



## Türk Eğitim Sistemindeki Kariyer Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi

Tahir GÜLER\*, Kemal KAYIKÇI\*\*, Ali SABANCI\*\*\*

• **Geliş Tarihi:** 12.10.2021 • **Kabul Tarihi:** 20.04.2022 • **Çevrimiçi Yayın Tarihi:** 20.04.2022

### Öz

Bu çalışmanın amacı, Türk Eğitim Sisteminde yer alan öğretmenlik mesleğine ve okul yöneticiliğine ilişkin kariyer uygulamalarını insan kaynakları yönetimi açısından incelemek ve bu uygulamaların eğitim yöneticileri ve öğretmenler üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma, nitel araştırma yönteminde bir durum çalışmasıdır. Çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Antalya ili Manavgat ilçesinde bulunan 1 ilkokul, 2 ortaokul ve 1 lisede görev yapan toplam 8 yönetici ve 8 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma verilerinin toplanmasında görüşme ve doküman analizi teknikleri kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan verilerin çözümlenmesinde betimsel ve içerik analizleri kullanılmıştır. Araştırmada katılımcılar, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan uyum çalışmalarının yetersiz olduğunu, yükselme uygulamalarının belirsizlik taşıdığını, kariyer uygulamalarının adalet ve liyakate uygunluk açısından yetersiz ve sorunlu olduğunu, kariyer planlama ve geliştirme alanındaki uygulamalarının yetersiz ve güdüleyici olmaktan uzak olduğunu belirtmişlerdir.

**Anahtar sözcükler:** kariyer, kariyer yönetimi, eğitim yöneticisi

### Atıf:

Güler, T., Kayıkçı, K. ve Sabancı, A. (2022). Türk eğitim sistemindeki kariyer uygulamalarının insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 336-371. doi.10.9779.pauefd.1008786

\* Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, [thr.guler@hotmail.com](mailto:thr.guler@hotmail.com), ORCID ID: 0000-0003-3022-2985

\*\* Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, [kemalkayikci@akdeniz.edu.tr](mailto:kemalkayikci@akdeniz.edu.tr), ORCID ID: 0000-0003-3330-5452

\*\*\* Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, [alisabanci@akdeniz.edu.tr](mailto:alisabanci@akdeniz.edu.tr), ORCID ID: 0000-0002-2508-7339

## Giriş

Bir örgütte önceden belirlenmiş işleri yapmak için bir araya gelmiş insanların örgütlenmesi ve eş güdümlenerek eyleme geçirilmesi süreci (Başaran, 1989) olarak tanımlanan yönetimin en önemli başarı ölçütü örgütün amacına ulaşma düzeyidir. Çağdaş örgüt yönetimlerinin kalite başarı ölçütü ise Blake ve Mouton' un (1978) yönetsel ızgarasında (9,9) noktası olarak belirttiği ve hem örgütün üretim-iş boyutunu temsil eden örgüt ögesine hem de ilişki boyutunu temsil eden insan ögesine ilişkin hedeflere ulaşma düzeyidir. Yönetimin, örgütü amacına ulaştırması örgütteki mevcut madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Ancak burada insan kaynağının madde kaynağına göre daha kritik bir öge olduğu söylenebilir. Çünkü madde kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ancak bilimsel ve rasyonel yönetim ilkelerine uygun olarak seçilmiş, yetiştirilmiş ve çalıştırılmış insan kaynaklarına bağlıdır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan insan kaynakları yönetiminde uygulamalara yön veren ilkeler arasında liyakat, yansızlık, açıklık, güvence ve kariyer ilkelerinden bahsedilebilir. Bu çalışmada, Türk Eğitim Sistemindeki kariyer uygulamaları, insan kaynakları yönetiminin belirtilen ilkeleri arasında bulunan kariyer ilkesi çerçevesinde incelenecektir. Seçilen bir yolda ilerleyerek daha fazla saygınlık, gelir ve prestij kazanabilmeyi ifade eden kariyer ilkesi (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001), gerek örgütün gerekse çalışanların amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir işleve sahiptir. Kariyer ilkesi sadece kuramın bir parçası olarak bilimsel literatürde yerini almakla kalmamış aynı zamanda Türkiye'de kamu yönetimindeki işleyişe rehberlik eden Devlet Memurları Kanunu'nda temel ilkeler arasında yer almıştır. 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2018) insan kaynakları yönetimi bölümünde sıkça vurgulanan kariyer, Öğretmenlik Meslek Kanunu'nda da ön plana çıkan ve tartışılan başlıca konu olmuştur.

Hayatlarının önemli bir bölümünü örgütlerde geçiren çalışanlar, örgütsel yaşama ilişkin çeşitli beklentilerini gerçekleştirmek isterken örgütün de beklentilerini karşılamaya çalışırlar. Örneğin çalışanlar, para kazanmanın yanında mesleki anlamda yükselmek, saygınlık kazanmak isterler. Bunun için çalışanlar, gelecekte nerede olabileceklerini bilmek ve kendilerine hedef koymak isterler (Tunçer, 2012). Örgütler ise, çalışanların kendini geliştirmesini, yeniliklere uyum sağlamasını ve takım çalışmalarına katılmasını (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011) ve böylece örgütün varoluş nedeni olan örgüt amaçlarını gerçekleştirmek isterler. İnsan kaynakları yönetimi kariyer ilkesini uygulayarak bir yandan örgütün yukarıda belirtilen beklentilerini diğer yandan ise çalışanların isteklerini karşılamaya çalışır. Çalışanlar açısından kariyer, özel anlamda iş yaşamlarında elde ettikleri gelişme ve ilerleme, genel anlamda ise tüm yaşamı boyunca elde ettiği pozisyonları (Bingöl, 2019) içeren bir süreçtir. Bu sürecin uygun bir şekilde yürütülebilmesi ise yönetimlerin amaca uygun bir kariyer yönetimi planı uygulaması ile mümkündür.

Kariyer yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını gelecek beklentileri ile doğru şekilde uyumlaştırmak ve yine çalışanların, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi aşamasında

doğru şekilde transfer edilmesini amaç edinen bir süreçtir (Bingöl, 2019). Kariyer yönetimi “kariyer planlaması” ve “kariyer geliştirme” olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır (Aykut, 1998). Kariyer planlaması, kısaca kişinin mesleği süresince belirlediği hedef ve pozisyonlara ilişkin gelecek planlamalarının yapılmasıdır. Birer toplumsal sistem olan eğitim örgütleri, girdisi ve çıktısı insan olan açık sistemler (Hoy ve Miskel, 1996; Kaya, 1993) olarak çevreleri ile etkileşimlerinde (Başaran, 2006) dengeyi sağlayabilmek (Hodgetts, 1997) için sürekli bir şekilde değişim ve gelişim halinde olan örgütlerdir. Bu nedenle, hızla değişen koşullarda çalışanların kendilerini sürekli olarak güncel tutmaları ve yeniliklere açık olmaları için onlara öğrenme fırsatları sunması (Ereş, 2004) açısından kariyer geliştirme, eğitim örgütlerinde daha da büyük önem taşımaktadır.

Kariyer geliştirme, örgütsel değişime ayak uydurmanın yanında çalışanlara daha başka yararlar da sağlamaktadır. Örneğin mesleki ve kişisel gelişim yoluyla sağlanan kariyer geliştirme, öğretmenlerin kalitesini geliştirerek öğrenci başarısına (Sullivan ve Glanz, 2015) ve böylece okul örgütünün de amacına ulaşmasına yardım edecektir. Kariyer geliştirme örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin yanında bireyin özel gereksinimlerini karşılamasına da katkı sunmaktadır. Kariyer geliştirme çalışmaları çerçevesinde çalışanların işe girdiği andan itibaren, hedefledikleri amaçlara ulaşması için onlara eğitimler verilmesinin ve geliştirme programları sunulmasının bireyde psikolojik olarak doyum sağladığı görülmüştür (Aytaç, 2005). Ayrıca öğretmenin, kariyer geliştirme çalışmaları kapsamında çalışma ve başarısının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilir (Kaplan ve Gülcan, 2020).

Kariyer planlama ve kariyer geliştirmeden oluşan kariyer yönetiminin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için örgüt yönetimlerinin öncelikle kariyer aşamalarını incelemeleri ve anlamaları gerekmektedir. Bingöl'e (2019) göre bu aşamalar: “(1) İş İçin Hazırlık: İstenilen mesleğin gereklerinin ve bu mesleğin sağlayacağı yararların bilincine varılması ve ilk meslek seçiminin yapılması. (2) Örgüte Giriş: İşe sahip olma, ilk bilgiler ve karşılaşılan gerçekler arasındaki uyumsuzlukların ortaya çıkışı ve ilk hayal kırıklıkları, (3) İlk Kariyer: İş öğrenme, kendini kabul ettirme ve başarı elde etme çabaları, (4) Orta Kariyer: Pozisyonu koruma, büyüme ve ilerleme çabaları, (5) Son Kariyer: Verimliliğin sürdürüldüğü ve iş yaşamından ayrılma için son hazırlıklar.” olmak üzere beş aşamada incelenebilir.

Türkiye ve dünyada yapılan bazı araştırmalar kariyer yönetimi ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Adekola (2011), Albayrak (2007) ile Wenxia ve Bo (2008), kariyer yönetimi uygulamaları ile mesleki doyum ve işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu belirlemişlerdir. Balyer (2013), yaptığı araştırmada ekonomik, ideolojik ve politik faktörlerin yöneticilerin kariyer gelişim kararlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İrmış ve Bayrak (2001), örgütlerin kariyer planlaması ve kariyer yönetimi ile hızlı rekabete uyum sağlayabileceklerini belirtmiştir. Bakalcı (2010) çalışmasında, ücret yönetimi, performans yönetimi, çalışanları eğitme ve geliştirme ve kariyer geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevleri ile işe

gönülden adanma arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Aynı şekilde Karaca'nın (2009) araştırmasında, yöneticilerin insan kaynakları yeterliklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Torun'un (2007) araştırmasına göre ise işe yeni başlayanlar işlerine daha fazla sahip çıkmakta ve işten doyum sağlamakta iken yaşlar ilerledikçe işten ayrılma istekleri artmakta, iş doyumları ise azalmaktadır.

Türkiye'de kamu çalışanlarının çalışma usul ve esaslarını belirleyen Devlet Memurları Kanunu'nun "Temel İlkeler" başlıklı bölümünde kariyer ilkesine yer verilmiş ve kariyer, "*Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar yükselme imkânını sağlamak*" olarak tanımlanmıştır (Madde:3). Aynı kanunun 214. maddesinde, devlet memurlarının yetiştirilmesi hususunda ise "*Devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dâhilinde yürütülür.*" denilmektedir (DMK, 1965). Bir kurumda çalışanların o kuruma uyum sağlamalarını, istenen performans seviyesine gelmelerini, değişen ve gelişen koşullarla uyum içinde gerekli beceri ve tutumları kazandırmalarını amaçlayan ve kurum içi veya kurum dışında kendilerine yönelik yapılan planlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri (Kayıkçı ve Turan, 2017) olarak tanımlanan hizmet içi eğitim, Türk Eğitim Sistemi'ndeki öğretmen, yönetici ve diğer çalışanların gelişimi için kullanılan en önemli araçlardan biridir. Türkiye'de eğitim çalışanlarının hizmet içi eğitimi genel olarak merkez örgütü tarafından Hizmetiçi Eğitim Enstitüleri ve otellerde düzenlenen kurslar ile İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından düzenlenen yerel hizmet içi eğitim kursları yoluyla yapılmaktadır.

Çalışanların işe uyum ve gelişimini hedefleyen eğitimlerden bazıları aday öğretmen yetiştirme programı kapsamında mesleğe ilk girişte yapılan temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve uygulamalı eğitim çalışmalarıdır (MEB, 2016a). Devlet memurları özlük hakları kapsamında, eğitim çalışanlarının 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda "*Kademe İlerlemesi*" ve "*Derece Yükselmesi*" olarak iki tür terfileri öngörülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nda kariyer yönetimi uygulamalarının bir kısmı 657 sayılı DMK ve 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun hükümlerince yapılmaktadır (Ereş, 2004). 2005 yılında yayımlanan "*Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği*" ile öğretmenlik mesleği, aday öğretmenlik döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılmış (MEB, 2005) ancak yapılan bir sınavda başarılı olanların maaşlarına yansıyan cüzi miktardaki maddi artış ve unvandan ileri gitmemiştir. Kaplan ve Gülcan' a (2020) göre, öğretmenlik için kariyer basamakları oluşturulmasının öğretmenin mesleki gelişimine katkısı olacağı sonucuna ulaşılsa da bu uygulamaya ilişkin 2006 yılı itibarıyla devamlılık sağlanamamıştır. 3.2.2022 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan "*Öğretmenlik Meslek Kanunu*" ile öğretmenlik mesleği, önceki yönetmelikteki gibi aday öğretmenlik döneminden sonra "*Öğretmen, uzman öğretmen ve*

*başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılmıştır (md 4).*” Kanunda belirtilen adaylık işlemleri usulüne göre, buldukları basamakta belli bir deneyim (Uzmanlık için 10 yıl, başöğretmenlik için uzman öğretmenlikten sonra 10 yıl) sonrası alınan eğitim programına katıldıktan (Uzman öğretmenlik için 180 saatlik Uzman Öğretmenlik Eğitim Programı, başöğretmenlik için 240 saatlik Başöğretmenlik Eğitim Programı) ve öngörülen çalışmaları yaptıktan sonra katıldıkları yazılı sınavda (yüksek lisanslı öğretmenler uzmanlık sınavından, doktoralı öğretmenler başöğretmenlik sınavından muaf edilecek) başarı sağlayan öğretmenler bir üst kariyer basamağına çıkabilecek ve öğretmenler kariyer basamaklarında yükseldikçe maddi gelirlerinde bir artış olacaktır. Bu kanunda ayrıca her unvan yükselmesinde bir derece verileceği ve 2023 yılından itibaren ek göstergelerin artacağı öngörülmüştür (MEB, 2022)

Yukarıda belirtilen bazı gelişmelere rağmen kariyer basamaklarında yükselme konusunda devam eden tartışmalar (Kaplan ve Gülcan, 2020) ve Türkiye’deki yönetsel uygulamalar kariyer ilkesinin uygulanmasında yeterince gelişme sağlanamadığı, etkili bir kariyer yönetim sistemi ve bu sisteme uygun kariyer planlamasının (Tunçer, 2012) olmadığı ve kariyer konusunda önemli sorunlar yaşandığını göstermektedir. Örneğin, Türkiye’de okul yöneticiliği henüz bilimsel ve profesyonel bir meslek olarak görülmemektedir (Balci, 2021; Kayıkçı, 2001; Onural, 2005). Bu sebeple okul müdürleri, bir yönetmelikle (MEB, 2014), müdürlük kadrosuna atanmadan ve genel idare hizmetler sınıfı yerine, öğretmenler gibi eğitim öğretim hizmetleri sınıfında yer alarak (Kayıkçı, 2021) uygun görülen öğretmenler arasından geçici bir süre (4 yıl) için “müdür yetkili öğretmen” gibi görevlendirilmektedir. Türk Eğitim Sisteminde kariyer yönetiminin en önemli unsurları olan çalışanlara rehberlik etmek ve örgüt gelişimini sağlamak amacıyla il maarif müfettişleri her yıl rutin olarak eğitim kurumlarının rehberlik ve işbaşında yetiştirme faaliyetlerini yürütmekte iken 2016 yılında yapılan bir değişiklik ile illerdeki Maarif Müfettişleri Kurulu Başkanlıkları kaldırılmış ve il maarif müfettişlerinin asli görevi olan rutin rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevleri sonlandırılmıştır (Kayıkçı, 2021; MEB, 2016). Bu uygulama ile okul müdürlerinin eğitim uzmanı olan il maarif müfettişlerince işbaşında yetiştirilmeleri olanaksız hale gelirken, öğretmenlerin denetimleri kendileriyle aynı eğitimi alan okul müdürlerine bırakılmıştır. Sendikaların yönetici ve öğretmenlerin kariyer planlarını etkilediği, siyasi iktidarlara yakın sendikalara üye olmanın kariyer hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırdığı, siyasi iktidara uzak sendikalara üye olmanın ise kariyer hedeflerine ulaşmayı zorlaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Kayıkçı, 2013). Türkiye’de Kariyer Planlama ve Geliştirmeye Dayalı Hemşirelik Araştırmalarını inceleyen Karatuzla (2020), kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerinin kurum bazında yeterli olmadığını ancak hemşirelerin mesleki gelişime ve kariyer planı yapmaya açık olduklarını saptamıştır. Türkiye’de kariyer geliştirmenin bir aracı olarak hizmet içi eğitim çalışmaları alanında yapılan araştırmalarda ise hizmet içi eğitim faaliyetlerinin içeriklerinin, süre ve sayılarının yetersiz düzeyde olduğu ve planlama yapılırken ihtiyaçların dikkate alınmadığı saptanmıştır (Kayıkçı ve Turan, 2017).

Her ne kadar MEB 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde kariyer konusunda, öğretmen ve okul yöneticileri için yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanlarının yapılandırılması, öğretmenler için "Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı"nın uygulanması, okul yöneticiliğinin profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenmesi ve bir kariyer basamağı şeklinde yapılandırılması öngörülse de (MEB, 2018), aradan geçen süre içerisinde buna ilişkin uygulamalar henüz hayata geçmemiştir. Bunun yanında bu uygulamaları çağdaş yönetim yaklaşımı olan insan kaynakları yönetimi anlayışına göre yerine getirecek Milli Eğitim Bakanlığı birimi olan İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün adı klasik yönetim anlayışını temsil eden personel yönetimi anlayışına uygun bir şekilde Personel Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir.

Çağdaş yönetim anlayışı olarak insan kaynakları yönetimi açısından ele alındığında Milli Eğitim Bakanlığı'nın kritik öneme sahip insan kaynakları olan öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleğe uyum, eğitim, gelişim, meslekte yükselme, kariyerlerini planlama ve motivasyon ihtiyaçlarını karşılama gibi kariyer unsurlarının başarıyla yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak yukarıda da açıklandığı gibi uygulamada kariyer öğelerinin hayata geçirilmesinde sorunlar yaşandığı ve insan kaynakları yönetimi anlayışının eğitim sisteminde henüz sistematik olarak yer almadığı görülmektedir. Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi açısından Türk Eğitim Sisteminde yer alan kariyer çalışmalarına ilişkin bilimsel veriler ortaya koyması ve bu veriler doğrultusunda insan kaynakları yönetimine dayalı kariyer çalışmalarının hayata geçirilmesine katkı sunması açısından önemlidir. Bu araştırma ayrıca, Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimsel temellere oturması ve eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine katkı yapması ve aynı zamanda bu alandaki araştırma eksikliğini tamamlamaya çalışması bakımından önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, Türk Eğitim Sisteminde yer alan mevcut kariyer uygulamalarının nasıl gerçekleştiğini ve bu uygulamaların çalışanları nasıl etkilediğini okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak saptamak ve bu uygulamaları insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi açısından değerlendirmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

### **Öğretmen ve okul yöneticilerinin;**

1. Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim çalışanları için hazırladığı uyum sağlama çalışmaları,
2. Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetim basamaklarında yükselme uygulamalarının liyakat ilkesine uygunluğu,
3. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ödüllendirme ve yönetim basamaklarında yükselme uygulamalarının adalet ilkesine uygunluğu,
4. Milli Eğitim Bakanlığı'nın çalışanlarına sunduğu kariyer yönetme (kariyer planlama ve geliştirme) olanakları,

## 5. Milli Eğitim Bakanlığı'nın mevcut kariyer sisteminin eğitim çalışanları üzerindeki etkileri **hakkındaki görüşleri nelerdir?**

### **Yöntem**

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemesine olanak veren bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bir araştırma betimleyici bir soruya (Ne oluyor veya ne oldu?) veya açıklayıcı bir soruya (Bir şeyler nasıl veya neden oldu?) cevap aradığında ilgili araştırmada durum çalışması yönteminin kullanımı uygun olacaktır (Yin, 2017). Bu araştırmada durum çalışması yöntemi ile kamu okullarında çalışan okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin Türk Eğitim Sistemindeki kariyer uygulamalarının nasıl olduğu ve nasıl gerçekleştiğine ilişkin görüşlerini, yaşadıkları deneyimleri betimlemeleri yoluyla ifade etmeleri istenmiş ve bu betimlemeler insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi açısından anlamlandırılmaya ve açıklanmaya çalışılmıştır.

### **Çalışma Grubu**

Araştırma kolay ulaşılabilirlik dikkate alınarak araştırmacıların bulunduğu Antalya ili Manavgat ilçesinde 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında MEB'e bağlı farklı kademelerden (ilkokul, ortaokul, lise) maksimum çeşitlilik dikkate alınarak seçilmiş 4 kamu okulunda görevli 4'ü okul müdürü, 4'ü okul müdür yardımcısı ve 8'i öğretmen olmak üzere toplam 16 katılımcı ile yapılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcıların 2'si kadın, 14'ü erkektir. Araştırmada öğretmen ve okul yöneticisi sayılarının eşit olma sebebi mevcut durumda yöneticilik görevine devam eden yöneticilerin bakış açıları ile daha önceden yöneticilik yapmış ancak yöneticilik görevini bırakmış öğretmenlerin bakış açılarının araştırma problemine ilişkin farklı açılardan bulgu sağlayacağı düşünülmesidir. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminin mantığı çalışılacak duruma ilişkin önceden belirlenmiş bazı ölçütleri karşılayan durumların çalışılması ve gözden geçirilmesidir (Patton, 2014). Böylece çalışma grubu da probleme ilişkin belirlenen bu kriterlere uyan kişi, olay, nesne ya da durumlardan meydana gelir. Durum çalışmaları ayrıntılı ve derinlemesine bir araştırma yöntemi olduğu için çalışma grubu da görece olarak küçük olacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Çalışma grubunun belirlenmesinde çok yönlü ve doyurucu bilgilere ulaşılabileceği düşünülerek, farklı cinsiyet ve görevlere mensup olan ve meslekte en az 10 yıllık mesleki kıdemi olan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarında öğretmenlik veya yöneticilik yapmış veya yapıyor olmak ölçütleri dikkate alınmıştır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. *Yönetici ve Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler*

---

Mesleki Kıdem	Yöneticilik
---------------	-------------

---

Rumuz	Cinsiyet	Görev		Kıdemi
Y1	Kadın	Müdür	16-20 yıl	11-15 yıl
Y2	Erkek	Müdür	21 ve üstü	11-15 yıl
Y3	Erkek	Müdür	11-15 yıl	6-10 yıl
Y4	Erkek	Müdür	21 ve üstü	21 ve üstü
Y5	Erkek	Müdür Yardımcısı	21 ve üstü	1-5 yıl
Y6	Erkek	Müdür Yardımcısı	11-15 yıl	6-10 yıl
Y7	Kadın	Müdür Yardımcısı	16-20 yıl	6-10 yıl
Y8	Erkek	Müdür Yardımcısı	21 ve üstü	21 ve üstü
Ö1	Erkek	Öğretmen	16-20 yıl	6-10 yıl
Ö2	Erkek	Öğretmen	21 ve üstü	1-5 yıl
Ö3	Erkek	Öğretmen	21 ve üstü	6-10 yıl
Ö4	Erkek	Öğretmen	21 ve üstü	11-15 yıl
Ö5	Erkek	Öğretmen	21 ve üstü	6-10 yıl
Ö6	Erkek	Öğretmen	11-15 yıl	1-5 yıl
Ö7	Erkek	Öğretmen	21 ve üstü	6-10 yıl
Ö8	Erkek	Öğretmen	21 ve üstü	21 ve üstü

### Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması görüşme ve doküman analizi yoluyla yapılmıştır. Görüşme yoluyla elde edilen veriler için veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracını geliştirebilmek için önce araştırma konusu olan kariyer ile ilgili alanyazın taraması yapılmıştır. Gerek insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesinin incelenmesi gerekse Türk Eğitim Sistemindeki kariyer uygulamaları dikkate alınarak araştırmanın amacı ve alt problemler doğrultusunda görüşme soruları ve bunlara bağlı olarak sonda soruları oluşturularak görüşme taslağı formu oluşturulmuş ve bu taslaklarla ilgili olarak alan deneyimi olan ve eğitim yönetimi alanında çalışmalar yapan iki alan uzmanından görüş alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda son haline getirilen görüşme formları yoluyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara görüşme öncesinde bilgilendirme yapılmış, görüşmenin içeriği ve görüşme katılım izin formları ulaştırılmıştır. Görüşmeler 2020-2021 öğretim yılı bahar döneminde katılımcıların kendi çalışma ortamları ziyaret edilerek yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ortalama 45-60 dakika sürmüştür. Verilerin toplanması ses kaydı alma ve not alma şeklinde gerçekleştirilmiştir. 13 katılımcı ile yapılan görüşmeler ses kaydı altına alınmıştır. 3 katılımcı ses kaydı alınmasını istemediğini belirtmiş ve bu katılımcılar ile yapılan görüşmelerde elde edilen verilerin tamamı araştırmacı tarafından not alma yöntemi ile kayıt altına alınmıştır. Daha sonra tüm kayıtlar yazılı metinler halinde bilgisayar



ortamında düzenlenmiş ve teyit edilmesi amacıyla katılımcılara tekrar okutularak onayları alınmıştır. Görüşme formunda yer alan sorulardan bazıları şunlardır: “Milli Eğitim Bakanlığı’nın eğitim çalışanları için hazırladığı uyum sağlama çalışmaları” hakkındaki görüşleriniz nelerdir? “Milli Eğitim Bakanlığı’nın yönetim basamaklarında yükselme uygulamalarının liyakat ilkesine uygunluğu” hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

Ayrıca, araştırmada verilerin elde edilmesinde doküman analizi yöntemi ile “03/02/2022 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Öğretmenlik Meslek Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu; Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği (2021); Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge (2013); 02.03.2016 tarihli ve 2456947 sayılı Makam Oluru ile yürürlüğe giren Aday Öğretmen Yetiştirme Sürecine İlişkin Yönerge” gibi bazı dokümanlar incelenmiş ve analiz edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### **Verilerin Analizi**

Nitel araştırmalarda veri analizi, önce verilerin toplanması ve yazıya dökülmesi, varsa görsellerle desteklenmesi; daha sonra toplanan verilerin kodlanması ve bunun sonucunda temaların oluşturulması ve en sonunda bu verileri tablo, şekil veya tartışma halinde sunulmasını gerektirir (Creswell, 2014). Yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi yöntemlerinden faydalanılmıştır. Betimsel analiz sürecinde verileri düzenli ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmak adına veriler temalara göre düzenlenmiş ve katılımcıların görüşlerini net ve tam olarak yansıtılabilmek için sık sık doğrudan alıntılara başvurulmuştur. Sonrasında ise içerik analizi ile önce katılımcılardan elde edilen veriler kodlanmış, karşılaştırılmış, aralarındaki benzerlikler belli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. Bu sayede okuyucuların verileri daha kolay anlamaları sağlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda, araştırmacının çalıştığı konuya ilişkin bilgilerin doğru bilgiler olması için gerekli önlemleri alması geçerlik anlamına gelirken yaptığı araştırmanın aşamalarını ve toplanan verilerini başka araştırmacıların değerlendirmesine olanak verecek şekilde açık ve detaylı olarak sunması güvenirlilik anlamına gelmektedir. Geçerlik sağlamak için alınan önlemlerin aynı zamanda güvenirlilik sağlamak için de alınmış önlemler olduğu söylenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Veri toplama sürecinde nitel araştırmada geçerliği ve güvenirliliği artırmak için belirlenmiş inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik gibi birtakım stratejilerden faydalanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın iç geçerliğini (İnandırıcılık) artırmak amacıyla önce ilgili alanyazın incelenmiş ve kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Oluşturulan kavramsal çerçeve kapsamında

T, Güler, K, Kayıkçı ve A, Sabancı/ *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 336-371, 2022 345

hazırlanan sorular eğitim yönetimi alanında uzman iki öğretim üyesince gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir. Katılımcılara sorular sorulmadan önce araştırmanın gönüllülük esasına dayandığı, kişisel bilgilerin saklı tutulacağı gibi hususlarda bilgi verilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler yazıya döküldükten sonra katılımcılara gönderilmiş ve bu verilerin deneyimleriyle uyumlu olduğu teyit edilmiştir. Toplanan verilerin kodlanması ve temaların oluşturulması sürecinde bütünlük sağlanması adına sık sık alanda uzman kişilerin görüşlerine başvurulmuştur. Verilerin sunumu esnasında doğrudan alıntılara başvurulmuş tema, kod ve verilerin uyumu eleştirel bir süzgeçten geçirilmiştir. Araştırmanın dış geçerliliğini (Aktarılabirlik) sağlayabilmek için araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin toplanması süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması gibi tüm yol ve yöntemler açıkça belirtilmiştir. İç güvenilirliğin (Tutarlık) sağlanması adına veri analizi yapılırken araştırmanın başında oluşturulan kavramsal çerçeveden faydalanılmıştır. Böylece iç güvenilirliğin zenginleştirilmesi hedeflenmiştir (LeCompte ve Goetz'ten aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011). Ayrıca elde edilen veriler üç araştırmacı tarafından yoruma yer verilmeden betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuştur. Dış güvenilirliğin (Teyit edilebilirlik) sağlanması için elde edilen ham verilerin başkaları tarafından incelenebilecek şekilde kayıt altına alınması ve saklanması başvuru önlemlerinden biridir (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmacı elde ettiği verileri kayıt altına almış ve saklamıştır. Araştırmacı ayrıca araştırma sürecindeki konumunu açıkça ifade etmiş ve katılımcıları açık biçimde tanımlamıştır. Dış güvenilirliğin sağlanması için ayrıca veri toplamanın hangi ortamda gerçekleştirildiği belirtilmiş, kavramsal çerçeve tanımlanmış, veri toplama ve analizi yöntemleri açık bir şekilde belirtilmiştir (LeCompte ve Goetz'ten aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011).

## Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

### Öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim çalışanları için hazırladığı uyum sağlama çalışmalarını hakkındaki görüşleri

Öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim çalışanları için hazırladığı uyum sağlama çalışmalarını hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmen ve okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın Eğitim Çalışanları İçin Hazırladığı Uyum Sağlama Çalışmaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

	Alt Tema	Kodlar-Görüşler	Yönetici	Öğretmen
Mesleğe Başlarken Yaşadıkları Uyum Eğitimleri		Atanmış öğretmenlerle yapılan eğitim,	Y3, Y5, Y6	Ö2, Ö3, Ö5
		Teori ve uygulama uyumsuzluğu uyum eğitimini zorlaştırıyor.	Y3, Y6	Ö2
		Yaparak yaşayarak uyumu öğreniyoruz.	Y6	Ö1, Ö3, Ö6, Ö7

Yeni Bir Pozisyona Uyum Sağlamada Kullanılan Yöntemler	Temel Eğitim	Temel eğitim uyuma katkı sunuyor.	Y1, Y3, Y6, Y7	Ö1, Ö4	
		Temel eğitim uyuma katkı sunmuyor.	Y3, Y4	Ö6	
	Hazırlayıcı Eğitim	Hazırlayıcı eğitim uyuma katkı sunuyor.	Y1	Ö1, Ö4	
		Hazırlayıcı eğitim uyuma katkı sunmuyor.	Y4	Ö6	
	Uygulamalı Eğitim	Danışman öğretmenler uyuma katkı sunuyor.	Y2, Y3, Y4, Y8	Ö4, Ö5	
		Kalifiye olmayan danışman öğretmenler uyuma katkı sunmuyor.	Y1, Y6, Y7	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö8	
		Aday öğretmen dosyası hazırlama uyuma katkı sunuyor.		Ö4, Ö8	
		Aday öğretmen dosyası hazırlama uyuma katkı sunmuyor.	Y2, Y3, Y4	Ö2, Ö6	
	Emekliliğe Uyum Çalışmalar	Paydaşlarla tecrübe paylaşımı ve kişisel çabalar,		Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8
		Yaparak- yaşayarak öğrenme yoluyla,		Y2, Y3, Y4, Y5	Ö1, Ö2, Ö5
Kişisel çabalarla cansız kaynaklardan öğrenerek,		Y1, Y5, Y8	Ö1		
Süreçte hizmet içi eğitim olarak,		Y1, Y2, Y3	Ö3, Ö4, Ö5, Ö6		
Mesai arkadaşları ile bilgi paylaşarak,		Y2, Y3, Y6	Ö1		
Hizmet esnasında kurumca yapılan çalışmalarla,		Y4, Y6, Y7			
Göreve başlamadan önce yapılan çalışmalarla,			Ö8		
Herhangi bir çalışma yapılmıyor.		Y1, Y3, Y4, Y5, Y8	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8		
Bu konuda bir bilgim yok.			Ö6		
Örgütsel Değişime Uyum Zorlaştırıcı Unsurlar		Değişikliklerin sıkça yapılması,		Y1, Y2, Y3, Y4, Y6	Ö3, Ö4, Ö7, Ö8
	Alt yapı olmadan değişikliklerin uygulanması,		Y2, Y3, Y5, Y6	Ö1, Ö2, Ö7, Ö8	
	Uygulayıcıların fikirlerinin alınmaması,		Y3, Y5	Ö1, Ö2, Ö6, Ö7, Ö8	
	Paydaşlara verilen eğitimin yetersizliği.		Y1, Y2, Y3, Y6	Ö1	
	Alınan anlık kararlar,		Y2, Y4, Y5, Y7	Ö2	

Tablo 2 incelendiğinde katılımcı öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim çalışanlarına sağladığı uyum çalışmaları hakkındaki görüşlerinin “(1). Mesleğe başlarken yapılan uyum eğitimleri, (2). Yeni bir pozisyona uyum sağlamada kullanılan yöntemler, (3). Emekliliğe uyum çalışmaları ve (4). Örgütsel değişime uyumu zorlaştıran unsurlar” olmak üzere dört temada toplandığı görülmüştür. Bununla beraber katılımcıların mesleğe başlarken yapılan uyum çalışmalarına ilişkin görüşlerini de “temel eğitim, hazırlayıcı eğitim, uygulamalı eğitim ve uyum eğitimleri” olmak üzere dört alt temada ifade ettikleri görülmektedir.

Katılımcılar birinci tema olan “mesleğe başlarken yapılan uyum eğitimleri” konusunda “uyum eğitimleri” alt teması ile ilgili olarak “atanmış öğretmen üzerinden yapılan eğitimlerin ve teori ile uygulama arasındaki uyumsuzluğun uyumlarını zorlaştırdığını ve yaparak yaşayarak öğrenme yoluyla kuruma ve mesleğe uyum sağlamaya çalıştıklarını” ifade etmişlerdir. Katılımcılar, “temel eğitim” alt teması ile ilgili olarak, “temel eğitimin mesleğe ve kuruma uyumları konusunda hem katkı sunan yönleri hem de katkı sunmayan yönleri olduğunu” ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar, “hazırlayıcı eğitim” alt teması ile ilgili olarak, temel eğitim gibi “uyum konusunda hem katkı sunan yönleri hem de katkı sunmayan yönleri olduğunu” ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar “uygulamalı eğitim” alt teması ile ilgili olarak, “danışman öğretmenlerin uyuma katkı sunduklarını, kalifiye olmayan danışman öğretmenlerin ise uyuma katkı sunmadıklarını” ifade etmişlerdir. Yine bazı katılımcılar “aday öğretmen dosyası hazırlamanın uyum sürecine katkı yaptığını savunurken bazı katılımcılar ise bunun uyum sürecine katkı yapmadığını” ifade etmişlerdir.

Bazı katılımcılar ikinci tema olan “yeni bir pozisyona uyum sağlamada başvuru yöntemleri” konusunda “paydaşlarla tecrübe paylaşımı, kişisel çabalar, yaparak- yaşayarak öğrenme, cansız kaynaklardan öğrenerek, hizmet içi eğitim olarak, mesai arkadaşları ile bilgi paylaşarak, hizmet esnasında kurumca yapılan çalışmalarla ve hizmet öncesi yapılan çalışmalarla mesleğe ve kuruma uyum sağlamaya çalıştıklarını” ifade etmişlerdir. Katılımcılar üçüncü tema olan “emekliliğe uyum çalışmaları” ile ilgili olarak “ herhangi bir uyum çalışması yapılmadığını ya da bu konuda bilgileri olmadığını” ifade etmişlerdir. Dördüncü tema olan “örgütsel değişime uyumu zorlaştıran unsurlar” ile ilgili olarak bazı katılımcılar “değişikliklerin sıkça yapılmasının, alt yapı olmadan değişikliklerin uygulanmasının, uygulayıcıların fikirlerinin alınmamasının, paydaşlara verilen eğitimin yetersizliğinin, alınan anlık kararların ve paydaşların değişim konusunda bilgilendirilmemesinin uyum çalışmalarında güçlükler ve sorunlara neden olduğunu” belirtmişlerdir.

“Mesleğe başlarken yapılan uyum eğitimleri” temasının bir alt teması olan “uyum eğitimleri” konusunda görüş belirten bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

348 T, Güler, K, Kayıkçı ve A, Sabancı/ Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 56, 336-371, 2022  
“Atandığınızda, direkt sınıfta öğretmen olarak başlıyorsunuz. Üniversitedeki öğretmenlik stajından başka herhangi bir okulda görev yapmadık, direkt sınıfı bize teslim ettiler.” (Y6).

“Mesleğe başlarken yapılan uyum eğitimleri” temasının bir alt teması olan “temel eğitim” konusunda görüş belirten bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Yıldan yıla birtakım değişiklikler oluyor ama ben o temel eğitime girene kadar devlet memurluğunun ne olduğunu tam olarak bilmediğimi gördüm.” (Y7). “Alacağımız ödüller, cezalar, 657’deki temel kanunlarımız hakkında hızlı hızlı bilgiler verildi kısa süre içinde. Haftalara yayılsa da bu bizde kalıcı bir durum oluşturmadı.” (Ö6).

“Mesleğe başlarken yapılan uyum eğitimleri” temasının bir alt teması olan “hazırlayıcı eğitim” konusunda görüş belirten bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Sadece bir seminerle veya bir anlatımla bitirilecek bir konu değil. Sadece danışman öğretmenin yanında altı aylık süreyi onunla geçirmesi değil mesele.” (Y4).

“Mesleğe başlarken yapılan uyum eğitimleri” temasının bir alt teması olan “uygulamalı eğitim” konusunda görüş belirten bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Rehber öğretmenim tecrübeli olduğu için faydalı oldu.” (Y8). “Danışman öğretmen ataması oldu. Sadece kâğıt üstünde, evrak üstünde danışman öğretmendi.” (Ö3).

“Yeni bir pozisyona uyum sağlamada kullanılan yöntemler” teması ile ilgili olarak görüş bildiren bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Hayatın içerisinde öğreniyoruz. Sorunlarla karşılaşınca ortaya çözümler koyuyoruz çözümlerin hangisinin başarılı olduğunu gördüğümüzde ‘Bu iyidir!’ diyoruz.” (Y4).

“Örgütsel değişime uyumu zorlaştıran unsurlar” teması ile ilgili olarak görüş bildiren bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: “Eğitimler yapılmadı değil ancak ‘Ne kadar verimli ve etkili oldu?’. Sadece mevzuat bazında bir saatlik bilgilendirici toplantılar şeklinde oldu. Sadece okul müdürleri bazında oluyordu.” (Ö1). “Okulda uygulayıcıları eğitirsin, okulların fiziki imkânları yapmak istediklerinle uyumlu değil mi onları belirlensin sonra da dersin ki ‘Ben eksiklerimi fiziki ve mental olarak giderdim, amacım şu hedefe ulaşmak bu değişikliği yapıyorum’. Böyle bir yol izlendiğini düşünmüyorum” (Y5).

“Emekliliğe uyum çalışmaları” teması ile ilgili olarak görüş bildiren bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: “Gördüğüm kadarıyla bu konuda herhangi bir çalışma yok. Yani biz emekli olduğumuzda sudan çıkmış balık gibi kalıyoruz.” (Ö7). “Emekliliği gelen emekli olur gider. Hepsi bu.” (Ö5).

**Öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı’nın yönetim basamaklarında yükselme uygulamalarının liyakat ilkesine uygunluğu hakkındaki görüşleri**

T, Güler, K, Kayıkçı ve A, Sabancı/ *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 336-371, 2022 349  
 Öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetim basamaklarında yükselme uygulamalarının liyakat ilkesine uygunluğu hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: *Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın Yönetim Basamaklarında Yükselme Uygulamalarının Liyakat İlkesine Uygunluğu Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular*

Alt Tema		Kodlar-Görüşler	Yönetici	Öğretmen
Yükselme Uygulamalarının Liyakat İlkesine Uygunluğu	Sözlü Sınav	Sözlü sınav değerlendiricilerinin şahsi fikirleri yükselmede etkilidir.	Y1, Y4, Y5, Y7, Y8	Ö2, Ö4, Ö6, Ö8
		Sözlü sınav soruları yönetici yeterliğiyle ilişkisizdir.	Y1, Y3, Y4, Y5, Y7	Ö3
		Sözlü sınav süresi azdır.	Y1, Y5, Y6	Ö2
	Sözlü Sınav	Sözlü sınav içeriği ve soruları belirsizdir.	Y3, Y5	Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö7
		Sözlü sınav değerlendirmesi subjektiftir.	Y1, Y2, Y5	Ö2, Ö3
		Sözlü sınav puanlama kriterleri belirsizdir.	Y5, Y8	Ö3, Ö4
		Dünya görüşünün uyuşması atamada etkilidir	Y4, Y8	Ö7, Ö8
	Yazılı Sınav	Sözlü sınav öncesinde kimlerin seçileceği bellidir.	Y5	
		Yazılı sınav içeriği liyakati ölçememektedir.	Y1, Y2, Y3, Y5	Ö1, Ö2, Ö7
		Yazılı sınav yetersiz de olsa liyakate katkı sunmaktadır.	Y1, Y2, Y4, Y7	Ö1, Ö4
Dış Etkenler	Siyasi görüşler yükselmeyi etkilemektedir.	Y4, Y8	Ö1, Ö7	

Sendikal tercihler yükselmeyi etkilemektedir.

Y4, Y5, Y6 Ö8

Tablo 3 incelendiğinde katılımcı öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetim basamaklarında yükselme uygulamalarının liyakat ilkesine uygunluğu hakkındaki görüşlerinin "(1). Sözlü sınav, (2). Yazılı sınav ve (3). Dış etkenler" olmak üzere üç alt temada toplandığı görülmüştür.

Katılımcılar birinci alt tema olan "sözlü sınav" ile ilgili olarak "sözlü sınav değerlendiricilerinin şahsi fikirlerinin yükselmeye etkili olduğunu, süresinin az, soruların yönetici yeterliğiyle ilişkisiz ve ayrıca sınav öncesinde kimlerin seçileceğinin belli olduğunu belirtirken, bazı katılımcılar da sözlü sınav içeriği ve sorularının belirsiz, değerlendirmesinin subjektif olduğunu, sözlü sınav puanlama kriterlerinin belirsiz olduğunu ve dünya görüşünün uyuşmasının atamada etkili olduğunu" ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ikinci alt tema olan "yazılı sınav" ile ilgili olarak "yazılı sınav içeriğinin liyakati ölçemediğini ancak, yazılı sınavın yetersiz de olsa liyakate katkı sunduğunu" ifade etmişlerdir. Üçüncü alt tema olan "dış etkenler" ile ilgili olarak ise katılımcılar "siyasi görüşün ve sendikal tercihlerin yükselmeye etkili olduğunu" belirtmişlerdir.

"Sözlü sınav" alt temasında görüş belirten bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: "*Kişilerin şahsi görüşleri, dünya görüşleri, siyasi görüşleri her şey etki edebiliyor yani.*" (Y1). "*Yeterlikleri ölçemediler. Anayasamızın işte şu maddesine göre işte 'Danıştayda kaç kişi bulunur?'. Bana ne yani. Ben okula müdürü olacağım.*" (Ö3).

"Yazılı sınav" alt temasında görüş belirten bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: "*Sınav da tek başına ölçüt değil. Yönetmelikler vs. oturup kitabın başında öğreniyorsun ama iletişimde geride olanlar gelip yönetici olabiliyor. Bu da sıkıntılı.*" (Y5).

"Dış etkenler" alt temasında görüş belirten bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: "*En büyük etken yandaşlıktır. Fikirlerin uyuşması da önemli değil, sendika veya menfaat uyuşması her şey için yeterli olabiliyor.*" (Ö8).

### **Öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın ödüllendirme ve yönetim basamaklarında yükselme uygulamalarının adalet ilkesine uygunluğu hakkındaki görüşleri**

Öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın ödüllendirme ve yönetim basamaklarında yükselme uygulamalarının adalet ilkesine uygunluğu hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. *Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın Ödüllendirme ve Yönetim Basamaklarında Yükselme Uygulamalarının Adalet İlkesine Uygunluğu Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular*

Alt		Kodlar-Görüşler	Yönetici	Öğretmen
Tem	Tem			
a	a			
Ödüllendirme ve Yükselme Uygulamalarının Herkese Adil Olarak Uygulanması	Ödüllendirmede Adalet	Ödül dağıtım kriterlerinin belirsizliği adaleti zedelemektedir.	Y3, Y4, Y5	Ö1, Ö2
		Ödüllerin dağıtımında sendikal tercihlerin etkili olması adaleti zedelemektedir.		Ö3, Ö5, Ö7, Ö8
		Ödül dağıtımında siyasi görüşün etki olması adaleti zedelemektedir.		Ö2, Ö5, Ö7
		Ödüllendirmelerde özel ilişkilerin etkili olması adaleti zedelemektedir. Yönetici atamada son 4 yıldan önce alınmış belgelerin geçersizliği adaleti zedelemektedir.	Y7	Ö4, Ö5 Ö8
	Yükselmede Adalet	Yükseltmelerde sendikal tercihlerin etkili olması adaleti zedelemektedir.	Y4, Y8	Ö7
		Yazılı sınavın eşitliği sağlanması ve daha somut olması adalet katkı sunmaktadır.	Y1	Ö1, Ö3
		Sözlü puanının yazılı sınav puanıyla eşit olması adalet katkı sunmaktadır.	Y2, Y3, Y 7	

Tablo 4 incelendiğinde katılımcı öğretmen ve okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın ödüllendirme ve yükselme basamaklarının herkese adil olarak uygulanması hakkındaki görüşlerinin “(1). Ödüllendirmede adalet ve (2). Yükselmede adalet” olmak üzere iki alt temada toplandığı görülmüştür.

Katılımcılar birinci alt tema olan “ödüllendirmede adalet” ile ilgili olarak “ödül dağıtım kriterlerinin belirsiz olması, ödül dağıtımında sendikal ve siyasi etkilerin olması, özel ilişkilerin ödüllendirmeyi etkilemesi ve son 4 yıldan önce alınmış belgelerin atamalarda değerlendirilmemesi” gibi durumların adaleti olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar ikinci alt tema olan “yükselmede adalet” ile ilgili olarak sendikal tercihlerin tıpkı “ödüllendirmede adalette” olduğu gibi “yükselmede adaleti de olumsuz etkilediğini” ifade etmişlerdir. Bunun yanında bazı katılımcılar “yazılı sınavın adalet katkı sunduğunu” ifade ederken bazı katılımcılar ise “sözlü sınav puanının yazılı sınav puanı ile eşit kabul edilmesinin adaleti olumlu etkilediğini” belirtmişlerdir.



“Ödüllendirmede adalet” alt temasında görüş belirten bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Benim okul müdürü olarak çalıştığım okulda müdür yardımcıma başarı belgesi verildi. Bana sorulmayı geç başarı belgesinde şu yazıyordu ‘Okulun başarısında gösterdiğiniz üstün gayretten...’. Şimdi bir okulda başarı varsa o öncelikle kimin başarısıdır?” (Ö5).

“Yükselmeye adalet” alt temasında görüş belirten bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Şu andaki sistemde adil bir şekilde atanacağımı düşünüyorum. Tesadüf mü dersiniz bilmiyorum ama son yapılan yazılı sınavlarla mülakat puanları aynıydı zaten. O zaman da mülakatın bir anlamı kalıyor mu?” (Y7).

### **Öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı’nın çalışanlarına sunduğu kariyer yönetme (kariyer planlama ve geliştirme) olanakları hakkındaki görüşleri**

Öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı’nın çalışanlarına sunduğu kariyer yönetme (kariyer planlama ve geliştirme) olanakları hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde katılımcı öğretmen ve okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı’nın çalışanlarına sunduğu kariyer yönetme (kariyer planlama ve geliştirme) olanakları hakkındaki görüşlerinin kariyer planlama ve kariyer geliştirme olarak iki alt temada toplandığı görülmektedir.

Katılımcılar birinci alt tema olan “kariyer planlama” ile ilgili olarak “ sık yönetmelik değişikliklerinin planlamada belirsizlik yarattığını, yönetici atama yönetmeliklerinin yayımlanmasının planlamanın varlığına örnek olduğunu ve 4+4 tarzı yönetici görevlendirmenin mesleki geleceğe ilişkin belirsizlik yarattığını” ifade etmişlerdir. İkinci alt tema olan “kariyer geliştirme” ile ilgili olarak ise bazı katılımcılar “ hizmet içi eğitimlerin sadece yatay kariyere katkı sunduğunu ve hizmet içi eğitimlerin yetersiz ve formalite olduğunu” ifade ederken bazı katılımcılar “kurumlarda kariyer geliştirmeye teşvikin olmadığını” bazı katılımcılar ise “kurumlarda kariyer geliştirmeye teşvikin yetersiz olduğunu” ifade etmişlerdir. Bunların yanında katılımcıların bazıları “hizmet içi eğitimlerin gelişime katkı sunduğunu ve lisansüstü ve hizmet içi eğitimlere verilen puanların yönetici atamada değerlendirilmesinin teşvik edici olduğunu” ifade etmişlerdir.

Tablo 5: Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı’nın Çalışanlarına Sunduğu Kariyer Yönetme (Kariyer Planlama ve Geliştirme) Olanakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Alt Tema		Kodlar-Görüşler	Yönetici	Öğretmen
Çalışanlar	Kariyer Planlama	Yönetmeliklerin sıkça değişmesi planlamada belirsizlik yaratmaktadır.	Y1, Y2, Y5, Y7	Ö1, Ö2, Ö3

Kariyer Geliştirme	Yönetici atama yönetmeliğinin duyurulması planlamanın varlığına örnektir.	Y1, Y2, Y4, Y7	Ö5
	4+4 Yönetici görevlendirme usulü yönetim görevinin devamına ilişkin belirsizlik yaratmaktadır.	Y3, Y5, Y7	Ö1,Ö5
	Hizmet içi eğitimler sadece yatay kariyere katkı sunmaktadır.	Y5, Y6, Y8	Ö4, Ö6, Ö7, Ö8
	Hizmet içi eğitimler yetersiz ve formalitedir.	Y2, Y3, Y4, Y6	Ö2, Ö5, Ö8
	Hizmet içi eğitimler mesleki gelişime katkı sunmaktadır.	Y7	Ö1
	Kurum içinde kariyer geliştirmeye yönelik teşvik yetersizdir.	Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6
	Kurum içinde kariyer geliştirme teşvik edilmemektedir.	Y1, Y3, Y5	Ö1
	Lisansüstü ve hizmet içi eğitimler karşılığında verilen puanların yönetici atamada değerlendirilmesi teşviktir.	Y7	Ö4

“Kariyer planlama” alt temasında görüş belirten bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Yani şu an için beş yıl sonra bir şey yapmak istesem yapabileceğime inanırım, belli bir yerde görürüm ama 5 yıl içinde nelerin değişeceğini kestiremiyorum. Bazı çok şeyler hızlı değişiyor.”* (Y1).

“Kariyer geliştirme” alt temasında görüş belirten bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Yönetici olduğum zamanlarda en az 10 kere hizmet içi eğitim merkezlerinde eğitim aldım. Kariyer gelişimime katkısı oldu. Örneğin eğitim yönetimi, burs, fatih projesi vs. Bunlar motivasyonumu arttırdı. Yatay kariyere bir katkısı oluyor, işini daha bilinçli yapmanı sağlıyor; dikey kariyere somut olarak bir katkısını görmedim.”* (Ö4). *“Formalite genelde. İnsanlar öngörülen saati*

354 T, Güler, K, Kayıkçı ve A, Sabancı/ Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 56, 336-371, 2022  
doldurmak için kurslara gidip geliyor. Hizmet içi eğitimlerde çok faydalı şeyler yapılmıyor bence.  
Sadece gereği yerine getiriliyor. İleriye dönük detaylı bir çalışma olduğunu söyleyemem.” (Y2).

### Öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın mevcut kariyer sisteminin eğitim çalışanları üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri

Öğretmen ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın mevcut kariyer sisteminin eğitim çalışanları üzerindeki etkileri hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın Mevcut Kariyer Sisteminin Eğitim Çalışanları Üzerindeki Etkileri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Alt	Alt	Kodlar-Görüşler	Yönetici	Öğretmen
Tem	Tem			
a	a			
Mevcut Kariyer Sisteminin Eğitim Çalışanları Üzerindeki Etkileri	Performansa Etkileri	İlerleme ve atamalarda liyakat eksikliği çalışma verimi düşürmektedir.	Y5, Y6	Ö6, Ö7, Ö8
		Mesleki geleceği planlayamamak çalışma verimi düşürmektedir.	Y3, Y4	
		Olumsuzluklara rağmen mesleğin vicdani boyutu bizleri güdülemektedir.	Y3	Ö1, Ö7, Ö8
	Psikolojik Etkileri	Kariyer geliştirmeye teşvikin olmaması çalışma motivasyonunu düşürmektedir.	Y5	Ö1,Ö4
		Mesleki geleceği planlayamamak karamsarlık yaratmaktadır.	Y2, Y3, Y4	
		Yükselme uygulamalarının objektif olmaması çalışma şevkini kırmaktadır.	Y1	Ö2
		Mesleki geleceği görememek işe aidiyeti azaltmaktadır.	Y5	

Tablo 6 incelendiğinde katılımcı öğretmen ve okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın mevcut kariyer sisteminin eğitim çalışanları üzerindeki etkileri hakkındaki görüşlerinin “(1) Performansa etkileri ve (2). Psikolojik etkileri” olmak üzere iki alt temada toplandığı görülmüştür.

Katılımcılar birinci alt tema olan “performansa etkileri” ile ilgili olarak “yükselme ve atamalarda liyakat eksikliğinin ve mesleki geleceği planlayamamanın” çalışma verimini düşürdüğünü ifade etmişlerdir. Diğer bir alt tema olan “psikolojik etkileri” alt teması ile ilgili olarak ise bazı katılımcılar “olumsuzluklara rağmen mesleğin vicdani boyutunun güdüleyici olduğunu” ifade etmişlerdir. Buna karşın bazı katılımcılar ise “ kariyer geliştirmeye teşvikin olmaması, yükselme uygulamalarının objektif olmaması” gibi durumların motivasyonu düşürdüğünü ve çalışma şevkini azalttığını ifade etmişlerdir. Diğer bazı katılımcılar ise “mesleki geleceği görememenin işe aidiyeti azalttığını ve karamsarlık yarattığını” belirtmişlerdir.

“Performansa etkileri” alt temasında görüş belirten bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Ben şahsen kırgınım. Mesleğime değil tabi ki de adaletsizliğe, liyakatsizliğe, senden benden yaklaşımlarına kırgınım.”* (Ö8).

“Psikolojik etkiler” alt temasında görüş belirten bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“ Ben ‘şu şu çalışmaları yaparsam bu da değerlendirilir; benim kariyer basamağı atlamamda, yeni bir göreve gelmemde bana yardımcı olur’ gibi bir düşünceniz olmuyor.”* (Y5).

## **Tartışma ve Sonuç**

Bu araştırma Türk Eğitim Sisteminde yer alan öğretmenlik mesleği ve okul yöneticiliğine ilişkin kariyer uygulamalarını insan kaynakları yönetimi açısından incelemek ve bu uygulamaların eğitim yöneticileri ve öğretmenler üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre Milli Eğitim Bakanlığı’nın, eğitim çalışanlarına sağladığı uyum çalışmalarına ilişkin görüşlerinin “(1). Mesleğe başlarken, (2)Yeni bir pozisyona geçerken ve (3). Emekliliğe ayrılırken sağlanan uyum ile (4). Örgütsel değişime uyumda karşılaşılan zorluklar” olmak üzere dört temada toplandığı görülmüştür. Katılımcılar mesleğe başlarken yapılan uyum eğitimlerine ilişkin görüşlerini de “temel eğitim, hazırlayıcı eğitim, uygulamalı eğitim ve uyum eğitimleri” olmak üzere dört alt temada ifade etmişlerdir. Mesleğe başlarken öğretmenlerin aldıkları bu eğitimlerin büyük oranda “aday öğretmenlik” sürecini kapsadığı görülmektedir. Bu süreçte temel eğitimin daha çok devlet memurluğu ile ilgili genel iş ve işlemleri, hazırlayıcı eğitimin ise daha çok öğretmenlik mesleği ile ilgili konuları içerdiği görülmektedir. Uygulamalı eğitimin ise öğretmenlerin temel ve hazırlayıcı eğitimden sonra sınıf ve okul ortamında danışman öğretmenleri eşliğinde yaptıkları uygulamaları içerdiği anlaşılmaktadır. Katılımcılar temel ve hazırlayıcı eğitimin uyumlarına katkı sunan ve katkı sunmayan yanları olduğunu belirtmişlerdir. Yıldırım (2012), yaptığı araştırmada benzer şekilde temel eğitim uygulamalarının güncel problemlerden uzak olduğunu ve sürenin yetersiz olduğunu saptamıştır. Bazı katılımcılar uygulamalı eğitimde başarıyı kendilerine danışman olarak atanan öğretmenlerin niteliğine bağlamaktadırlar. İlgili yönetmelik incelendiğinde ise aday öğretmenlere atanacak danışman öğretmenlerin niteliklerine ilişkin somut ve bilimsel ölçütlere uygun kıstaslar olmadığı görülmektedir. Bazı araştırmalarda (Özen, Kılıçoğlu ve Yılmaz Kılıçoğlu, 2019; Sarı ve

Altun, 2015) danışman öğretmenlerce aday öğretmenlere sağlanan desteğin yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 2016 yılında yapılan bir değişiklik ile Milli Eğitim Bakanlığı aday öğretmenlere yönelik olarak mesleğin ilk 6 ayını öğretmenleri yetiştirme sürecine ayırmıştır. Bu süreçte adaylara bağımsız ders ve nöbet görevi verilemeyeceği belirtilmiştir (MEB, 2016a). Yapılan bu değişikliğin aday öğretmene ihtiyaç duyulan tecrübeyi kazandırması ve katkı sunması açısından olumlu olduğu Köse (2016) tarafından ifade edilirken; aday öğretmenlerin adaylık eğitimlerini atandıkları okuldan veya ilden farklı bir yerde almaları imkânı sunulması hakkında Ekinci, Bozan ve Sakız (2019) tarafından yapılan araştırmada ise bu durumun olumsuz olarak görüldüğü sonucu elde edilmiştir. Oysa öğretmenlerin mesleğe uyum dönemi mesleklerindeki en hassas dönemlerden birini oluşturmaktadır. Mesleğin ilk yılları bir öğretmenin mesleki kariyerinde en çok güçlük yaşanan yıllar olarak bilinmektedir (Feiman Nemsler, 2003; Hammond, 2005). Bazı katılımcılar aday öğretmen dosyası hazırlamanın uyuma katkı sağladığını, bazı katılımcılar ise katkı sağlamadığını belirtmişlerdir. Uyum eğitimleri konusunda bazı katılımcılar teori ve uygulama uyumsuzluğunun uyumu zorlaştırdığını savunurken bazı katılımcılar ise yaparak yaşayarak uyum sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Yeni bir pozisyona geçerken yapılan uyum çalışmaları ile ilgili olarak bazı katılımcılar, paydaşlarla ve diğer meslektaşlarla tecrübe paylaşarak, kişisel çabalarla cansız kaynaklardan öğrenerek, yaparak yaşayarak ve hizmet içi eğitim alarak uyum sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenlerin mesleğe uyum ve gelişimlerini sağlamada kullandıkları en etkili yöntemlerden biri hizmet içi eğitimidir. Bununla ilgili olarak gerek Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün merkezi olarak açtığı kursların gerekse il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin taşrada açtıkları hizmet içi eğitim kurslarının öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve uyumlarına katkı sağlamaya çalıştığı söylenebilir (Kayıkçı ve Turan, 2017). Bununla beraber Milli Eğitim Bakanlığı'nın yeni bir pozisyona geçerken çalışanlarına yeterince eğitim verdiği söylenemez. Bu araştırma sonuçlarını destekler şekilde Akçadağ (2014) ve Yetim ve Toprakçı (2020), okul yöneticilerinin çoğunun herhangi bir eğitim almadığını veya aldıkları eğitimin yetersiz olduğunu, uyum ve öğrenmenin daha çok deneme yanılma yoluyla olduğunu saptarken; Süngü (2012) ve Okçu (2011) ise yöneticilerin göreve başladıktan sonra ve çoğunlukla bireysel çabayla kendilerini yetiştirdikleri sonucunu elde etmiştir. Tarihsel süreç içinde Türkiye'de eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi eğitim almalarını ve kariyer planlaması yapmalarını öngören ilk yasal düzenleme 1998 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmelik olup bu yönetmelikle yönetici seçiminin ve yükseltilmesinin daha güvenilir ve geçerli ölçütlere göre yapılmasının hedeflendiği söylenebilir (Kayıkçı, 2001). Bu yönetmelikle yöneticinin bulunduğu kademedeki en az üç yıl görev yapması ve ardından yapılacak sınavı başararak bir üst kademeye yükselmesi durumunda bu kademeye ilişkin de uyum eğitimi alacağı hükme bağlanmıştır. Ancak bu yönetmeliğin uygulanması kısa sürmüş ve 2004 yılında yeni bir yönetmelikle yürürlükten

T, Güler, K, Kayıkçı ve A, Sabancı/ *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 336-371, 2022 357 kaldırılmıştır (MEB, 2004). Sistemsel değişiklikler olurken yapılan uyum çalışmaları konusunda katılımcıların çoğu eğitim sistemini derinden etkileyen değişikliklerin sık bir şekilde ve alt yapı olmadan yapılmasının uyumu zorlaştırdığını ifade etmişlerdir. Bu araştırma sonucunu destekler şekilde bazı araştırmalarda (Cerit, Akgün, Yıldız ve Soysal, 2014; Durmuşçelebi ve Bilgili, 2014) 12 yıllık kesintisiz eğitim sistemi uygulamasının anlık bir şekilde uygulanmaya konması neticesinde hem okul yöneticileri hem de diğer paydaşların yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve öğretmenlerin yeni programın uygulanmasında sorunlar yaşadığı sonucu elde edilmiştir. Emekliliğe ayrılırken yapılan uyum çalışmaları konusunda katılımcılar Milli Eğitim Bakanlığı'nın emekliye ayrılacak olan eğitim çalışanlarına yönelik çalışma yapmadığını ve bunun da kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Şimşek ve Büyükkıdık (2015) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, emekliye ayrılan öğretmenlerin sıkıldıkları, yorgunluk hissi yaşadıkları, kendilerini işe yaramaz olarak gördükleri gibi sonuçlar elde edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın değişimlere uyum konusunda henüz istenen seviyede olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Yapılan bir araştırma (Sabancı,1999), öğretmenlerin yükselme ödüllerini önemsediklerini ancak ödüllerin öğretmenlerin gereksinimlerini karşılama ve iş doyumlarını sağlama yönündeki beklentilerini karşılamaktan uzak olduğunu göstermiştir. Bu araştırmada yükselme uygulamalarının liyakat ilkesine uygunluğu konusundaki görüşler sözlü sınav yazılı sınav ve dış etkenler olarak üç alt temada toplanmıştır. Katılımcılar özellikle sözlü sınavın yükselme uygulamalarında liyakat ilkesine uygun olarak yapılmadığını ya da liyakat ilkesinin hayata geçirilmesinde sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar sözlü sınavda değerlendiricilerin şahsi fikirlerinin değerlendirmede etkili olduğunu, sözlü sınav sorularının yönetici yeterliği ile ilişkisiz olduğunu, süresinin az olduğunu, sözlü sınav içerik ve sorularının belirsiz olduğunu, değerlendirmelerin subjektif, puanlama kriterlerinin belirsiz, adayların dünya görüşlerinin değerlendiricilerle uyuşmasının belirleyici olduğunu belirtirken bir katılımcı ise sözlü sınav öncesi seçileceklerin belirlendiğini öne sürmüştür. Benzer şekilde bu araştırma sonucunu destekleyen çeşitli araştırmalar vardır. Doğan, Demir ve Pınar (2014) tarafından yapılan araştırma sonucunda, sözlü sınavda insan unsurunun değerlendirme sistemine dâhil olmasının öznel bir durum yaratacağı, komisyonda yer alan bireylerin baskı altında kalıp sağlıklı karar veremeyecekleri sonucu elde edilmiştir. Yolcu ve Bayram (2015) tarafından yapılan araştırmada, sözlü sınav içeriklerinin liyakati ölçmek için yeterli olmadığı sonucu elde edilmiştir. Ayrıca katılımcılardan bazıları sözlü sınav komisyonundaki kişilerin kendilerine yönelik olarak, soruların cevaplanmasına müdahale etmek, otoriter bir tavır içinde olmak, adayları dikkate almamak gibi davranışlar sergiledikleri gibi hususlara dikkat çekmişlerdir. Cemaloğlu (2005), yöneticilikle ilgili olmayan alanlardan yeterlik sınavlarına tabi olunmasının uygulamanın amacından sapmasına sebep olduğunu; Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım (2015), sözlü sınav süresinin yönetici yeterliklerini ölçmek için yetersiz olduğunu, ayrıca sözlü sınavda baskı gruplarının etkili olduğunu ve bunun da olumsuzluklara sebep olduğunu; Aydın Baş ve Şentürk (2017) ve Sayan ve Yıldırım

(2019), sözlü sınav sürecine siyasi faktörlerin dâhil olduğunu, dolayısıyla adam kayırmacılık durumlarının yaşandığını belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda yazılı sınav konusunda ise bazı katılımcılar yazılı sınavın liyakati ölçmediğini belirtirken bazı katılımcılar ise bu sınavın liyakate katkı sunduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulguları destekleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Boydak Özan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin (2014), bir adayın yönetici yeterliklerine sahip olup olmadığının yazılı sınav ile belirlenemeyeceğini savunurken; Doğan ve diğerleri (2014) yaptıkları araştırmada, bu bulguyu destekler şekilde yazılı sınav içeriğinin tartışmaya açık olsa bile, yazılı sınavın objektif ve adil olması sebebiyle değerlendirme için bir gereklilik olduğunu belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise sınavlar dışındaki dış etkenler olarak siyasi tercihlerin ve sendikal tercihlerin yükselmede liyakati olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde Kayıkçı (2013) ve Özdoğru'nun (2019) araştırmalarında yönetici seçimi sürecine sendikal ayrımcılıkların ve siyasi baskıların etki ettiği sonuçlarını elde etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerinin önemli bir kısmı eğitim sisteminde gerek ödüllendirme ve gerekse yükseltme yöntem ve uygulamalarının adaletli olmadığını belirtmişlerdir. Araştırmada adaletsizliğe sebep olan faktörlerin en önemlilerinden birinin siyasi veya sendikal etkilerin ödüllendirmeyi etkilemesi olduğu, bir diğerinin ise ödül dağıtım kriterlerinin belirsizliği olduğu görülmüştür. Küçükçene ve Aydoğan (2018) ödüllendirmede tarafsızlığın çok önemli olduğunu ifade ederlerken; Helvacı (2010) okul yöneticilerinin etik davranışa ilişkin en düşük düzeyde davranışlarından birinin de öğretmenlerin başarısının adaletli olarak ödüllendirilmesi olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Demirtaş ve Özer (2014), Demir ve Pınar (2013) ve Özmen ve Kömürlü (2010) ödül dağıtım şeklinin adaleti olumsuz etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Araştırmada bir başka problem olarak öne çıkan sendikaların atamalarda etkili olması, öğretmen ve okul yöneticilerini olumsuz etkilemekte ve adalet duygularını zedelemektedir. Atamalarda sendikal etkiler konusunda Kayıkçı (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmen ve okul yöneticilerinin üye oldukları sendika ile meslekte yükselme beklentileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve yükselme beklentisi içindeki yönetici ve öğretmenlerin iktidara yakın sendikaları tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Konan, Bozanoğlu ve Çetin (2017) tarafından yapılan araştırmada da sendikaların yönetici görevlendirilmesinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Mevcut durum değerlendirildiğinde eşitlik ve yansızlık ilkelerinin dikkate alınmadığı, adayların buldukları koşullar açısından değerlendirilmediği, avantaj sağlayacak sendika, yöneticilik, siyaset ve özel ilişkiler gibi olumsuz durumların eşitsizlik yarattığı ve bunun da fırsat eşitsizliğine sebep olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir katılımcı yönetici atamada son 4 yıldan önce alınmış belgelerin geçersizliğinin adaleti zedelediğini belirtmiştir. Bu uygulama sadece adaleti zedelemekle kalmaz aynı zamanda devletin sürekliliği ilkesine de ters düşmektedir. Çünkü hükümetler geçicidir ancak devleti temsil eden kurumların sürekliliği vardır.

Araştırma sonucunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın çalışanlarına sunduğu kariyer yönetme (kariyer planlama ve geliştirme) olanakları ile ilgili olarak, yönetici atama yönetmeliklerinin kariyer planlamasının bir parçası olduğu ifade edilirken, yönetmeliklerin sık sık değişmesi ve 4+4 görevlendirme usulünün yöneticilerin kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarını olumsuz etkilediği sonucu elde edilmiştir. Özellikle okul müdürlerinin müdürlük görevini 4 yıllık bir süre için geçici görevlendirme yoluyla yerine getirmeleri onları “müdür yetkili öğretmen” konumuna getirmiştir. Kadrolu olmadıkları ve 4 yıl sonra ne olacaklarını bilemedikleri için okul müdürlerinin kariyer planlaması yapmaları olanaksız hale gelmiştir. Argon (2015) tarafından yapılan araştırmada insan kaynakları işlevlerinin yerine getirilmesine engel durumlardan birinin de kariyer planlamasının olmaması olduğu sonucu elde edilmiştir. Geleceğini planlayamayan ve gelecekte ne olacağı belirsiz olan okul yöneticilerinin okulun sürekliliğini sağlayacak uzun vadeli projeler üretmesi ve okulun vizyonuna yeterli katkı sağlaması güçtür. Aynı şekilde bugün okul müdürü olan kişinin 4 yıl sonra ne olacağının bilinmemesi onun makam güvencesi olmadığını göstermektedir. Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik ihtiyacı insan yaşamında karşılanması gereken birincil ihtiyaçlar arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). İnsan kaynakları yönetiminin ilkelerinden biri olan makam güvencesinden yoksun okul yöneticilerinin kendilerini psikolojik baskı altında hissettikleri, güvence sahibi olmalarının ise kaygılarını azaltarak barış ve huzur ortamında çalışmalarına katkı sağladığı belirlenmiştir (Engür ve Kayıkçı, 2020). Okul müdürlerinin yürüttükleri yönetim görevinin gereği olarak Devlet Memurları Kanunu'nda yer alan hizmet sınıfları (Madde:3/a) içinde “genel idare hizmetler” sınıfı yerine öğretmenlerin hizmet sınıfı olan “eğitim öğretim hizmetleri” sınıfında yer almaları onların kariyer gelişimini ve planlamasını engelleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmakta ve bu durum eğitim yöneticiliğinin bir kariyer mesleği olarak gelişmesini de engellemektedir.

Araştırmada kariyer geliştirme ile ilgili olarak hizmet içi eğitimlerin dikey kariyer yükselmesinde dikkate değer katkısının olmadığı ve hizmet içi eğitim çalışmalarının yetersiz olduğu sonuçları elde edilmiştir. Araştırma bulgularına paralel olarak Ayvacı, Bakırcı ve Yıldız (2014), Taşçıoğlu (2006) ve Özen (2006) yaptığı araştırmalarda hizmet içi eğitim çalışmalarının pratiğe dönük olmadığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Kariyer geliştirmenin teşviki konusunda ise katılımcıların çoğu teşviklerin yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmada kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyerin teşviki konusunda yapılan çalışmaların yetersizliği ön plan çıkmaktadır. Bununla beraber 3 /2/2022 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan “Öğretmenlik Meslek Kanunu” ile öğretmenlik mesleğinin kariyer basamaklarının oluşturulması, kıdem yanında belli bir eğitimin öngörülerek meslekte yükselme olanaklarının getirilmesi ve yükselmelere bağlı olarak öğretmenlerin özlük haklarında ve maddi durumlarında düzeltmeye gidilmesinin öngörülmesi kariyer ilkesinin uygulamaya yansıtılması açısından önemli kabul edilmekte ve bunların öğretmenleri lisansüstü eğitime teşvik ettiği görülmektedir. Bu kanun Türk



Eğitim Sisteminde 1999 yılında yürürlüğe girdikten kısa süre sonra yürürlükten kaldırılan ve eğitim yöneticilerinin kariyer planlaması ve gelişimine olanak veren yönetmelikten sonraki en önemli kariyer yönetimi adımıdır.

Araştırma sonucunda kariyer uygulamalarının performansa etkileri konusunda daha çok liyakat ilkesinin yeterince uygulanmamasından kaynaklı ortaya çıkan haksız durumların çalışma şevkini ve verimliliğini azalttığı, mesleki geleceği tahmin edebilmenin mümkün olmamasının ise verimsizliğe sebep olduğu sonuçları elde edilmiştir. Karabağ Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş (2018) tarafından yapılan araştırmada katılımcı öğretmenlerin çoğu okuldaki motivasyon düşüklüğünün sebeplerinden birinin de liyakatsiz yöneticiler olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında aynı araştırma sonucuna göre okuldaki motivasyon düşüklüğünün sebeplerinden bir diğeri ise genel politikalarından kaynaklı, geleceği görememenin yarattığı belirsizliktir. Bu araştırmaya göre mevcut kariyer sisteminde kariyer geliştirmeye teşvikin olmamasının çalışma motivasyonunu düşürmesi, yükselme uygulamalarının objektif olmamasının çalışma şevkini kırması, mesleki geleceği planlayamamak ve geleceği görememenin çalışanlarda karamsarlık duygusu yaratması ve onların işe aidiyet duygusunu azaltması mevcut kariyer sisteminin çalışanlar üzerindeki önemli etkileridir. Yine Çiftçi (2017) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında ise yönetsel açıdan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumlardan birinin de liyakatsiz yönetici olduğu sonucu elde edilmiştir. Psikolojik etkiler konusunda ise kariyer yönetimi uygulamalarının iş verimine olumsuz etki ettiği sonucu elde edilmiştir. Buna karşılık araştırmanın bir başka sonucu olarak bir kısım katılımcı muhtemel olumsuzluklara rağmen öğretmenlik mesleğinin vicdani boyutunun bu tarz olumsuzluklardan önce geldiğini bu sebeple her zaman pozitif kalmaya çalışılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Demirkol ve Kılıç (2017) ve Toprakçı, Bozpolat ve Buldur (2010) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer şekilde öğretmenlik mesleğinin vicdani boyutunun mesleği sorgulatan, mesleki davranışlar sergilenmesi sürecinde bir ölçüt ve bir çeşit özdenetim unsuru olduğu ifade edilmiştir.

Sonuç olarak aday öğretmenlerin yetiştirilmesinde görev alacak öğretmenlerin niteliklerinin belirlenmesinde somut ve bilimsel kıstaslara yer verilmelidir. Buna ilişkin olarak uzman öğretmenlere, alanında yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlere, projelerde yer alan, bilimsel eserler üreten veya alana yaptığı katkılar dolayısıyla ödül alanlara öncelik verilmelidir. Yöneticiliğe atama ve yükseltmelerde subjektif ölçütler ve sendikal tercihler yerine akademisyenlerce hazırlanmış ve bağımsız kuruluşlar tarafından (ÖSYM gibi) yapılan yazılı sınavlar ve yine akademisyenlerin de içinde yer aldığı mülakat sınavlarına yer verilmelidir. Yükselmelerde, alanında lisansüstü eğitim, hizmet içi eğitim, uzmanlık ve başöğretmenlik, proje ve diğer bilimsel çalışmalar ile mesleki performans ve ödülleri dikkate alan değerlendirmeler yapılmalıdır. Eğitim yöneticiliğinin bilimsel ve profesyonel bir meslek olduğu ve bunun için ayrı bir eğitime ve yeterlik alanına sahip olduğu kabul

T, Güler, K, Kayıkçı ve A, Sabancı/ *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 336-371, 2022 361  
edilerek bu alanda yetişmiş kişilerden seçilmesine özen gösterilmeli ve okul müdürleri okul  
müdürlüğü kadrosuna atanarak genel idare hizmetleri sınıfında yer almalıdır.

**Etik Kurul İzin Bilgisi:** *Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği kurulunun 29/03/2021 tarihli ve 144 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.*

**Yazar Çıkar Çatışması Bilgisi:** *Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması olmadığı bildirilmiştir.*

**Yazar Katkısı:** *Tüm yazarlar çalışmanın tasarlanması, veri toplama ve analizi, bulguların yorumlanması, makalenin raporlanması aşamalarında katkı sunmuştur.*

## Kaynakça

Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of nigerian bank employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (2), 100-112.

Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(29), 135-150.

Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Argon, T. (2015). Eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanabilirliğine ilişkin eğitim çalışanlarının görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 851-869. <https://doi.org/10.17860/efd.19489>

Aydın Baş, E. ve Şentürk, İ. (2017). Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 119-143.

Aykut, F. (1998). *Orta kademe yöneticilerin kariyer planlaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer. Yönetimi, planlanması, geliştirilmesi ve sorunları* (2.basım). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Ayvacı, H., Bakırcı, H. ve Yıldız, M. (2014). Fen bilimleri öğretmenlerinin hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri ve beklentileri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 357-383.

Bakalcı, H. (2010). *İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balcı, A. (2021). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 62-78. <https://doi.org/10.52848/ijls.880112>

Balyer, A. (2013). Okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını etkileyen kurumsal ve kişisel faktörler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 1-26.

Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim (2.basım)*. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (2.basım)*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Bingöl, D. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi (11.basım)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Blake, R. R. & Mouton. (1978). *The managerial gird*. Houston: Gulf Publishing Company.

Boydak Özcan, M., Gavcar, M., Saçaklı, F. ve Şahin, N. (2014). Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 103-134.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi (4. basım)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(25), 249- 274.

Cerit, Y., Akgün, N., Yıldız, K. ve Soysal, M. R. (2014). Yeni eğitim sisteminin (4+4+4) uygulanmasında yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri (Bolu il örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 59-82.

Çiftçi, N. (2017). *Öğretmenlerin algılarına göre motivasyon kaynaklarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th ed.)*. Los Angeles: Sage.

Demir, S. B. ve Pınar, M. A. (2013). 2011 yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 123-143. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.4671>

Demirkol, M. ve Kılıç, D. (2017). Sınıf öğretmenlerinin vicdan algısı. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 853-864. <https://doi.org/10.14582/DUZGEF.1849>

- T, Güler, K, Kayıkçı ve A, Sabancı/ *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 336-371, 2022 363
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Doğan, S., Demir, S. B. ve Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7(2), 224-245.
- Durmuşçelebi, M. ve Bilgili, A. (2014). Yeni (12 yıllık) eğitim sistemi, karşılaşılan sorunlar ve dünyadaki uygulamalardan bazılarının incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 603-621.
- Ekinci, A., Bozan, S. ve Sakız, H. (2019). Aday öğretmen yetiştirme programının etkililiğine ilişkin aday ve danışman öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 801-836. <https://doi.org/10.30964/auebfd.466469>
- Engür, A. ve Kayıkçı, K. (2020). Türk Eğitim Sistemindeki mesleki güvence uygulamalarının okula ve öğretmenlerin performansına etkisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 2020, 16-34. <https://doi.org/10.19160/ijer.735585>
- Ereş, F. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığında kariyer yönetimi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Feiman Nemser, S. (2003). What new teachers need to learn. *Educational Leadership*, 60(8), 25-29.
- Hammond, M. (2005). *Next steps in teaching: A guide to starting your career in the secondary school*. London & New York: Routledge.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi* (2.basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hodgetts, R. (1997). Yönetim teorisi ve uygulama. (Çev. C. Çetin, C. Mutlu). İstanbul: Der Yayınları
- Hoy, W., & Miskel, C. (1996). *Educational administration (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill Inc.
- İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186.
- Kaplan, İ. ve Gülcan, M. G. (2020). Öğretmen kariyer basamaklarının oluşturulmasına ilişkin görüşlerin incelenmesi: karma yöntem araştırması. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 380-406. <https://dx.doi.org/10.30855/gjes.2020.06.03.007>
- Karabağ Köse, E., Taş, A., Küçükçene, M. ve Karataş, E. (2018). Öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 255-277.

- 364 T, Güler, K, Kayıkçı ve A, Sabancı/ *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 336-371, 2022
- Karaca, D. (2009), *İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karatuzla, M. (2020). Türkiye’de kariyer planlama ve geliştirmeye dayalı hemşirelik araştırmalarının incelenmesi. *Journal of Health Services and Education*, 4(1), 8-13. <https://doi.org/10.35333/JOHSE.2020.189>
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’deki uygulama (6.basım)*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, (150), 28-32.
- Kayıkçı, K. (2013). Türkiye’de kamu ve eğitim alanında sendikalaşma ve öğretmen ile okul yöneticilerinin sendikalardan beklentileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1), 99-126.
- Kayıkçı, K. (2021). *Personel hizmetlerinin yönetimi*. R. Sarpkaya (Ed.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi(5.basım) içinde* (219-272). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 471-498.
- Kayıkçı K. ve Turan Ü. (2017). Öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan hizmet içi eğitim çalışmalarına ilişkin görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 17-33.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R. B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(3), 323- 349. <https://doi.org/10.7822/omuefd.327395>
- Köse, A. (2016). Okul yöneticilerinin görüşlerine göre aday öğretmen yetiştirme sürecinin değerlendirilmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 924-944.
- Küçükçene, M. ve Aydoğan, İ. (2018). Eğitim yönetiminde adaletin önemi ve gerekliliği üzerine bir inceleme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 641-664.
- MEB, (1998). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. [Çevrim- içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf>], Erişim tarihi: 22.05.2021.
- MEB, (2004). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğin yürürlükten kaldırılmasına dair yönetmelik.

- T, Güler, K, Kayıkçı ve A, Sabancı/ *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 336-371, 2022 365  
[Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040110.htm>], Erişim tarihi: 13.05.2021.
- MEB, (2005). Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme yönetmeliği. [Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/08/20050813-2.htm>], Erişim tarihi : 13.05.2021.
- MEB, (2013). Millî Eğitim Bakanlığı personeline başarı, üstün başarı belgesi ve ödül verilmesine dair yönerge. [Çevrim-içi: [https://personel.meb.gov.tr/genelge\\_gorus\\_yonerge/Y%C3%B6nerge.pdf](https://personel.meb.gov.tr/genelge_gorus_yonerge/Y%C3%B6nerge.pdf)], Erişim tarihi: 23.05.2021.
- MEB, (2014). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik. [Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>], Erişim tarihi: 13.02.2021
- MEB, (2016a). Aday öğretmen yetiştirme sürecine ilişkin yönerge. [Çevrim-içi: <http://oygm.meb.gov.tr/www/aday-ogretmen-is-ve-islemleri/icerik/452>], Erişim tarihi : 13.05.2021.
- MEB, (2016). Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükmünde kararname ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun. [Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/12/20161209-5.htm>], Erişim tarihi : 21.05.2021.
- MEB, (2018). 2023 Eğitim Vizyonu. (Erişim: 10.06.2021). [Çevrim-içi: <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/>], Erişim tarihi: 23.05.2021.
- MEB, (2021). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Görevlendirme Yönetmeliği. [Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>], Erişim tarihi: 10.06.2021
- MEB, (2022). 7354 Sayılı Öğretmenlik Meslek Kanunu. Resmi Gazete: 3 /2/2022 tarih ve 31750 Sayılı. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/02/20220214-1.htm>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41(69), 69-85.
- Özdoğru, M. (2019). Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi hakkındaki görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2), 111-121.

Özen, R. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin hizmet içi eğitim programlarının etkilerine ilişkin görüşleri: Düzce ili örneği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 141- 160.

Özen, H., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz Kılıçoğlu, D. (2019). Aday öğretmenlerin aday öğretmen yetiştirme programına ilişkin görüşleri: Nitel bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 99-120.

Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 25-33.

Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. M. Bütün, S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi. (Orijinal yayın tarihi, 2002).

Sabancı, A. (1999). Ödül sisteminin ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve müdür yardımcılarını için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19), 363-391.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sarı, M. H. ve Altun, Y. (2015). Göreve yeni başlayan sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 213-226.

Sayan, İ. ve Yıldırım, N. (2019). Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(1), 13-34.

Sullivan, S., & Glanz, J. (2015). *Okullarda eğitim ve öğretimi geliştiren denetim* (4.basım). (A. Ünal, Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.

Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 3(2), 33-50.

Şimşek, A. ve Büyükkıdık, S. (2015). Emekli öğretmenlerin yaşam doyumlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bilimleri Dergisi*, 4(6), 19-41.

Taşçıoğlu, C. (2006). *Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: Teori ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.

- T, Güler, K, Kayıkçı ve A, Sabancı/ *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 336-371, 2022 367
- Toprakçı, E., Bozpolat, E. ve Buldur, S. (2010). Öğretmen davranışlarının kamu meslek etiği ilkelerine uygunluğu. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 35- 50.  
<https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c1s.2m>
- Torun, E. (2007), *İnsan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve konu ile ilgili yapılan bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Wenxia, Z. & Bo, L. (2008). Study on the relationship between organizational career management and job involvement. *Frontier of Business Research In China*, 2(1), 116–136.  
<https://doi.org/10.1007/s11782-008-0007-6>
- Yetim, G. ve Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13- 32.  
<https://doi.org/10.17679/inuefd.538914>
- Yin, R. K. (2017). *Durum çalışması araştırması uygulamaları* (İ. Günbayı, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi, 2012).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. C. (2012). Temel eğitim kursunun aday öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkısı üzerine bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1867-1886.
- Yolcu H. ve Bayram A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – ENAD*, 3(3), 102-126. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.3c3s5m>
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, (1965, 23 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı: 12056). [Çevrimiçi: <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/12056.pdf>], Erişim tarihi: 11.06.2021.





## Investigation of Career Practices in the Turkish Education System in Terms of Human Resources Management

Tahir GÜLER\*, Kemal KAYIKÇI\*\*, Ali SABANCI\*\*\*

• **Received:** 12.10.2021 • **Accepted:** 20.04.2022 • **Online First:** 20.04.2022

### Abstract

The purpose of this study is to examine the career practices related to teaching profession and school administration in the Turkish Education System in terms of human resources management and to determine the effects of these practices on educational administrators and teachers. The research is a case study, which is a qualitative research method. The criterion sampling method was used to determine the study group. The study group of the research consisted of 8 administrators and 8 teachers working in 1 primary school, 2 secondary schools and 1 high school in Manavgat district of Antalya province in the 2020-2021 academic year. Interview and document analysis techniques were used to collect the research data. Descriptive and content analyses were used to analyse the data collected with a semi-structured interview form. As a result, it was determined that the participants thought that the adaptation trainings carried out by the Ministry of National Education regarding human resources management career practices were insufficient, the promotion procedures were uncertain, the practices were not in line with fairness and merit, and the Ministry of National Education was not successful enough in applying career management.

**Keywords:** career, career management, educational administrators

### Cited:

Güler, T., Kayıkçı, K., & Sabancı, A. (2022). Investigation of career practices in the Turkish education system in terms of human resources management. *Pamukkale University Journal of Education*, 56, 336-371. doi:10.9779.pauefd.1008786

\* Teacher, Republic of Turkey Ministry of National Education, [thr.guler@hotmail.com](mailto:thr.guler@hotmail.com), ORCID ID: 0000-0003-3022-2985

\*\* Prof. Dr., Akdeniz University Faculty of Education, [kemalkayikci@akdeniz.edu.tr](mailto:kemalkayikci@akdeniz.edu.tr), ORCID ID: 0000-0003-3330-5452

\*\*\* Prof. Dr., Akdeniz University Faculty of Education, [alisabanci@akdeniz.edu.tr](mailto:alisabanci@akdeniz.edu.tr), ORCID ID: 0000-0002-2508-7339

## **Introduction**

The most important criterion of success of management, which is defined as the process of organizing and coordinating people who have come together to do predetermined jobs in an organization is the level of reaching the goal of the organization (Başaran, 1989). On the other hand, the quality success criterion of contemporary organizational management is the level of reaching the goals of both the organizational element representing the production-work dimension of the organization and the human element representing the relationship dimension, which Blake and Mouton (1978) stated as the (9,9) point in their managerial grid. The management's achievement of the organization's purpose depends on the effective and efficient use of existing material and human resources in the organization. However, it can be said that the human resource is a more critical element than the material resource. Because the effective and efficient use of material resources depends on human resources that are selected, trained and employed in accordance with scientific and rational management principles. Merit, impartiality, openness, assurance and career principles can be mentioned among the principles that guide the practices in human resources management, which is one of the contemporary management approaches. In this study, career practices in the Turkish Education System will be examined within the framework of the career principle, which is among the stated principles of human resources management. The career principle, which expresses the ability to gain more prestige, income and prestige by advancing on a chosen path (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 2001) has an important function in realizing the goals of both the organization and the employees. The career principle not only took its place in the scientific literature as a part of theory, but also took place among the basic principles in the Civil Servants Law that guides the functioning of public administration in Turkey. Career, which is frequently emphasized in the human resources management section of the 2023 Education Vision Document (Ministry of National Education [MoNE], 2018), has also been the main topic that has come to the fore and discussed in the Teaching Professional Law.

Employees, who spend a significant part of their lives in organizations, try to meet the expectations of the organization while they want to realize their various expectations regarding organizational life. For instance, employees want to rise professionally and gain prestige as well as earning money. For this, employees want to know where they can be in the future and set goals for themselves (Tunçer, 2012). On the other hand, organizations want their employees to develop themselves, adapt to innovations and participate in teamwork (Taşlıyan, Arı & Duzman, 2011), and thus realize the organizational goals, which are the reason for the organization's existence. The human resources management tries to meet the above-mentioned expectations of the organization on the one hand, and the demands of the employees, on the other, by applying the career principle. For employees, career is a process that includes the development and progress they have achieved in their business life in particular, and the positions they have achieved throughout their life in general

(Bingöl, 2019). The proper execution of this process is possible with the application of a suitable goal-oriented career management plan by the administrations.

Career management is a process that aims to harmonize the needs, abilities, and goals of employees with their future expectations and to transfer employees correctly during the execution of organizational activities (Bingöl, 2019). Career management consists of two components: "career planning" and "career development" (Aykut, 1998). Career planning, in short, is the making of future plans regarding the goals and positions determined by the person during their profession. Regarded as social and open system whose input and output are human (Hoy & Miskel, 1996; Kaya, 1993), educational organizations are constantly in change and development process to maintain balance (Hodgetts, 1997) in their interactions with their environment (Başaran, 2006). For this reason, in terms of providing opportunities for employees to keep themselves up-to-date and open to innovations (Ereş, 2004), career development is more important in educational organizations

Career development provides other benefits to employees besides keeping up with organizational change. For instance, career development through professional and personal development will help student success by improving the quality of teachers (Sullivan & Glanz, 2015) and thus help the school organization reach its goal. Career development contributes to the achievement of organizational goals as well as meeting the individual's special needs. Within the framework of career development studies, it has been observed that training and development programs which are provided to the employees to achieve their targeted goals from the moment they are employed, also provide psychological satisfaction for the individual (Aytaç, 2005). In addition, the appreciation and rewarding of the teacher's work and success within the scope of career development studies can positively affect their motivation (Kaplan & Gülcan, 2020).

For the career management, which consists of career planning and career development, to be carried out effectively and efficiently, organizational management must first examine and understand the career stages. According to Bingöl (2019), these stages can be analysed in five stages: "(1) Preparation for Work: Awareness of the requirements of the desired profession and the benefits of this profession and making the first choice of profession, (2) Introduction to the Organization: The emergence of mismatches between having a job, initial information and facts encountered and initial disappointments, (3) First Career: Efforts to learn the job, gain self-acceptance and achieve success, (4) Mid-Career: Efforts to maintain position, growth and advancement, (5) Final Career: Final preparations for maintaining productivity and leaving work."

Some studies conducted in Turkey and around the world have revealed the relationships between career management and various variables. Adekola (2011), Albayrak (2007), and Wenxia and Bo (2008) determined that there is a positive relationship between career management practices with professional satisfaction and work commitment. Balyer (2013) concluded in his research that economic, ideological, and political factors negatively affect the career development decisions of administrators. İrmiş and Bayrak (2001) stated that organizations can adapt to rapid competition with

career planning and career management. Bakalcı (2010) found in her study that there is a positive relationship between work commitment and the human resource management functions such as wage management, performance management, training and development of employees, and career development. Likewise, in Karaca's (2009) research, it was determined that the human resources competencies of administrators are related to the organizational commitment of teachers. According to Torun's (2007) research, while newcomers take ownership of their jobs more and are satisfied with their jobs, their desire to leave their job increases as the age progresses, and their job satisfaction decreases.

The career principle is included in the "Basic Principles" section of the Civil Servants Law (CSL, 1965), which determines the working procedures and principles of public employees in Turkey and career is defined as "providing civil servants with the necessary information for their services and the opportunity to rise to the highest ranks in their classes, in accordance with the conditions of their upbringing" (Item: 3). In item 214 of the same law, regarding the training of civil servants, it is defined that "In-service training to be implemented in order to train civil servants, increase their efficiency and prepare them for further duties is carried out within the regulations to be prepared by the State Personnel Presidency together with the relevant organizations." (CSL, 1965). In-service training, which is defined as planned training and development activities within or outside the organization aiming at adapting the employees to the organization, reaching the desired performance level, and gaining the necessary skills and attitudes in harmony with the changing and developing conditions (Kayıkçı & Turan, 2017) is one of the most important tools used for the development of teachers, administrators and other employees in the Turkish Education System. In Turkey, in-service training of educational employees is generally carried out by the central organization through courses held in In-Service Training Institutes and hotels, and local in-service training courses organized by Provincial-District National Education Directorates.

Some of the trainings aiming at the adaptation and development of the employees are the basic training, preparative training and applied training activities carried out at the first entry to the profession within the scope of the candidate teacher training program (MoNE, 2016a). Within the scope of civil servants' personal rights, two types of promotions are envisaged as "Stage Advancement" and "Rank Advancement" in the Civil Servants Law. Some of the career management practices in the Ministry of National Education are carried out in accordance with the provisions of the Civil Servants Law (the Law 657) and the Law 3797 pertaining to Organization and Duties of the Ministry of National Education (Ereş, 2004). With the "Regulation for Promotion in Teaching Career Levels" published in 2005, the teaching profession is divided into three career stages "Teacher, Specialist Teacher and Head Teacher" after the candidate teaching period (MoNE, 2005), however, it did not go beyond an academic title and a small amount of financial increase reflected in the salaries of those who were successful in an exam. Although it is concluded that the creation of career steps for teaching profession will contribute to the professional development of the teacher (Kaplan &

Gülcan, 2020), the continuity of this practice has not been achieved since 2006. With the "Teaching Profession Law" published in the Official Gazette dated 3.2.2022, the teaching profession is divided into three career steps as "Teacher, Specialist Teacher and Head Teacher" after the candidate teaching period as in the previous regulation (Item: 4)." According to the candidate procedures specified in the law, having a certain experience in their current level (10 years for specialization, 10 years after specialist teaching for head teacher), teachers who achieve success in the written exam (Master's teachers will be exempted from the specialization exam, and doctorate teachers will be exempted from the head teacher exam) after participating in the training program(180 hours Specialist Teacher Training Program for specialist teacher, 240 hours Head Teacher Training Program for head teacher) and carrying out the prescribed work, will be able to go to the next career ladder and there will be an increase in their financial income as teachers move up the career ladder. In this law, it is also foreseen that a degree will be given for each title promotion and additional indicators will increase by 2023 (MoNE, 2022).

Despite some of the developments mentioned above, the ongoing debates on career advancement (Kaplan & Gülcan, 2020) and the administrative practices in Turkey show that there is not enough improvement in the implementation of the career principle or an effective career management system and career planning suitable for this system (Tunçer, 2012). It is also seen that there are significant problems in terms of career. For instance, school administration is not seen as a scientific and professional profession in Turkey (Balci, 2021; Kayıkçı, 2001; Onural, 2005). So, with a regulation (MoNE, 2014), school managers are appointed as a "principal authorized teacher" for a temporary period (4 years) from among the teachers who are found suitable, instead of being appointed to the staff of the directorate in accordance with the general administration services class (Kayıkçı, 2021). While the provincial education inspectors were routinely carrying out guidance and on-the-job training activities of educational organizations every year, to ensure organizational development and guide the employees, which are the most important elements of career management in the Turkish Education System, their routine guidance and on-the-job training duties have been terminated (Kayıkçı, 2021; MoNE, 2016). With this practice, it became impossible for school principals to be trained on the job by provincial education inspectors who are education specialists, and the supervision of teachers was left to school principals who received the same education as them. It has been concluded that unions affect the career plans of administrators and teachers, being a member of unions close to political power makes it easier to reach career goals and being a member of unions that are far from political power makes it difficult to reach career goals (Kayıkçı, 2013). Karatuzla (2020), examining Nursing Research Based on Career Planning and Development in Turkey, determined that career planning and development activities are not sufficient on an organizational basis, but nurses are open to professional development and career planning. In studies conducted in the field of in-service training as a tool for career development in Turkey, it has been determined that the content, duration and number of in-service training activities are insufficient, and

the needs are not taken into account while planning (Kayıkçı & Turan, 2017). Although, in the MoNE 2023 Education Vision Document, horizontal and vertical career specialization areas for teachers and school administrators on career foreseen to be restructured, such as "Teaching Profession Specialization Program" for teachers and organizing school administration as a professional specialization and to structure it as a career step (MoNE, 2018), the applications related to these have not been implemented yet. Besides this, the name of the Directorate General for Human Resources, one of the unit of the Ministry of National Education, which carry out these applications in accordance with the human resources management as a part of modern management approach, was changed to Directorate General of Personnel that represents the classical management approach.

When considered in terms of human resources management as a contemporary management approach, it is of great importance to successfully fulfil the career elements such as adaptation to the profession, education, development, career advancement, career planning and motivation needs of teachers and school administrators, which are critical human resources of the Ministry of National Education. However, as explained above, it is seen that there are problems in the implementation of career elements in practice and the human resources management is not yet systematically included in the education system. This study is important in terms of presenting scientific data on career studies in the Turkish Education System in terms of human resources management and contributing to the realization of career studies based on human resources management in line with these data. This research is also important in terms of establishing the scientific basis of educational administration in Turkey and contributing to the professionalization of administration of education and at the same time trying to complete the lack of research in this field.

The aim of this study is to determine how the current career practices in the Turkish Education System are realized and how these practices affect the employees, based on the views of school administrators and teachers, and to evaluate these practices in terms of the career principle of human resources management. For this purpose, answers to the following questions were sought:

What are the views of teachers and school administrators about;

1. Adaptation trainings prepared by the Ministry of National Education for educational employees?
2. Adequacy of the Ministry of National Education's promotion practices with the principle of merit?
3. Adequacy of the Ministry of National Education's rewarding and promotion practices with the principle of justice?
4. Career management (Career planning and development) opportunities offered by the Ministry of National Education to its employees?
5. The effects of the current career system of the Ministry of National Education on educational employees?

## **Method**

The case study design, one of the qualitative research designs, was used in the research. A case study is a research method based on “how” and “why” questions and allows the researcher to examine in depth a phenomenon or event that cannot be controlled (Yıldırım & Şimşek, 2011). When research seeks to answer a descriptive question (What is happening or what happened?) or an explanatory question (How or why did something happen?), the case study method would be appropriate in the relevant research (Yin, 2017). In this research, with the case study method, school principals, assistant principals and teachers working in public schools were asked to express their views on how the career practices in the Turkish Education System are and how they were realized, by describing their experiences and these descriptions were tried to be interpreted and explained in terms of the career principle of human resources management.

## **Participants**

Considering the easy accessibility, the research was conducted with 16 participants in Manavgat district of Antalya province, where the researchers also located. The participants consist of 4 school principals, 4 assistant principals and 8 teachers who work in public schools selected by considering maximum diversity from different levels (1 primary school, 2 secondary schools, 1 high school) affiliated to the Ministry of National Education in the 2020-2021 academic year. Within the scope of the research, 2 of the participants were female and 14 were male. The reason of the number of teachers and school administrators being equal in the research is that it is thought that the perspectives of the administrators who are on duty and the perspectives of the teachers who used to be administrators may provide findings from different perspectives about the research problem. Criterion sampling method, one of the purposeful sampling methods, was used to determine the study group.

The logic of this sampling method is to study and review situations that meet some predetermined criteria for the situation to be studied (Patton, 2014). Thus, the working group consists of people, events, objects or situations that meet these criteria determined for the problem. Since case studies are a detailed and in-depth research method, the study group may be relatively small (Yıldırım & Şimşek, 2011). Considering that versatile and satisfying information may be reached, the criteria of being a teacher (having administration experience) or administrator in public schools, having different genders and having at least 10 years of professional seniority in the profession were considered for the determination of the study group.

Demographic characteristics of participants in the research are presented in Table 1.

Table 1. *Demographic Information about Administrators and Teachers*

Nickname	Gender	Task	Professional	Administration
			Seniority (Year)	Seniority (Year)
Y1	Female	Principal	16-20 year	11-15 year
Y2	Male	Principal	21 and over	11-15 year
Y3	Male	Principal	11-15 year	6-10 year
Y4	Male	Principal	21 and over	21 and over
Y5	Male	Assistant Principal	21 and over	1-5 year
Y6	Male	Assistant Principal	11-15 year	6-10 year
Y7	Female	Assistant Principal	16-20 year	6-10 year
Y8	Male	Assistant Principal	21 and over	21 and over
Ö1	Male	Teacher	16-20 year	6-10 year
Ö2	Male	Teacher	21 and over	1-5 year
Ö3	Male	Teacher	21 and over	6-10 year
Ö4	Male	Teacher	21 and over	11-15 year
Ö5	Male	Teacher	21 and over	6-10 year
Ö6	Male	Teacher	11-15 year	1-5 year
Ö7	Male	Teacher	21 and over	6-10 year
Ö8	Male	Teacher	21 and over	21 and over

### Data Collection Tools and Data Collection

Data collection was done through interviews and document analysis. A semi-structured interview form was used as a data collection tool for interviews. In order to develop the data collection tool, firstly, the literature about career, which is the subject of the research, was scanned. Considering both the examination of the career principle of human resources management and the career practices in the Turkish Education System, the interview draft form was created by forming interview questions and probe questions in line with the purpose of the research and sub-problems. Interviews were conducted through interview forms, which were finalized in line with two experts' views. The participants were informed before the interview, the content of the interview and the interview participation permission forms were delivered. The interviews were conducted face-to-face by visiting the participants' own working environments in the spring term of the 2020-2021 academic year.

Each interview lasted an average of 45-60 minutes. Data collection was carried out in the form of voice recording and note taking. Interviews with 13 participants were audio recorded. The data obtained during the interviews with the rest of the participants (3 participants) were recorded by the researcher using note-taking method. Afterwards, all the records were arranged by computer as written texts and the participants read again and their consent was obtained for confirmation. Some of the questions in the interview form are: "What are your views about the adaptation trainings



prepared by the Ministry of National Education for educational employees? “What are your views about the adequacy of the Ministry of National Education's promotion practices with the principle of merit?”

In addition, with the document analysis method in obtaining the data in the research, some documents such as the "The Teaching Profession Law published in the Official Gazette dated 03/02/2022, the Civil Servants Law No. 657; Regulation on Selecting and Assigning Principals to Educational Institutions affiliated to the Ministry of National Education (2021); Directive on Giving Achievement, Outstanding Achievement Certificates and Rewards to the Personnel of the Ministry of National Education (2013); "Directive on the Novice Teacher Training Process", which entered into force with the Authority's Approval dated 02.03.2016 and numbered 2456947, were examined and analyzed (Yıldırım & Şimşek, 2011).

### **Data Analysis**

Data analysis in qualitative research necessitate collecting and writing data first, supporting it with visuals, if any; then coding the collected data and consequent creation of themes and finally presenting this data in tables, figures or discussions (Creswell, 2014). In the analysis of the data obtained as a result of the interviews, descriptive analysis and content analysis methods were used. In the descriptive analysis process, to present the data to the reader in an organized and interpreted manner, the data were organized according to the themes, and direct quotations were frequently used in order to clearly and fully reflect the views of the participants. Afterwards, with content analysis, the data obtained from the participants were first coded, compared, and the similarities between them were organized and interpreted by bringing them together within the framework of certain concepts and themes. In this way, it has been tried to ensure that the readers can understand the data more easily (Yıldırım & Şimşek, 2011).

### **Validity and Reliability**

In qualitative research, the fact that the researcher takes the necessary precautions to ensure that the information about the subject he is working with is correct, means validity, while presenting the stages of his research and the collected data in a way that allows other researchers to evaluate it clearly and in detail means reliability. It can be said that the measures taken to ensure validity are also measures taken to ensure reliability (Yıldırım & Şimşek, 2011). In the data collection process, some strategies such as credibility, transferability, consistency, and confirmability were used to increase the validity and reliability in qualitative research (Yıldırım & Şimşek, 2011). To increase the internal validity (credibility) of the research, first of all, the relevant literature was examined, and a conceptual framework was created. The questions prepared within the conceptual framework created were reviewed and edited by two faculty members who are experts in the field of educational administration. Before asking questions to the participants, they were informed that the research was

on a voluntary basis and that their personal information would be kept confidential. After the data obtained from the interviews were written down, they were sent to participants, and it was confirmed that these data were compatible with their experiences. To ensure integrity in the process of coding the collected data and creating the themes, the views of experts in the field were frequently consulted. During the presentation of the data, direct quotations were applied, and the harmony of the theme, code and data was critically filtered. To ensure the external validity (Transferability) of the research, all ways and methods such as the research model, study group, data collection tool and data collection process, data analysis and interpretation are clearly stated. To ensure internal reliability (Consistency), the conceptual framework created at the beginning of the research was used while performing data analysis. Thus, it is aimed to enrich the internal reliability (LeCompte & Goetz, 1982, as cited in Yıldırım & Şimşek, 2011). In addition, the data obtained were presented directly by three researchers with a descriptive approach without any interpretation. Recording and keeping the raw data obtained so that it can be examined by others is one of the measures applied to ensure external reliability (Confirmability) (Miles & Huberman, 1994). The researcher recorded and stored the data he obtained. The researcher also clearly expressed his position in the research process and clearly defined the participants. To ensure external reliability, the environment in which data collection was carried out was also specified, the conceptual framework was defined, and the methods of data collection and analysis were clearly stated (LeCompte & Goetz, 1982, as cited in Yıldırım & Şimşek, 2011).

## Findings

In this section, the findings related to the sub-problems of the research are given.

### Views of teachers and school administrators about the adaptation trainings provided by the Ministry of National Education for educational employees

The findings concerning the views of teachers and school administrators about the adaptation trainings provided by the Ministry of National Education for educational employees are given in Table 2

Table 2. *Findings Concerning the Views of Teachers and School Administrators about the Adaptation Trainings Provided by the Ministry of National Education for Educational Employees*

		Subthe		
Theme	me	Codes-Views	Administrator	Teacher
Adaptation Training at the Beginning of the	Adaptation Training	Training with assigned teachers, Theory and practice mismatch complicates adaptation training.	Y3, Y5, Y6 Y3, Y6	Ö2, Ö3, Ö5 Ö2
	Basic	We learn adaptation by doing/through experience.	Y6	Ö1, Ö3, Ö6, Ö7
	ic	Basic training contributes to adaptation.	Y1, Y3, Y6, Y7	Ö1, Ö4

		Basic training does not contribute to adaptation.	Y3, Y4	Ö6
	Preparative Training	Preparative training contributes to adaptation	Y1	Ö1, Ö4
		Preparative training does not contribute to adaptation.	Y4	Ö6
	Applied Training	Advisory teachers contribute to adaptation.	Y2, Y3, Y4, Y8	Ö4, Ö5
		Unqualified advisory teachers do not contribute to adaptation.	Y1, Y6, Y7	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö8
		Preparing “candidate teacher file” contributes to adaptation.		Ö4, Ö8
		Preparing “candidate teacher file” does not contribute to adaptation.	Y2, Y3, Y4	Ö2, Ö6
Methods Used in Adapting to a New Position		Experience sharing with stakeholders/personal efforts,	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8
		Learning by doing/through experience,	Y2, Y3, Y4, Y5	Ö1, Ö2, Ö5
		Learning from inanimate sources/personal efforts,	Y1, Y5, Y8	Ö1
		Taking in-service training.	Y1, Y2, Y3	Ö3, Ö4, Ö5, Ö6
		Sharing information with colleagues.	Y2, Y3, Y6	Ö1
		Training done by the organization during the service.	Y4, Y6, Y7	
		Training taken before service,		Ö8
Retirement		No training is done.	Y1, Y3, Y4, Y5, Y8	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8
		I have no information about this.		Ö6
Factors	Makinm	Making changes frequently,	Y1, Y2, Y3, Y4, Y6	Ö3, Ö4, Ö7, Ö8

Implementing changes without infrastructure,	Y2, Y3, Y5, Y6	Ö1, Ö2, Ö7, Ö8
Not taking the views of the practitioners,	Y3, Y5	Ö1, Ö2, Ö6, Ö7, Ö8
Insufficient training given to stakeholders,	Y1, Y2, Y3, Y6	Ö1
Instant decisions taken,	Y2, Y4, Y5, Y7	Ö2
Stakeholders' not being informed about change,	Y2, Y4	Ö5, Ö8

As it was given in table 2, the views of the participating teachers and school administrators about the adaptation trainings provided by the Ministry of National Education to the educational employees are gathered under four themes as "(1). Adaptation trainings at the beginning of the profession, (2). Methods used in adapting to a new position, (3). Retirement adaptation trainings and (4). Elements that make adaptation to organizational change difficult". In addition to this, it is seen that the participants expressed their views about the adaptation training carried out at the beginning of the profession in four sub-themes: "adaptation training, basic training, preparative training, applied training".

Regarding the first sub-theme "adaptation training", the participants stated that "trainings conducted through the assigned teacher and the incompatibility between theory and practice made it difficult for them to adapt and they tried to adapt to the organization and the profession through learning by doing". Regarding the "basic training" sub-theme, the participants stated that "basic training has both contributing aspects and non-contributing aspects regarding their adaptation to the profession and the organization". Regarding the sub-theme of "preparative training", some participants stated that, like basic training, "it has both contributing aspects and non-contributing aspects". Regarding the sub-theme of "applied training", some participants stated that "advisory teachers contribute to adaptation, while unqualified advisory teachers do not contribute to adaptation". Again, some participants stated that "preparing a candidate teacher file contributes to the adaptation process, while some participants stated that it does not contribute to the adaptation process"

Regarding the second theme, "methods used in adapting to a new position", some of the participants stated that they tried to adapt to the profession and the organization by "sharing experience with stakeholders, personal efforts, learning by doing/experience, learning from inanimate sources, receiving in-service training, sharing information with colleagues, studies carried out by the organization during the service and studies carried out before the service". Regarding the third theme, "retirement adaptation trainings", the participants stated that "no adaptation trainings

have been carried out or they have no knowledge about it". Regarding the fourth theme, "factors making adaptation to organizational change difficult", some participants stated that "frequent changes, implementation of changes without infrastructure, not taking the views of the practitioners, inadequacy of the training given to the stakeholders, instant decisions taken and not informing the stakeholders about the change cause difficulties and problems in adaptation trainings".

A participant expressed view about "adaptation training", which is a sub-theme of the "adaptation training at the beginning of the profession", as follows: *"Once appointed, you start directly in the classroom as a teacher. We did not work in any school other than the teaching internship at the university, they directly delivered the class to us."* (Y6).

Some of the participants expressed views about "basic training", which is a sub-theme of the "adaptation training at the beginning of the profession", as follows: *"There are some changes from year to year, but I realized that I did not know exactly what civil service was until I entered that basic training."* (Y7). *"In a short time, information was given about the rewards, penalties, and our basic laws in 657. Although it spread over weeks, this did not create a permanent situation for us."* (Ö6).

A participant expressed view about "preparative training", which is a sub-theme of the "adaptation training at the beginning of the profession", as follows: *"It is not a topic to be finished with just a seminar or a lecture. It's not just a matter of spending six months with an advisory teacher."* (Y4).

Some of the participants expressed views about "applied training", which is a sub-theme of the "adaptation training at the beginning of the profession", as follows: *"It was useful because my advisory teacher was experienced."*(Y8). *"The advisory teacher was appointed. The teacher was advisor only on paper."* (Ö3).

A participant expressed view about the theme "methods used in adapting to a new position" expressed views as follows: *"We learn in life. When we encounter problems, we come up with solutions and when we see which solutions are successful, we say: 'This is good!'."* (Y4).

Some of the participants expressed views about the theme of "factors making adaptation to organizational change difficult" as follows: *"It is not that the trainings were not done, but 'How efficient and effective was it?'. It was only in the form of one-hour informative meetings on the basis of legislation. It was only on the basis of school principals."* (Ö1). *"You train practitioners at school, determine if the physical facilities of the schools are compatible with what you want to do or not, and then you say, 'I made up for my deficiencies physically and mentally, my aim is to reach this goal and I am making this change'. I don't think there is such a path."* (Y5).

Some of the participants expressed views about the theme of "retirement adaptation trainings" as follows: *"As far as I can see, there is no study on this subject. So when we retire, we are like fish out of water."* (Ö7). *"Those, whose retirement times come, retire and go. That's all."* (Ö5).

### Views of teachers and school administrators about the adequacy of the Ministry of National Education's promotion practices with the principle of merit

The findings concerning the views of teachers and school administrators about the adequacy of the Ministry of National Education's promotion practices with the principle of merit are given in Table 3.

Table 3: *Findings Concerning the Views of Teachers and School Administrators about Adequacy of the Ministry of National Education's Promotion Practices with the Principle of Merit*

Theme	Subtheme	Codes-Views	Administrator	Teacher
Adequacy of Promotion Practices with the Principle of Merit	Oral Exam (Interview)	The personal views of the oral exam evaluators are effective in promotion.	Y1, Y4, Y5, Y7, Y8	Ö2, Ö4, Ö6, Ö8
		Oral exam questions are unrelated to managerial competence.	Y1, Y3, Y4, Y5, Y7	Ö3
		Oral exam duration is not enough.	Y1, Y5, Y6	Ö2
		Oral exam content and questions are uncertain.	Y3, Y5	Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö7
		Oral exam evaluation is subjective.	Y1, Y2, Y5	Ö2, Ö3
		Oral exam scoring criteria are unclear.	Y5, Y8	Ö3, Ö4
		Matching worldview is effective in appointment.	Y4, Y8	Ö7, Ö8
	Before the oral exam the ones to be selected are predetermined.	Y5		
	Written Exam	Written exam content does not measure merit	Y1, Y2, Y3, Y5	Ö1, Ö2, Ö7
		Even if the written exam is insufficient, it contributes to the merit.	Y1, Y2, Y4, Y7	Ö1, Ö4
External	Political views influence promotion.	Y4, Y8	Ö1, Ö7	

	Factors		
		Union preferences influence promotion.	Y4, Y5, Y6 Ö8

As it was given in table 3, the views of the participating teachers and school administrators about the adequacy of the Ministry of National Education's promotion practices with the principle of merit are gathered under three sub-themes as "(1). Oral exam (Interview), (2). Written exam and (3). External factors".

Regarding the first sub-theme, "oral exam", the participants stated that "the personal views of the oral exam evaluators are effective in promoting, the duration of the oral exam is short, the questions are unrelated to the managerial competence, and the ones to be selected are predetermined before the exam, while some participants also stated that the content and questions of the oral exam are uncertain, the evaluation of the oral exam is subjective, the scoring criteria for the oral exam are uncertain, and the matching of worldview is effective in the appointment. Regarding the second sub-theme, "written exam", some participants stated that "the content of the written exam does not measure merit, but the written exam contributes to the merit even if it is insufficient". Regarding the third sub-theme, "external factors", the participants stated that "political views and union preferences are effective in the promotion".

Some of participants expressed views about "oral exam" as follows: "*Personal views, worldviews, political views of people can affect everything.*" (Y1). "*They could not measure competence. One question is: According to the following item of our Constitution, 'How many people are there in the Council of State?'. What is it for me? I will be a principal of a school.*" (Ö3).

A participant expressed view about the "written exam" as follows: "*The exam is not an unique criterion. You learn the regulations etc. from the book at the beginning of service, but for instance, someone who is not good in communication can become school manager. This is also problem.*" (Y5).

A participant expressed view about the "external factors" as follows: "*The biggest factor is partisanship. It doesn't matter if the ideas agree or not, union or benefit can be enough for everything.*" (Ö8).

### **Views of teachers and school administrators about adequacy of the Ministry of National Education's rewarding and promotion practices with the principle of justice**

The findings concerning the views of teachers and school administrators about adequacy of the Ministry of National Education's rewarding and promotion practices with the principle of justice are given in Table 4.

Table 4. *Findings Concerning the Views of Teachers and School Administrators about adequacy of the Ministry of National Education's Rewarding and Promotion Practices with the Principle of Justice*

Subt		Codes-Views	Administrator	Teacher
Them	heme			
Adequacy of Rewarding and Promotion Practices wit the Principle of Justice	Justice in Rewarding	Uncertainty of reward distribution criteria undermines fairness.	Y3, Y4, Y5	Ö1, Ö2
		The effectiveness of union preferences in the distribution of rewards undermines justice.		Ö3, Ö5, Ö7, Ö8
		Influence of political view in reward distribution harms justice.		Ö2, Ö5, Ö7
		The effect of private relations in rewarding harms justice.	Y7	Ö4, Ö5
		Invalidity of documents taken before the last 4 years in the appointment of administrators harms justice.		Ö8
	Justice in Promotion	The effectiveness of union choices in promotions undermines justice.	Y4, Y8	Ö7
		The fact that the written exam is more concrete and provides equality contributes to justice.	Y1	Ö1, Ö3
		The fact that the oral exam score is equal to the written exam score contributes to justice.	Y2, Y3, Y 7	

As it was given in table 4, the views of the participating teachers and school administrators about the adequacy of the Ministry of National Education's rewarding and promotion practices with the principle of justice are gathered under two sub-themes as "(1). Justice in rewarding and (2). Justice in Promotion."

Regarding the first sub-theme, "justice in rewarding", the participants stated that "uncertainty in rewarding criteria, union and political influences in rewarding, private relations that affects the rewarding, and not evaluating the documents received before the last 4 years, in "appointments" negatively affect justice. Regarding the second sub-theme, "justice in promotion", the participants stated that union preferences negatively affect "justice in promotion", just as they do in "justice in



rewarding". In addition, some participants stated that "the written exam makes a positive contribution to justice", while some participants stated that "written exam score's being accepted as the oral exam score affects justice positively."

A participant expressed view about "justice in rewarding" as follows: "*A certificate of achievement was given to my assistant principal. Besides not asking me anything about the certificate of achievement, it was written: 'because of your outstanding effort in the success of the school...'. Now, if there is success in a school, whose success is it first?*" (Ö5).

A participant expressed view about "justice in promotion" as follows: "*I think I can be appointed fairly in the current system. I don't know if it's a coincidence or not, but the last written exam's score was given as the oral exam score. Does the oral exam make any sense then?*" (Y7).

### **Views of teachers and school administrators about career management (career planning and development) opportunities offered by the Ministry of National Education to its employees**

The findings concerning the views of teachers and school administrators about the career management (career planning and development) opportunities offered by the Ministry of National Education to its employees are given in Table 5.

As it was given in table 5, the views of the participating teachers and school administrators about the career management (career planning and development) opportunities offered by the Ministry of National Education to its employees are gathered under two sub-themes as "(1). Career planning and (2). Career development".

Regarding the first sub-theme, "career planning", the participants stated that "frequent regulation changes create uncertainty in planning, the announcement of regulation for administrator appointment is an example of planning, and 4+4 years administrator appointment application creates uncertainty about the professional future". Regarding the second sub-theme "career development", some participants stated that "in-service training only contributes to horizontal careers and in-service training is insufficient and formality", while some participants stated that "there is not any incentive to develop career in organizations or if there, it is insufficient". In addition to these, some of the participants stated that "in-service training contributes to development and the evaluation of points, taken from postgraduate and in-service training at administrator appointment, is incentive."

Table 5: *Findings Concerning the Views of Teachers and School Administrators about Career Management (Career Planning and Development) Opportunities Offered by the Ministry of National Education to its Employees*

Theme	Sub them e	Codes-Views	Administrato r	Teacher
-------	------------	-------------	----------------	---------

Career Management Opportunities Offered to Employees	Career Planning	Frequent changes in regulations create uncertainty in planning,	Y1, Y2, Y5, Y7	Ö1, Ö2, Ö3
		Announcement of the regulation for administrator appointment is an example of planning.	Y1, Y2, Y4, Y7	Ö5
		The 4+4 years administrator appointment application creates uncertainty about the continuation of the management task.	Y3, Y5, Y7	Ö1, Ö5
	Career Development	In-service training only contributes to horizontal career.	Y5, Y6, Y8	Ö4, Ö6, Ö7, Ö8
		In-service training is inadequate and formality.	Y2, Y3, Y4, Y6	Ö2, Ö5, Ö8
		In-service training contributes to professional development	Y7	Ö1
		The incentive for career development within the organization is insufficient.	Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8	Ö2, Ö3, Ö4 Ö5, Ö6
		Career development within the organization is not encouraged.	Y1, Y3, Y5	Ö1
		Evaluating the points taken from in return for postgraduate and in-service training in administrator appointment is an incentive.	Y7	Ö4

A participant expressed view about "career planning" as follows: "So for now, if I want to do something in five years, I believe I can do it, I see it in a certain place, but I cannot predict what will change in 5 years. Some things are changing fast." (Y1).

Some of the participants expressed views about "career development" as follows: "When I was a principal, I received training at in-service training centres at least 10 times. It has contributed to my career development. For instance, educational administration, scholarship, Fatih Project etc. These increased my motivation. It contributes to the horizontal career, makes you do your job more

354 T, Güler, K, Kayıkçı & A, Sabancı/ *Pamukkale University Journal of Education*, 56, 336-371, 2022  
*consciously but I have not seen any concrete contribution to vertical career.*” (Ö4). *“Formality in general. People attend the courses to fill the stipulated time. Not useful things are done in in-service trainings, I think. It just gets done. I cannot say that it is a detailed study going forward.”* (Y2).

**Views of teachers and school administrators about the effects of the current career system of the Ministry of National Education on educational employees**

The findings concerning the views of teachers and school administrators about the effects of the current career system of the Ministry of National Education on educational employees are given in Table 6.

As it was given in table 6, the views of the participating teachers and school administrators about the effects of the current career system of the Ministry of National Education about the educational employees are gathered under two sub-themes as "(1). Effects about performance and (2). Psychological effects”.

Regarding the first sub-theme, "effects on performance", the participants stated that "lack of merit in promotions and appointments, and the inability to plan the professional future" reduces labour productivity. Regarding the "psychological effects" sub-theme, some participants stated that "despite the negativities, the conscientious aspect of the profession is motivating". On the other hand, some participants stated that situations such as "not having incentives for career development, lack of objective promotion practices" reduce motivation and reduce the enthusiasm to work. Some other participants stated that “not being able to see the professional future reduces their commitment to work and creates pessimism.”

A participant who expressed view about "effects on performance" expressed views as follows: *“I am just offended. Not at my profession of course, I am offended by injustice, incompetence and approach to me.”* (Ö8).

Table 6: *Findings Concerning the Views of Teachers and School Administrators about the Effects of the Ministry of National Education's Current Career System on Educational Employees*

Theme	Subtheme	Codes-Views	Administrator	Teacher
The Effects of the Effects on Performance		Lack of merit in promotion and appointments reduces labour productivity.	Y5, Y6	Ö6, Ö7, Ö8

	Not being able to plan the professional future reduces labour productivity.	Y3, Y4	
Psychological Effects	Despite the negativities, the conscientious dimension of the profession motivates us.	Y3	Ö1, Ö7, Ö8
	Lack of incentive for career development reduces work motivation.	Y5	Ö1, Ö4
	Not being able to plan the professional future creates pessimism.	Y2, Y3, Y4	
	The fact that promotion practices are not objective discourages eagerness related to work.	Y1	Ö2
	Not being able to see the professional future reduces the work commitment.	Y5	

A participant expressed view about “psychological effects” as follows: *“There is nothing something like ‘If I do these, this will be evaluated as well. You don't have a thought like ‘it will help me to promote, to come to a new job’” (Y5).*

### Discussion and Conclusion

This research was carried out in order to examine the career practices of the teaching profession and school administration in the Turkish Education System in terms of human resources management and to determine the effects of these practices on educational administrators and teachers. According to the results of the research, the views of the participants about adaptation trainings provided by Ministry of National Education to the educational employees are gathered under four themes as "(1). Beginning of the profession, (2) Moving to a new position, and (3). Adaptation to retirement and (4). Challenges in adapting to organizational change”. The participants expressed their views about the adaptation trainings carried out at the beginning of the profession in four sub-themes: "basic training, preparative training, applied training and adaptation training". It is seen that these trainings received by teachers at the beginning of the profession mostly cover the "teacher candidate" process. In this process, it is seen that basic training mostly includes general works and procedures related to civil service, and preparative training mostly includes subjects related to the teaching profession. On the other hand, it is seen that applied training includes the practices that teachers do in the classroom and

school after basic and preparative training, accompanied by their advisors. Participants stated that basic and preparative trainings have aspects that contribute to their adaptation and that do not. Yıldırım (2012) similarly found in his research that basic training practices are far from current problems and that the duration is insufficient. Some participants attribute the success in applied training to the quality of the teachers assigned to them as advisor. When the relevant regulation is examined, it is seen that there are no concrete and scientific criteria for the qualifications of the advisory teachers to be appointed to the candidate teachers. In some studies (Özen, Kılıçoğlu, & Yılmaz Kılıçoğlu, 2019; Sarı & Altun, 2015), it has been concluded that the support provided to candidate teachers by advisory teachers is insufficient. With a change made in 2016, the Ministry of National Education allocated the first 6 months of the profession to the teacher training process for candidate teachers. It has been stated that candidates cannot be given independent lectures and controlling duties (monitoring students at breaks) during this process (MoNE, 2016a). Köse (2016) stated that this change is positive in terms of providing the candidate teacher with the needed experience and contributing while in the study conducted by Ekinçi, Bozan, and Sakız (2019) it was concluded that to receive their candidate training in a place different from the school or province they were assigned to is seen as negative. However, the period of adaptation to the profession of teachers constitutes one of the most sensitive periods in their profession. The first years of the profession are known as the most difficult years in a teacher's professional career (Feiman Nemser, 2003; Hammond, 2005). Some participants stated that preparing a candidate teacher file contributes to the adaptation, while some participants stated that it does not. About adaptation training, some participants argued that the incompatibility of theory and practice made adaptation difficult, while some participants stated that they tried to adapt by doing and through experience.

Regarding the adaptation trainings carried out when transitioning to a new position, some participants stated that they tried to adapt by sharing experiences with stakeholders and other colleagues, learning from inanimate sources with personal efforts, by doing and receiving in-service training. In-service training is one of the most effective methods used by the Ministry of National Education to ensure the development of teachers and adaptation to the profession. In this regard, it can be said that both the courses opened centrally by the General Directorate of Teacher Training and Development and the in-service training courses opened by the provincial and district national education directorates try to contribute to the professional development and adaptation of teachers and school administrators (Kayıkçı & Turan, 2017). However, it cannot be said that the Ministry of National Education provides adequate training to its employees when transitioning to a new position. Supporting the results of this research, Akçadağ (2014) and Yetim and Toprakçı (2020) determined that most of the school administrators do not receive any education or the education they receive is insufficient, and that adaptation and learning is mostly by trial and error; Süngü (2012) and Okçu (2011), on the other hand, found that administrators train themselves after starting their profession and mostly with individual effort. In the historical process, the first legal regulation in Turkey, which

stipulates that educational administrators receive pre-service training and make career planning, was the regulation published in the Official Gazette dated 1998, and it can be said that with this regulation aimed to make the selection and promotion of administrators according to more reliable and valid criteria (Kayıkçı, 2001). With this regulation, it is stipulated that if the administrators work at the level they are in for at least three years and then if they succeed in the exam to promote to a higher level, they will also receive adaptation training for this level too. However, the implementation of this regulation was short-lived and was repealed in 2004 with a new regulation (MoNE, 2004). Regarding the adaptation trainings carried out while the systemic changes were taking place, most of the participants stated that the changes that affect the education system deeply and without the infrastructure make it difficult to adapt. Supporting the result of this research, in some studies (Cerit, Akgün, Yıldız & Soysal, 2014; Durmuşçelebi & Bilgili, 2014), it was concluded that as a result of the instant implementation of the 12-year uninterrupted education system, both school administrators and other stakeholders did not have enough information and teachers had problems in the implementation of the program. Regarding the adaptation trainings carried out while retiring, the participants stated that the Ministry of National Education does not have any training for the educational employees who will retire, and this causes them to feel worthless. In a study conducted by Şimşek and Büyükkıdık (2015), it was concluded that teachers who retired were bored, felt tired, and saw themselves as useless. It has been concluded that the Ministry of National Education is not yet at the desired level in adapting to changes.

A study (Sabancı, 1999) showed that teachers care about promotion rewards, but the rewards are far from meeting the expectations of teachers to meet their needs and provide job satisfaction. In this research, the views about the adequacy of promotion practices with the principle of merit are gathered under three sub-themes as oral exam, written exam and external factors. Particularly, the participants stated that the oral exam was not carried out in accordance with the merit principle in promotion applications or that it caused problems in the implementation of the merit principle. In the oral exam, the participants stated that the personal views of the evaluators were effective in the evaluation, the questions in the oral exam were unrelated to the managerial competence, the duration was short, the content and questions of the oral exam were uncertain, the evaluations were subjective, the scoring criteria were uncertain, and the candidates' worldviews were determinative if they matched the evaluators. One participant also claimed that the candidates to be selected before the exam are predetermined. Similarly, there are various studies that support this research result. As a result of a research conducted by Doğan, Demir and Pınar (2014), it was concluded that the inclusion of the human element in the evaluation system of the oral exam will create a subjective situation and that the individuals in the commission will not be able to make sound decisions under pressure. In the research conducted by Yolcu and Bayram (2015), it was concluded that the contents of the oral exam were not sufficient to measure the merit. In addition, some of the participants pointed out that the people in the oral exam commission exhibited behaviors such as interfering with

the answering of the questions, being in an authoritarian manner and ignoring the candidates. Cemaloğlu (2005) stated that being subject to proficiency exams in areas not related to managerial competence causes the evaluation process deviate from its purpose; Kayıkçı, Özdemir, and Özyıldırım (2015) stated that the duration of the oral exam is insufficient to measure managerial competencies and that pressure groups are effective in the oral exam and this causes negativities; Aydın Baş and Şentürk (2017) and Sayan and Yıldırım (2019) stated that political factors are involved in the oral exam process and this makes nepotism inevitable. As a result of the research, some participants stated that the written exam does not measure merit while some participants stated that this exam contribute to the merit. There are several studies that support these findings. Boydak Özkan, Gavcar, Saçaklı and Şahin (2014) argue that whether a candidate has managerial competencies cannot be determined by a written exam; in another study, Doğan et al. (2014) supported this finding and stated that even if the content of the written exam is open to discussion it is a requirement for evaluation because the written exam is objective and fair. Some participants, on the other hand, stated that other than exams, political preferences and union preferences as external factors negatively affect merit in promotion. Likewise, in the research of Kayıkçı (2013) and Özdoğru (2019), they found that union discrimination and political pressures affect the administrator selection process.

A significant part of the teachers and school administrators participating in the research stated that the methods and practices of both rewarding and promotion in the education system are not fair. In the research, it was seen that one of the most important factors causing injustice was the effect of political or union influences on rewarding and the other was the uncertainty of rewarding criteria. While Küçükçene and Aydoğan (2018) stated that impartiality is very important in rewarding; Helvacı (2010) stated that one of the lowest level behaviors of school principals regarding ethical behavior is the fair rewarding of teachers' success. Similarly, Demirtaş and Özer (2014), Demir and Pınar (2013) and Özmen and Kömürlü (2010) concluded that the way of rewarding affects justice negatively. The fact that unions are effective in appointments, which stands out as another problem in the research, negatively affects teachers and school administrators and harms their sense of justice. In the research conducted by Kayıkçı (2013) on union effects in appointments, it was concluded that there is a significant relationship between the union of teachers and school administrators and their expectations of promotion in the profession and that administrators and teachers who expect to rise prefer unions close to power. In the research conducted by Konan, Bozanoğlu and Çetin (2017), it was stated that unions are effective in the appointment of administrator. When the current situation is evaluated, it is concluded that the principles of equality and impartiality are not considered, the candidates are not evaluated in terms of their conditions, and negative situations such as unions, management, politics and private relations that will provide advantages create inequality and this leads to inequality of opportunity. One participant stated that the invalidity of the documents received before the last 4 years in the appointment of administrator undermines justice. This practice

not only harms justice, but also contradicts the principle of continuity of the state. Because governments are temporary but the organizations that represent the state are permanent.

As a result of the research, it was stated that while the regulations for administrator appointments regarding the career management (career planning and development) offered by the Ministry of National Education to its employees are a part of the career planning it was concluded that the frequent changes of regulations and 4+4 years administrator appointment applications affect the career management negatively. In particular, the fact that school principals fulfil their duty as a principal for a period of 4 years through temporary appointment have made them "principal authorized teachers". It has become impossible for school principals to make career planning, as they are not permanent staff and do not know what will happen after 4 years. In the research conducted by Argon (2015), it was concluded that one of the obstacles to the fulfilment of human resources functions is the lack of career planning. It is difficult for school administrators who cannot plan their future and whose future is uncertain to produce long-term projects that will ensure the continuity of the school and to contribute adequately to the vision of the school. Likewise, the fact that the person who is the school principal today does not know what will happen after 4 years shows that she does not have a guarantee of authority. In Maslow's hierarchy of needs, the need for security is among the primary needs that must be met in human life (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995). It has been determined that school principals who lack the assurance of authority, which is one of the principles of human resources management, feel themselves under psychological pressure and that their professional assurance contributes to them to work in a peaceful environment by reducing their anxiety (Engür & Kayıkçı, 2020). The fact that school principals take place in the "educational services" class, which is the service class of teachers instead of the "general administration services" (Item: 3/a) included in the Civil Servants Law, as a requirement of the administrative duty they carry out, is an important factor that hinders their career development and planning. This situation prevents the development of educational administration as a career profession.

In the research, it has been obtained that in-service trainings related to career development do not have a remarkable contribution to vertical career advancement and in-service training studies are insufficient. Parallel to the research findings, Ayvacı, Bakırcı and Yıldız (2014), Taşçıoğlu (2006) and Özen (2006) obtained the results that in-service training studies are not practical. Regarding the incentive of career development, most of the participants stated that the incentives were insufficient. When evaluated in general, the inadequacy of studies on career planning, career development and career promotion comes to the fore in the research. In addition, the provisions of "Teaching Profession Law" published in the Official Gazette dated 3/2/2022, such as the establishment of the career steps of the teaching profession, the introduction of opportunities for promotion after a certain education besides seniority and the improvement on personal rights and financial situations of teachers depending on the promotions can be accepted important for carrer principal's implementation and it is seen that all these encourage teachers to post graduate education.



This law is the most important career management step in the Turkish Education System after the regulation that was repealed shortly after it entered into force in 1999 which allows the career planning and development of educational administrators.

As a result of the research, regarding career practices' effect on performance it was concluded that unfair situations arising from the insufficient application of the principle of merit reduce the job enthusiasm and labour productivity and the inability to predict the professional future causes inefficiency. In the research conducted by Karabağ Köse, Taş, Küçükçene and Karataş (2018), most of the participating teachers stated that one of the reasons for the low motivation in the school is the unqualified administrators. In addition, according to the same research result, another reason for low motivation at school is the uncertainty created by not being able to see the future due to general policies. According to this research, in the current career system the lack of incentives for career development reduces the motivation to work, the lack of objective promotion practices discourages work, the inability to plan the professional future and the inability to see the future create a sense of pessimism in the employees and reduce their sense of work commitment. In the master's thesis study conducted by Çiftçi (2017), it was concluded that one of the situations affecting the motivation of teachers in terms of managerial service is unqualified administrators. In terms of psychological effects, it was concluded that career management practices had a negative impact on labour productivity. On the other hand, as another result of the research, some of the participants stated that despite the possible negativities, the conscientious dimension of the teaching profession comes before such negativities, and therefore it is necessary to always try to stay positive. Similarly, in the studies conducted by Demirkol and Kılıç (2017) and Toprakçı, Bozpolat and Buldur (2010), it was stated that the conscientious dimension of the teaching profession is a criterion and a kind of self-control element in the process of displaying professional behaviors that make the profession questionable.

As a result, concrete and scientific criteria should be included in the determination of the qualifications of the teachers who will take part in the training of candidate teachers. In this regard, priority should be given to expert teachers, teachers who have master's and doctorate degrees in their fields, who take part in projects, produce scientific works or receive rewards for their contributions to the field. Instead of subjective criteria and union preferences in appointments and promotions to the administration, written exams prepared by academics and conducted by independent organizations (such as Student Selection and Placing Centre [SSPC]) and interview exams, which also include academicians, should be included. In promotions, evaluations should be made taking into account postgraduate education, in-service training, specialization and head teaching, projects and other scientific studies, and professional performance and rewards. Considering that educational administration is a scientific and professional profession and that it has a separate education and competence area, care should be taken to select people trained in this field,

and school principals should be appointed as permanent staff of school directors and take place in the general administrative services class.

**Ethics Committee Permission Information:** *This research was conducted with the permission of the Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee of Akdeniz University with the decision no 144 dated 29/03/2021*

**Conflict Interest:** *There is no conflict of interest to be declared by the authors.*

**Authors Contributions:** *All the authors contributed equally to all stages of the research.*

## References

- Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of nigerian bank employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (2), 100-112.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(29), 135-150.
- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argon, T. (2015). Eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanabilirliğine ilişkin eğitim çalışanlarının görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 851-869. <https://doi.org/10.17860/efd.19489>
- Aydın Baş, E., & Şentürk, İ. (2017). Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 119-143.
- Aykut, F. (1998). *Orta kademe yöneticilerin kariyer planlaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer. Yönetimi, planlanması, geliştirilmesi ve sorunları* (2.basım). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Ayvacı, H., Bakırcı, H., & Yıldız, M. (2014). Fen bilimleri öğretmenlerinin hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri ve beklentileri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 357-383.

Bakalcı, H. (2010). *İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balcı, A. (2021). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 62-78. <https://doi.org/10.52848/ijls.880112>

Balyer, A. (2013). Okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını etkileyen kurumsal ve kişisel faktörler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 1-26.

Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim (2.basım)*. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (2.basım)*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Bingöl, D. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi (11.basım)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Blake, R. R., & Mouton. (1978). *The managerial gird*. Houston: Gulf Publishing Company.

Boydak Özcan, M., Gavcar, M., Saçaklı, F., & Şahin, N. (2014). Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 103-134.

Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi (4. basım)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(25), 249- 274.

Cerit, Y., Akgün, N., Yıldız, K., & Soysal, M. R. (2014). Yeni eğitim sisteminin (4+4+4) uygulanmasında yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri (Bolu il örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 59-82.

Çiftçi, N. (2017). *Öğretmenlerin algılarına göre motivasyon kaynaklarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th ed.)*. Los Angeles: Sage.

Demir, S. B., & Pınar, M. A. (2013). 2011 yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 123-143. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.4671>

Demirkol, M., & Kılıç, D. (2017). Sınıf öğretmenlerinin vicdan algısı. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 853-864. <https://doi.org/10.14582/DUZGEF.1849>

- T, Güler, K, Kayıççı & A, Sabancı/ *Pamukkale University Journal of Education*, 56, 336-371, 2022 363  
Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Doğan, S., Demir, S. B., & Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7(2), 224-245.
- Durmuşçelebi, M., & Bilgili, A. (2014). Yeni (12 yıllık) eğitim sistemi, karşılaşılan sorunlar ve dünyadaki uygulamalardan bazılarının incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 603-621.
- Ekinci, A., Bozan, S., & Sakız, H. (2019). Aday öğretmen yetiştirme programının etkililiğine ilişkin aday ve danışman öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 801-836. <https://doi.org/10.30964/auebfd.466469>
- Engür, A., & Kayıççı, K. (2020). Türk Eğitim Sistemindeki mesleki güvence uygulamalarının okula ve öğretmenlerin performansına etkisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 2020, 16-34. <https://doi.org/10.19160/ijer.735585>
- Ereş, F. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığında kariyer yönetimi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Feiman Nemser, S. (2003). What new teachers need to learn. *Educational Leadership*, 60(8), 25-29.
- Hammond, M. (2005). *Next steps in teaching: A guide to starting your career in the secondary school*. London & New York: Routledge.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi* (2.basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hodgetts, R. (1997). Yönetim teorisi ve uygulama. (Çev. C. Çetin, C. Mutlu). İstanbul: Der Yayınları
- Hoy, W., & Miskel, C. (1996). *Educational administration (5th ed.)*. New York: McGraw-Hill Inc.
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186.
- Kaplan, İ., & Gülcan, M. G. (2020). Öğretmen kariyer basamaklarının oluşturulmasına ilişkin görüşlerin incelenmesi: karma yöntem araştırması. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 380-406. <https://dx.doi.org/110.30855/gjes.2020.06.03.007>
- Karabağ Köse, E., Taş, A., Küçükçene, M., & Karataş, E. (2018). Öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 255-277.

Karaca, D. (2009), *İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*.

Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Karatuzla, M. (2020). Türkiye’de kariyer planlama ve geliştirmeye dayalı hemşirelik araştırmalarının incelenmesi. *Journal of Health Services and Education*, 4(1), 8-13. <https://doi.org/10.35333/JOHSE.2020.189>

Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’deki uygulama (6.basım)*. Ankara: Bilim Yayınları.

Kayıkcı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, (150), 28-32.

Kayıkcı, K. (2013). Türkiye’de kamu ve eğitim alanında sendikalaşma ve öğretmen ile okul yöneticilerinin sendikalardan beklentileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1), 99-126.

Kayıkcı, K. (2021). *Personel hizmetlerinin yönetimi*. R. Sarpkaya (Ed.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi(5.basım) içinde* (219-272). Ankara: Anı Yayıncılık.

Kayıkcı, K., Özdemir, İ., & Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 471-498.

Kayıkcı K., & Turan Ü. (2017). Öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan hizmet içi eğitim çalışmalarına ilişkin görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 17-33.

Konan, N., Bozanoğlu, B., & Çetin, R. B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(3), 323- 349. <https://doi.org/10.7822/omuefd.327395>

Köse, A. (2016). Okul yöneticilerinin görüşlerine göre aday öğretmen yetiştirme sürecinin değerlendirilmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 924-944.

Küçükçene, M., & Aydoğan, İ. (2018). Eğitim yönetiminde adaletin önemi ve gerekliliği üzerine bir inceleme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 641-664.

MoNE, (1998). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. [Çevrim- içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf>], Erişim tarihi: 22.05.2021.

MoNE, (2004). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğin yürürlükten kaldırılmasına dair yönetmelik.

T, Güler, K, Kayıkcı & A, Sabancı/ *Pamukkale University Journal of Education*, 56, 336-371, 2022 365  
[Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040110.htm>], Erişim tarihi: 13.05.2021.

MoNE, (2005). Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme yönetmeliği. [Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/08/20050813-2.htm>], Erişim tarihi : 13.05.2021.

MoNE, (2013). Millî Eğitim Bakanlığı personeline başarı, üstün başarı belgesi ve ödül verilmesine dair yönerge. [Çevrim-içi: [https://personel.meb.gov.tr/genelge\\_gorus\\_yonerge/Y%C3%B6nerge.pdf](https://personel.meb.gov.tr/genelge_gorus_yonerge/Y%C3%B6nerge.pdf)], Erişim tarihi: 23.05.2021.

MoNE, (2014). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik. [Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>], Erişim tarihi: 13.02.2021

MoNE, (2016a). Aday öğretmen yetiştirme sürecine ilişkin yönerge. [Çevrim-içi: <http://oygm.meb.gov.tr/www/aday-ogretmen-is-ve-islemleri/icerik/452>], Erişim tarihi : 13.05.2021.

MoNE, (2016). Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükmünde kararname ile bazı kanun ve kanun hükmünde karamanelerde değişiklik yapılmasına dair kanun. [Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/12/20161209-5.htm>], Erişim tarihi : 21.05.2021.

MoNE, (2018). 2023 Eğitim Vizyonu. (Erişim: 10.06.2021). [Çevrim-içi: <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/>], Erişim tarihi: 23.05.2021.

MoNE, (2021). Millî Eğitim Bakanlığınca Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Görevlendirme Yönetmeliği. [Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>], Erişim tarihi: 10.06.2021

MoNE, (2022). 7354 Sayılı Öğretmenlik Meslek Kanunu. Resmi Gazete: 3 /2/2022 tarih ve 31750 Sayılı. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/02/20220214-1.htm>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.

Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41(69), 69-85.

Özdoğru, M. (2019). Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi hakkındaki görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2), 111-121.

Özen, R. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin hizmet içi eğitim programlarının etkilerine ilişkin görüşleri: Düzce ili örneği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 141- 160.

Özen, H., Kılıçoğlu, G., & Yılmaz Kılıçoğlu, D. (2019). Aday öğretmenlerin aday öğretmen yetiştirme programına ilişkin görüşleri: Nitel bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 99-120.

Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 25-33.

Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. M. Bütün, S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi. (Orijinal yayın tarihi, 2002).

Sabancı, A. (1999). Ödül sisteminin ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve müdür yardımcılarını için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19), 363-391.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sarı, M. H., & Altun, Y. (2015). Göreve yeni başlayan sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 213-226.

Sayan, İ., & Yıldırım, N. (2019). Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(1), 13-34.

Sullivan, S., & Glanz, J. (2015). *Okullarda eğitim ve öğretimi geliştiren denetim* (4.basım). (A. Ünal, Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.

Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 3(2), 33-50.

Şimşek, A., & Büyükkıdık, S. (2015). Emekli öğretmenlerin yaşam doyumlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bilimleri Dergisi*, 4(6), 19-41.

Taşçıoğlu, C. (2006). *Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: Teori ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.

- T, Güler, K, Kayıççı & A, Sabancı/ *Pamukkale University Journal of Education*, 56, 336-371, 2022 367
- Toprakçı, E., Bozpolat, E., & Buldur, S. (2010). Öğretmen davranışlarının kamu meslek etiği ilkelerine uygunluğu. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 35- 50.  
<https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c1s.2m>
- Torun, E. (2007), *İnsan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve konu ile ilgili yapılan bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Wenxia, Z., & Bo, L. (2008). Study on the relationship between organizational career management and job involvement. *Frontier of Business Research In China*, 2(1), 116–136.  
<https://doi.org/10.1007/s11782-008-0007-6>
- Yetim, G., & Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13- 32.  
<https://doi.org/10.17679/inuefd.538914>
- Yin, R. K. (2017). *Durum çalışması araştırması uygulamaları* (İ. Günbayı, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi, 2012).
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. C. (2012). Temel eğitim kursunun aday öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkısı üzerine bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1867-1886.
- Yolcu H., & Bayram A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – ENAD*, 3(3), 102-126. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.3c3s5m>
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, (1965, 23 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı: 12056). [Çevrim-içi: <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/12056.pdf>], Erişim tarihi: 11.06.2021.