

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN KARIYER GELİŞİM
SORUNLARI
(Sakarya İli Örneği)**

**CAREER DEVELOPMENT PROBLEMS OF TEACHERS AT SECONDARY
SCHOOL**

Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ*
Öğretmen Meral ŞAHİN**

ÖZET

Betimsel nitelikli bu araştırma, ortaöğretim öğretmenlerinin kariyer gelişimlerini etkileyen unsurlar doğrultusunda, kişisel, örgütsel ve kariyer evrelerine göre kariyer gelişim sorunlarının neler olduğunu tespit etmeye yöneliktir. Araştırmanın evrenini Sakarya ili oluşturmuştur. Araştırmanın verileri literatür taramasından ve araştırmacılar tarafından hazırlanan ölçme aracının örnekleme oluşturan 2004-2005 öğretim yılında Sakarya ili merkez ilçesinde ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanması sonucu elde edilen görüşlerinden oluşmaktadır. Ölçme aracı ile elde edilen veriler SPSS 11 istatistik programında çözümlenerek frekans (n) ve yüzde (%) değerleri alınarak çapraz tablo (Crosstabs) olarak sunulmuştur. Bulgulardan hareketle elde edilen sonuçlardan bazıları; öğretmenlerin ve çalıştıkları örgütün uyumlu olmamasının kariyerlerini olumsuz etkilemesi sonucu yaşadıkları sorunların diğer nedenlerden kaynaklanan sorunlara oranla daha fazla olduğu ve öğretmenlerin kariyer gelişiminin sistemli, düzenli ve süreklilik arz eden bir altyapısının olmadığı biçimindedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Gelişimi, Ortaöğretim Okul Öğretmenleri, Kariyer Gelişim Sorunları

Abstract

The aim of this descriptive research is to determine the career development problems of teachers in secondary schools in accordance with factors that influence their career development and in respect of personal, organizational and career phases. To achieve this aim, a measuring tool was developed by the means of sources obtained from literature searches. The population of the research was Sakarya province. The subjects of the research were 300 teachers from the secondary schools in the center of Sakarya City.

* Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi

** Sakarya Anadolu Teknik Teknik. ve Endüstri Meslek Lisesi

The data obtained from the measuring tool was evaluated by the help of SPSS 11.0 package software. The general opinions of the teachers are given with their frequency (n) and percentage values obtained by evaluation with Crostabb analysis. In the light of the findings obtained from the research, the problems arising from the negative influence of the poor harmony between teachers and organizations is more than that derived from other reasons, and the career development of the teachers are not based on a systematic and consistent way.

Keywords:Secondary School Teachers' Career Development, Career Development Problems

1. GİRİŞ

Her çalışan işinde ilerlemek, daha üst pozisyonlara gelmek ister. Ancak mesleki basamaklarda ilerleme her şeyden önce kişinin aldığı eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendini geliştirme düzeyi gibi kişisel etkenlere ve örgüt iklimi, iş doyumunu, güdülenme düzeyi, örgütün kariyer yönetimi gibi örgütsel faktörlere bağlıdır. Kişinin iş hayatında ve mesleğinde ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi, kariyer yönetimini gerektirir. Kariyer yönetimi, örgütteki iş gücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Özden, 2001:28). Bireyin örgüt kültürünü benimsemesi, örgütün amacı ile kendi amaçlarını uyumlu hale getirmesi, iş doyumunu ve işte kalması için belirleyici bir faktördür.

En yaygın anlamıyla kariyer; seçilen iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek olarak görülmektedir (Aytaç,1997,:20). Kariyer, bireyin tüm yaşamı boyunca tutunduğu işlerin tümü, bireylerin yaşam süreçleri boyunca bireysel ve örgütsel amaçlarını yönlendirmede iş tecrübeleri ve faaliyetleri ile ilgili bir süreç veya bireyin çalışma hayatı boyunca herhangi bir alanda ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması olarak tanımlanabilmektedir. Bu şekilde tanımlanan kariyer insan yaşamında doğum öncesinde başlayıp yaşamın sonuna kadar devam eden bir süreci kapsamaktadır. Noe (1999)'ya göre, kariyerin bireyin biyolojik yaşına ve kariyer gelişim dönemlerine bağlı olarak değişme ihtiyacında olduğu görülür. Bu değişim ihtiyacı devreler halinde incelendiğinde, değişik kaynaklara göre; bireyin kariyeri hakkında beklentilerinin açığa çıktığı dönem olan **keşfetme**, bireyin iş aramaya başladığı ve işe yerleştiği, işi öğrendiği, iş ortamına uyum ve iş arkadaşları tarafından kabul gördüğü süreci kapsayan **kurma**, çıraklıktan ustalığa, öğrenenden öğretici olmaya geçtiği **kariyer ortası**, bu dönemden sonra kariyerin en uzun evresi olan bireyin kariyer yaşamının sonuna

geldiği **kariyer sonu** ve nihayet 66-75 yaşlarını kapsayan bireyin işten ayrılacak ilgi ve yetenekleri doğrultusunda hobilerine yönelerek emeklilik dönemine ait planlar yaptığı ya da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandığı **azalma/emeklilik** olarak başlıca beş devreden söz edilebilir (Aytaç,1997:62; Bayraktaroğlu, 2003 :129). Bu evrelerin öğretmenlik mesleğine izdüşümünde ise; kariyer girişi, durulma, deneycilik, uzmanlık ve sakinlik evresi olmak üzere beşer senelik beş evre karşımıza çıkmaktadır (Bakioğlu, 1996 :21).

Bireyin kariyer gelişimi sırasında karşılaşılabileceği birçok sorun vardır. Bunlardan bir kısmı bireyden, bir kısmı ise bulunduğu örgütten kaynaklanmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu çevre kariyerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Destekleyici, geliştirici, güçlendirici ve ödül verici çevre bireylerin pozitif kariyer gelişimi yaşamasına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, çevreden yapılan müdahale ve baskı kariyer gelişimine negatif etkide bulunmaktadır (Bakioğlu, 1996:21). Bu görüşten hareketle bireylerin kariyer gelişimi sırasında karşılaşılabilecek sorunlar; kendisinden kaynaklanan kişisel sorunlar, örgütsel sorunlar ve kariyer evreleri sorunları olarak gruplandırılmıştır.

Kişisel sorunlar; cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, ay ışığı, çift kariyerlilik, stres ve tükenmişlik olarak sıralanabilir. Bireylerin cinsiyetleri nedeniyle karşılarına çıkan cinsiyetten kaynaklanan sorunlar daha çok kadınların aleyhine işlemektedir (Aytaç, 1997 :219). Her iki eşin belli bir ücret karşılığı çalışma hayatında yer alması ve kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması çift kariyerli eşler sorunu olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 1997 :223). Bunlara ek olarak bireyler; düzenli istihdamdayken, asli işi yanında gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak gibi nedenlerle ikinci hatta üçüncü bir işte çalışması ay ışığı sorunu, aynı anda iki kariyere sahip olması çift kariyerlilik (Aytaç, 1997 :227), fiziksel, zihinsel ve duygusal bıkkınlık tükenmişlik (Torun, 1996 :47), bireyin içsel yada dışsal faktörlere bağlı olarak kendisini baskı altında hissetmesi durumunda ortaya çıkan stres, kişisel kariyer sorunlarını oluşturur.

Kariyerin çeşitli aşamalarında karşılaşılan **örgütsel sorunlar;** gözden düşmek, işten çıkarılmak, engellenme, çalışma koşullarından kaynaklanan sorunlar ve yönetsel sorunlar olarak sıralanabilir. Gözden düşme, yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin güvenini yitirerek iş güdülenmesinin azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademe durağanlık pozisyonuna girmesi olarak tanımlanmaktadır (Aydemir, 1995). Bireyin isteği dışında, işinden ayrılmak zorunda bırakılması olarak tanımlanan işten çıkartılmak sorunu bireyin performans düşüklüğü veya farklı sebeplerden kaynaklanmaktadır (Aytaç, 1997:238). Bireyin; işi ve çevresiyle uyuşamayıp, beklentilerini karşılayamadığı, ilerleyemeyip olduğu yerde saydığına ortaya çıkan

engellenme, iş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, kullanılan iş aletlerinin yeterliliği, kullanılan araç gereç ve makinelerin psiko-teknik bakımından kişiye uygun olup olmadığı ve benzeri çevresel koşulların etkisi (Fındıkçı, 1999:396) çalışma koşullarından kaynaklanan sorunlar, örgüt içi iletişimin az olması, değişen toplum ve iş yaşamına uygun bir örgütsel değişimin olmaması, karar süreçlerinin bozuk olması, çalışanların karar verme sürecine katılımlarının az olması ve yetkinin merkezi bir otoritede toplanması bireylerin yaşayabileceği örgütsel sorunlardır .

Kariyer gelişimi evreler itibariyle ele alındığından **kariyer evreleri sorunları** başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunları olarak ifade edilebilir. Bireyin; okul hayatından iş hayatına geçtiği dönemde istekli ve kararlı olarak kariyer hedeflerini belirlediği, okulda öğrendiği bilgiler ile iş hayatındaki uygulamaların bağdaşmadığını görmesi ve büyük bir yıkıma uğraması başlangıç dönemi sorunları, kariyerinin ortasında, zamanla iş ortamındaki ilerleme olanaklarının azalması kariyer ortası sorunları, yaşlanarak, çalışma gücünü kaybeden veya yorgunluk ve bıkkınlık gibi nedenlerle çalışma hayatından ayrılması kariyer sonu sorunları olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 1997 :228).

Eğitim sisteminin en stratejik parçalarından biri öğretmendir. Bu nedenle öğretmenlerin kariyer sorunlarının belirlenmesi ve çözümüne yönelik öneriler geliştirilmesi eğitim örgütlerinin sağlıklı işleyebilmesi bakımından önemlidir. Araştırmalara göre Türk eğitim sisteminin yapısı, öğretmenin mesleki gelişimini desteklememektedir. Çalışma ortamı öğretmenleri işe başladıktan sonra hizmet öncesinde aldıkları eğitimi geliştirmeye güdülememektedir. Yapı olarak hizmet içi eğitim için gerekli örgütlenme de zayıftır. Gerek öğretmenlerle yapılan görüşmeler, gerekse yapılan araştırmalar, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkililiğinin düşük olduğu, düzenlenen eğitimlerin öğretmen sayısına oranla çok az olduğu, programların içeriklerinin öğretmenlerin ihtiyacını karşılayamadığını göstermektedir. Bunların yanında öğretmenler yetişkin eğitiminin önemli bir parçası olan iş başında eğitimden de yeterince yararlanamamaktadır. Bu olanağı sunacak olan okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin bu görevi yerine getiremedikleri gözlemlenmektedir (Başaran, 2000: 6).

Öğretmenlik mesleğinin kendisi de kariyer sorunlarından biri olarak görülebilir. Meslekleşme sürecinin henüz tamamlanmamış olması yanında, eğitim ve okul yönetimlerinin bireysel performansı yeterince değerlendirmiyor olması da bir sorun olarak alınabilir. Kendini geliştirerek performansını artıran öğretmenler, çabalarının değerlendirilmesini beklemektedirler. Bu beklentilerin bir kısmına karşılık olması ümidiyle 25515 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 5204 sayılı "Millî Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun" çıkartılmıştır. Bu kanunla öğretmenlik

kademeli bir yapıya dönüştürülmüştür. (25515 Sayılı Resmi Gazete, 2004). Öğretmenlerin bu konuna dayalı olarak çıkartılan yönetmelikle belirlenen ölçütlere göre değerlendirmeye alınarak, koşulları karşılayanların öğretmenlik mesleğinin basamakları arasında yükselmelerine olanak sağlanmıştır. Söz konusu yasa 2004 yılında çıkartılmasına rağmen, yönetmeliği 2005 yılında ve uygulamaya geçirilmesi 2006 yılının ikinci yarısında gerçekleştirilmiştir. Uygulamanın çok yeni olması nedeniyle öğretmenlik mesleğinin hangi sorunlarının çözümüne ne ölçüde katkı sağlayacağı zaman içinde görülecektir.

5204 sayılı "Millî Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun'un" uygulanabilmesine olanak sağlamak üzere 13/08/2005 tarihli Resmi Gazetede "Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği" yayımlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre öğretmenler, adaylık döneminden sonra 'öğretmen', 'uzman öğretmen' ve 'başöğretmen' olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılacaktır. Toplam öğretmen kadro sayısı içinde uzman öğretmen oranı yüzde 20, başöğretmen oranı yüzde 10 olacaktır. Uzman ve başöğretmenlik sınavına başvurularda eğitim-öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında bulunan öğretmenlerde, uzman öğretmenlik için öğretmenlikte yedi yıl, başöğretmenlik için uzman öğretmenlikte altı yıl kıdem şartları aranacak. Yani başöğretmen olabilmek için en az 13 yıllık öğretmenlik yapmak gerekecek. Alanında veya eğitim bilimleri alanında tezli yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayanlar, öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sınavından muaf olacaklar. Tezli yüksek lisans yapan öğretmenler yedi yılı doldurunca uzman öğretmen, doktora yapanlar da meslekte yedi yılı doldurunca başöğretmen olabilecek. Önlisans 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. 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 (25905 Sayılı Resmi Gazete)

Yukarıdaki sorun ve özellikler ele alındığında diğer tüm mesleklerde olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de bireyin kendini geliştirmesi, yeterliliklerini arttırabilmesi ve kariyer gelişim planlarını yapabilmesi ve gerçekleştirebilmesi için kariyer gelişim sorunlarının tespit edilmesi ve önündeki engellerin kaldırılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle gereksinimin bir kesiminin karşılanabilmesi düşüncesi ile öğretmenlerin kariyer gelişimlerini etkileyen etmenler doğrultusunda öğretmenlerin kariyer gelişimlerinde

yaşadıkları sorunların saptanması ve çözüm önerileri geliştirilmesi önemlidir. Önemi nedeniyle sorun araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

“2004-2005 öğretim yılında Sakarya ili merkez ilçesinde bulunan ortaöğretim okullarında çalışan ortaöğretim öğretmenlerine göre “öğretmenlerin kariyer gelişim sorunları nelerdir?” sorusu araştırmanın problem cümlesini oluşturmuştur. Araştırmanın alt problemlerini ise;

“Öğretmenlerin;

a) Kişisel, b) Örgütsel, c)Kariyer evreleri,

kariyer gelişim sorunları nelerdir ?” soruları oluşturmuştur.

2. YÖNTEM

Araştırma, ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre yaşadıkları kariyer gelişim sorunlarını belirlemeye yönelik olarak var olan durumu tespit eden betimsel bir nitelik taşımaktadır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve araştırmacılar tarafından geliştirilen anket veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. SPSS 11.0 programında ölçme aracının güvenirlik testi yapılmış ve Cronbach-Alpha: 0.73 olarak bulunmuştur. Oluşturulan ölçeğin kapsam geçerliği ve ölçekteki faktörlerin altındaki maddelerin belirlenmesi uzman görüşleri ile sağlanmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini, 2004-2005 eğitim öğretim yılında Sakarya ili merkez ilçesinde bulunan 21 ortaöğretim okulunda çalışan öğretmenlerin yanı sıra Arifiye Anadolu Öğretmen Lisesinde ve Arifiye Çok Programlı Lisesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Sakarya ili merkez ilçesinde resmi ortaöğretim okullarında 1138 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde tabakalı grup örnekleme yöntemi kullanılmış, okullar kendi aralarında türlerine göre Liseler, Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi, Anadolu Teknik ve Teknik Meslek Lisesi, Çok Programlı Liseler, Anadolu Liseleri ve Fen Lisesi olmak üzere 5 gruba ayrılmıştır. Örneklem büyüklüğü 287 olarak tespit edilmiş ancak anketlerin uygulama aşamasındaki kayıpları telafi etmek amacıyla 287’den 300’e çıkarılmıştır. Verilerin analizi SPSS 11.0 istatistik programında gerçekleştirilmiştir. Veri analizinde araştırmaya katılanların değişken türlerine göre kariyer gelişim sorunlarına ilişkin görüşleriyle ilgili olarak ölçme aracı ile elde edilen veriler SPSS 11 istatistik programında çözümlenerek frekans (n) yüzde (%) değerleri alınarak çapraz tablo (Crosstabs) olarak sunulmuştur.

3. BULGULAR

Öğretmenlerin kariyer gelişim sorunlarına ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde değerleri, kariyer gelişim sorunlarının kişisel, örgütsel ve kariyer evreleri sorunları şeklindeki üç boyutu için burada verilen sıralamaya uygun olarak aşağıda yer alan tablolarda sunulmuştur.

Tablo 1: Öğretmenlerin Kişisel Kariyer Sorunları Boyutuna İlişkin Görüşleri

Kişisel Kariyer Sorunları	Görüşler	N	%
Sizce, bugünkü şartlar düşünülerek bir öğretmenin ikinci bir işte çalışması gerekir mi?	1. Evet, maaş yetersiz olduğu için gerekir.	247	82.30
	2. Hayır, maaş yeterli olduğu için gerekmez.	53	17.70
	Toplam	300	100.00
Öğretmenlik mesleği dışında başka bir mesleğiniz var mı?	1. Hayır	269	89.70
	2. Evet	31	10.30
	Toplam	300	100.00
Eğer öğretmenlik mesleği dışında başka bir mesleğiniz varsa; bu durum, öğretmenlik mesleğindeki gelişiminizi etkilemekte midir?	1. Evet	9	29.00
	2. Hayır	22	71.00
	Toplam	31	100.00
Eşiniz çalışıyor mu?	1. Evet	124	57.70
	2. Hayır	91	42.30
	Toplam	215	100.00
Kariyer gelişiminiz açısından eşiniz size destek oluyor mu?	1. Evet, evde iş paylaşımı yaparak, mesleki alanda araştırmaya teşvik ederek, maddi ve manevi her konuda destek oluyor.	110	51.20
	2. Kısmen, çalıştığı için az zaman ayırıyor.	57	26.50
	3. Hayır, eğitim düzeyi yeterli olmadığından mesleki gelişimimle ilgilenmiyor.	48	22.30
	Toplam	215	100.00

Tablo 1'e göre, deneklerin tamamına yakını (%82.30) "Sizce, bugünkü şartlar düşünülerek bir öğretmenin ikinci bir işte çalışması gerekir mi?" sorusuna evet derken çok azı (%17.70 hayır cevabını vermiş, zaten büyük çoğunluğu (%89.70) öğretmenlik mesleği dışında başka meslekleri olmadığını ifade ederken, çok azı (%10.30) başka bir mesleği olduğunu, öğretmenlik mesleği dışında ikinci bir mesleği olan öğretmenlerin "İkinci mesleğiniz öğretmenlik mesleğindeki gelişiminizi etkilemekte midir?" sorusuna, büyük çoğunluğu (%71.00) etkilemediğini, üçte birine yakın bir bölümü (%29.00) ise etkilediğini belirtmiştir.

Evli ortaöğretim öğretmenlerinin; "Eşiniz çalışıyor mu?" sorusuna yarısından çoğu (%57.70) "evet" cevabını verirken yarıya yakını (%42.30) "hayır" cevabını vermiş, eşlerinin kariyer gelişimlerine destek olup olmadığı şeklindeki soruya yarısından çoğu (%51.20) eşlerinin kariyer gelişimlerine evde iş paylaşımı yaparak, mesleki alanda araştırmaya teşvik ederek, maddi ve manevi her konuda destek olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin aldıkları maaşla geçinemedikleri, yarısına yakınının da eşleri çalışmadığı için tek maaşla geçinmek durumunda oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun geçim sıkıntısında oldukları ve büyük çoğunluğunun ikinci bir mesleği olmadığı için meslek gerektirmeyen niteliksiz işlerde çalıştıkları durumunda oldukları gözlenmektedir. İkinci bir işte çalışmak zorunda kalmaları mesleklerindeki performanslarını olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Kişisel Kariyer Gelişim Sorunları Boyutuna İlişkin Görüşleri

Kişisel Kariyer Gelişim Sorunları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Evlilik kariyerde ilerlemeye engeldir.	103	34.3	124	41.3	32	10.7	30	10.0	11	3.7	300	100
eşlerin ikisinin de çalışıyor olması kariyer geliş engeller.	84	28.0	105	35.0	57	19.0	40	13.3	14	4.7	300	100
Ailevi sorumluluk ve sosyal beklentiler kar engellemekte	53	17.7	89	29.7	57	19.0	80	26.7	21	7.0	300	100
çalışma ark konuşarak başarısızlık kaygılarından uzaklaşılabilir	8	2.70	44	14.7	35	11.7	164	54.7	49	16.3	300	100
verilen dinlenme süreleri yetersizdir.	27	9.00	115	38.3	25	8.3	104	34.7	29	9.7	300	100
Öğr kendimi geliştirmeme gerek olmayan bir meslektir.	155	51.7	115	38.3	9	3.0	17	5.7	4	1.3	300	100
Öğretmenlik, yorucu ve yıpratıcı bir meslektir.	15	5.00	40	13.3	9	3.0	136	45.3	100	33.3	300	100

Tablo 2'ye göre, öğretmenlerin yarısına yakını (%47.40) "Ailevi sorumluluklarım, ev ve çocukla ilgili toplumsal beklentiler kariyer gelişimimi engellemektedir." sorusuna **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum**, üçte biri (%33.70) **katlıyorum** ve **tamamen katlıyorum** düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu (%71.00) "Kendimi yetersiz hissettiğim konuları çalışma arkadaşarımla rahatlıkla konuşarak başarısızlık kaygılarından uzaklaşabiliyorum." maddesine **katlıyorum** ve **tamamen katlıyorum** düzeyinde, "Öğretmenlik kendimi geliştirmeme gerek olmayan bir meslektir." maddesine tamamına yakını (%90.00) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum**, "Öğretmenlik

yorucu ve yıpratıcı bir meslektir” maddesine büyük çoğunluğu (%78.60) **katılıyorum** ve **tamamen** düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 2 de sunulan önermelere öğretmenlerin, “Öğretmenlik yorucu ve yıpratıcı bir meslektir” önermesi dışında çoğunlukla olumlu görüş belirttikleri söylenebilir. Öğretmenlerin tamamına yakını öğretmenliğin kendilerini geliştirerek yapılabilecek bir meslek olduğunu düşünmektedirler. Ancak araştırma ve gözlemler öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin ve yeterliliklerinin istenilen düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır (Başaran, 2000: 6). Araştırma bulguları ile öğretmen algıları arasında farklılık görülmektedir. Bu durumun dönüt eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Uygun ortam sağlandığında, gelişme ve performans artışları değerlendirildiğinde öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin arzu edilen düzeye ulaşabileceği inancını taşıdıklarını söylenebilir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Örgütsel Kariyer Sorunları Boyutuna İlişkin Görüşleri

Örgütsel Kariyer Sorunları	Hiç Katılımı yorum		Katılımı yorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ders programı dışındaki iş yükü mesleki gelişimimi etkilemektedir	47	15.7	111	37.0	31	10.3	79	26.3	32	10.7	300	100
Sınıfların fiziksel ortamı işteki verimliliğimi etkilemektedir	7	2.3	26	8.7	4	1.3	152	50.7	111	37.0	300	100
Öğretmenlik ilgi ve yeteneklerime uygun bir meslektir	5	1.7	15	5	25	8.3	155	51.7	100	33.3	300	100
Okulumuzda kitap dergi bilgisayar vb. araçlar yeterlidir.	81	27.0	128	42.7	17	5.7	51	17.0	23	7.7	300	100
Kendilerini mesleki olarak geliştirenler adil şekilde ödüllendirilmektedir.	141	47.0	104	34.7	15	5.0	23	7.7	17	5.7	300	100
Mesleki gelişimim için yönetici / tecrübeli öğretmenler rehberlik etmektedir	70	23.3	118	39.3	38	12.7	62	20.7	12	4.0	300	100
Yöneticiler çalışmalarımı ve yaratıcı fikirlerimi desteklemektedir	51	17.0	99	33	48	16.0	90	30.0	12	4.0	300	100
Uzun tatil, yaz kampları gibi imkanlar mesleğin cazibesini artırmaktadır	79	26.3	94	31.3	27	9.0	84	28.0	16	5.3	300	100

Tablo 3'e göre, öğretmenlerin yarısı (%52.70) Ders programı dışındaki iş yüküm mesleki gelişimlerini **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** düzeyinde, "Sınıfların fiziksel ortamındaki sıcaklık, ışıklandırma, ses yalıtımı ve akustiği gibi faktörler işteki verimliliğimi etkilemektedir." maddesine büyük bir çoğunluğu (%87.70) **katılıyorum** ve **tamamen katılıyorum** düzeyinde, "Öğretmenlik mesleği, ilgi ve yeteneklerime uygun bir meslektir." maddesine büyük bir çoğunluğu (%85.00) **katılıyorum** ve **tamamen katılıyorum** düzeyinde, "Okulumuzda öğretmenlerin kariyer gelişimi için kitap, dergi, bilgisayar ve diğer araç gereçler yeterlidir." maddesine öğretmenlerin büyük çoğunluğu (%69.70) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum**, "Kendilerini mesleki anlamda geliştiren öğretmenler adaletli bir şekilde ödüllendirilmektedir" maddesine büyük çoğunluğu (%81.70) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum**, "Okulumuzda, mesleki gelişimim açısından yöneticiler ve/veya tecrübeli öğretmenler tarafından rehberlik verilmektedir." maddesine çoğunluğu (%62.60) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** düzeyinde, "Yöneticiler, mesleki çalışmalarımı ve yaratıcı fikirlerimi desteklemektedirler." maddesine yarısı (%50.00) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** üçte biri (%34.00) **katılıyorum** ve **tamamen katılıyorum** düzeyinde, "Öğretmenlik mesleğinin sunduğu uzun tatil, yaz kampları, öğretmen evleri gibi sosyal imkanlar mesleğin cazibesini arttırmaktadır." maddesine yarısından çoğu (%57.60) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** üçte biri ise (%33.30) **katılıyorum** ve **tamamen katılıyorum** düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 3'te sunulan önermelere bir bütün olarak bakıldığında öğretmenlerin okullarında kendilerine sunulan fırsat ve olanakların kariyer gelişimleri açısından yeterli olmadığını ve kariyer gelişimlerinin örgütsel açıdan desteklenmediğini düşündükleri söylenebilir. Bu durumun öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sorunların ve öğretmenlerin kariyer gelişimlerinin onların ve örgüt performansı üzerindeki etkisinin, yöneticilerce bir sorun olarak algılanmamasına bağlı olarak varlığını sürdürdüğü söylenebilir. Diğer mesleklerle kıyaslandığında öğretmenlik mesleği uzun bir tatil, azımsanamayacak sayıda yaz kampı, öğretmen evleri gibi sosyal olanaklara sahiptir. Ancak öğretmenlerin bu sosyal olanakların mesleğin cazibesini arttırmadığını düşünmeleri ilgi çekicidir. Bu durum yaşadıkları ekonomik sorunlar nedeniyle var olan olanaklardan yeterince yararlanamamalarının bir sonucu olabilir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Örgütsel Kariyer Sorunları Boyutuna İlişkin Görüşleri

Örgütsel Kariyer Sorunları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mesleğin gelir düzeyinin yeterliği	171	57.0	101	33.7	9	3.0	15	5.0	4	1.3	300	100
Mesleğimde potansiyelimi değerlendirme olanağı	50	16.7	156	52	40	13.3	50	16.7	4	1.3	300	100
HİE kursları ihtiyaç duyulan alanlarda düzenlenmektedir	75	25.0	116	38.7	40	13.3	65	21.7	4	1.3	300	100
Okulda mesleki öğrenmeye yönelik grup ve takım çalışmaları yapılmaktadır	76	25.3	112	37.3	35	11.7	65	21.7	12	4.0	300	100
Mesleğim bana gurur veriyor	6	2.0	14	4.7	42	14.0	142	47.3	96	32.0	300	100
Çalışmalarımın veliler yada yönetim tarafından takdir edilmemesi şevkimi kırıyor.	15	5.0	84	28	32	10.7	117	39	52	17.3	300	100
İş garantisi olması kendilerini geliştirmelerini engellemektedir	52	17.3	85	28.3	29	9.7	90	30.0	44	14.7	300	100
Eğitime getirilen yenilikler ve teorik bilgilerden çok kişisel deneyimlerim daha yararlı oluyor.	7	2.3	65	21.7	39	13.0	137	45.7	52	17.3	300	100

Tablo 4'e göre, öğretmenlerin tamamına yakını (%90.00) "Öğretmenlik mesleğinden elde edilen gelir yeterli düzeydedir" maddesine **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** düzeyinde, "Öğretmenlik mesleğinde tüm potansiyelimi değerlendirme olanağı buluyorum." maddesine çoğunluğu (%68.70) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** düzeyinde, "Hizmet içi eğitim kursları ihtiyaç duyduğum alanlarda düzenlenmektedir." maddesine çoğunluğu (%68.70) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** düzeyinde, "Okulumuzda, mesleki öğrenmeye yönelik grup ve takım çalışmaları yapılmaktadır." maddesine çoğunluğu (%62.60) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum**, "Seçmiş olduğum meslek bana gurur veriyor ve severek yapıyorum." maddesine büyük çoğunluğu (%78.30) **katılıyorum** ve **tamamen katılıyorum**, "Çalışmalarımın veliler yada yönetim tarafından takdir edilmemesi çalışma şevkimi kırıyor." maddesine yarısından çoğu (%56.30) **katılıyorum** ve **tamamen katılıyorum** düzeyinde, "Öğretmenlerin işten çıkartılma

orkusunun olmaması kendilerini geliştirmelerini engellemektedir.” maddesine yarısından çoğu (%45.60) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** düzeyinde, “Eğitimde getirilen yenilikler ve teorik bilgilerden çok kişisel deneyimlerim daha yararlı oluyor.” maddesine çoğunluğu (%63.00) **katılıyorum** ve **tamamen katılıyorum** düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4’e göre Eğitim alanındaki reformlar ve teorik bilgilerden çok kişisel deneyimlerinin kariyer gelişimlerinde daha yararlı olduğunu düşünmeleri ilgi çekicidir. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde uygulanan teori ve yapılan yeniliklerin bakanlığın üst düzey bürokratları tarafından karara bağlandığı dikkate alınır, öğretmenlerin geçmiş deneyimlerine dayanarak, bu uygulamaların sorunlarını çözmediğini düşündükleri ve kendi deneyimlerini tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Kariyer Evreleri Sorunları Boyutuna İlişkin Görüşleri

Kariyer Evreleri Sorunları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
programın gerektirdiği yoğunluk mes gelişimimi engellemektedir.	41	13.7	92	30.7	16	5.30	110	36.7	41	13.7	300	100
programımı belirleyememek kar gelişimimi engellemektedir	26	8.7	83	27.7	26	8.70	122	40.7	43	14.3	300	100
bilginin tüketicisi olmak mes gelişimi engellemektedir	35	11.7	94	31.3	51	17.0	90	30.0	30	10.	300	100
Hizmet öncesi eğitim mesleğimi icra edebilmem için yeterlidir.	49	13.3	110	36.7	33	11.0	85	28.3	23	7.7	300	100
Mesleğim ve branşında kendimi geliştirmeye devam ediyorum.	3	1.0	15	5.0	25	8.30	167	55.7	90	30.0	300	100
başlangıçta duyduğum heyecan ve şevki halen hissediyorum.	19	6.3	57	19.0	57	19.0	114	38.0	53	17.7	300	100
Tabakalı öğretmenlik yapısı kendilerini geliştirmeye güdüleyecektir	78	26.0	68	22.7	35	11.7	66	22.0	53	17.7	300	100
Mesleki öğrenme tecrübeli öğretmenlerle olan ilişkilere bağlıdır	19	6.3	74	24.7	26	8.70	150	50.0	31	10.3	300	100

Tablo 5. Öğretmenlerin Kariyer Evreleri Sorunları Boyutuna İlişkin Görüşleri
(Tablo 5'in devamı)

Kariyer Evreleri Sorunları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen katlıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mes ve tek gelişmeleri yakından izleyerek güncel kalabiliyorum.	5	1.7	54	18.0	40	13.3	160	53.3	41	13.7	300	100
Stajyerlik mesleki gelişim sağlamamaktadır.	33	11.0	92	30.6	50	16.7	95	31.8	30	10.0	300	100
İş yaşamı ile ilgili beklentilerime cevap verebilecek meslek değildir.	66	22.0	114	38.0	51	17.0	56	18.7	13	4.3	300	100
Emeklilik yararlılığın bittiği bir dönemdir	70	23.3	118	39.3	43	14.3	51	17.0	18	6.0	300	100

Tablo 5'e göre, "Ders programının gerektirdiği yoğunluk mesleki gelişimimi engellemektedir." maddesine yarısı (%50.40) **katlıyorum** ve **tamamen katlıyorum** düzeyinde, "Ders programını belirleyememek kariyer gelişimimi engellemektedir." maddesine yarısından fazlası (%55.00) **katlıyorum** ve **tamamen katlıyorum** düzeyinde, "Öğretmenlerin bilginin tüketicisi konumunda olmaları onların mesleki gelişimlerini etkilemektedir." maddesine yarıya yakını (%43.00) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** düzeyinde, "Mesleğimle ve branşım ile ilgili kendimi geliştirmeye devam ediyorum." maddesine tamamına yakını (%85.70) **katlıyorum** ve **tamamen katlıyorum** düzeyinde "Mesleğe başlarken duyduğum heyecan ve şevki halen hissediyorum." maddesine yarısından fazlası (%55.70) **katlıyorum** ve **tamamen katlıyorum** düzeyinde, "Öğretmenlik mesleğindeki tabakalı yapı (aday öğretmen, öğretmen, uzman öğretmen, baş öğretmen) öğretmenleri kendilerini geliştirmeye güdüleyecektir." maddesine yarisına yakını (%48.70) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum**, "Mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek kendimi güncel tutabiliyorum." maddesine çoğunluğu (%67.00) **katlıyorum** ve **tamamen katlıyorum** düzeyinde, stajyerlik, mesleki gelişim sağlamamaktadır maddesine yarisına yakını (%41.60) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** yine yarıya yakını (%41.80) **katlıyorum** ve **tamamen katlıyorum**

düzeyinde, “Öğretmenlik mesleği, iş yaşamıyla ilgili beklentilerime cevap verebilecek bir meslek değildir.” maddesine çoğunluğu (%60.00) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** düzeyinde “Emeklilik öğretmenlerin yararlığının bittiği bir dönemdir.” maddesine çoğunluğu (%62.60) **hiç katılmıyorum** ve **katılmıyorum** dördte biri (%23.00) **katılıyorum** ve **tamamen katılıyorum** düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 5'e göre öğretmenlerin kariyer evreleri sorunlarıyla ilgili görüşlerinin önermelerin çoğunda dereceleme ölçeğinin her iki yanında saçıldığı söylenebilir. Verilen önermelere öğretmenlerin yarısı dereceleme ölçeğinin katılıyorum yönünde görüş belirtirken diğer yarısı katılmıyorum yönünde görüş belirtmişlerdir. Ancak öğretmenlerinin yarısına yakınının, henüz uygulamaya geçirilmiş olan, öğretmenlik mesleğindeki tabakalı yapının, öğretmenleri kendilerini geliştirmeye güdülemeyeceğini düşünmeleri ilgi çekicidir. Bu durumun öğretmenlerin geçmiş deneyimlerine dayandığı düşünülmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgulara bağlı olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bulguların sunumunda izlenen yaklaşıma uygun olarak önce kişisel kariyer gelişim sorunları, ikinci olarak örgütsel kariyer gelişim sorunları ve son olarak da kariyer evreleri gelişim sorunları sunulmuştur.

1) Kişisel kariyer gelişimleri açısından; araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun maaşları yetmediği için çalışmak durumunda oldukları, ancak büyük çoğunluğunun çalışmak için ikinci meslekleri olmadığı, evli öğretmenlerin yarısına yakınının eşlerinin çalışmadığı, geçimlerini tek maaşla gerçekleştirdikleri görülmektedir. Diğer yandan yarısından fazlası eşlerinin kariyer gelişimine katkısı olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin; büyük çoğunluğunun evliliğin öğretmenlik kariyerinde ilerlemeye engel olmadığını, yine büyük çoğunluğunun eşlerin her ikisinin de çalışıyor olmasının birbirlerinin kariyer gelişimleri için engel teşkil etmediğini, yarısına yakınının ailevi sorumluluklarının, ev ve çocukla ilgili toplumsal beklentilerin kariyer gelişimlerinde engel teşkil etmediğini, büyük çoğunluğunun kendilerini yetersiz hissettikleri konuları çalışma arkadaşlarıyla rahatlıkla konuşarak başarısızlık kaygılarından uzaklaşabildikleri, yarısına yakını çalışma süreleri arasında verilen dinlenme sürelerinin yeterli olduğunu, tamamına yakınının öğretmenliğin kendilerini geliştirmeye gerek olan bir meslek olduğunu ve büyük çoğunluğunun öğretmenliği yorucu ve yıpratıcı bir meslek olarak düşündükleri görülmüştür.

2) Örgütsel kariyer gelişimleri açısından, araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin yarısı ders programları dışındaki iş yüklerinin mesleki gelişimlerini etkilemediğini, tamamına yakını sınıfların fiziksel ortamındaki sıcaklık, ışıklandırma, ses yalıtımı ve akustiği gibi faktörlerin işteki verimliliklerini etkilediğini, yine tamamına yakını öğretmenlik mesleğinin ilgi ve yeteneklerine uygun bir meslek olduğunu, büyük çoğunluğu okullarındaki kitap, dergi, bilgisayar ve diğer araç gereçlerin bireysel kariyer gelişimleri için yeterli olmadığını, tamamına yakını kendilerini mesleki anlamda geliştiren öğretmenlerin adaletli bir şekilde ödüllendirilmediğini, büyük çoğunluğu okullarında yöneticiler ve tecrübeli öğretmenler tarafından mesleki gelişimleri açısından rehberlik verilmediğini, yarısı okullarındaki yöneticilerin mesleki çalışmalarını ve yaratıcı fikirlerini desteklemediklerini ve yarısından çoğu öğretmenlik mesleğinin sunduğu uzun tatil, yaz kampları, öğretmen evleri gibi sosyal imkanların mesleğin cazibesini arttırmadığını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin tamamına yakını öğretmenlik mesleğinden elde edilen gelirin yeterli olmadığını, büyük çoğunluğu öğretmenlik mesleğinde tüm potansiyellerini değerlendirme olanağı olmadığını, yine büyük çoğunluğu düzenlenen hizmet içi eğitim kurslarının ihtiyaç duydukları alanlarda olmadığını ve okullarında mesleki öğrenmeye yönelik grup ve takım çalışmalarının yapılmadığını, tamamına yakını seçtikleri meslekten gurur duydukları ve mesleği severek yaptıklarını, yarısından çoğu çalışmalarının veliler yada yönetim tarafından takdir edilmemesinin çalışma şevklerini kırdığını, yarısından çoğu öğretmenlerin işten çıkartılma korkusunun olmamasının kendilerini geliştirmeleri için engel teşkil etmediğini ve büyük çoğunluğu kişisel deneyimlerinin eğitimde getirilen yenilikler ve teorik bilgilerden daha yararlı olduğunu düşündüklerini belirtmiştir.

3) Kariyer evreleri boyutuna ilişkin araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin yarısı ders programlarının gerektirdiği yoğunluğun mesleki gelişimlerini engellediğini, yarısından fazlası ders programlarını belirleyememelerinin kariyer gelişimleri için engel teşkil ettiğini, yarıya yakını öğretmenlerin bilginin tüketicisi konumunda olmalarının mesleki gelişimlerini etkilemediğini, yarısı hizmet öncesi eğitimlerini mesleği icra edebilmeleri için yeterli olmadığını, yarısından fazlası mesleğe başlarken duydukları heyecan ve şevki halen hissettikleri, yarısı öğretmenlik mesleğindeki tabakalı öğretmenlik yapısının öğretmenleri gelişmeye güdülemeyeceğini, büyük çoğunluğu öğretmenlikte mesleki öğrenmenin tecrübeli öğretmenlerle olan ilişkilere bağlı olarak geliştiğini, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek kendilerini güncel tutabildiklerini, öğretmenlik mesleğinin, iş yaşamıyla ilgili beklentilerine cevap verebilecek bir meslek olmadığını, emekliliğin öğretmenlerin yararlılığının bittiği bir dönem olmadığını ve yarıya yakını stajyerliğin, mesleki gelişim sağlamadığını düşünmektedir.

ÖNERİLER

1) Bireylerin meslek seçimlerini isteyerek yapmaları onların meslekteki başarısını, performansını ve doyum sağlamasını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle mesleğe giriş sistemi gözden geçirilmeli, mesleğe ilgi ve yetenekli olan bireylerin mesleğe girişini sağlayacak bir yönlendirme ile mesleğe giriş denetimi oluşturulmalıdır.

2) Öğretmenleri mesleki alanda gelişmeye özendirmek için performans değerlendirmeye dayalı bir denetim sistemi oluşturulmalıdır. Kariyer gelişiminde öğretmenin performansının değerlendirilmesi, meslekteki kıdemi yerine kendisinden beklenenlerin ne ölçüde gerçekleştiği ölçüt alınarak yapılmalıdır.

3) Öğretmenlerin aday öğretmen olarak mesleğe başladıkları ilk yıllarında üniversitede öğrendikleriyle uygulananlar arasındaki farkı görerek yaşadıkları kariyer şokunu atlatabilmeleri için okullarındaki yöneticiler tarafından ve hizmet içi eğitim kurslarıyla hem mesleki hem de bireysel anlamda destek olunması sağlanmalıdır.

4) Öğretmenler bireysel araştırma yaparak mesleki gelişimlerini devam ettirmeye özendirilmeli, meslekleriyle ve branşlarıyla ilgili gelişmeleri takip etmelerini kolaylaştıracak uygun fırsatlar sunulmalıdır. Bireysel çalışmalarını diğer meslektaşlarıyla paylaşabilecekleri ve birlikte çalışabilecekleri takımlar kurmaya yönlendirilmelidir. Başarılı bireysel çalışmalar ve takım çalışmaları ödüllendirilmelidir.

5) Öğretmenlik mesleğinin tercih edilen bir meslek haline getirilebilmesi için özlük hakları, çalışma koşulları ve statüsünün yükseltilmesi gerekir.

KAYNAKÇA

- Aydemir, N. (1995). 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kalite Arayışları, TUGİAD.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Bakioğlu, A. (1996). *Profesyonel Gelişme (Türkiye'de Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma)*, Hektoğrafya Çoğaltma, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (2000). Öğretmenlerin Kendini Yetiştirme Sorumluluğu. *Öğretmen Dünyası*, 251, S.5-8.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi(1.Baskı)*, Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Erdoğan, N. (1999). Kariyerde Yeni Yaklaşımlar Ve İstihdam Etkileri. *Mercek*. Yıl:4, Sayı:16,Ekim, S.63-77.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.
- Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi*, Çev: Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel kariyer yönetimi*. Ankara, McOzden yayını.
- Resmi Gazete, (2004). *Milli Eğitim Temel Kanunu ve Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun (5204 S.K.)*. 25515 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi gazete, (2005). *Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği*. 25905 sayılı Resmi Gazete.
- Torun, A. (1996). *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ed:Suna Tevruz, Türk Psikologlar Derneği, Ankara: Kalder.