 - 30- “eğitim bölgeleri arasında ki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır”
- ifadelerine verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0.05).

4.6. Öğretmenlerin Okuldaki Görevlerine İlişkin Bulgular

Okuldaki görevi, yönetici ve yönetici olmayan öğretmenlerin;

- 1- “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur”,
- 2- “Öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir”,
- 3- “Unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir motivasyonu düşer”,
- 4- “Öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur”,
- 5- “Uzman ya da başöğretmen olmayanların öğrenciler üzerindeki etkisi azalır”,
- 6- “Öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklarının daha fazla ortaya çıkmasına neden olur”,
- 7- “Sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar”,
- 8- “Öğretmenler arasında mesleki dayanışma azalır”,
- 9- “Yöneticilerin takdir hakkı kullanması bazı öğretmenlerin daha çabuk yükselmesine neden olur”,
- 10- “Öğretmenlerin sınav için çalışmaları öğrenci ile ilgilenmesini azaltır”,
- 11- “Öğretmenler okulun çeşitli etkinliklerinde görev almak istemez”,
- 12- “Öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları daha fazla okula bağlanmalarını sağlar”,
- 13- “Öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar”,
- 14- “Veliler çocuklarının öğretmeninin uzman ya da başöğretmen olmasını ister”,
- 15- “Öğretmenler arasında ayrım yapılmasına neden olur”,
- 16- “Sınavda başarısız olan öğretmenlerin motivasyonu düşer”,
- 17- “Unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler”,
- 18- “Unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar”,
- 19- “Öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir”,
- 20- “Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını artırır”,
- 21- “Öğretmenlerin kendini geliştirmesi, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini artırır”,
- 22- “Öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir”,
- 23- “Öğretmenlerin eğitim sorunlarına duyarlılığı azalır”,
- 24- “Öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar”,

- 25- “Görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır”,
 26- “Öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerini neden olur”,
 27- “Öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder”,
 28- “Öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul kültürünün değişmesine neden olur”,
 29- “Öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve kullanmayı öğrenir”,
 30- “Eğitim bölgeleri arasında ki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır”
 ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$).

4.7. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara İlişkin Bulgular

Tablo 4.19: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Kendilerini Geliştirmelerine Neden Olur” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.6	0.8	2.998	0.003
Özel	3.0	0.7		

Tablo 4.19’a göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.20: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Yenilikleri İzlemelerini Zorunlu Hale Getirir” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.6	0.8	2.998	0.003
Özel	3.0	0.7		

Tablo 4.20’ye göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.21: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Yükselerek Belli Bir Statüye Kavuşmaları Daha Fazla Okula Bağlanmalarını Sağlar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.3	0.7	2.591	0.010
Özel	2.6	0.7		

Tablo 4.21’e göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları daha fazla okula bağlanmalarını sağlar” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.22: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Unvan Alamayan Öğretmenler Kendilerini Meslekte Başarısız Görürler” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.3	0.7	2.591	0.010
Özel	2.6	0.7		

Tablo 4.22’ye göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$).

Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.23: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Unvan Alan Öğretmenlerin Mesleki Doyumları Artar” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.4	0.7	2.282	0.024
Özel	2.6	0.7		

Tablo 4.23’e göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.24: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenler Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Gönüllü Olarak Katılmak İsteyecektir” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.3	0.7	2.023	0.044
Özel	2.5	0.8		

Tablo 24’e göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.25: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımını Arttırır” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	Ortalama	Ss.	t	p
Devlet	2.2	0.7	2.444	0.015
Özel	2.5	0.7		

Tablo 4.25’e göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenlerin okul yönetimine katılımını arttırır” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.26: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Kendini Geliştirmesi, Bilimsel Yayınlar Yapması Kendine Güvenini Arttırır” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.6	0.8	2.976	0.003
Özel	3.0	0.6		

Tablo 4.26’ya göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenlerin kendini geliştirmesi, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini arttırır” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.27: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenleri Daha Fazla Öğrenmeye Yönlendirir” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.5	0.8	2.047	0.042
Özel	2.8	0.7		

Tablo 4.27’ye göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.28: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Kendi Bilgi Düzeylerini Öğrenmelerini Neden Olur” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.4	0.8	3.352	0.001
Özel	2.8	0.7		

Tablo 4.28’e göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerini neden olur” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.29: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Üst Öğretim Kurumlarında Eğitim Almalarını Teşvik Eder” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.5	0.8	3.582	0.000
Özel	2.9	0.6		

Tablo 4.29’a göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$).

Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.30: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenlerin Kendini Geliştirmesi Okul Kültürünün Değişmesine Neden Olur” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.4	0.7	3.612	0.000
Özel	2.9	0.7		

Tablo 4.30’a göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul kültürünün değişmesine neden olur” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.31: Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlara Göre, “Öğretmenler Yeni Teknoloji ve Materyallerden Yararlanmayı ve Kullanmayı Öğrenir” İfadesine Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Kurum	X	Ss.	t	p
Devlet	2.4	0.8	3.582	0.000
Özel	2.9	0.7		

Tablo 4.31’e göre devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında, “öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve kullanmayı öğrenir” ifadesine verdiklerin cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamasının, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ayrıca, devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenler arasında;

- 3- “unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir motivasyonu düşer”,
 - 4- “öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur”,
 - 5- “uzman ya da başöğretmen olmayanların öğrenciler üzerindeki etkisi azalır”,
 - 6- “öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklarının daha fazla ortaya çıkmasına neden olur”,
 - 7- “sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar”,
 - 8- “öğretmenler arasında mesleki dayanışma azalır”,
 - 9- “yöneticilerin takdir hakkı kullanması bazı öğretmenlerin daha çabuk yükselmesine neden olur”,
 - 10- “öğretmenlerin sınav için çalışmaları öğrenci ile ilgilenmesini azaltır”,
 - 11- “öğretmenler okulun çeşitli etkinliklerinde görev almak istemez”,
 - 13- “öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar”,
 - 14- “veliler çocuklarının öğretmeninin uzman ya da başöğretmen olmasını ister”,
 - 15- “öğretmenler arasında ayırım yapılmasına neden olur”,
 - 16- “sınavda başarısız olan öğretmenlerin motivasyonu düşer”,
 - 23- “öğretmenlerin eğitim sorunlarına duyarlılığı azalır”,
 - 24- “öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar”,
 - 25- “görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır”,
 - 30- “eğitim bölgeleri arasındaki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır”
- ifadelerine verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0.05).

V. BÖLÜM

Bu bölümde; araştırmanın alt problemlerine ilişkin sonuçlara, tartışmalara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇLAR VE TARTIŞMALAR

Araştırmanın sonuçları ve tartışma alt problemlere göre sırasıyla verilmiştir.

5.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi “öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları hangi düzeydedir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma problemi doğrultusunda ilk olarak, sınavın öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine sağladığı faydaya ilişkin ölçek maddelerinden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

“Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur” ifadesine öğretmenlerin yüzde 54.7’si, “öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir” ifadesine yüzde 64.8’i, “öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder” ifadesine yüzde 59’u, “öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve kullanmayı öğrenir” ifadesine yüzde 60.5’i, “öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir” ifadesine yüzde 63.4’ü ve “öğretmenlerin kendini geliştirmesi, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini artırır” ifadesine yüzde 68.3’ü katılıyorum veya tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Yukarıda yer alan ifadelere verilen cevaplardan, araştırmaya katılan öğretmenlerin, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenleri kendini geliştirmeye yönlendirme açısından faydalı olarak algıladıkları sonucuna varılabilir. Bu sonuçlara göre ayrıca, öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için dışarıdan bir zorlamaya ihtiyaç duydukları,

bu şekilde bir zorlama olduğuunda da buna olumlu yaklaşacakları sonucuna varılabilir. Kariyer basamakları uygulamasına bu özelliğinden dolayı, olumlu yaklaşmaktadırlar.

Alt problem doğrultusunda ikinci olarak, sınavın okulda işlerin yürütölmesine ilişkin sağladığı faydaya yönelik ölçek maddelerinden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Bu maddelerden bazılarına öğretmenler olumlu cevaplar vermişken bazılarına da olumsuz cevaplar vermişlerdir. Birinci olarak olumlu cevaplara ardından da olumsuz cevaplara yer verilmiştir.

“Öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul költürünün değışmesine neden olur” ifadesine öğretmenlerin yüzde 60.9’u katılıyorum veya tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Buna göre öğretmenlerin kendilerini bilimsel anlamda geliştirmelerinin okula da fayda sağlayacağı, özellikle okulda bulunan kişiler arası iletişim, kurallar gibi okul költürünü oluşturan öğelerde olumlu yönde gelişmelerin olacağı sonucuna varılabilir.

Bunun yanında, “Öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları daha fazla okula bağlanmalarını sağlar” ifadesine öğretmenlerin yüzde 56.1’i, “Öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir” ifadesine yüzde 55.6’sı ve “Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını arttırır” ifadesine yüzde 59.5’i katılmıyorum veya hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan öğretmenler kariyer basamakları uygulamasının yönetime katılımı etkilemediğı görüşündedirler. Bu durum, ölkemizdeki okul paydaşlarını yönetime katmayan okul yönetim stilinden kaynaklanıyor olabilir. Çünkü müdür veya müdür yardımcısı olmadıkça öğretmenin yönetime katılma şansı bulunmamaktadır. Yine okula bağlılık ve okul çalışmalarına gönüllü katılım gibi etkenler üzerinde kariyer basamakları uygulamasının etkisinin olmaması, yine okuldaki yönetim stiline bağlanabilir.

Öğretmenler, “öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklarının daha fazla ortaya çıkmasına neden olur” ve “unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar” ifadelerine de öğretmenlerin yarısı olumsuz yarısı da olumlu olarak bakmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin yüzde 54.9’u “öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerini neden olur” ifadesine olumlu cevap vermişlerdir. Yani öğretmenlerin geriye kalan yüzde 45.1’i sınavın bilgi düzeyini ölçmediğini düşünmektedir. Bu durum, sınavlarda yer alan sorunları öğretmenlerin, öğretmenlik yapma açısından gereksiz olarak görmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Yukarıda kariyer basamakları uygulamasının sağladığı faydalara yönelik, bundan sonra ise olumsuz sonuçlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

İlk olarak kariyer basamakları uygulamasının öğretmen ilişkileri üzerine etkisine ilişkin maddelere yer verilmiştir. “Öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur” ifadesine öğretmenlerin yüzde 52.7’si, “Sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar” ifadesine yüzde 39’u, “öğretmenler arasında mesleki dayanışma azalır” ifadesine yüzde 41.9’u, “öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar” ifadesine yüzde 43.5’i, “öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar” ifadesine yüzde 50.2’si ve “görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır” ifadesine yüzde 63.4’ü katılıyorum veya tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Yukarıda yer alan sonuçlara göre, araştırmaya katılan öğretmenler kariyer basamakları uygulamasının öğretmenler arasında bazı iletişim sorunlarına yol açacağını düşündükleri sonucuna varılabilir. Yine sorunların özellikle işle ilgili konularda daha çok ortaya çıkacağı sonucuna da ulaşılabilir.

İkinci olarak, kariyer basamakları uygulamasının öğretmen motivasyonu üzerine etkisine ilişkin maddelere verilen cevaplarla ilgili sonuçlara yer verilmiştir. “Unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir motivasyonu düşer” ifadesine öğretmenlerin yüzde 49.7’si, “unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler” ifadesine yüzde 34.5’i, “Sınavda başarısız olan öğretmenlerin

motivasyonu düşer” ifadesine yüzde 57.6’sı ve “eğitim bölgeleri arasındaki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır” ifadesine yüzde 56.1’i katılıyorum veya tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler kariyer basamakları uygulamasının sonuçlarının, öğretmelerin çalışma motivasyonları üzerinde olumsuz etkilerinin olacağını düşünmektedirler. Bu durum, daha önce aynı ortamda ve aynı statüde çalışan öğretmenlerden bazılarının başöğretmenlik ve uzman öğretmenlik unvanlarını aldıklarında, bunun kıskançlık vb. durumlara yol açmasından kaynaklanıyor olabilir. Üçüncü olarak, sınavın öğretim süreci üzerindeki etkisiyle ilgili maddelere verilen cevaplara ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. “uzman ya da başöğretmen olmayanların öğrenciler üzerindeki etkisi azalır” ifadesine öğretmenlerin yüzde 27.8’i ve “öğretmenlerin sınav için çalışmaları öğrenci ile ilgilenmesini azaltır” ifadesine yüzde 35.1’i katılıyorum veya tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Buradan anlaşılabileceği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu, kariyer basamakları uygulamasının öğretim üzerine etkisinin olmayacağı görüşündedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin kariyer basamakları uygulamasındaki sınavları öğretmenlik becerilerini ölçen bir sınav olarak görmedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Yukarıdaki ifadelerin dışında da sınavın yol açtığı problemlere yönelik ifadeler bulunmaktadır. “Yöneticilerin takdir hakkı kullanması bazı öğretmenlerin daha çabuk yükselmesine neden olur” ifadesine öğretmenlerin yüzde 66.8’i katılıyorum veya tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Buradan anlaşılabileceği üzere öğretmenlerin çoğunluğu, sistemin işleyişine güven duymamaktadır. Bu durum ülkemizdeki kayırmacılık kültüründen kaynaklanıyor olabilir.

“Veliler çocuklarının öğretmeninin uzman ya da başöğretmen olmasını ister” ifadesine öğretmenlerin yüzde 70.7’si katılıyorum veya tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu durum beklenen bir sonuçtur. Her velinin öğrencisi için en iyisini istemesi tabii bir sonuçtur. Fakat, kariyer basamakları uygulaması konusunda velilerin bilgilendirilmesi bu konudaki sorunları ortadan kaldıracaktır.

“Öğretmenler okulun çeşitli etkinliklerinde görev almak istemez” ifadesine öğretmenlerin yüzde 46.8’i katılıyorum veya tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yani öğretmenlerin yarısından fazlası bu ifadeye katılmamaktadır.

“Öğretmenler arasında ayrım yapılmasına neden olur” ifadesine öğretmenlerin yüzde 67.8’i katılıyorum veya tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler, kariyer basamakları uygulamasının ayrımcılığa yol açacağını düşünmektedir. Öğretmenler, arasında seviye gruplarının oluşturulması ister istemez. Fakat bu ayrımcılığın insan haysiyetini yaralayan yönde olmaması açısından önlemler alınmalıdır.

Son olarak “öğretmenlerin eğitim sorunlarına duyarlılığı azalır” ifadesine öğretmenlerin yüzde 26.9’u katılıyorum veya tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yani öğretmenler bu ifadeye katılmamaktadır. İşini seven, işinin gereğini hakkıyla yapmak isteyen bir öğretmenin sınavda aldığı olumsuz bir sonuç dolayısıyla boş vermişlik duygusu içerisine girmesi düşünülemez.

5.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi “öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde, “öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur”, “öğretmenler arasında ayrım yapılmasına neden olur” ifadelerine bayan öğretmenlerin bay öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları görülmektedir ($p<0.05$). Buradan anlaşılabileceği üzere, bayan öğretmenler kariyer basamakları uygulamasının hiyerarşi ve ayrımcılık durumlarına yol açacağı konusunda daha olumsuz düşünmektedirler. Bu durum bayanların sonuçlardan daha fazla sorun yaşıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca bayanlar arasında kıskançlık olgusunun baylara göre daha fazla gözlenmesi de yukarıdaki sonucun bir nedeni olabilir.

Yukarıdaki iki madde dışında kalan 28 maddeye verilen ifadeler açısından öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre her iki cinsiyetten olan öğretmenlerin, kariyer basamakları uygulamasından benzer şekilde etkilendikleri sonucuna varılabilir.

5.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi “öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin “Sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar” “öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar” “öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar” “görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır” “eğitim bölgeleri arasındaki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır” “öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar” ifadelerine verdikleri cevaplar yaşa göre farklılık göstermektedir ($p<0.05$).

Ölçek maddelerine verilen cevaplardan elde edilen puanlar da yaşa paralel olarak artış göstermektedir ($p<0.05$). Fark çıkan maddeler incelendiğinde tamamının sınavın yol açacağı sorunlarla ve kişisel ilişkilerle ilgili olduğu görülmektedir. Başöğretmenlik sınavına 13 hizmet yılını dolduranlar uzman öğretmenlik sınavına ise yedi hizmet yılını dolduranlar girebilmektedir. Dolayısıyla genç öğretmenlerin verdikleri cevaplar öngörüye yönelik, ileri yaşlardaki öğretmenlerin verdikleri cevaplar ise yaşananlar üzerinedir. Sonuçlara göre sınav sonucunda gerçekten sorunların ortaya çıktığı kabul edilebilir. Bu durum da yaşlar arasındaki farkı açıklayan bir neden olarak kabul edilebilir.

Yukarıdaki belirtilen beş madde dışında kalan maddelerde, yaş grupları arasında fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Yani tüm yaş grubundaki bireyler yukarıdaki ifadeler dışında, kariyer basamakları uygulamasının olumlu ve olumsuz sonuçları konusunda benzer şekilde düşünmektedirler. Bu durum tüm öğretmenlerin aynı ortamda

bulunması ve tüm olumlu veya olumsuz sonuçları gözlemlemesinden kaynaklanıyor olabilir.

5.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları mezuniyet durumlarına göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin, “görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır” ifadesine verdikleri cevaplar, eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır ($p<0.0$). Burada, Ön lisans, Lisans tamamlama mezunlarının puanı lisans ve yüksek lisans mezunu olanlardan daha yüksektir. Yani ön lisans, lisans tamamlama mezunları sınav sonucunda sorun yaşanacağını düşünmektedir. Bu durum, ön lisans, lisans tamamlama mezunlarının yaşlarının büyük olması ve sınavı kazanamama konusunda kaygı duymalarından kaynaklanıyor olabilir.

Yukarıda belirtilen madde dışındaki 29 maddeye verilen cevaplar, mezun olan bölüme göre farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Yani tüm mezuniyet grubundaki öğretmenler yukarıdaki ifade dışında, başöğretmenlik ve uzman öğretmenlik sınavlarının olumlu ve olumsuz sonuçları konusunda benzer şekilde düşünmektedirler. Bu durum tüm öğretmenlerin aynı ortamda bulunması ve tüm olumlu veya olumsuz sonuçları gözlemlemesinden kaynaklanıyor olabilir.

5.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın beşinci alt problemi “öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları branşa göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, branşı Sınıf öğretmeni, Fen ve Teknoloji, Sosyal Bilgiler, Matematik, Yabancı dil, Türkçe, Güzel sanatlar ve Diğer olan öğretmenler arasında “unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir motivasyonu düşer”, “öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar”, “öğretmenler arasında

gruplaşmalara yol açar” ifadelerine verdikleri cevaplar arasına anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Buna göre bazı branşlarda bulunan öğretmenlerin kariyer basamakları uygulamasının daha fazla olumsuz etkilendiği sonucuna varılabilir.

Yukarıdaki üç maddenin dışında kalan 27 madde açısından farklı branşlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Bu durum her branşın benzer sorunlar yaşadığı veya kariyer basamakları uygulamasından memnuniyetinin benzer olduğu sonucuna varılabilir.

5.1.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları yönetici olup olmamaya göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

Okuldaki görevi, yönetici ve yönetici olmayan öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri cevaplardan elde edilen puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Bu sonuca göre, yönetici olan ve olmayan öğretmenler kariyer basamakları uygulamasının öğretmenler ve eğitim sistemi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri hakkında benzer şekilde düşünmektedir. Bu durum yönetici sayısının az olmasından dolayı tesadüfen ortaya çıkmış olabilir veya yöneticilerinde bu sınava girmek zorunda olmaları, başarı ve başarısızlıktan benzer şekilde etkilenmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

5.1.7 Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin tutumları çalışılan kurumlara göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin, “öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur”, “öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir”, “öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları daha fazla okula bağlanmalarını sağlar”,

“unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler”, “unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler”, “unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar”, “öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir”, “öğretmenlerin okul yönetimine katılımını arttırır” “öğretmenlerin kendini geliştirmesi, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini arttırır”, “öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir”, “öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerini neden olur”, “öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder”, “öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul kültürünün değişmesine neden olur”, “öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve kullanmayı öğrenir” ifadelerine verdikleri cevaplar açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$).

Anlamlı sonuçların tamamında, özel okullarda çalışan öğretmenlerin puan ortalaması devlet okullarında çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Bulgularla ilgili diğer önemli nokta ise, yukarıda yer alan ifadelerin biri dışında tamamı kariyer basamakları uygulamasının öğretmenler üzerindeki olumlu etkileri üzerine olmasıdır. Bu sonuçlara göre özel okullarda çalışan öğretmenler kariyer basamakları uygulaması hakkında daha iyimser düşünmektedirler. Bu durum, özel okullarda bu sistem olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle, sınavların gerçekte sonuçlarının ne olduğu hakkında bilgi sahibi olmamalarından dolayı sonuçlar hakkında olumlu düşünüyor olabilirler.

Yukarıdaki maddeler dışında kalanlar maddelere verilen cevaplar açısından ise devlet okullarında çalışan öğretmenlerle özel okullarda çalışan öğretmenler arasında fark bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Geride kalan maddelerin tamamı kariyer basamakları uygulamasının olumsuz sonuçlar hakkında olanlardır. Dolayısıyla olumsuz ifadeler konusunda iki grup ta benzer düşünmektedir.

5.2 ÖNERİLER

Araştırma sonuçları doğrultusunda ortaya konan öneriler aşağıda yer almaktadır.

1. Velilerin, öğretmenler arasında ayrım yapmalarını önlemek amacıyla, kariyer basamakları uygulaması hakkında velilere yönelik bilgilendirme yapılmalıdır.
2. Öğrencilerin, öğretmenler arasında ayrım yapmalarını önlemek amacıyla, kariyer basamakları uygulaması hakkında velilere yönelik bilgilendirme yapılmalıdır.
3. Başöğretmen, uzman öğretmen ve öğretmenler arasında etkili iletişim kurulması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.
4. Sınavda başarısız olan öğretmenlerin motivasyonlarının yükseltilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
5. Okul yöneticileri farklı seviyelerdeki öğretmenler arasında ortaya çıkacak iletişim kazalarını önlemek amacıyla önlemler almalıdır.
6. Uzun süre yöneticilik yapan öğretmenlere kariyer basamakları uygulamasında sınavsız yükselme hakkı tanınmalıdır.
7. Başöğretmen, uzman öğretmen ve öğretmenler arasında hiyerarşik ilişki biçiminin ortaya çıkması engellenmelidir.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Aldemir, C. vd. (Mart 1996). *Personel Yönetimi*. İzmir.

Altay, H. (Ocak 2006). “Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel Destekleyici Fonksiyonlar. İş, Güç”. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları dergisi, Cilt 8, Sayı:1.

Altun, K. (2005). “I. Tevdak Eğitim Sempozyumu Açılış Konuşması”. <http://ogm.meb.gov.tr/gos_habertumu.asp?alno=19> (19.10.2008 tarihinde internetten indirilmiştir).

Aşkun, N. C. (2006). *Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Ataol A. (1989). *Kariyer Yönetimi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.

Atilla Ö. (2002). *Motivasyonun Bireysel Kariyer Yönetimine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Aydemir, N. (1995). *2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*. İstanbul: TÜGİAD

Aykut, C. M. (2006). *Türkiye’de ve A.B.D.’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Bilim Dalı.

Aytaç, S. (2002). Kariyerin *Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar*. Keser, Aşkın (Ed.), Çalışma Hayatında Dönüşümler, Ezgi Kitabevi

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Beach, D. S. (1995). *Managing People at Work*. McMillan Publ. Co.

Beach, D.S. (1980). *The Management Of People At Work*. New York: McMillan Publishing Co.

Berberoğlu, G. N. “İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi.” *Amme İdare Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, Ankara: 1991.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cascio, W. F. (1991). *Applied Psychology in Personel Management*. Fourth Edition, Prentice Hall Internationals Editions, Englewood Cliffs New Jersey.

Dessler R,G. (1988). *Personnel Management*. 4 th. Edt., Prentice Hall, New Jersey.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve İşletme politikası*. İstanbul: Beta Yayın

Doğan, M. C. (2003). *Türkiye’de Öğretmenlik Mesleğinin Sorunları*. Burak Yayınları.

Dubrin, A. (1990). *Human Relations For Career Success*. New Jersey: Prentice Hall

Duygulu, E. (Mart-Nisan,1999). *Kariyer Geliştirme İle Örgütsel Başarım İlişkisi*. Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni, Cilt 14, Sayı 72,

Erdoğan, H (2006). *Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasında İlişki (İstanbul Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Gutteridge, T. G. (1986). *Organizational Career Development Systems: The State Of The Practice*. In D. Hall (Ed.), *Career Development In Organizations* (pp. 50-94). San Francisco: Jossey-Bass.

Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kaynak, T. (Mart 1988). *Personel Gereksinimi ve İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması*. Gebze: TÜSİAT Seminerleri.

Korkmaz, A. (2003). “*Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama*”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Mc Doughall, M. ve Vaughan, E. (1996). *Changing Expectations-Career Development: Implications for Organizations and for Social Marketing*.

MEB İLSİS. (2006). Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselmeye ilişkin Değerlendirme (KBYD) Kılavuzu (Uzman Öğretmenlik ve Başöğretmenlik). <<http://ilsis.meb.gov.tr/IlsisWebNet/Basvurular/bsv00013.aspx>> (08.11.2008 tarihinde internetten indirilmiştir.).

MEB, ÖYEGM. (2002). *Öğretmen Yeterlilikleri*. Ankara: MEB Yayınları.

Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. Çeviren: Çetin, C. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi (Profesyonelin El Kitabı)*. Ankara: Ümit Yayın.

Özgen, H. vd. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.

Resmî Gazete. (2005). Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği. 13.08.2005. Sayı: 25905.

Resmî Gazete. (2006). Devlet Memurlarına Ödenecek Zam ve Tazminatlara ilişkin Karar. 05.05.2006. Sayı: 26159.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınevi.

Soylu, A. (2002). *Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sümer, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme*. (www.psikolog.org.tr)

Şimşek, Ş., Akgemci T., ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın

Taştan, Z. S. (2006). *Kariyer yönetimi nedir?* (http://www.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehberoku.php?rehber_no=7 25.10.2007)

Taştepe, H. (Kasım, 2001). *“Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi (Bir Uygulama)”*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TBMM. (2004). Millî Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına ilişkin Kanun Tasarısı ve Millî Eğitim Kültür Gençlik ve Spor Komisyonu Raporu. (1/817). <<http://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss614m.htm>> (01.03.2007 tarihinde internetten indirilmiştir.).

Tebliğler Dergisi, (1995). *Millî Eğitim Bakanlığı Aday Memurların Yetiştirilmelerine ilişkin Yönetmelik*. 30.01.1995. Sayı: 2423.

Tortop N. vd. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın

Tümekaya, S. (2004). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/tez/56/>> (13.06.2007 tarihinde internetten indirilmiştir.).

Ural, İ. (2007) *Kariyer Basamaklarında Yükselme Uygulamasına İlişkin Öğretmen Görüşleri* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Varol, E.S. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları

Zeybek, A. O. (2008). “*Millî Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*.” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

ANKET ÖRNEĞİ

EK-I

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım

Bu anket, **KARİYER BASAMAKLARI UYGULAMASININ ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİ** araştırmayı amaçlamaktadır.

Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara uygun olarak ve topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve mutlaka her soruyu cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği mutlaka doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz.

Cevaplamayı parantez içine alınız (x) veya (+) işareti koyarak yapınız. Gösterdiğiniz işbirliği için teşekkür ederim.

Prof. Dr. Semra ÜNAL
Danışman

Barış DENİZ
Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

BÖLÜM – I

1- Cinsiyetiniz:

1- () Bayan 2- () Erkek

2- Mezun Olduğunuz Okul:

1- Ön lisans, Lisans Tamamlama
2- Lisans
3- Lisansüstü

3- Yaşınız:

1- () 25 - yaş ve altı 3- () 36 - 45 yaş
2- () 26 - 35 yaş 4- () 46 - yaş ve üzeri

4- Okuldaki Göreviniz:

1- () Yönetici 2- Öğretmen

5- Branşınız:

1- () Sınıf Öğretmeni 5- () Yabancı Dil
2- () Fen ve Teknoloji 6- () Türkçe
3- () Sosyal Bilgiler 7- () Güzel Sanatlar (Resim-Müzik-İş Eğitimi)
4- () Matematik 8- () Diğer belirtiniz.....

6- Çalıştığınız Kurum:

1- () Devlet İlköğretim Okulu
2- () Özel İlköğretim Okulu

BÖLÜM-II

SORULAR	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1-Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine neden olur.				
2-Öğretmenlerin yenilikleri izlemelerini zorunlu hale getirir.				
3-Unvan alamayan öğretmenlerin kaygı düzeyi yükselir, motivasyonu düşer.				
4-Öğretmenler arasında hiyerarşi oluşması rekabete neden olur.				
5-Uzman ya da başöğretmen olmayanların öğrenciler üzerindeki etkisi azalır.				
6-Öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklarının daha fazla ortaya çıkmasına neden olur.				
7-Sınavda başarılı olan ve olamayan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çıkar.				
8-Öğretmenler arasında mesleki dayanışma azalır.				
9-Yöneticilerin takdir hakkı kullanması bazı öğretmenlerin daha çabuk yükselmesine neden olur.				
10-Öğretmenlerin sınav için çalışmaları öğrenci ile ilgilenmesini azaltır.				
11-Öğretmenler okulun çeşitli etkinliklerinde görev almak istemez.				
12-Öğretmenlerin yükselerek belli bir statüye kavuşmaları daha fazla okula bağlanmalarını sağlar.				
13-Öğretmenler arasında çekişmeler ve huzursuzluk başlar.				
14-Veliler çocuklarının öğretmeninin uzman ya da başöğretmen olmasını ister.				
15-Öğretmenler arasında ayrım yapılmasına neden olur.				
16-Sınavda başarısız olan öğretmenlerin motivasyonu düşer.				
17-Unvan alamayan öğretmenler kendilerini meslekte başarısız görürler.				
18-Unvan alan öğretmenlerin mesleki doyumları artar.				
19-Öğretmenler hizmet içi eğitim etkinliklerine gönüllü olarak katılmak isteyecektir.				
20-Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını artırır.				

21-Öğretmenlerin kendini geliştirmesi, bilimsel yayınlar yapması kendine güvenini artırır.				
22-Öğretmenleri daha fazla öğrenmeye yönlendirir.				
23-Öğretmenlerin eğitim sorunlarına duyarlılığı azalır.				
24-Öğretmenler arasında gruplaşmalara yol açar.				
25-Görevlendirmelerde öğretmenler arasında sorun yaşanır.				
26-Öğretmenlerin kendi bilgi düzeylerini öğrenmelerini neden olur.				
27-Öğretmenlerin üst öğretim kurumlarında eğitim almalarını teşvik eder.				
28-Öğretmenlerin kendini geliştirmesi okul kültürünün değişmesine neden olur.				
29-Öğretmenler yeni teknoloji ve materyallerden yararlanmayı ve kullanmayı öğrenir.				
30-Eğitim bölgeleri arasında ki öğretmen dağılımında oluşacak dengesizlikler, çalışma isteğini zayıflatacaktır.				

BÖLÜM-III

Eklemek istediklerinizi bu bölüme yazabilirsiniz

.....

.....

.....

.....

ÖĞRETMENLİK KARIYER BASAMAKLARINDA YÜKSELME YÖNETMELİĞİ

Resmî Gazete: 13.08.2005/25905

Ek ve Değişiklikler: 1) 7.1.2006/26046 RG

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1- Bu Yönetmeliğin amacı, öğretmenlerin, öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmeleri ile ilgili usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2- Bu Yönetmelik, öğretmenlerden öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselebilecekleri kapsar.

Dayanak

Madde 3- Bu Yönetmelik, 14/6/1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanununun 43 üncü maddesi ile 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 152 nci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- Bu Yönetmelikte geçen;

Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,

Bakan: Millî Eğitim Bakanını,

Kurul: Talim ve Terbiye Kurulunu,

Eğitim: Hizmet içi eğitim ve lisansüstü eğitimi,

Hizmet içi eğitim: Hizmet içi eğitim amacı ile düzenlenen kurs ve seminerleri,

Etkinlikler: Bilimsel, kültürel, sanatsal ve sportif çalışmaları,

Sicil (İş başarımı): Kişilik özelliklerinin ve meslekî yeterliğin belirlenmesi amacıyla geliştirilen ölçüt ve göstergelere göre yapılan değerlendirmeyi,

Alan: (**Değişik: 7.1.2006/26046 RG**) Öğretmen adayları ve öğretmenlerin mezun oldukları öğretim programına bağlı olarak atandıkları öğretmenlikleri,

Eğitim Bilimleri: Öğrenme ve eğitim sürecinin niteliksel ve nesnel yönlerini bilimsel yöntemlerle ele alan ve inceleyen bilim dallarını,

Öğretmenlik Kariyer Basamakları: Adaylık döneminden sonraki öğretmenlik, uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik basamaklarını,

Kıdem: Öğretmenlik veya uzman öğretmenlikte geçen süreyi,

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

Uzman Öğretmen: **(Değişik: 7.1.2006/26046 RG)** Uzman Öğretmen: Alanında ya da eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil; lisans öncesi ve lisans mezunu öğretmenler ile alanı ya da eğitim bilimleri alanı dışında lisansüstü öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden ise kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana yerleştirilenleri,

Başöğretmen: **(Değişik: 7.1.2006/26046 RG)** Başöğretmen: Alanında ya da eğitim bilimleri alanında doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerden kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil; lisans öncesi ve lisans mezunu öğretmenler ile alanı ya da eğitim bilimleri alanı dışında lisansüstü öğrenimini tamamlayan uzman öğretmenlerden ise kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre yapılan değerlendirme ve başarı sıralaması sonucunda alanlarında ayrılan kontenjana yerleştirilenleri,

Kariyer: Öğretmenlikten uzman öğretmenliğe, uzman öğretmenlikten başöğretmenliğe gerekli yeterlikler kazanılarak ilerlemeyi,

Eğitim Kurumu: Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim etkinliklerinin yürütüldüğü kurumlar ile bu kurumlarda yürütülen eğitim-öğretim etkinlikleri için program hazırlama, eğitim araç-gereci üretme ve geliştirme, öğrenci ve öğrenci adaylarına uygulanacak seçme ve/veya yarışma sınavları için gerekli iş ve işlemleri yürütme, hizmet içi eğitim ile rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri verme yoluyla yardımcı ve destek olan kurumları,

Özel Öğretim Kurumu: 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu kapsamında etkinlik gösteren okul öncesi eğitim, ilköğretim, orta öğretim kurumları, kurslar, dershaneler ve öğrenci etüt eğitim merkezlerini,

Sınav: Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselebilecekler için yapılan sınavı,

Sınav Muafiyeti: Alanında veya eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrenimini tamamlayan öğretmenlerin uzman öğretmenlik; doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerin ise başöğretmenlik sınavından muaf tutulmalarını,

Sertifika: Alanlara göre ayrılan uzman öğretmenlik ya da başöğretmenlik kontenjanına yerleştirilenlere verilen belgeyi,

Aday: Kariyer basamaklarında yükselmek üzere başvuruda bulunanları,

ÖSYM: Yükseköğretim Kurulu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığını,

Kredi Puanı: Hizmet içi eğitim etkinliklerinden 6 saati 1 kredi puanı karşılığında değerlendirilmek suretiyle bulunan puanı ifade eder.

Temel ilkeler

Madde 5- Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmede;

a) Öğretmenlerin meslekî bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi,

b) İmkân ve fırsat eşitliği sağlanması,

c) Genellik, eşitlik, geçerlik, güvenilirlik, tarafsızlık ve açıklık ölçütlerine uyulması

temel ilkedir.

İKİNCİ BÖLÜM

Öğretmenlik Kariyer Basamakları ve Sayıları

Öğretmenlik kariyer basamakları

Madde 6- Öğretmenlik, adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılır.

Uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayıları

Madde 7- Bakanlık eğitim-öğretim hizmetleri sınıfındaki toplam serbest öğretmen kadro sayısı içinde uzman öğretmen oranı % 20, başöğretmen oranı % 10'dur. Bu oranlar, Bakanlar Kurulunca artırılması durumunda, artırıldığı oranda uzman öğretmen ve başöğretmenlik sayılarına yansıtılır. Bu sayılardan;

a) Alanlara göre mevcut öğretmen sayısının, Bakanlık eğitim-öğretim hizmetleri sınıfındaki toplam serbest öğretmen kadro sayısı içindeki oranı esas alınarak uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayılarının her alan için en az bir olmak şartıyla alanlar arasındaki dağılımı,

b) Alanlara göre uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayıları içinde sınavdan muaf olan veya olmayanlar için kullanılacak uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayıları bakan onayı ile belirlenir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Adaylarda Aranacak Şartlar

Uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sınavına başvuracaklarda aranacak şartlar

Madde 8- (Değişik: 7.1.2006/26046 RG) Kariyer basamaklarında yükselme sınavına başvurularda eğitim-öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında bulunan öğretmenlerden adaylık dönemi hariç başvuru süresinin son günü itibarıyla;

a) Uzman öğretmenlik için öğretmenlikte 7 yıl,

b) Başöğretmenlik için uzman öğretmenlikte 6 yıl

kıdemi bulunmak şartı aranır.

Kariyer basamaklarında yükselme sınavına başvurularda eğitim-öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında bulunan lisans mezunu öğretmenlerden adaylık dönemi hariç başvuru süresinin son günü itibarıyla;

a) Uzman öğretmenlik için öğretmenlikte 7 yıl,

b) Başöğretmenlik için uzman öğretmenlikte 6 yıl

kıdemi bulunmak şartı aranır.

Sınavdan muaf olan adayların başvurularında aranacak şartlar

Madde 9- Alanında veya eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayanlar, öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sınavından muaftır.

Sınavdan muaf bulunanların kariyer basamaklarında yükselmelerinde, eğitim-öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında bulunan öğretmenlerden adaylık dönemi hariç başvuru süresinin son günü itibarıyla;

a) Alanında veya eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrenimini tamamlayanlardan uzman öğretmenlik için öğretmenlikte 7 yıl,

b) Alanında veya eğitim bilimleri alanında doktora öğrenimini tamamlayanlardan başöğretmenlik için öğretmenlikte 7 yıl kıdemi bulunmak şartı aranır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Komisyonlar ve Görevleri

Merkez sınav değerlendirme komisyonu ve görevleri

Madde 10- Merkez Sınav ve Değerlendirme Komisyonu, Bakanlık Personel Genel Müdürünün ya da görevlendireceği bir yardımcısının başkanlığında aynı genel müdürlükten iki daire başkanı, bir şube müdürü ve bir uzman, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünden bir daire başkanı, bir şube müdürü, bir uzman ile Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığından bir şube müdüründen olmak üzere bir başkan ve toplam 8 üyeden oluşturulur. Bu birimlerden aynı unvanlı görevliler olmak üzere 8 de yedek üye belirlenir. Asil üyenin katılamadığı toplantılara aynı birimden belirlenen yedek üye katılır. Gerekğinde ilköğretim, orta öğretim ile meslekî ve teknik öğretimi temsilen ilgili dairelerden en az daire başkanı düzeyinde birer üye komisyona çağrılır. Bu komisyonca;

a) Yönetmeliğin 7 nci maddesinde öngörülen sayı ve oranları belirlemeye ilişkin iş ve işlemlerin yerine getirilerek makam onayına sunulması,

b) İl öğretmen değerlendirme komisyonlarının toplanma, çalışma süre ve şekillerinin belirlenmesi,

c) ÖSYM ile iş birliği içinde sınava ilişkin protokolde yer alacak hususların belirlenmesi,

d) Gerekli durumlarda sınav belgeleri dışında kalan değerlendirme ölçütleri ile ilgili belgelerin incelenmesi, varsa değerlendirme hatalarının düzeltilmesi,

e) Alanlara göre ayrılan kontenjanlara girecek adayları belirlemek üzere başarı sıralamasının yapılması,

f) Sınav merkezlerinin belirlenmesi,

g) Sınav ve değerlendirmeye ilişkin diğer iş ve işlemlerin yürütülmesi görevleri yerine getirilir.

Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmek üzere değerlendirilmeye alınanlardan özel öğretim kurumlarında görevli öğretmenler hakkında ikinci fıkranın

(a) ve (e) bentleri, diğer kamu kurum ve kuruluşlarında görevli öğretmenler hakkında ise aynı fıkranın (a) bendi dışında kalan görevler komisyonca yapılır.

İl öğretmen değerlendirme komisyonu ve görevleri

Madde 11- Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmek üzere başvuruda bulunan öğretmenlerin değerlendirilmesi amacı ile her ilde İl Öğretmen Değerlendirme Komisyonu kurulur.

İl Öğretmen Değerlendirme Komisyonu; her sınav döneminde il millî eğitim müdürünce belirlenecek bir millî eğitim müdür yardımcısı ya da şube müdürünün başkanlığında, özlük işlerinden ve hizmet içi eğitimden sorumlu şube müdürleri, ilköğretim müfettişleri başkanınca belirlenecek bir ilköğretim müfettişi ile il millî eğitim müdürünce belirlenen farklı tür ve düzeyden üç eğitim okul/kurumu müdüründen olmak üzere bir başkan ve 6 üyeden oluşur. Aynı unvanlı görevliler olmak üzere 6 da yedek üye belirlenir. Asil üyenin katılamadığı toplantılara aynı nitelikteki yedek üye katılır. Bu Komisyonca;

a) Öğretmenlik kariyer basamaklarında sınav şartına bağlı ve sınav şartından muaf olarak yükselecekler hakkında ayrı ayrı düzenlenen Öğretmen/Uzman Öğretmen Değerlendirme Çizelgesi (EK-1) ile eklerinin incelenip değerlendirilmesi,

b) Değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak alanlara göre uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik bakımından sınavdan muaf olanlar ve olmayanlar için ayrı ayrı olmak üzere puan üstünlüğüne göre İl Başarı Sıralaması Çizelgesi (EK-3) düzenlenerek onaylanmasının sağlanması,

c) İl Başarı Sıralaması Çizelgelerinin bir örneğinin, elektronik ortamda olmak üzere Merkez Sınav ve Değerlendirme Komisyonunda değerlendirilmek için Bakanlık Personel Genel Müdürlüğüne gönderilmesinin sağlanması

görevleri yerine getirilir.

Diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerden öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmek üzere başvuruda bulunanlar hakkında da üçüncü fıkrada yer alan görevler, ayrı ayrı olmak üzere komisyonca yapılır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sınav ve Değerlendirmeye İlişkin Hükümler

Duyuru ve başvuru

Madde 12- Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sınavına ilişkin duyuru, sınav tarihinden en az beş ay önce Bakanlık Personel Genel Müdürlüğünce yapılır.

Duyuruda; Bakanlık ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarında alanlara göre sınavdan muaf olan ve olmayanlar bakımından belirlenen uzman öğretmen ve başöğretmen sayıları ile özel öğretim kurumları öğretmenlerini de kapsayacak şekilde başvurunun; şartları, tarihi, şekli, süresi, başvuru kabul komisyonu, sınavın kapsamı, sınav puanlarının hesaplanması yöntemi, sınav ücreti, sınav merkezleri, sınav sonuçlarının duyurulması, sınav sonucuna itiraz ve değerlendirme sürecine ilişkin iş ve işlem akışı ile diğer hususlara yer verilir. Bakanlık bu amaçla bir kılavuz hazırlar.

Başvurular ile diğer iş ve işlemler elektronik ortamda yapılabilir.

Adaylar sınavlara katıldıkları günlerde kurumlarınca izinli sayılır.

Sınav ve protokol

Madde 13- Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sınavı, yılda bir defa olmak üzere ÖSYM'ce yapılır. Sınavla ilgili olarak Bakanlık ve ÖSYM arasında bir protokol düzenlenir. Bu protokolde, Bakanlık ve ÖSYM'ce yapılacak iş ve işlemler, sınava katılması uygun bulunanların başvuru yöntemi, başvuru bilgilerinin ÖSYM'ye aktarılma düzeni ve tarihi, sınavın kapsamı, sınav konuları, sınavın gizliliği ve güvenilirliği, sınav puanlarının hesaplanma yöntemi, sınav ücreti, sınav merkezleri, sınavın değerlendirilme süresi ve sonuçlarının duyurulması gibi hususlara yer verilir.

Sınavın türü

Madde 14- Sınav, merkezî sistem ile çoktan seçmeli sorulardan oluşan testlerle uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik için ayrı ayrı olmak üzere yapılır. Sorular ve cevap kâğıtları, Bakanlık ile ÖSYM'nin birlikte belirledikleri sınav kapsamlarına uygun olarak, gizlilik önlemleri alınarak ÖSYM'ce hazırlanır. Sınav evrakının sınav merkezlerine gönderilmesi, sınavın uygulanması ve cevapların değerlendirilmesi ÖSYM'ce gizlilik içinde, güvenilir bir ortamda gerçekleştirilir.

Sınav yapılacak merkezler

Madde 15- Sınav, Merkez Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca belirlenecek merkezlerde yapılır. Sınavın yapılacağı merkezlerin belirlenmesinde

coğrafi şartlar, ulaşım ve haberleşme imkânı ile hizmet gereklerinin yeterliliği göz önünde bulundurulur.

Sınav konuları ve ağırlık katsayıları

Madde 16- Uzman öğretmenlik/Başöğretmenlik sınav konuları ve ağırlık katsayıları aşağıda gösterilmiştir:

- a) Türkçe (0,3),
- b) Genel kültür (0,2),
- c) Pedagojik formasyon (0,4),
- d) Millî eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler (0,1).

Sorular, Sınav Konuları Çizelgesinde (EK-2) yer alan alt konu başlıkları arasından uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik için ayrı ayrı olmak üzere hazırlanır.

Kurul, Sınav Konuları Çizelgesinde yer alan alt konu başlıklarında yeni gelişmeleri esas alarak değişiklik yapmaya yetkilidir. Yapılan değişiklikler, sınav tarihinden en az beş ay önce ilan edilir.

Sınavın değerlendirilmesi, sonuçlarının duyurulması ve geçerlik süresi

Madde 17- Sınavın değerlendirmesi 100 tam puan üzerinden yapılır. Sınavda başarılı olabilmek için en az 60 puan almak şarttır. Bu sınavdan 60 ve üzeri puan alanlar ile sınavdan muaf olanlar eş zamanlı olarak değerlendirmeye alınır.

Adayların sınav puanlarının hesaplanmasında; dört yanlış bir doğruyu götürecek şekilde önce her testin ham puanı, sonra da her bir test için standart puan belirlenir. Bu standart puanlar, en büyüğü 100 olacak şekilde doğrusal dönüştürmeye tâbi tutulur. Elde edilen puanlar, o testin ağırlık katsayısı ile çarpılarak her bir testin puanı belirlenir. Testlerin belirlenen puanları toplanarak adayın sınav puanı bulunur.

Sınav sonuçları adaylara, sınav sonuç belgeleri ile gönderilir ve ayrıca elektronik ortamda duyurulur.

Sınav sonuçları, sonuçların açıklandığı tarihi izleyen on beş gün içinde ÖSYM tarafından Bakanlık Personel Genel Müdürlüğü, il millî eğitim müdürlükleri ile ilgili diğer kamu kurum ve kuruluşlarına elektronik ortamda bildirilir.

Katılmış oldukları sınav sonucunda 60 ve üzerinde puan almış olmalarına rağmen kontenjan yetersizliğinden dolayı unvan verilemeyenlerin puanları iki yıl

süreyle geçerlidir. Bu adaylar, puanlarını yükseltmek istemeleri hâlinde tekrar sınava girebilirler. Değerlendirmede puanı yüksek olan sınavın sonucu esas alınır. 60'ın altında puan alanlar da daha sonraki sınavlara girmek üzere başvurabilirler.

Sınav sonuçlarına itiraz

Madde 18 — Sınav sonuçlarına, sonuçların ilân edildiği tarihi izleyen on beş gün içinde ÖSYM'ye ulaşacak şekilde yazılı olarak itiraz edilebilir. İtirazlar, ÖSYM'ye ulaştığı tarihten itibaren en geç otuz gün içinde değerlendirilerek sonuçlandırılır. Sonuçlar, adaylara ve toplu liste hâlinde Personel Genel Müdürlüğüne bildirilir.

Sınav sonuç belgelerinin saklanması

Madde 19 — Sınav sonuçlarını gösteren belgeler, Personel Genel Müdürlüğü Birim Arşivinde ve gerektiğinde Bakanlık Arşivinde Millî Eğitim Bakanlığı Arşiv Hizmetleri Yönergesi hükümlerine göre saklanır.

Değerlendirme ölçütleri ve puan değerleri

Madde 20- İl Öğretmen Değerlendirme Komisyonunca uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik için değerlendirme, adayların görevli oldukları Bakanlık, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel öğretim kurumları temelinde, alanlara göre sınavdan muaf olan ve olmayanlar bakımından ayrı ayrı olmak üzere Öğretmen/Uzman Öğretmen Değerlendirme Çizelgesi esas alınarak yapılır.

Değerlendirme ölçüt ve puan değerleri şunlardır:

a) **(Değişik:7.1.2006/26046 RG)** Lisans öncesi ve lisans mezunu öğretmenler ile alanı ve eğitim bilimleri alanı dışında yüksek lisans ya da doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenler için değerlendirme; kıdem, eğitim, etkinlikler, sicil ve sınav ölçütlerine göre 100 puan üzerinden yapılır. Değerlendirme puanının % 10'unu kıdem, % 20'sini eğitim (hizmet içi, lisansüstü), % 10'unu etkinlikler, % 10'unu sicil ve % 50'sini de sınav puanı oluşturur.

b) Alanında veya eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans ya da doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenler için değerlendirme; kıdem, hizmet içi eğitim, etkinlikler ve sicil ölçütlerine göre 100 puan üzerinden yapılır. Değerlendirme puanının % 20'sini kıdem, % 40'ını hizmet içi eğitim, % 20'sini etkinlikler ve % 20'sini de sicil puanı oluşturur.

Başöğretmenliğe yükselmede, uzman öğretmenliğe yükselmede değerlendirmeye alınan uzman öğretmenlik sertifikasının düzenlendiği tarihten önceki belgeler, değerlendirmeye alınmaz.

Başarı sıralaması ve sertifika

Madde 21 — Alanlara göre uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik kontenjanına girecek olanların belirlenmesi amacıyla, İl Öğretmen Değerlendirme Komisyonlarından gelen İl Başarı Sıralaması Çizelgesine göre sınavdan muaf olan ve olmayanlar bakımından eş zamanlı olarak ve ayrı ayrı olmak üzere puan üstünlüğü dikkate alınarak Merkez Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca Türkiye Geneli Başarı Sıralaması Çizelgesi (EK-4) düzenlenir. Başarı sıralaması sonucunda kontenjanın aşılmasına neden olacak şekilde puanların eşit olması durumunda, kontenjana girecek olanları belirlemek için sırasıyla sınav, eğitim, kıdem, etkinlikler ve sicil puanı üstünlüğüne bakılır.

Başarı sıralaması sonucunda alanlara göre belirlenen kontenjana girenler, Türkiye Geneli Başarı Sıralaması Çizelgesine göre tespit edilir.

Bu tespite göre Bakanlık kadrolarında çalışan öğretmenlerden alanlarında ayrılan kontenjana en son sırada yerleşenlerin değerlendirme puanı esas alınarak, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerden de uzman öğretmen veya başöğretmen unvanını kullanmaya hak kazanacaklar, eş zamanlı olarak ve kurum türüne göre ayrı ayrı olmak üzere Türkiye Geneli Başarı Sıralaması Çizelgesi üzerinden belirlenir.

Diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel öğretim kurumlarında, Bakanlıktaki alanlardan farklı alanlarda görev yapmakta olan öğretmenlerden belirlenen kontenjanlara yerleştirileceklerin değerlendirme puanı, Bakanlık kadrolarında çalışan öğretmenlerden alanlarında ayrılan kontenjana en az puanla yerleşenlerin değerlendirme puanından daha az olamaz.

Nitelikleri Kurulca belirlenen sertifikalar, Türkiye geneli başarı sıralaması sonuçlarının onayını izleyen otuz gün içinde Personel Genel Müdürlüğüne düzenlenerek il millî eğitim müdürlüklerine gönderilir. Aslı ilgisine verilen sertifikanın bir örneği de özlük dosyasına konulur.

Yükselme

Madde 22 — Aday öğretmenlik dönemini ilgili mevzuatı çerçevesinde başarıyla tamamlayanlar mesleğe öğretmen olarak atanır.

Öğretmen unvanından, bu göreve atanmanın atamaya yetkili amir tarafından onaylandığı tarihten, uzman öğretmen ve başöğretmen unvanından ise ilgili sertifikanın düzenlendiği tarihten itibaren yararlanılır.

ALTINCI BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Birden fazla alan öğretmenliğine atanabileceklerin başvuruları

Madde 23 — Mezun oldukları yüksek öğrenimlerinin gerektirdiği alan öğretmenliğine atanamamış olanlar ile birden fazla alan öğretmenliğine atanabilecek olanlar; en son atanmış oldukları alanda uzman öğretmenlik ya da başöğretmenlik başvurusunda bulunabilirler.

Alanları değişen öğretmenlerin unvanları

Madde 24 — Uzman öğretmen veya başöğretmen unvanını kazandıktan sonra alan değiştiren ya da ilgili düzenlemelerle alanı kaldırılan veya alanının adı değiştirilen öğretmenler kazandıkları unvanları kullanmaya devam ederler.

Özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler

Madde 25 — Özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmeleri hakkında da bu Yönetmeliğin 7 nci maddesi hükümleri dışındaki hükümler uygulanır.

Özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerden uzman öğretmen ya da başöğretmen unvanını elde edeceklerin belirlenmesi için yapılacak başarı sıralamasında, alanlara göre esas alınacak en az değerlendirme puanı, resmî eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerden alanlarında belirtilen unvanları o yıl kullanmaya hak kazanan en az değerlendirme puanına sahip öğretmenlerin puanından az olamaz.

Diğer kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan öğretmenler

Madde 26 — Diğer kamu kurum ve kuruluşlarında görevli öğretmenlerin öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmeleri hakkında da bu Yönetmeliğin 7 nci maddesi hükümleri dışındaki hükümler uygulanır.

Bu kurum ve kuruluşların eğitim-öğretim hizmetleri sınıfındaki serbest öğretmen kadro sayısı içinde uzman öğretmen oranı % 20, başöğretmen oranı %

10'dur. Bu oranların Bakanlar Kurulunca artırılması durumunda, artırıldığı oranda uzman öğretmen ve başöğretmenlik sayısına yansıtılır. Bu sayılardan;

a) Alanlara göre mevcut öğretmen sayısının, bu kurum ve kuruluşların eğitim-öğretim hizmetleri sınıfındaki toplam serbest öğretmen kadro sayısı içindeki oranı esas alınarak uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayılarının her alan için en az bir olmak şartıyla alanlar arasındaki dağılımı,

b) Alanlara göre uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sayıları içinde sınavdan muaf olan veya olmayanlar için kullanılacak uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik oranları

ilgili kurum veya kuruluşun bağlı bulunduğu bakanın onayı ile belirlenir.

Diğer kamu kurum ve kuruluşlarında görevli öğretmenlerden uzman öğretmen ya da başöğretmen unvanını elde edeceklerin belirlenmesi için yapılacak başarı sıralamasında, alanlara göre esas alınacak en az değerlendirme puanı, Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerden alanlarında belirtilen unvanları o yıl kullanmaya hak kazanan, en az değerlendirme puanına sahip öğretmenlerin puanından az olamaz.

Bakanlık kadroları dışında kazanılan uzman öğretmen ve başöğretmen unvanları

Madde 27 — Diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel öğretim kurumlarında öğretmen görev unvanı ile çalışanlardan uzman öğretmen veya başöğretmen unvanını aldıktan sonra Bakanlık eğitim-öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarına atanmış olanlar; atandıkları alanda durumlarına uygun kontenjan bulunması şartıyla göreve başladıkları tarihten itibaren belirtilen unvanları kullanmaya hak kazanırlar.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin kredilendirilmesi ve değerlendirilme esasları

Madde 28 — Öğretmenlere yönelik düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinlikleri ile süreleri, öğretmenlerin kişisel ve meslekî gelişimleri için ihtiyaç duydukları eğitim konuları dikkate alınarak belirlenir. Bu kapsamdaki hizmet içi eğitim etkinliklerinin çerçeve programı, ilgili birimler ve Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı iş birliğinde hazırlanır ve Kurulca karara bağlanır.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin öğretmenlik kariyer basamaklarında değerlendirilme esasları şunlardır:

a) Yurt içi ve yurt dışı hizmet içi eğitim etkinliklerinin her 6 saati bir kredi puanı karşılığında değerlendirilerek bu etkinliklerin toplam kredi puanı bulunur.

b) Değişik tarihlerde ve farklı sürelerde hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan öğretmenlerin kredi puanları her bir etkinlik için ayrı ayrı hesaplanır.

c) Diğer kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve sivil toplum örgütlerince düzenlenen ve Bakanlık tarafından uygun bulunan hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan öğretmenlerin bu hizmet içi eğitim etkinliklerinin kredi puanlarının hesaplanmasında her 6 saatlik eğitim süresi için bir kredi puanı verilir.

d) Öğrenimleri sırasında pedagojik formasyon almamış olan öğretmenlerin pedagojik formasyon eğitimi, aday öğretmenlerin temel, hazırlayıcı ve uygulamalı eğitimleri ile alan değişikliğine esas olmak üzere yapılan hizmet içi eğitim etkinliklerine kredi puanı verilmez.

Diğer görevlerde geçen sürelerin değerlendirilmesi

Madde 29 — Öğretmen, uzman öğretmen veya başöğretmen unvanını kazandıktan sonra eğitim-öğretim hizmetleri sınıfına dâhil ilköğretim müfettiş ve ilköğretim müfettiş yardımcılığı kadroları ile diğer hizmet sınıflarına dâhil kadrolara atanmış olanların atandıkları görevlerde geçen hizmet süreleri, öğretmenliğe dönmeleri hâlinde, kazanmış oldukları unvanlara göre öğretmenlikte, uzman öğretmenlikte veya başöğretmenlikte geçmiş sayılır.

4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu hükümleri kapsamında sendikal görevleri nedeniyle aylıksız izinli sayılanların bu kapsamdaki izin süreleri, kazanılmış haklarına göre öğretmen, uzman öğretmen veya başöğretmenlikte geçmiş sayılır.

Kazanılan unvanların iptali

Madde 30 — Uzman öğretmen ve başöğretmen kariyer basamaklarında yükselmeye ilişkin başvuru şartlarından herhangi birini taşımadıkları sonradan anlaşılanların kazandıkları unvanları iptal edilir ve ilgili mevzuat çerçevesinde haklarında yasal işlem yapılır.

Geçici Madde 1 — Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce tamamlanan hizmet içi eğitim etkinliklerinin bir haftası, 5 kredi puanı karşılığında değerlendirilir.

Geçici Madde 2 — Bu Yönetmeliğin yürürlük tarihinden sonra öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmeye ilişkin düzenlenecek ilk sınavın duyurusunda, 12 nci maddenin birinci fıkrasında belirtilen süre şartı dikkate alınmaz.

Geçici Madde 3 — Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte, adaylık dönemi hariç öğretmenlikte en az 13 hizmet yılını dolduran öğretmenlerden ilk defa yapılacak uzman öğretmenlik sınavını kazananlar, bir defaya mahsus olmak üzere 8 inci maddede belirtilen kıdem şartı aranmaksızın bu sınavdan sonra düzenlenecek ilk başöğretmenlik sınavına katılabilirler.

Yürürlük

Madde 31 — Bu Yönetmelik, yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 32 — Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.