

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARIYER YÖNETİMİ
YETERLİLİKLERİ İLE LİDERLİK STİLLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emine Didem ÖZSARI

İstanbul
Kasım-2020

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARIYER YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİ
İLE LİDERLİK STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emine Didem ÖZSARI

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

İstanbul
Kasım-2020

TEZ ONAY SAYFASI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

Üye Dr. Öğrt. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

Üye Dr. Öğrt. Üyesi Çiğdem DEMİR ÇELEBİ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Okul Yöneticilerinin Kariyer Yönetimi Yeterlilikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**”adlı çalışmamın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Emine Didem ÖZSARI

ÖN SÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR'e, tüm araştırmam boyunca beni teşvik edip, destek olan İstanbul İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı Sayın Turgut KARATEKİN'e ve fikirleriyle yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Zekai ÖZDEMİR'e, ölçek çalışması yaparken yardımını esirgemeyen kıymetli meslektaşlarım ve okul arkadaşlarıma, her zaman desteğini benden esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Emine Didem ÖZSARI

İstanbul - 2020

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARIYER YÖNETİMİ
YETERLİLİKLERİ İLE LİDERLİK STİLLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Emine Didem ÖZSARI
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR
Kasım 2020, 162 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kariyer yönetim yeterlilikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. İlişkisel tarama modeli doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmada veriler Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği ve Kariyer Yönetimi Yeterliliği ölçeği aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmada çalışma evreni 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul ili okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Ölçeklerin eğitimcilerle ulaştırılması ile geri dönüşler alınmış ve geçerli kabul edilen 661 ölçek analize dahil edilmeye uygun bulunmuştur. Ölçeklerin geçerlilik çalışmasında AMOS 22 paket programı kullanılmış ve ölçeklerin uyum sağladığı görülmüştür. Güvenilirlik çalışması için Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmış ve kariyer yönetimi yeterliliği ölçek ifadelerinin .98'lik düzeyde; liderlik stili ölçek ifadelerinin ise .73'lük düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Verilerin analizinde Pearson Momentler çarpımı korelasyon katsayısı, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi tercih edilmiş ve normallik testlerinden olan Kolmogorov testi, Kruskal Wallis H Testi ile Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin ve kariyer yönetim yeterliliklerinin yüksek, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Kariyer yönetimi yeterlilik ölçeğinden çıkan analiz sonuçları dikkate alındığında; öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin kariyer yönetim yeterlilikleri ile öğretmenin medeni hal, cinsiyet, yaş, buldukları okulda çalışma süreleri ve yönetici ile aynı okulda görev yapma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin eğitim durumu ve meslekte

bulunma süreleri dikkate alındığında ise okul müdürlerinin kariyer yönetim yeterliliklerine yönelik düşüncelerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Bu durumda, yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliği ön lisans mezunu öğretmenlerin algısından daha düşük olduğu ve 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri süredir görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin 6-10 yıldır görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline belirlenmesinde resmî okullarda görev yapan öğretmenlerin algısının özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmen algısından daha yüksek olduğu görülmüştür. Liderlik stilleri ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stili algılarının öğretmenin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, son çalıştığı okulda görev yapma süresi ve yönetici ile aynı okulda görev yapma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Genel anlamda öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile kariyer yönetimi arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderliği veya sürdürümcü liderlik stilleri arttıkça kariyer yönetim yeterlilikleri azalmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği arttıkça kariyer yönetimi yeterliliklerinin arttığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, Kariyer Yönetim Yeterliliği, Liderlik, Liderlik Stili, Okul Müdürü, Okul, Öğretmen

ABSTRACT

**EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL
ADMINISTRATORS' CAREER MANAGEMENT
COMPETENCIES AND LEADERSHIP STYLES**

Emine Didem ÖZSARI
Thesis Advisor: Asst. Prof. Ali ÖZDEMİR
November 2020, 162 pages

The aim of this study is to determine the relationship between school administrators' career management competencies and leadership styles according to teachers' views. In the study conducted in line with the relational screening model, the data were collected through the school principals leadership styles scale and career management competence scale. The population of the study in the study consists of teachers working in İstanbul province schools in the 2019-2020 academic year. After the scales were delivered to the educators, feedback was received and 661 scales, which were considered valid, were found suitable for inclusion in the analysis. AMOS 22 package program was used in the validity study of the scales and it was observed that the scales fit well. Cronbach's Alphan coefficient was used for the reliability study and career management competence scale expressions were at .98; leadership style scale expressions were found to have a reliability of .73. In the analysis of the data, Pearson Moments product correlation coefficient, confirmatory factor analysis, reliability analysis were preferred and Kolmogorov test, Kruskal Wallis H Test and Mann-Whitney U test were applied. According to teachers' opinions, it was determined that school principals' transformational leadership styles and career management competencies are high, while their perception of sustaining and releasing leadership is low. Considering the analysis results from the career management competence scale; According to the teachers' opinions, it was observed that there was no statistically significant difference between the career management competencies of the school principals and the teacher's marital status, gender, age, duration of work at their school, and the time spent at the same school with the administrator. Considering the educational status and duration of the profession of teachers, it was determined that school principals'

opinions about career management competencies differ. In this case, according to the perception of teachers who have completed their master's or doctoral studies, the career management competence of school principals is higher than the perception of teachers who have graduated from associate degree, and according to the perception of teachers who have worked for 1-5 years and 21 years or more, school principals' career management competence is 6-10. It was determined to be higher than the teachers who have been working for years.

In determining the transformational leadership style of school principals, it was observed that the perception of teachers working in official schools was higher than the perception of teachers working in private education institutions. Regarding leadership styles, according to teachers' views, school principals' perceptions of transformational leadership, liberatory leadership, and sustainer leadership style were statistically significant between the teacher's gender, age, marital status, educational status, the last time they worked at the school they worked for, and the time spent working at the same school with the manager. It was observed that there was no difference.

Generally, according to teachers' opinions, it was determined that there is a negative relationship between school principals' sustaining and liberal leadership styles and career management. In other words, according to the perception of teachers, as the liberatory leadership or sustained leadership styles of school principals increase, their career management competencies decrease. In addition, according to the perception of teachers, it was determined that as the transformational leadership of school principals increases, their career management competencies increase.

Key Words: Career Management, Career Management Competence, Leadership, Leadership Style, School Principal, School, Teacher

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Sınırlılıklar	6
1.5. Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM	8
KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Kariyer Kavramı Tanımı ve Önemi	8
2.2. Kariyer Evreleri	13
2.2.1. Keşif Evresi	15
2.2.2. Kariyer Başlangıcı	16
2.2.3. Kariyer Ortası	17
2.2.4. Kariyer Sonu.....	18
2.2.5. Azalma.....	19
2.3. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	20
2.4. Kariyerin Önemi.....	22
2.5. Kariyer Yönetimi.....	22
2.5.1. Kariyer Yönetiminin Önemi	24
2.5.2. Kariyer Yönetiminin Aşamaları	25

2.6. Kariyer Yönetimi ile İlgili Kavramlar	26
2.6.1. Kariyer Haritası	27
2.6.2. Kariyer Rehberliği	27
2.6.3. Kariyer Merkezleri	28
2.7. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar	28
2.7.1. Kariyer Dönemi Sorunları	29
2.7.2. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	31
2.7.3. Çift Kariyerli Eşler	32
2.7.4. Ay Işığı Sorunu.....	34
2.7.5. Çift Kariyerlilik	35
2.7.6. Kariyer Engelleri	36
2.8. Kariyer Yönetiminin Faydaları	40
2.8.1. Kurum ve Yöneticilere Faydaları	41
2.9. Liderlik	42
2.9.1. Liderliğin Tanımı.....	42
2.9.2. Liderlikve Yöneticilik.....	45
2.9.3. Liderlik Yaklaşımları.....	47
2.9.3.1. Özellikler Yaklaşımı	47
2.9.3.2. Davranışsal Yaklaşım	49
2.9.3.3. Durumsal Yaklaşım	51
2.9.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	52
2.9.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar	56
2.9.4.1. Öğretimsel Liderlik.....	57
2.9.4.2. Dönüşümcü Liderlik	57
2.9.4.2.1. Okul Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik	59
2.9.4.3. Sürdürümcü Liderlik.....	61
2.9.4.3.1. Serbest Bırakıcı Liderlik	63
2.9.4.4. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Arasındaki Farklar.....	64
2.10. İlgili Araştırmalar	67
2.10.1. Kariyer Yönetimine Yönelik	67
2.10.2. Liderlik Stillerine Yönelik.....	70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	74

YÖNTEM.....	74
3.1. Araştırmanın Modeli	74
3.2. Evren / Örneklem	74
3.3. Veri Toplama Araçları.....	76
3.4. Verilerin Toplanması.....	82
3.5. Verilerin Analizi.....	82
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	84
BULGULAR	84
4.1. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği ve Liderlik Stilleri Türlerine Ait Bulgular	84
4.2. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular	85
4.3. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular	90
4.4. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	99
BEŞİNCİ BÖLÜM	101
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	101
5.1. Sonuç ve Tartışma	101
5.1.1 Kariyer Yönetimine Yönelik Sonuç ve Tartışma	101
5.1.2. Liderlik Stillерine Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	103
5.2. Öneriler.....	106
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	135
Ek 1. Kişisel Bilgiler Formu	135
Ek 2. Araştırma İzin Yazıları	138
Ek 3. Kongre Katılım Belgesi	145
Ek 4. İntihal Raporu	146
ÖZGEÇMİŞ.....	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.9.4.4.1 Örgütsel Başarının Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlikte Değişimi	66
Şekil 3.3.1. Kariyer Yönetimi Yeterliliği Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı.....	78
Şekil 3.3.2. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısı	81



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.3.1 Kariyer Çeşitlerinin Karşılaştırılması	21
Tablo 2.9.2.1 Lider ve Yönetici Özellikleri	46
Tablo 2.9.3.1.1 Özellikler Yaklaşımında Liderlerin Özelliklerine Yönelik Araştırmacıların İfadeleri	48
Tablo 3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	75
Tablo 3.3.1. Kariyer Yönetimi Yeterliliği Ölçek Puanlamasına İlişkin Ortalama Değerlendirmesi	77
Tablo 3.3.2. Kariyer Yönetimi Yeterliliği Ölçeği Uyum İyilik Değerleri	77
Tablo 3.3.3. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçek Puanlaması	80
Tablo 3.3.4. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçek Puanlamasına İlişkin Ortalama Değerlendirmesi	80
Tablo 3.3.5. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği Uyum İyilik Değerleri	81
Tablo 3.3.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	82
Tablo 3.5.1. Normallik Sınamasına Ait Bulgular	83
Tablo 4.1.1. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği ve Liderlik Stilleri Türlerine Ait Bulgular	84
Tablo 4.2.1. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu	85
Tablo 4.2.2. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu	86
Tablo 4.2.3. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaşına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu	86
Tablo 4.2.4. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu	87

Tablo 4.2.5. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	88
Tablo 4.2.6. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu	89
Tablo 4.2.7. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Okul Yöneticisi ile Aynı Okulda Görev Yapma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu	89
Tablo 4.3.1. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu.....	90
Tablo 4.3.2. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Yaşına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu	91
Tablo 4.3.3. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu	92
Tablo 4.3.4. Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu	93
Tablo 4.3.5. Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Hayatındaki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	94
Tablo 4.3.6. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Bu Okuldaki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	96
Tablo 4.3.7. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Okul Yöneticisi ile Aynı Okulda Görev Yapma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu.....	97
Tablo 4.3.8. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Görev Yapılan Okul Türüne Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu.....	98
Tablo 4.3.9. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu..	98

Tablo 4.4.1. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.....	100
---	-----



KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
akt.	: aktaran
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
N	: Katılımcı Sayısı
OMLSÖ	: Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği
Ort.	: Ortalama
SPSS	: Statistical Package for the Social Science
SS	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Toplumların önemli bir kurum olarak gördüğü okul, eğitimin tüm bireylere ulaşmasını sağlayan, kişinin değerlerinin ve sosyal alışkanlıklarının şekillenmesinde en önemli mekanizmalardan biri şeklinde kabul edilmektedir. Küreselleşme, özelleşme, göç olgusu gibi kapsamlı değişiklikler teknolojik gelişmelerle birlikte eğitim süreçlerini de köklü bir şekilde dönüştürmektedir (Bauman, 2020). Bununla birlikte eğitim kurumlarında öğrencilerin bilgi ve yetkinlik kazanması, toplumsal rollere başarılı ve uygun tarzda hazırlanması bireyler kadar ülke yönetimleri tarafından da arzulanmaktadır. Çünkü süreklilik, insan ilişkilerine, kopuşlardan daha sıkı yerleşmiştir. Üstelik bu durum, sadece ilkel toplumlar için değil, modern toplumlar için de geçerlidir (Lahaye, Pourtois ve Desmet, 2011: 12).

Özne olarak insan, sosyal bir varlıktır ve başka insanlara çok çeşitli şekillerde bağımlıdır. Okulun fonksiyonlarını başarılı bir tarzda yerine getirebilmesi öğretmenler aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Bu süreçte öğretmen ne kadar başarılı olursa, öğrenci o kadar bağımsız bir özne, başka bir ifadeyle bilinci olan bir özne hâline gelmektedir. Öğretmenlik mesleğine ilişkin çalışmalar incelendiğinde “genç insanların karakter oluşumu sırasında, iş dünyasında kariyer yapmak için risk alma gerekliliği vurgulanmaktadır. Gençlerin giderek artan bir yüzdesinin bu cazibeye kapılarak öğretmenlikten” uzak durduğu (Sennet, 2009: 52) şeklindeki tespitlere rağmen öğretmenlik çoğu ülkede talep edilen alanları arasında yer almaktadır. Hiç şüphesiz bu durum üzerindeki itibar, onur gibi saygıyla ilgili terimlerin öğretmenlikle bir arada kullanılmasının yaygınlığı da etkilidir. Aslında öğretmenlik mesleği, kişinin kendisini değerli ve faydalı hissetmesinin tarafsız standartlarını sağlamasıyla zanaatkârca bir iştir (Sennet, 2013). Daha da önemlisi bütün kariyer aşamaları belirli bir yaşam boyu istihdam planı sunan

eğitimcilerin kariyer planlamalarında öne çıkmıştır (McLean vd. 2020). Öğretmenlerin çalışmalarını başarılı biçimde gerçekleştirmesi, öğrencilerin bundan yararlanarak çeşitli kazanımlar elde etmesini sağlayabilmektedir. Eğitimcilerin eğitim faaliyetlerini etkin olarak gerçekleştirmesi ve kariyerlerini arzuladıkları gibi geliştirmeleri sınıf özellikleri, diğer öğretmenler ile iletişim, öğrenci tutumları, okul iklimi gibi birçok etkenden doğrudan etkilenebilmektedir (Liao, 2019: 55; Duru, Bayraktar ve Gültekin, 2020).

Günümüzde sadece okulun fiziki ihtiyaçlarını gidermekle sınırlandırılmayan okul yöneticiliği aynı zamanda eğitim lideri olarak konumlandırılmaktadır. Okulların yetkin ve inisiyatif sahibi yöneticilerce yönetilmesi hem nitelikli nesiller yetiştirilmesi hem de genel başarının elde edilmesi bakımından son derece hayattır (Karataş, 2019: 92-93). Dolayısıyla sosyokültürel modele dayanan eğitim süreçlerine tesir eden faktörler arasında okul yöneticilerinin liderlik anlayışları her geçen gün daha da öne çıkmaktadır. Liderliği bakımından eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik anlayışları, eğitim-öğretim sürecinin yürütülmesi kadar öğretmenleri de tesiri altına almaktadır (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010; Gürbüz, 2013; Ariratana, Sirisookslip ve Ngang, 2015; İnandı ve Gılıç, 2020). Eğitim kurumlarının eğitimcilerden talepleri değişirken yeni beceriler nasıl geliştirilir, potansiyel kabiliyetler nasıl günışığına çıkarılır, şeklindeki soruların cevabı doğrudan doğruya yönetim süreçleriyle bağlantılıdır. Denilebilir ki yetkin okul yöneticisi, öğretmenin kariyer gelişim sürecine en yoğun katılan kişidir.

Öte yandan, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kariyer algısında toplumsal değişime paralel olarak, pek çok ekonomik, sosyokültürel, sembolik, psikolojik ve pedagojik dönüşüm de yaşanmaktadır. Her okul yöneticisi, devraldığı kariyer gelişimiyle alakalı bilgi veya deneyimi yeniden üreterek yeni düşünme, olma ve yapma biçimleri geliştirmektedir. Bu süreçte, kariyerle ilgili, bazı unsurlar dönüştürülerek muhafaza edilirken, bazıları da terk edilerek yok olmaktadır. Böylece mesleki gelişimde bir yandan devamlılık, diğer yandan da kesintiler, kopukluklar ve dönüşümler gündeme gelmektedir (Bakioğlu ve İnandı, 2001: 8; Çiftçi, 2007: 22; Altunışık, 2010: 14).

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kariyer yönetimi yeterlilikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın giriş bölümünde problem tanımlanmış, araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına ve bazı tanımlara yer verilmiştir.

Bireylerin ilk çocukluk yıllarından itibaren dâhil oldukları eğitim kurumları, onların bütünlüklü gelişimleri açısından çok önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi aktaran kurumsal eğitim ortamı, çocuğa, en temel sosyal kodların (örneğin, masada oturmayı öğrenmek) yanı sıra bireyin sosyal ilişkiler kurmasına imkân veren pratikleri ve değerleri de aktarmaktadır. Çok sayıda ekonomik, sosyokültürel, sembolik, psikolojik, pedagojik ve benzeri unsurları bünyesinde barındıran okulun birey üzerindeki etkisi bu nedenle büyüktür. Bununla birlikte sosyalleşme sadece kurumda bitmemekte, diğer unsurlar da bireyin sosyal gelişimine katkıda bulunmaktadır. Öğrencilerin eğitim-öğretimden en verimli biçimde yararlanması ve başarılı olması eğitim kurumu, veli ve diğer paydaşlar kadar öğretmenlere de bağlıdır. Öğretmen, sosyal bakımdan düzenlenen, aktarımda bulunan ve kişileri şekillendiren bir dizi ortamın öznesidir. Değişen ve gelişen dünyada bir aktör olarak eğitimcilerin öğretme sürecini başarılı biçimde planlaması ve yürütmesi ise her şeyden önce kendilerinin sahip olduğu niteliklere göre değişiklik gösterebilmektedir. Hiç kuşkusuz bunlar arasında öğrenme yolculuğunu bir ömür boyu sürdürmeyi içeren zenginleştirilmiş kariyer gelişimi önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü mesleki gelişimi de içeren kariyer öğretmene alanı ile ilgili bilgiler edinme ve planlarını ilgileri doğrultusunda geliştirme imkânı sunmaktadır.

Kendilerini değişen dünyaya hazırlayan kişilerin kariyerleri psikolojik, sosyolojik, yürütülen meslek ve ekonomik etkenler olmak üzere çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir (Chan, 2020: 193; İnandı ve Gılıç, 2020: 16). Öyle ki sosyal hayatı ve mesleki gelişimi içeren kariyerin, kurumlarda modern yönetim anlayışlarında önemli değişkenlerden biri olduğu görülmektedir. Birçok araştırmacının incelediği kariyer, bireylerin kişisel ihtiyaçlarının karşılanması bakımından önemli bir role sahiptir. Kariyer geliştirme sürecinin başarılı biçimde yönetilmesi gerek bireyler ve gerekse buldukları kurumlara yapabileceği katkılar

bakımından gereklidir. Bu sebeple değişimin hız kazandığı günümüzde kariyer planlamasının kurumların yönetim stratejileri arasında yer alması zorunluluktur (İnandı ve Gılıç, 2020: 16; Dilekçi ve Nartgün, 2020: 681; Yaşar ve Sunay, 2020: 1615).

Liderlik, hemen her dönemin önemli araştırma konuları arasında yer almıştır. Çeşitli meslekler, bireylerin farklı yaş dönemleri gibi birçok etkene göre değişiklik gösteren araştırmalar değişik liderlik stillerini değerlendirmiştir (Shapiro vd., 2020; Curran ve Guramatunhu, 2020). Tüm sektör ve kurumlarda olduğu gibi eğitim-öğretim kurumlarında liderlik anlayışlarının okul, öğretmen, veli ve öğrenciler üzerinde birçok etki meydana getirdiği çeşitli araştırmalarda incelenmiş ve liderliğin önemli etkenler arasında yer aldığı görülmüştür (Gürbüz, 2013; Ariratana, Sirisookslip ve Ngang, 2015; Wang, 2020: 86; İnandı ve Gılıç, 2020).

Çalışma hayatını oluşturan çeşitli sektörlerde olduğu üzere eğitim kurumlarında öğretmenlerin kariyerlerine idarecilerin yönetim anlayışları da etkide bulunmaktadır. Zira günümüzde kurum kültürü değişmekte ve özellikle okul içinde, yeni bir düşünme, olma ve yapma biçimleri gündeme gelmektedir. Bu araştırmaya çıkış noktalarımızdan; eğitim kurumlarında okul yöneticileri, öğretmenlerin kariyer gelişimlerinde, öğretmenlere ne oranda katkı sağlıyor, yeterli düzeyde rehberlik edip, çalışmalarını destekliyor mu? Kariyer yönetimine yönelik gerekli donanım ve bilgiye sahipler mi? Öğretmenler bu konuda teşvik ediliyor mu yoksa kendi hallerine mi bırakılıyorlar? Okul yöneticileri kariyer yönetimi aşamalarında ne tür liderlik stilleri uyguluyorlar? sorularının cevaplarını bulmaya yönelik attığımız adımlardır.

Araştırmanın problemini “Öğretmenlerin kariyer gelişiminde okul yöneticilerinin kariyer yönetim ve liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusu teşkil etmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Sürekli değişim hâlindeki bir dünyada eğitimcilerin içinden geçtiği pek çok sosyal alan üzerinden kariyer gelişimlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Günümüzde kariyer, kişisel beceri ve kabiliyetlerin yeni formülasyonuna ilham vermektedir.

Öğretmenlerin kariyer geliştirmesinde kılavuz konumundaki okul yöneticilerinin kariyer yönetim yeterlilikleri ve liderlik stillerinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin kariyer yönetim yeterlilikleri hangi seviyededir?
- Öğretmenlerin algılarına göre müdürler hangi liderlik stillerini sergilemektedir?
- Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre müdürlerin kariyer yönetim yeterlilikleri farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre müdürlerin liderlik stilleri algıları farklılık göstermekte midir?
- Görev yapılan kurum türleri dikkate alındığında öğretmenlerin müdürlerin kariyer yönetimi yeterlilik düzeyleri hakkında algıları değişmekte midir? Değişiyorsa hangi kurumda nasıl algılanmaktadır?
- Görev yapılan kurum türleri dikkate alındığında öğretmenlerin müdürlerin Liderlik stillerine yönelik algıları farklılaşmakta mıdır? Farklılaşıyorsa hangi kurumda nasıl değişmektedir?
- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kariyer yönetimi yeterlilikleri ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde mesleklerin pek çok değişime maruz kaldığı bilinmektedir. Okul yöneticiliğinin ne olduğu ve hangi yetkinlikleri gerektirdiği literatürde geniş bir şekilde tartışılmış ve bu konuda güçlü bir birikim oluşmuştur (Karataş, 2019: 91). Bu bağlamda kariyer yönetimi ve liderlik stillerinin öğretmenlere etkisine dair çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Türkiye’de benzer incelemelerin her iki kavramı da çeşitli faktörler (performans, kurumsal bağlılık, iş doyumunu, vb.) açısından ele aldığı görülmektedir (İnandı ve Gılıç, 2020; Küçükçayır ve Cemaloğlu, 2017). Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin kariyer yönetim ve liderlik stillerini çeşitli değişkenler açısından irdeleyen çalışmaların bulunduğu hemen fark edilmektedir. Bununla birlikte alanyazında her iki kavramı bir arada ele

alıp değerlendiren çalışmaların sayı bakımından kısıtlı olmasından dolayı elinizdeki çalışmanın literatüredeğerli bir katkısınacağı dűřünülmektedir.

Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarındaki yönetim faaliyetleri öğretmenlerin kariyer gelişimlerini dolayısıyla mesleki çalışmalarını etkileyebilmektedir. Bu incelemenin dikkat çekici yanı, eğitim yöneticilerinin kariyer yönetim ve liderlik stillerinin öğretmenlerce nasıl algılandığının belirlenmesidir. Çalışmanın değişim ve süreklilik bağlamında da eğitim incelemeleri alanyazına önemli katkı yapacağı dűřünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- İstanbul iline bağlı rastgele seçilmiş ilçeler,
- Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmî ve özel okullar olmak üzere ilkokul, ortaokul ve lise düzeyi okullar,
- 2019–2020 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan öğretmenler

ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Çalışmada kullanılan bazı terimlere ait tanımlar aşağıdaki gibidir.

Kariyer: Kişilerin meslek hayatı boyunca yaptıkları işlerle ilgili deneyim, tutum ve davranışlarının bütünüdür (Griffin, 1993: 623).

Kariyer Yönetimi: Örgütlerde çalışanlara yönelik ilgi alanları, çıkar ve yeteneklerinin belirlenmesine yardımcı olma ve buna bağlı olarak kariyerin geliştirilmesi amacıyla gerekli planlamaların yapılması olarak ifade edilebilmektedir (Vural ve Sağlam, 2019: 231).

Liderlik: Bireylerin belirlenen plan ve kararları gerçekleştirebilmesini olağan hâle getiren, kişisel bir beceri ve toplumun sevk ve idaresini sağlayabilme sanatıdır (Nacar ve Kak, 2019: 2).

Liderlik Stili: Liderlik özelliği bulunan bireylerin, takipçileri karşısında ki davranış biçimi, takipçiler tarafınca algılanan davranışlar bütünüdür (Hıdıroğlu, 2018).

Okul Yöneticisi: Eğitim kurumunun vizyon ve misyonunu belirleyen, eğitim-öğretim programının yürütümü, düzenlenmesi, eğitimcilere görev dağıtımını yapan, motive ve koordine eden etkinlik dağılımını ile eşgüdüm sağlayan kişidir (Balyer, 2012).



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışanlara dair hassas gözlem, bize çoğunun kendilerine ait kariyer düşünceleri, istekleri ve ihtiyaçları olan yetkin bireyler olduklarını göstermektedir. Bu gerçeği bir kez keşfettikten sonra, aksini düşünmek oldukça güçleşmektedir. Hiç kuşkusuz bu süreç olağanüstü bir öğrenme becerisi, benzersiz yetenekler, derin düşünceler ve duygularla şekillenmektedir. Günümüzde pek çok becerinin raf ömrü kısaldığı için teknolojide ve bilimlerde, tıpkı ileri imalat biçimlerinde olduğu gibi çalışanların ortalama olarak her sekiz, on iki yılda bir yeniden eğitilmeleri gerekmektedir (Sennet, 2009: 11). Yeteneğin bir kültür meselesi şeklinde algılandığı değişim zamanlarında kariyer gelişimi sadece geçmiş başarıyı değil potansiyel kabiliyeti de öne çıkardığı için strateji geliştirme gerekliliği söz konusudur. Zaten strateji bugünden hareketle geleceği inşa eden kararlar toplamının altında yatan mantıktır (Özel, 2016).

Bu bölümde; kariyer, türleri ve kariyer sürecini etkileyen kavramlar ile karşılaşılan birtakım sorunların eğitim kurumlarına yönelik katkılarının yer aldığı araştırmalardan örnekler üzerinde durulmaktadır. Ayrıca liderlik kavramı, çeşitleri ve yöneticilik ile ilişkisi de ele alınmaktadır.

2.1. Kariyer Kavramı Tanımı ve Önemi

Kariyer kavramı genel anlamıyla meslek yaşamını ifade etmek maksadıyla kullanılmaktadır. Bu ise bireyin uzun vadeli hedeflerini, profesyonel ve profesyonellik harici yaşantısının standartlarını belirlemekte ve kendisinin davranışlarının sorumluluğunu üstlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. En eski anlamı “iyi yapılmış bir yol” şeklindeki kelimenin temel öğelerinden biri, belirli becerilere sahip olmaktır. Bu bağlamda İngiltere’deki “career” (kariyer) kelimesinin eskiden ulaşım araçlarının (carriage) kullandığı bir yolu ifade ettiği hatırlanabilir. Sosyolog Max Weber’in kariyerin Almanca karşılığı olarak kullandığı “beruf” kelimesi, aynı zamanda işin bir anlatı olarak önemini ve kariyerin ancak uzun süreli

ve organize bir çabayla geliştirilebileceğini belirginleştirmektedir(Sennet, 2002: 9-126-27).

Kelime çalışma bağlamında kullanılmaya başlandığında da, kişinin ekonomik uğraşlarının bir ömür boyu aktığı mecrayı anlatmaktadır. Türk Dil Kurumu'na göre ise bir meslekte edinilen başarı, aşama ve/veya uzmanlıklar şeklinde anlamlandırılmaktadır (TDK, 2020). Kariyer söz konusu olduğunda birçok tarifle karşılaşılmaktadır. Tanımların ortaya konulma biçiminde iş alanı, başarı-para kazanımı, meslek tercihi, tutum ve sorumluluk gibi çeşitli etkenlerin ön planda olduğu görülmektedir (Vural ve Sağlam, 2019: 233).

Diğer bir ifade ile kariyer sayesinde planlama, geliştirme, yönetim ve rehberlik gibi geleneksel personel yönetimi anlayış ve algısından uzaklaşarak insan kaynaklarının yönetiminde mesleki tercih, meslek seçimi gibi kavramlara önem verilmeye başlanmıştır (Aksoy, 2008).

Alanyazında kariyer kavramına yönelik tanımlar ise şöyle sıralanabilir;

- Birey hayatı süresince kariyer etkinlikleriyle meşguldür.
- Çalışılan bir işte edinilen tecrübe ve beceriler kişinin kariyerine etkide bulunur.
- Kariyer bireyin kendini gerçekleştirme için çalıştığı alandır.
- Kariyerde dikey hareketlilik vardır.
- Birey hayatı boyunca mesleki gelişim anlamında belli bir sıra izler.
- Kişi, yaşamı süresince edindiği iş tecrübesi ve çalışmalarıyla belli bir tutum ve davranış kazanır.

Bu tanımlar dikkate alındığında kariyer kavramının mahiyeti bakımından şunlar ifade edilebilir:

- Kariyer, çalışanların işteki pozisyonlarına bakılmaksızın yaşamları süresince yaptıkları işlerdir.
- Kariyer, daha çok dikey hareketlilikle kendini gösterir. Başka bir ifadeyle bireyler mesleki deneyim kazandıkça kariyerlerinde yükselirler.

- Bireyin belli bir işte çalışarak yeni beceriler edinmesi veya var olan maharetlerini geliştirmesi kariyerle açıklanabilir.
- Bireylerin kendi kariyer gelişimlerini örgütleme anlayışı hâkim olmaktadır.
- Kişilerin çalışma hayatı ile işe yönelik tüm tecrübeleri kariyer çerçevesindedir.
- Kariyer, Türkçe’de çoğunlukla meslek gelişimi şeklinde düşünülse de aslında kavram bireyin yaşamı boyunca edindiği deneyim ve pozisyonlardır (Çalık ve Ereş, 2006; Odabaşı, 2011; Sara, 2018: 145; İnandı ve Gılıç, 2020: 16).

Kariyer, insanların iş yaşamında sosyal bir mevki elde etmesinde ve toplumsallaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca kariyer bireylerin yanı sıra kurumlar için de önem taşımaktadır. Kişilerin kariyer gelişimlerinden kurumlar önemli düzeyde yarar sağlamaktadır. Çalışma hayatı her ne kadar bireye ekonomik açıdan belli yaşam şartları sağlasa da bireyin kariyeri üzerine çalışması mesleki doyumunu artırmaktadır. İnsanlar iş hayatına atıldığı günden itibaren öncelikle ihtiyaçları daha sonra ise beklenti ve isteklerini karşılamak için plan yapmaktadırlar. Bunlar içinde işinde belli bir seviyeye çıkmak, kendisini daha mutlu etmek için bir itici güç konumuna gelmektedir. Dolayısıyla bireyler mesleki yaşamlarında başarılı olarak kariyer edinmek istemektedirler. Bu durumun daha çok psikososyal bir gereklilik hâlini aldığı söylemek mümkündür (Aytaç, 2005; Sara, 2018).

Öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamış her bir bireyde kendini gerçekleştirmek için kariyerinde ilerleme isteği daha baskın olmaya başlayacaktır. Bu isteğin ona daha fazla güç ve popülerlik katacağı söylenebilmektedir. Tabi bu aynı zamanda daha iyi yaşam şartları anlamına da gelmektedir. Bu isteklilik her bireyde birbiriyle benzer oranda gerçekleşmeyebilir. Çünkü her birey farklı ilgi, yetenek, istek ve becerilerle dünyayı algılamaktadır. Çeşitlilik arz eden bu algılayışın arkasında psikolojik, toplumsal ve ekonomik nedenler de bulunabilmektedir. Bireyler dünyadaki yenilik ve değişimle birlikte refah seviyelerini artırmaya önem vermişler ve hâliyle bu durum mesleki yaşantılarında kariyer kavramının önem kazanmasını beraberinde getirmiştir. Akabinde ise bireyin işinden ve yaşamından duyduğu

memnuniyeti gösteren(Heslin, 2005'ten akt. Koch, Park, Zahra, 2019) kariyer başarısı adı verilen bir durum ortaya çıkmıştır. Her bireyde daha fazla refah seviyesine ulaşmak şeklinde tezahür eden arzu diğer çalışanlardan sıyrılarak yükselme amacına dönüşmüştür. Bireyler sosyal alanda saygınlık kazanmak, tanınır olmak gibi nedenlerle mutlu bir hayat sürmek için kariyerlerini geliştirmeye önem vermişlerdir (Kaya, 2008; Koch, Park, Zahra, 2019).

Kariyer geliştirme isteği birçok kurum yapısında olduğu gibi eğitim kurumlarında da öğretmen ve idareciler tarafından önemsenmektedir. İşte tam bu noktada öğretmenlerin kariyer geliştirme sürecinde okul yöneticilerinin liderliği önemli görülmektedir. Bu çalışmada, öğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde okul yöneticilerinin kariyer yönetim ve liderlik rolü incelenmiştir.

Bireylerin kariyer gelişiminde; yaş ve cinsiyet gibi demografik özellikleri, kişilik yapıları, ilgi ve yetenekleri, beklentileri ve çeşitli çevresel faktörler önemli rol oynamaktadır.

Yaş, kariyer planlamayı belirleyen demografik faktörlerden biri yaşdır. Bireyin her yaşta her mesleği yapabilmesi mümkün olamamaktadır. 20 yaşındaki bir bireyle 50 yaşındaki bir bireyin kariyerleriyle ilgili beklentileri; istek ve ihtiyaçları farklılık gösterecektir. Bazı mesleklere girişte ise yaş sınırlaması söz konusu olabilmektedir (Sav, 2008). Örneğin Yüksek Öğretim Kurumu'nun araştırma görevlisi kadrolarına başvuracak kişilerde 35 yaşını doldurmamış olmak şartı bu çerçevede hatırlanabilir (YÖK, 2020).

Cinsiyet, cinsiyetin kariyer seçimini etkilediği düşünülmektedir (Ballou ve Huguenard, 2008 akt. Jackson ve Wilton, 2018). Kadın ve erkeğin toplumsallaşma süreçlerindeki farklılık kariyer sürecini doğrudan şekillendirmektedir. Kadınlara toplumsallaşma sürecinde atfedilen ve kendilerinin de içselleştirdikleri toplumsal cinsiyet rolleri onların kariyer basamaklarındaki gelişim ve beklentilerini istenmeyen biçimde etkilemektedir. Son tahlilde toplum tarafından ideal kadın ve erkek kalıp yargıları belirlendiğinden birey "ideal kadın ve erkeğe" yaklaşmak üzere yetiştirilmektedir. Kadınların daha çok edilgen, besleyici, duygusal olması ve ev içi etkinliklere yönelmesi; erkeklerin ise atılgan, iddialı, yarışmacı, lider olması ve ev dışı etkinliklere yönelmesi beklenmektedir. Çeşitli araştırmaların ortaya

koyduğu üzere erken yaşlardan itibaren doğrudan yahut dolaylı bir şekilde bu kalıp yargılar kadın ve erkeğin kariyer seçimleri üzerinde etkili olmaktadır. Son yıllarda, kadın istihdamına yönelik yasal düzenlemeler, eğitim imkânlarının artması vb. gibi nedenlerle kadınların daha yoğun bir şekilde çalışma yaşamı içinde yer almaya başladığı gözlemlenmektedir. Bununla beraber, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının kadınların kariyer gelişimi üzerindeki olumsuz etkilerinin süreklilik kazandığı göz ardı edilemez (Şahin, 2007: 47; Özyürek, 2013: 39-40; Jackson ve Wilton, 2018). Öte yandan esnek ve istikrarsız istihdama geçişle ilgili olarak cinsiyeti aşan daha temel sorunların varlığı da dikkat çekmektedir.

Kişilik, kişiliği belirleyen birçok faktör vardır. Aslında kişiliğin nitelikleri, karakter, mizaç ve yetenek faktörlerini kapsamaktadır. Bireyin kişiliği ile iş yaşamı uyumu, kurum yapısıyla birlikte hareket etme, kişisel beklentiler kurumsal bağlılığı güçlendirmektedir. Kişilik özellikleri ve kariyer uyumuna ilişkin çalışmalar gittikçe artmaktadır. Aynı zamanda kişisel niteliklerin kariyer seçiminde önemli bir etken olduğuna dair çalışmalar da bulunmaktadır. Bireylerin kariyerlerine başlangıç aşamasında kişilik analizlerini doğru yaparak kendilerine uygun mesleklere yönelmesi, kariyer gelişiminin başarılı olmasına yardım etmektedir. Hiç kuşkusuz kişisel karakterin şekillenmesine tesir eden psikolojik faktörler kariyer geliştirme sürecinde de etkilidir. “Kişiliğin gelişmesiyle kendini gerçekleştirme güdüsü daha çok artmakta ve kariyer gelişim sürecinde etkin rol oynamaktadır” (Aybatlı, 2008: 10; Karaca Çakınberk, 2011:177; Eryılmaz ve Kara, 2017: 88).

İlgi ve yetenekler, kariyer seçiminde oldukça önemli olan faktörlerden biri de bireyin ilgi ve yetenekleridir. Bireyler; ilgi alanları, kişilikleri ve sahip oldukları yeteneklerini uyumlulaştırabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri mesleklere yönelmelidir. Çünkü insan yaşamının önemli bir kısmı çalışarak geçmektedir. Bu nedenle kariyerin en başında bireyin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yapılacak doğru tespitler, bireylerin kariyer gelişim süreçlerini olumlu yönde etkileyecek, iş doyumunun ve memnuniyetlerinin artmasına sebebiyet verecektir (Kök ve Muhsin, 2007: 14).

Beklentiler, bireyler ihtiyaç, istek ve beklentiler anlamında farklı özelliklere sahiptirler. Kariyer seçiminde de bu farklılıklar önemli rol oynamaktadır. Bireylerden bazıları mesleğin getirdiği gelire göre meslek seçimini yaparken bazıları ise kendini gerçekleştirebileceği ve sosyal bir statü kazandıran meslekler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Beklentilerini üst düzeyde karşılayan mesleklerde, bireyler daha mutlu ve yüksek güdülenmeyle çalışmaktadırlar. Beklentiler, bireylerin sahip olmayı arzu ettikleri ödülle de ilişkili olarak değişkenlik göstermektedir. Her birey, arzuladığı ödülün niteliği açısından diğerlerinden farklıdır. “Örneğin; yaşlı bir birey için emeklilik maaşının önemi oldukça fazlaysa, iş hayatına yeni atılmakta olan bir kişi için emekli aylığı cezbedici bir özelliğe sahip olmayacaktır” (Çiftçi, 2007: 142; Aytaç, 2005: 94; Eryılmaz ve Kara, 2017: 92).

Çevresel unsurlar, bireylerin kariyer seçimini etkileyen bir diğer önemli unsur ise çevresel faktörlerdir. Kişinin doğup, büyüdüğü, yaşamını sürdürdüğü sosyoekonomik ortam, bireyin kariyerini şekillendirmede önemli rol oynamaktadır. Kültürel yapı, gelenekler, dinî inançlar, aile yapısı, arkadaşları gibi unsurlar da bireyin kariyer seçimini etkileyen diğer çevresel faktörler arasında sayılabilmektedir. Özellikle kırsal kesim ile şehirli bireylerin kariyer seçimlerinde farklılıklar görülebilmektedir. Çünkü bu durum bireylerin kişilikleri üzerinde kalıcı yaşantı farklılıklarına yol açmaktadır. Başka bir örnekle açıklamak gerekirse, erkek bireyler için askerlik yapmak kariyer planı kurma ve kariyer geliştirmede önemsenmektedir. Diğer taraftan devlet memuru olabilecek bireylerde önemli şartlardan biri hükümlü olmamaktır (Sav, 2008: 61; Carrico, Matusovich, Paretti, 2017). Kariyer seçimi üzerinde etkili olan diğer bir faktör ise, ücret, sosyal haklar, sigorta, ikramiye gibi etkenler bireylerin meslek seçiminde dikkate aldıkları önemli unsurlardır.

2.2. Kariyer Evreleri

Bireylerin kariyer gelişim süreci ile yaşamları arasında bir paralellik mevcuttur. Çocukluktan başlayarak yetişkinliğe kadar bu durum devam etmektedir. Her ödev ve sorumlulukta yapılması gereken görevler, karşılanması elzem ihtiyaçlar

bulunmaktadır. Dolayısıyla bir kariyer planı geliştirmede birçok etken söz konusudur. Bunlar aile, okul, cinsiyet, yaş, iş deneyimi, kişisel özellikler şeklinde sıralanabilmektedir. Bireyler kariyer gelişimlerinde istek ve amaçlarına göre davranmaktadır. Bireysel farklılıklar dikkate alındığında bu istek ve amaçlar kişiden kişiye değişebilmektedir. Mesela birey çocukluğundan itibaren kariyerine yönelik hayaller kurmuş ve bununla bağlantılı olarak birtakım beklentileri oluşmuştur. Bu dönemde karakterize olan kariyer kavramı ergenlik çağında olgunlaşmaya başlayacaktır. Özellikle ergenlik döneminde kariyer fikri mesleki ilgi ve boş zaman etkinlikleri ile şekillenmektedir.

Yetişkinlikte alınan eğitimle oluşan kariyer bilinci işe giriş, kariyer durgunluğu dönemi ve son olarak emeklilikle gelişmektedir. 21. yüzyılda kişilerin hayatında yeni bir başlangıç olan emeklilik bazı bireylere göre kariyerin sonuyken bazı bireylere göre yeni kariyer başlangıcı şeklinde görölmektedir. Emeklilikle yeni kariyer planları fikri kişisel, çevresel ve benzeri durumlardan doğrudan etkilenebilmektedir. Diğer taraftan yetişkinlikte bazı bireyler kariyerlerine bazı durumlarda ara vermek veya kariyerlerini ertelemek zorunda kalabilmektedirler. Örnek vermek gerekirse kadınların evlendikten sonra üstlendikleri aile sorumlulukları, çocuk yetiştirme gibi nedenlerle kariyer gelişimlerini ertelemeyi veya ara vermeyi planladıkları görölmektedir. Bu tip durumlarda bireylerin hayatlarındaki önemli dönemler ile kariyeri arasında bağlılık bulunmamaktadır (Singer; 1990: 191; Can ve Kavubaşı, 2005; Hermanowicz ve Clayton, 2018: 3).

Bireyin hayatında ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve yaşlılık odaklı olmak üzere sekiz psikososyal evre bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı çocukluk hayatıyla ilgiliyken bir kısmı yetişkinlik dönemini kapsamaktadır. Bir başka psikososyal araştırmacı Daniel Levinson ise kendi modelinde altı evreyi incelemiştir. Bunlar; 16-22 yaş arası aileden ayrılma durumu, 22-29 yaşı yetişkinlerin içine karışma durumu, 29-32 yaş arasını önceki evreler için geçiş dönemi olarak ayırmıştır. Akabindeki 32-39 yaş arası işe yerleşme evresi, 39-43 yaş arası orta yaş krizi dönemi ve son evre ise 43-50 yaş arası yenilenme evresi oluşturmaktadır. Psikososyal ve meslek kuramlarına ait bir başka sınıflandırmayı Super yapmıştır. Kendisi (1980: 295) kariyer evrelerini 5 evrede toplamıştır. Bunlardan 0-14 yaş arası büyüme evresi, 15-24 yaş arasını keşiif evresi, 25-44 yaş

arası kurma evresini, 45-64 yaş arasını sürdürme evresini ve son olarak 65 yaş evresini düşüş evresi oluşturmaktadır. Kariyer evrelerine dair birçok araştırmacı tarafından çeşitli kuramlar ortaya atılmışsa da ortak görüş; kariyer evrelerinin beş aşamada incelenmesi şeklinde belirlenmiştir. Bu evreler şöyle gruplandırılabilir (Can ve Kavubaşı, 2005; Ünver, 2005: 6; Hermanowicz ve Clayton, 2018:5):

2.2.1. Keşif Evresi

Kariyerin ilk evresi olması bakımından önemli olan keşif sürecinin başında, birey öncelikle araştırma duygusu içinde kendini hazırlamaktadır. Bu evrenin önemli özelliklerini sıralamak gerekirse bu dönemde bireyler kariyerleriyle ilişkili olarak eğitim almaktadırlar veya almayı düşünmektedirler. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı üst düzeyde kendini göstermektedir. Bu evrenin 25 yaşında son bulunduğu bilinmektedir. Bu aşamada birey kendini tanımaya ve mesleki tercihini belirlemeye yönelik özelliklerini kavramaya başlamaktadır. Böylelikle kendini keşif aşamasında kariyer anlamında hangi role sahip olabileceğini belirlemeye ve tanımaya çalışmaktadır. Ayrıca bu evrede yaş sınırlaması 25 olarak görünse de bu durum kariyer gelişimi faktörlerinden etkilenmektedir(Öge, 1984'den akt. Can ve Kavuncubaşı, 2005; Hermanowicz ve Clayton, 2018:7).

Keşif evresi insan hayatının başlangıcından mesleki seçimine hatta daha sonrasına kadar giden bir dönemi kapsamaktadır. Mesleğin ilgi ve yeteneklere göre seçilmesi çalışma yaşamının ön şartı görülmektedir. Bireyin ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmada ailesi, arkadaş grubu, eğitim durumu, kariyer seçimi etkilemektedir (Hermanowicz ve Clayton, 2018:8). Ancak kariyer seçiminde Türkiye'de çağ nüfusunun fazla olmasının da etkisiyle eğitim sürecinin sınavlarla daha çok bağlantılı bulunması, bireysel yeteneklerin eğitimde dikkate alınmaması ve rehberliğin yetersiz ve/veya sınırlı olması bireylerin ilgi ve yeteneklerine göre meslek seçimini zorlaştırabilmektedir.

2.2.2. Kariyer Başlangıcı

Bireyin iş yaşamına başladığı evredir. Bu süre ortalama olarak beş yıllık bir süreye karşılık gelmektedir. Kişi bu dönemde farklı iş kanallarına yönelerek ilk iş deneyimini elde etmek için arayış içerisine girmektedir. Hâliyle kişi kariyer seçiminde belirsizlik ve bunalım yaşamaktadır. Bu süreçte birey kendine bir yer edinme ve kendini kanıtlama eğiliminde olmaktadır. Kariyer seçiminde mesleğe başlama kadar ilk mesleğinde geçirdiği deneyimler de kişinin kariyer gelişiminde önemli bir yer teşkil etmektedir. Bireyin kariyerinde iz bırakan kişi ve kurumlar çalıştığı kurum, meşgul olduğu işler, çalışma arkadaşlarının tutumu bunlar arasında gösterilebilmektedir. Bu dönem; iş arama ve bulma, işe başlama ve uyum sağlama, yerleşme ve ilerleme olmak üzere üç bölümde sınıflandırılmaktadır (Sarı, 2007):

İş Arama ve Bulma: İş arama evresi bireyin sadece bu aşamada değil kariyer başlangıç evresinde veya iş değiştirme/ayırılma sürecinde karşılaşılabileceği bir durum sayılmaktadır. Ancak genç yetişkinlik çağlarında bu aşama daha uzun bir zamana yayılabilmektedir. Bu süreçte verilebilecek doğru kararlar bireyin kariyerinde önemli bir aşamadır.

İşe Başlama ve Uyum: Bu evrede arama sonucunda iş bulunmuş ve işe başlanmıştır. Birey bu aşamada çalışma ortamını tanımaya başlamaktadır. Diğer bir ifadeyle yeni ortam ve iş arkadaşlarına uyum sağlamaya çalışmaktadır. İş bulma ve işe başlama aşamasında yaşanan en büyük sorun sürenin uzamasıyla beraber başlayan ekonomik ve psikososyal zorluklardır. Bir başka sıkıntı ise beklentiler ile gerçeklik arasında oluşan makasın yol açtığı gerçektir. Çok genel bir şekilde bu şok şöyle ifade edilebilmektedir: Bireyler ilk işini seçtiği ve işe başladığı zaman beklentileri ile gerçekler uyuşmamaktadır ve bir şok yaşamaktadır. Bireyler kariyer yaşamlarının başında ulaşılması güç beklentiler içine girmektedirler. Uzun yıllara yayılan akademik araştırmaların sonuçları, kişilerin işe başladıkları ilk zamanlarda gerçek durumları gördükçe bu açığı kapatmalarının zaman alacağını ortaya koymaktadır (Aytaç,2005:6). Beklentilerle uyuşmayan iş ve çalışma ortamından dolayı yaşanan hayal kırıklığı, bireyi iş değişikliği yapmaya itebilmekte yahut işinde düşük performans göstermesine yol açabilmektedir. Beklentiler ve gerçekler arasındaki farkı kapatmak için mesleki eğitim sürecinde bireylere iş ve çalışma

ortamlarını daha yakından tanıma imkânları sunulmalıdır. Sonuçta kendisini nelerin beklediği konusunda hazırlıklı olan bireyler daha az hayal kırıklığına uğrayacaklardır.

Yerleşme ve İlerleme: Birey bu dönemde işinde mesleki doyuma ulaşmış durumdadır. Bu sayede birey mesleki deneyimini de artırmaktadır. Böylelikle işinde tecrübe kazanması da hızlanmaktadır. Bunun sonucunda ise bireyin işinde sorumluluk alma ve görev isteği daha çok olmaktadır. Bireyin işinde kariyere başlama evresinin tamamlanması onun istek ve hedefine göre belirlenmektedir. Hayali olmayan gerçekçi hedefler belirlemiş bir birey için başlangıç evresi çabuk bitecekken aksinin söz konusu olduğu durumlarda bu evrenin tamamlanmasında gecikmeler yaşanabilecektir. Bu nedenle kariyer başlangıcı evresi bireyin ilgi ve yeteneklerinin iş yaşamına uyarlandığı bir dönem sayılmaktadır. Bireyler bu başlangıç ve yerleşme evresinde mesleğinde ilerleme sağlayarak saygınlık, güç ve mevki elde etmek istemektedir. Bu nedenle kariyer gelişiminin en hızlı dönemi bu dönemdir (Erdoğan, 2003; 17; Kök ve Halis, 2007; 7).

2.2.3. Kariyer Ortası

Kariyer basamağının bu aşamasında birey bilgi ve becerisini kullanarak üretken ve yapıcı rol üstlenmeye başlamaktadır. İş ve işe dair görev ve sorumluluklar kendini iyice göstermektedir. Bu dönemde karşılaşılan başarısızlıklar birey için yeni iş arayışları biçiminde kendini göstereceği için bireyin işinde kendini ispatlaması kariyer hedefleri için önem taşımaktadır. Nitekim başarılar terfi almaya ve yeni görevlerin kapısını aralamaya yarayacaktır. Birey bu dönemde kendini gerçekleştirmek için gayretli ve sabırlı olmaya çalışmaktadır. Bu aşamada yaşanacak sorunlardan en önemlisi kariyer platosu durumudur. Kariyer platosu, bireyin mesleğiyle ilgili faaliyetlerini yürütürken herhangi bir kariyer ilerlemesininve gelişiminin olmaması halidir. Bu durumdaki bir bireyde içsel iş yapma isteği azaldığı için üretkenlikâdetada durma noktasına gelmektedir. Kişinin işe başladığı günkü heyecanını kaybettiği görülmektedir. Bunun nedenleri arasında kariyerinde ilerlememe yani kariyer platosu gösterilebilir. Bu duruma düşen bireyler bilgi ve becerilerini tam manasıyla performanslarına yansıtamadıkları için

işlerinde iyi olmama haletiruhiyesi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işlerini kaybetmekaygısı nedeniyle kaçınılmaz bir şekildeduygusal, zihinsel ve bedensel yönden yıpranmaktadırlar. Kariyer platosu durumundaki bireylerin içine düştükleri bu zor durumdan kurtulmaları için kendileriyle sağlıklı iletişim kurularak desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle bu durumdaki kişilere karşı olumsuz tepkilerden kaçınılmalıdır,onların mutluluk halesinin solmasının önüne geçilmelidir (Barutçugil,2004:328).

Kariyer ortası evresinde yalnızca kurumlar değil bireyler de sorumluluğu paylaşmaktadır. Bu süreçte birey/bireyler işteki performansını artırıp kariyer basamaklarında yol alabilirken bazen de birey/bireyler kariyer platosu denilen durgunluk ve gerilemeye uğrayabilmektedir. Bu durumda bireyden kaynaklı oluşan duraklama ve gerileme durumu “kişisel odaklı plato” şeklinde adlandırılmaktadır. Bireyde görülen yavaşlama ve durgunluğun sebebi kurumdaki kariyer planlaması ve yönetiminden kaynaklanıyorsa buna “örgüt odaklı plato” evresi denilmektedir. Hesaba katılabilecek diğer bir nokta ise birey/bireylerin yaşadığı ruhsal, psikolojik veya fiziksel etkenlerdir (Şimşek, Çelik ve Akatay,2007: 11).Meseleyi derinlemesine irdelerken var olan olgunun önüne geçmenin etkin yollarını gösteren çalışmalar bireyin karşılaşılabileceği kariyer platosunun bireysel veya kurum kaynaklı olabileceği gibi kişi/kişilerin psikolojik, ruhsal ve fiziksel olarak yaşayabileceği sorunlardan etkilendiğini de ortaya koymaktadır.

2.2.4. Kariyer Sonu

Bu kariyer aşamasına gelen bireylerde artık öğrenme ikinci plana düşmüş deneyim önem kazanmıştır. Dolayısıyla bu dönemdeki bireyler edindiği deneyimleri başkalarına aktarmaya çalışmaktadır. Kişiler bu aşamada kuruma bağlılığı zayıflamakla beraber kurumun sağladığı deneyimi genç insanlara yol gösterici bir şekilde intikal ettirerek işlerinden keyif almaktadırlar. Bu aşamadaki bireyler için kendini gerçekleştirme ve statü ön planda olmaktadır (Aytaç, 2005: 72).

Kariyer sonuna yönelik bilgilerin odak merkezi bireylerin kariyer bakımından üst seviyede yer almasıdır. Bu süreçte öğrenmek geri planda kalmışken öğretmek ön plana çıkmıştır. Kurumlar bu seviyeye gelmiş bireyleri genç çalışanlara yol

gösterici olarak istihdam edebilmektedirler. Bu dönemin en önemli sorunlarından olan yaşa rağmen kendindeki değişim ve gelişimi yaratamayan çalışanların yaşadığı tükenmişlik hissi ve üretkenliğin kaybolmasıdır. Diğer taraftan bu dönemde yaşanabilecek sorunlardan biri de bu seviyeye çıkmış bireylerin karşılaşılabileceği sağlık sorunlarıdır.

2.2.5. Azalma

İşle, eşle, çocukla, torunlarla, kısacası bütün bir çevreyle ilişkileri etkileyen emeklilik kariyer döneminin belki de bitiş dönemidir. Dahası mesleki hayattan kopmanın getirdiği sosyal kimlik ve imaj kaybı ciddi bir endişe yaratmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda bazı farklılıklar görülmektedir. Nitekim bir çalışmada emeklilik bireyin kariyerinin bitiş dönemi şeklinde kabul edilmekle birlikte başka bir inceleme hayat yolunda son düzlük sayılan emekliliği yeni kariyerlerin başlangıcı diye sunmaktadır. Her iki açıdan da durum değerlendirildiğinde emeklilik dönemi bireylerin kariyerine olan bakışı bu dönemin özelliklerini farklılaştırmaktadır. Bu noktadan bakıldığında bazı bireyler için emeklilik yeni kariyer yolları iken bazı bireyler içinse kariyerin bitiş dönemidir. Hayatlarının bu dönemecine girenler arasında ikinci durumda yer alan bireyler için aslında hobilerini gerçekleştirme zamanıdır (Kaya, 2008: 13). Bu ise büyük ölçüde tıpta yaşanan gelişmeler, yaşam konforu ve sağlığın artmasıyla, her yeni yıl ortalama yaşam süresinin uzamasıyla bağlantılıdır. Denilebilir ki yaşlılık hem daha geç başlamakta, hem de daha uzun sürmektedir. Böylece orta yaşla yaşlılık arasında sosyal hayatın içinde, ama emekli olduğu için boş vakti olan, spor yapan, seyahat eden, sanatla ilgilenen genç yaşlı diye anılması uygun düşen yeni bir kuşak ortaya çıkmaktadır (Hofman, 2017: 7-9).

Kariyer dönemleri içerisinde emekliliği gelmiş bireylerin bilgi ve deneyimlerini genç çalışanlar için aktarabileceği koçluk, eğitimlik gibi görevlerin verilmesi kurum için önemli bir kazanımdır. Bu kariyer düzeyi bireylerin kemale erdiği ve üretmekten ziyade başkalarına aktarımın sağlandığı düzey olarak dikkat çekmektedir. Bundan dolayı bu döneme gelmiş bireyleri bünyesinde bulunduran kurumların bu kişilerin bilgi ve deneyiminden istifade etmek yerine onları işten

çıkarmayı seçmesi önemli ve ciddi bir kayıp şeklinede değerlendirilmektedir (Yaylacı,2006:108).

2.3. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Kariyer, eskiden beri bilinmekle beraber kavramsal çerçevesi ancak 20. yüzyılın ortalarındaki incelemelerle şekillenmiştir. Araştırmacılardan Roe, Donald Supper, Tiedeman ve Ohara, John Holland gibi kişilerin çalışmalarlarıyla meslek ve kariyer kuramları ortaya atılmıştır (Özgen ve Ark. 2002; akt. Çalık ve Ereş 2006).

İnişli çıkışlı yaşamların durmaksızın değiştiği 20. yüzyılda maruz kalınan iki dünya savaşından sonra sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelerde meydana gelen ekonomik dönüşümler kariyer gelişimine yönelik ilgiyi hayli artırmıştır. Gelişen ekonomi ile beraber yeni şirketler kurulmuş ve çalışana olan ihtiyaç çoğalmıştır. Bireyler için kurumlar daha da önem kazanmış ve kurumsal kariyer kavramı teşekkül etmiştir. 20. yüzyılın başlarından itibaren ise bireyi esas alan kariyer anlayışı gelişmiştir. Bu ise “bilimin, teknik becerilerin ve daha genel olarak da profesyonel bilginin doğru bir biçimde kullanılmasıyla, insanların daha güçlü bir kariyer öyküsü oluşturabileceğini ve kendi yaşamlarının kontrolünü ele alacağını” öne çıkarmıştır (Sennet, 2002: 128). Böylelikle kişinin işinden anlamlı bir anlatı ve dolayısıyla bir kariyer oluşturmaya katkı sunacağı varsayılan kariyer yönetimi kavramı da önem kazanmıştır (Aydın, 2007: 87).

Günümüzde hayatın temposu her geçen gün hızlanmaktadır. Bu değişime ayak uydurabilmek için çalışanların da sürekli olarak gelişim içinde olması ve peşi sıra gelen yeniliklere uyum göstermesi beklenmektedir. Bu bitimsiz devingenlikle de ilişkili olan dünyadaki değişimler geleneksel kariyer anlayışını da derinden etkilemiştir. Çağın hızına ayak uydurmaya çalışan kurumlarkendi iş potansiyelleri nezdinde uygun iş gücü bulabilmek için bireylerin kariyer gelişimlerini yakından izlemektedir. Tabi bu durum kurumları çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek ve ilerletmek için bir dizi planlı çalışmaya sevk etmektedir. Bununla beraber bireyler artık çok yönlü bir şekilde kariyer gelişimini gündemlerine almaya başlamışlardır. Bu kavram bireyin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kariyerinde meydana gelecek değişimlere karşı çok yönlülüğü barındırmaktadır. Çok yönlü kariyer yönetimi ile

geleneksel kariyer yönetimi karşılaştırıldığında bireyin kariyer gelişiminde aldığı sorumluluk temel ölçüttür. İçinde yaşadığımız hız kültürü, bir yandan zamanı akışkan hâle getirirken diğer yandan sosyal sınırları çok daha hareketli kılmakla kalmamakta sabit kariyer gelişimi tanımlarının yerine esnek ve değişebilir değerler koymaktadır. Dolayısıyla çok yönlü kariyerde kendini gerçekleştirmeyi arzulayan birey kariyer gelişimini kendi planlamak durumundadır (Noe, 1999; akt. Çalık ve Ereş 2006).

Tablo 2.3.1 Kariyer Çeşitlerinin Karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel kariyer	Çok yönlü kariyer
Hedef	Terfi- maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş teminatı	Verimlilik
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Ne?	Nasıl?
Gelişme	Kuralcı	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven
Yönetim sorumluluğu	Örgüt üzerine kurulu	Çalışan üzerine kurulu
Temel değerler	İlerleme, güç	Özgürlük, gelişme
Hareket düzeyi	Düşük	Yüksek
Davranış boyutu	Örgüt sorumluluğu	Bireysel sorumluluk

Kaynak: Noe 1999'dan akt. Çalık ve Ereş, 2006; Demir, 2019.

Tablo 2.3.1'de görüldüğü üzere geleneksel ve çok yönlü kariyer birbirinden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Geleneksel kariyer merkeze kurumu koyarken çok yönlü kariyerde birey merkeze alınmaktadır. Geleneksel kariyer anlayışındaki resmî eğitim çok yönlü kariyerde yerini iletişim becerilerine bırakmıştır. Ayrıca her şeyi mümkün gibi gösteren özgürlük, sarmallık, kendini yeniden yaratma, iş doyumunu gibi niteliklerin önem kazandığı çok yönlü kariyerde bireye sorumluluk verilerek verimlilik esas alınmıştır (Çalık ve Ereş, 2006; Demir, 2019: 8).

2.4. Kariyerin Önemi

Kariyer, bireylerin çalışma hayatındaki önemli görev aşamalarıdır. Geçmişte kariyer daha çok yöneticiler ve profesyonel bireyler için kullanılırken günümüzde tüm çalışanları içerecek bir anlama kavuşmuştur. Aynı şekilde önceki yıllarda yalnızca terfi almayı içeren kariyer günümüzde yatay geçişler, yapılan çalışmalar başta olmak üzere pek çok durumu kapsayacak şekilde değerlendirilmektedir. Bireylerin yaşamını önemli ölçüde etkileyen kariyer kavramını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Kariyer, bireyin ilk mesleki faaliyetinden emeklilik dönemine kadar olan süreci kapsamaktadır.
- Bireylerin iş yaşamındaki belli aşamaları içermektedir.
- Tutum ve davranışlar kariyerin kapsamına girmektedir.
- Kariyer sadece terfi etmeyi değil bir işin belli birimlerinde çalışmayı da ifade etmektedir.

Bireylerin mesleki doyumlarının sağlanmasında kariyer önemli bir konuma sahiptir. Çünkü yeni teknolojiler, kurumsal yeniden yapılanmalarla şekillenen kariyer gelişimi bireylerde mesleki doyumunu artırarak daha üretken ve verimli bir çalışma hayatını mümkün kılabilir. Değişmeyen tek şeyin bitimsiz değişim olduğu, dün öğrenilen çoğu şeyin yarın geçersiz olacağından başka bir şeyden emin olunamayan öğrenen organizasyonlarda kariyer çok daha önemli bir konuma yükseldi. Zaten kariyer gelişimindeki nihai amaç bireylerin başarıyı tadarak en verimli şekilde kendisine ve çalıştığı kuruma yararlı olmasının sağlanmasıdır. Bu çalışma sürecinde bireyler hak, sorumluluk, hizmet şartları ve hukuk kurallarını yerine getirmektedirler (Çalık ve Ereş, 2006; Odabaşı, 2011; Schwartz, Gregg, Mckee, 2018).

2.5. Kariyer Yönetimi

Bilgi çağı olarak görülen 21. yüzyılın başlarından itibaren dünyada ekonomik değişim ve gelişmeler hız kazanmıştır. Teknolojiye ayak uydurabilen kurumlar başarılı olurken teknolojinin gerisinde kalanlar başarısızlığı tatmaktadır. Ekonomik

değişimler sayesinde dünyada yeni iş alanlarının oluşturulmasıyla beraber nitelikli yetişmiş insan kaynağına duyulan ihtiyaç artmıştır. Söz konusu gereksinimlerin karşılanma süreci çalışanların kariyer gelişimini ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla hayat boyu öğrenme ve beceri geliştirme; eğitim kurumlarında, iş dünyasında ve diğer sektörlerde anahtar kavramlar hâline gelmiştir (Brinkman, 2020:9). Sosyologların her şeyin değişiminin süreklilik kazandığı bu devri tanımlamak için “akışkan modernite” gibi benzetmeler kullandıkları bilinmektedir (Bauman, 2017). Kurumsal yapıların düzgün bir şekilde iş görebilmesinin çalışanların güdülenmesine bağlı olduğu gerçeği anlaşıldıktan sonra kurumlar için de bireylerin kariyer gelişimi önem kazanmıştır. Kurumlar değişen beklentilere uyumlanma ihtiyacında olduğundan, personelin de esnek ve değişime hevesli olması talep edilmektedir. Dolayısıyla çalışanların kariyer gelişiminin izlenmesi için ise kariyer yönetimi kavramı popüler hâle gelmiştir. Çünkü esnek, kolay uyum sağlayan ve hem profesyonel hem kişisel gelişime açık personel ihtiyacı ancak yönetsel bir perspektifle karşılanabilmektedir. Her şeyin temposunun sürekli hızlandığı bir kültürde daha da belirginlik kazanan kariyer yönetimi çalışan ya da personelin iş motivasyonuna katkı sağlaması, kariyerlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, eğitim sırasında ve sonrasında bilinçli kariyer seçimleri yapılması (Çalık ve Ereş, 2006; Jackson ve Wilton, 2018) şeklinde tanımlanabilir.

Her yerin gelişim, değişim, dönüşüm, yenilik, öğrenme ve hız kültürünün içine işlemiş diğer dinamik kavramlarla çınladığı günümüzde kariyer yönetimi kurumların çalışanların kariyer gelişimi için öngördüğü bir kavram olarak görülmektedir. Çalışma arzusunu ve iş verimini artıran kariyer yönetimi esasında personelin gelişimini sağlama sürecidir. Her yönetimde olduğu gibi karar verme durumu kariyer yönetiminde de vardır. Kararı çoğunlukla birey verebilirken kurumlar da bireylerin kararına ortak olabilmektedir. Bireylerin mesleki iş doyumunu ve kurumsal bağlılığını artıran kariyer yönetimi kariyer gelişiminde önemli görülmektedir. Bu aşamada bireyinkurumla iletişiminin güçlü olması nedeniyle işe bağlılığı artmaktadır. Dolayısıyla kariyer yönetimi süreç olarak belli bir çaba ve özveri gerektirmektedir. Kariyer yönetimi, bireyin işe giriş esnasında doldurduğu form ile başlamaktadır. Daha sonra bireye ilgi ve yetenekleri dâhilinde bir plan çizilmesiyle devam etmektedir. Kariyer yönetiminde ölçme ve değerlendirme

yöntemlerinden performans ölçümü bireyin işindeki ilerleme durumunu göstermektedir. Bu sayede birey ve kurumun beklentileriyle uyumlu bir kariyer yönetimi planı hazırlanabilmektedir (Ünver, 2005; Odabaşı, 2011; Jackson ve Wilton, 2018).

2.5.1. Kariyer Yönetiminin Önemi

Yaşadığımız devingen çağda kariyer yönetimine verilen önem artmaya başlamıştır. Bu durumun başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

- ***İşin tanım ve yaklaşımlarına yönelik farklı bakış açısı:*** Sanayi Devrimi sonrası işçinin ve çalışanın, önce üretim iş prensibi günümüzde yerini hümanist bir yaklaşıma bırakmıştır. Artık iş temel amaç değil bireylerin kendini gerçekleştirme aracı şeklinde görülmektedir.
- ***Çalışan nüfusun eğitim seviyesindeki artış:*** Bireylerin çalışma hayatı öncesinde veya sırasında kariyer basamaklarında ilerlemek için çeşitli eğitimler almasıdır.
- ***İş potansiyelindeki karmaşıklaşma ve yenilenme:*** İş potansiyelindeki değişim ve yenilikler kariyer amaçlarını da değiştirmektedir. Dolayısıyla personelin kariyer hedeflerine ulaşması için bilgi edinmenin yanında becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir.
- ***Kurum yapılarında kariyer ilerlemesindeki hiyerarşik yapı yerine yatay ve düz yapılanmaya geçilmesi:*** Çalışanların ilerleyebileceği pozisyonların sınırlı olması dikey ilerlemeye alternatif olarak yatay uzmanlaşmayı beraberinde getirmiştir. Etkin yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesi için de kurum ihtiyaçları ile çalışanların ilgi ve becerilerinin etkin eşleştirilmesi ihtiyacı doğmuştur
- ***İçsel ve dışsal kariyer bilincinin artması:*** Bireylerin kendini geliştirmeye yönelik bir çaba içerisinde oluşu içsel kariyer bilincini artırmaktadır. Bazen de bu hedefe kilitlenme durumunu ödül, saygınlık, itibar kazanma gibi dışsal güdülemeler etkilemektedir(Sümer, 1998; Jackson, Tomlinson, 2019: 6).

2.5.2. Kariyer Yönetiminin Aşamaları

Kariyer yönetim sürecindeki temel aşamalar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

İnsan kaynaklarının seçimi, kariyer yönetim sürecindeki en önemli adım; kurumun ihtiyacı olan uygun insan kaynağının seçimidir. Bunun yanında, “arzu edilen adayları örgüte çekme, işe alma, gereksinimleri tanımlama, yeni işe alınanların uyumunu kolaylaştırma gibi hususlar da sürecin diğer önemli adımlarıdır.” (Torun, 2011: 39-40; Jackson, Tomlinson, 2019: 8).

İç işe alım, uygulamalarında, kurum içindeki herhangi bir pozisyonda görev yapan bir çalışan görevinden ayrıldığında, işletme içerisinde bu görev tanımı ve gereklerine uygun niteliklere sahip bir çalışanın seçilerek görevlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

Eğitim ve geliştirme, kurumlar işe yeni başlayan çalışanlarının gereksinim duydukları bilgileri edinebilmeleri amacıyla eğitim programları hazırlamaktadırlar. Ayrıca diğer çalışanları için gerek mesleki gerekse kişisel gelişimlerine yönelik eğitim programları düzenlenmektedir.

Terfi planlaması, bir çalışanın bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk gerektiren üst düzeyde başka bir göreve geçmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 82). Terfi, bireye mesleğinde yükselme imkânı ama aynı zamanda büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlamaktadır. Psikolojik açıdan ise derece ve mevki bakımından yükselmeyi içeren terfi, bireyin güvenlik, ait olma, kişisel ilerleme ve büyüme ihtiyacını tatmin etmektedir. Aslında çalışma ortamı açısından terfi sürecinin planlanması kariyer gelişimine yardım etmektedir (Aytaç, 2005:126; Jackson ve Tomlinson, 2019: 8). Şöyle ki kariyer yönetimi sürecinde gerçekleştirilecek etkili bir terfi planlamasının hem birey hem de kurum açısından olumlu sonuçları olacaktır.

Yer değiştirme, kişilerin statülerinin aynı düzeyde kalarak, kurumun coğrafi olarak başka bir yerde bulunan birimine ya da mevcut yerde aynı iş grubunda benzer bir göreve atanmaları yer değiştirme şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle

yer değiştirme çalışanın farklı birim ve görevde deneyim kazanması için başvurulan bir yöntemdir. Bununla birlikte doğru zamanlamayla uygun işlerde yapılan yer değiştirmeler, bireyler açısından yeni bilgi ve becerilere sahip olma, kendilerini geliştirme gibi avantajlar sağlamaktadır. Kurum açısından da insan kaynağını etkili ve verimli kullanma imkânı vermektedir. (Eryiğit, 2008: 20; Schwartz, Gregg, Mckee, 2018)

Yedekleme, kurumdaki nitelikli çalışanların herhangi bir nedenle işten ayrılmaları ihtimaline karşı yapının zarar gormemesi amacıyla yönetimin izleyeceği stratejilerden biridir. Ana amaç, “rgt içinde özellikle st yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu göreve hazırlamaktır. Yönetsel pozisyonlarda bir boşalma söz konusu olduğunda veya iş rotasyonu planlandığında, adaylardan birisi bu pozisyona atanmaktadır.” (Bingöl, 2014:355).

İşten ıkarılma, kurumlar, ekonomik krizler, klme ya da faaliyetlerine son verme gibi işletmeyle ilgili nedenlerle ya da çalışanın disiplinsizliği, düşük performans göstermesi gibi etkenlerle çalışanların işlerine son verebilmektedirler. Kariyer yönetimi açısından oldukça önem arz eden bu süreç, bazı bireyler için kariyerlerinin sonu anlamına gelirken, bazıları açısından yeni kariyer fırsatlarını ifade etmektedir. Kurumların, alışanlarının kariyer gelişimini desteklemesinin, hem çalışanlar hem de kurum açısından önemli getirileri vardır. Kariyerini geliştirme fırsatı yakalayan çalışanın iş arzusu ve verimliliği artacak, bu durum kurumda daha uzun sürelerle bulunmasına sebebiyet vererek, kurumsal bağlılığını artıracaktır. Kurum ise çağın gerektirdiği yüksek nitelikli çalışanları istihdam ederek, rekabet avantajı elde edecektir (Bingöl, 2014: 355).

2.6. Kariyer Yönetimi ile İlgili Kavramlar

Kariyer yönetimini anlamayı sağlayan mefhumlara yakından bakıldığında yönetime ilişkin belli başlı kavramlara rastlamak mümkündür. Bunlar bazı durumlarda kariyer yönetiminin bir aracı durumundayken bazen de insan kaynaklarının temel kavramları şeklinde geçebilmektedir. lkeler bazında ele alındığında kariyer yönetimi insan kaynakları bakımından gelişmiş ülkelerde daha çeşitlidir.

2.6.1. Kariyer Haritası

Birey ya da bireylerin kariyer gelişimlerinde izlediği yol şeklinde tanımlanabilecek olan kariyer haritası, çalışmaya başlarken veya devam ederken kariyer ilerlemesinin yapıldığı bir teknik şekilde görülmektedir. Aslında kendi başına kariyer basamaklarını ve buralara geçişin belirlendiği bir şema ortaya çıkmaktadır. Böylelikle çalışanlar için bir yol göstericilik sağlandığını söylemek mümkündür (Şimşek, vd, 2004: 23).

Kariyer gelişimi için oluşturulan kariyer haritalarının çalışanlar için açık seçik bir şekilde düzenlenmesi önemlidir. Çalışanların iş sürecinde yapacakları her iş tanımının tartışmaya mahal bırakmayacak şekilde yapılması görev ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir. Personelin yükselme şartlarının kapsamının tayin edilmesi onların kariyer haritalarının oluşmasında etkilidir. Kariyer haritaları bireyler ve kurumlar için son derece önemli kariyer süreçleridir. Çalışanlar için iyi kariyer haritaları çıkarılmış bir kurumda iş performansı yüksek olurken tam tersi durumda kurumdaki iş potansiyelinde düşüşler görülecektir (Davenbort, 2003:2).

2.6.2. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, personelin ilgi, yetenek ve becerilerine uygun bir şekilde kariyer imkânlarını değerlendirilmesi ve strateji geliştirmesi diye tanımlanabilir. Hızla değişen istihdam politikalarında, kariyer rehberliğinin hayati bir rolü vardır. Çalışanları iş öncesinde, sürecinde ve hatta sonrasında destekleyen kariyer rehberliği ömür boyunca alınması gereken bir rehberliktir. Kurumlarda kariyer danışmanlığını tamamlayıcı bir görevi olan kariyer rehberliğini insan kaynakları personeli yürütmektedir. Uzmanlar tarafından sunulan rehberlik genel anlamda eğitim sisteminde bireylerin geleceğine yön verebilmelerini sağlayan, böylece eğitim sisteminin etkililiğini artıran kuralları bütünüdür. Kariyer gelişimde rehberlik ise küresel rekabet ve iş şartlarında istihdam edilecek personelin ilgi, yetenek ve becerisine uygun bir pozisyonda hizmet ettirilmesidir. Dolayısıyla günümüzde rehberlik kendilerini birer beceri deposu şeklinde değerlendiren ve bu becerileri izlemeyi, geliştirmeyi ve en iyi şekilde kullanmayı kendi sorumlulukları arasında

gören insan kaynaklarının gelişiminde hayati derecede önemlidir (Eryiğit, 2008; Soysal, 2013; Hooley, Rice, 2018:4).

2.6.3. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, özellikle çalışanların kendi kendini değerlendirme ve kariyerlerini geliştirmelerine katkı sağlayan eğitim ve danışmanlık hizmeti sunan yerlerdir. Bu merkezler personelin istihdamına katkıda bulunduğu gibi onların beceri kazanmaları için görüşmeler, atölye çalışmaları, yazılım programları, kitaplar, hareketli görüntü programları ve benzeri çalışmalarla işlerlik kazandırmaktadır. Kurumsal bir yapıya sahip olan kariyer merkezleri işlevsel ve profesyonel bir noktada hizmet vermeye çalışmaktadır. Etraftaki her şey hızla akarken pusulayı ve zaman mefhumunu yeniden ayarlamaya katkı sunan bu merkezler personeline daha iyi bir istihdam şartları vaat ettiği için ancak büyük kurumlarca uygulanabilmektedir. Günümüz dünyasında kurum ve işletmeler toplam kalitelerini artırmak, personeline uygun kariyer eğitimi ve danışmanlığı sağlamak ve böylelikle personelin kariyer başarısını artırmaya yönelik kariyer merkezlerini aktif bir şekilde kullanmaya çalışmaktadırlar (Bayraktaroğlu, 2003: 141; Pun, Kubo, 2017: 135). Çünkü geleceğin açık ve anlamlı bir yaşam yolu olması ancak kariyer merkezlerinin sunduğu perspektifle mümkündür.

2.7. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

Kariyer süreçlerinin yürütülmesinin hem birey hem de kurum bakımından uzun ve zor olduğunu söylemek mümkündür. Şöyle ki kariyer süreci odak noktası insan ve insanlar tarafından belli şartlarla bir araya getirilmiş yapılarla ilgilidir. Kariyer gelişimi içerisinde birey iş arzusunu kaybetme, stres, tükenmişlik sendromu vb. gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu durum ya da durumlar bireyin iş motivasyonunun azalmasını bu işe işte verim kaybı ve bireyin kendini yetersiz hissetmesini beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bu sorunlar bireyin uzun vadeli ideallerine ve sabit hedeflerle değerlere yönelen kurumun ulaşılacak son noktaya varmasını engellemektedir. Başarıya mâni olan sorunları sıralamak gerekirse finansman eksikliği, fazla çalışma, aile yükümlülükleri, kişilerarası beceriler ve iş bulmada

zorluk, kaynak noksanlığı ve destekleyici olmayan yönetim, sosyal problemler ve cinsiyet öne çıkmaktadır. Sorun çeşitlerinin sıralandığı bu durumlara aşağıda değinilmiştir (Kaya, 2008: 29; Porter, 2019: 5).

2.7.1. Kariyer Dönemi Sorunları

2.7.1.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Çalışanların işebaşladıktan sonrayaşayabileceği sorunlardan biri bireyin beklentileri ile iş şartlarının gerçekliği arasındaki uçurumdur. Alanyazında “kariyer şoku” denilen bu durum çalışanın beklentisinin karşılanmamasıdır. Bu nedenle bu şokla karşılaşan bireyler işe olan motivasyonlarını daha kazanamadan bir hayal kırıklığı yaşayabilmektedir. Bu durumun önü alınmazsa çalışma kurumu için birey artık kaybedilen bir çalışan olmuştur. Bunun önüne geçmek için yapılabileceklerden en önemlisi bireyin çalışacağı iş şartlarının daha öğrencilik yıllarında bireylere tanıtılması veya gösterilmesidir. Bu sayede birey çalışacağı iş şartlarını daha iyi analiz edebilmekte ve beklentilerini bu şartlara göre ayarlayabilmektedir. Bu konuda kurumlara düşen görevler arasında bireyin öngörülerini ile çalışma şartları arasındaki uçurumu kapatabilmek öne çıkmaktadır (Erdoğan, 2003: 24; Porter, 2019:5).

2.7.1.2. Kariyer Ortası Sorunları

İlgili alanyazında kariyer platosu yahut kariyer düzleşmesi diye bilinen kariyer ortası sorunları bireylerin kariyer gelişiminin meydana gelmesi durumunda bile onun ilerlemesinin üst pozisyonda açık olmaması nedeniyle durmasıdır. Dikey geçişin imkânsızlığı bireyde bir süre sonra kariyer gelişimine karşı isteksizlik, kötümserlik veya nefret gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. 21. yüzyıla gelindiğinde teknolojinin her geçen gün gelişmesi, bilgi ve becerilerin artması gibi nedenler bireylerin yaptıkları işlerde yetersizlik duygusuna sebebiyet vermektedir. Hâliyle böyle bir yetersizlik duygusuna kapılan bireyler için kurumsal hiyerarşide ilerleme şansı çok düşük olacaktır. Bu noktada kişilerin kendilerini yenilememesi şahsi bir durum şeklinde değerlendirilebilir. Bu tarz kariyer ortası

sorunlarıyla baş edebilmek için kurumların personeline her tür rehberlik, terapi, koçluk, bilinçli farkındalık, pozitif psikoloji, hizmet içi eğitim, kurs, seminer ve genel anlamda kişisel gelişim etkinlikleri toplantıları organize etmesi gerekebilir (Erdoğan, 2003: 25; Şimşek,2007:298; Porter, 2019:7).

2.7.1.3. Kariyer Sonu Sorunları

Birtakım araştırmacılara göre kariyer sonu sorunlarının en önemlisi çoğu zaman keşifleri, imkânları ve fırsatları göz ardı edilen emeklilik durumudur. Yıllar boyunca iş hayatının temposuna alışmış bireyler için emeklilik kolaylıkla alışılabilir bir durum değildir. Buna ilaveten yaş nedeniyle görülebilecek sağlık sorunları beraberinde üretkenliği tümüyle bitirebilecektir. Dolayısıyla kurumlar için deneyimli ve bilgili çalışanlarının gözlerinin önünde erimemesi için birtakım tedbirler alınabilmektedir. Kurumların emeklilik zamanı gelmiş bireylere yönelik mesleki hayattan kopmanın getirdiği sosyal kimlik ve imaj kaybının yaratacağı endişeleri ortadan kaldırmak için yeni duruma hazırlık çalışmaları yapması yerinde olacaktır. Böylelikle kariyerini noktalamaya hazırlanan bireyler için emekliliğe geçiş dönemi daha sancısız bir şekilde gerçekleşebilmektedir (Akçay,1994: 97; Porter, 2019:7).

Türkiye’de, kariyer sonu sorunlarının başında gelen emeklilik sonrası bireylerde oluşan şok durumu ve buna yönelik tedbirlerin alınması bağlamında gelişmiş bir emekliliğe uyum programı yoktur. Dolayısıyla ülkemizde kariyer sonuna yaklaşmış bireyler emekliliğe yönelik uyum ve hazırlık eğitimi görmeden kendi sorunlarıyla baş başa kalmaktadır. Aslında benliği kuvvetlendirme çerçevesinde bireye verilecek geniş ufuklu emekliliğe uyum eğitimi kişinin yıllarca çalıştığı kuruma bağlılığının belki de daha da artmasını ve saygı duymasını sağlayacaktır. Böylece kendini işine adanmış birey emeklilik döneminde de kurumun çıkarları için hayal kurmaya ve proje üretmeye devam edecektir.

2.7.2. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Son yıllarda pek çok kadının ev dışında kariyer yapma arzusunun da etkisiyle kadınların çeşitli üretim sektörlerinde çalışma oranının arttığı gözlemlenmektedir (Sennet, 2009:120). Ne var ki artan bu oran, kadınların çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmasını ortadan kaldırmamaktadır. Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları bu sorunları tanımlayan “cam tavan” kavramı kadınlara yönelik engeli temsil etmektedir. Diğer bir deyişle cam tavan, iş hayatında kariyerlerinde belli bir noktadan sonra ilerlemesini durduran güç şeklinde tanımlanmaktadır. Bu engellemelerin temelinde yatan nedenler arasında kadınların iş yaşamı ve aile arasındaki seçimlerinin ailesi olacağı ve çalışma hayatınıyarıda bırakacağı önyargısı yatmaktadır. Dolayısıyla kadın kariyerindeki ilerlemesinde görünmez bir tavana çarpabilmektedir. Türkiye’de toplumsallaşma sürecinde kadınla erkeğin eşit şartlarda yetişmesinde birtakım sorunlar yaşandığı bilinmektedir. Bu noktada bazı kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinde tacize uğrayabilecekleri konusu dile getirilmektedir. Tabi düşünülen bu durum toplumdaki kadınlara da sirayet ettiğinden onların kariyerlerini ilerletmelerinde önemli bir engel teşkil etmektedir. Hatta toplumsal bakış açısında görülebilen bir örneği dile getirmek gerekirse kadın yönetici olmak gerek yönetimde gerekse bireyler arası ilişkilerde daha çok risk almayı gerektirmektedir (Ergün, 2007).

Erkekler başarılarının önündeki engel olarak daha çok becerilerini görürken, kadınlar meslektaşlarını veya ailelerini kariyer engelleri şeklinde görmektedirler. Diğer taraftan kadınlar kariyerleri boyunca ırk kaynaklı ve cinsiyet yanlılığı diyebileceğimiz birtakım engellerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda kadınların kariyer gelişimlerinde neden üst derece görevlerde bulunamadığına yönelik gerekçeler şöyle sıralanabilir (Nomer, 2002; Porter, 2019: 10):

- a) Çocuk sahibi kadınların emek ve ilgisini çocuğa vermeleri
- b) Kadınların aile ve iş yaşamında farklı rollere sahip olması
- c) Kadınların diğer sektörlerle göre mühendislik ve işletme gibi sektörlerle daha az ilgilenmeleri

d) Bazı girişken kadınların kendine ait bir işyeri açma isteği

e) Kadınların iş pozisyonu olarak daha çok insan kaynaklarını tercih etmesi nedeniyle üst düzey görevlerde deneyim sahibi olamamaları kariyerlerindeki ilerlemeleri engellemektedir.

Bazı araştırmaların sonuçlarına göre kadınların kariyerleri ile ilgili sorunların psikolojik, sosyolojik ve kurumsal engellere bağlı olduğu düşünülmektedir. Kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı önemli bir etken şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Örneğin kadın çalışma hayatına başladığında motivasyonu yüksekken hayatındaki diğer rol ve sorumluluklardan dolayı bu motivasyonu düşmekte bu ise onun kariyerini etkileyebilecek bir hâl alabilmektedir. Dolayısıyla kadınların yoğun bir şekilde çalıştığı firmalar arasındakaçınılmaz olarak kadının bu rol ve sorumluluklarını dikkate alarak onlara esnek çalışma zamanı, çocuk bakımı, annelik izinleri gibi programlar sunan kurumlar öne çıkmaktadır. Özetle toplumsal cinsiyet bazında kadınlar erkeklere göre kariyer ilerlemesinde daha dezavantajlı bir konumda bulunmaktadır (Aytaç, 2005; Porter, 2019: 10; İşeri ve Çalık, 2019: 1471).

Kariyerin cinsiyetlere göre farklılıklar gösterdiği çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur. Ancak eğitim kurumları ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda cinsiyet ve kariyer arasında anlamlı farklılık olmadığını belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Kaygın ve Zengin (2019) tarafından üniversite öğrencileri ile gerçekleştirilen çalışmada öğrencilerin eğitim yaşamlarında cinsiyet ve kariyer seçimi arasında herhangi anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Öğretmenlerle gerçekleştirdikleri çalışmada Işık ve Bahat (2019) öğretmenlerin eğitim kurumuna yönelik kariyer algılarının cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmışlardır.

2.7.3. Çift Kariyerli Eşler

Bu terimi 1969 yılında evli bir çift olan Rhona ve Robert Rapoport ortaya atmıştır. Çift kariyerlilik, çalışan eşlerin kendi kariyer hedefleri doğrultusunda ilerlemesidir. Bu bireylerde her iki eş de kariyer sahibidir. Kariyerlerine bağlılıkları hemen göze çarpmaktadır. Dolayısıyla kariyerlerinden aldıkları doyum üst seviyededir. Hâliyle

gelirlerinin de bu nispette yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Çift kariyerli aileler farklı durum ve şartlarda karşımıza çıkmaktadır (Aytaç,2005; Sotirin, Goltz, 2019:1212):

1. Aynı işletmede aynı kariyer pozisyonunda çalışan eşler (Belli bir işletmede eşlerin aynı statüde çalışması gibi)
2. Aynı kurumda çalışıp farklı kariyer sürecinde olan eşler (Aynı araştırma hastanesinde eşlerden birinin idari yönetici diğ erinin tıp doktoru olması gibi).
3. Farklı iş kurumu yapısında çalışıp kariyer hedefleri birbirine benzeyen eşler (A okulunda müdür olan bir öğretmen ile B okulunda müdürlük görevi olan diğ er eş gibi)
4. Farklı kurum yapılarında çalışan ve kariyerleri birbirlerine benzemeyen eşler.

Kariyerleri üzerine emek harcayan çift kariyerli aileler ev işleri ve çocuk bakımı konusunda üç gruba ayrılmış bir şekilde incelenmektedir (Aytaç, 2005):

1. *Geleneksel Çift Kariyerli Aile*: Ev işleri ve varsa çocuk bakımını kadın üstlenmiştir. Kadın bir yandan kariyer basamaklarını tırmanır. Diğ er yandan ev işleri gibi sorumlulukların altından kalkmaya çalışırken aşırı rol yüküne maruz kalmaktadır. Bu durum ilerde kadında rol çatışmasına yol açabilmektedir. Bu aile türünde erkeğin öncelikli işi çalışma hayatı diye öngörülür.

2. *Katılımcı Çift Kariyerli Aile*: Ev işleri ve varsa ebeveynlik eşler arasında paylaşılmıştır. Çocuğun yetiştirilmesinde babanın rolü yadsınamayacak derecede fazladır. Dolayısıyla kadın ev işlerinde otorite olmayı sürdürmektedir. Baba çocuğun sorumluluğunu daha çok üstlenmektedir. Ancak, baba ev işlerini çocuk bakımı sorumluluğunu eş ile paylaştığı gibi paylaşmamaktadır. Bu nedenle kadın hâlâ ev işlerinde ilk sorumludur.

3. *Rol Paylaşımçı Çift Kariyerli Aile*: Ebeveynlerin eşit ve etkin bir şekilde ev işi ve çocuk bakımı sorumluluklarını üstlendiği bu aile tipi günümüzde seyrek görülen bir aile modelidir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de çekirdek aile bireylerinden her biri kariyer basamaklarında ilerlerken erkeklerde kadınlara göre kariyer önceliği

anlayışınınhâkim olduğu söylenebilmektedir. Bu anlayış kadınların kariyer gelişimlerini sekteye uğratabilmektedir. Kariyer gelişimi kaynaklı bu sorunlar eşler arasındaki huzursuzlukları artırarak boşanmaya kadar giden bir dizi sorunlarla karşılaşılmasına yol açmaktadır. Kadınların aile hayatı içerisindeki kariyer yaşamlarını esas alan araştırma bulgularına göre evlilik ve ardından gelen çocuklu yaşamın kadınların kariyerini etkilediği görülmüştür. Evlilik ve çocuk erkeğin kariyerinde daha az etkiye sahipken kadın için böylesi bir durum söz konusu değildir. Yapılan araştırmalara göre Türkiye'deki kadınların medeni durumunun bekâr olması kariyer basamaklarını hızla tırmanmasında etken olduğu göze çarpmaktadır (Aykaç, Mustafa ve diğerleri, 2001; Porter, 2019: 11; Sotirin, Goltz, 2019:1215-1216).

2.7.4 Ay Işığı Sorunu

Kariyer sorunları arasında sayılan ay ışığı, bireylerin tam zamanlı çalıştığı mekân dışında farklı bir yerde çalışmasıdır. Bireylerin ikinci veya üçüncü bir iş yapma gereksinimi daha çok ekonomik sorunlardan kaynaklanmaktadır. Böylesi bir muhtaçlık durumunda ise asıl işinden ayrı olarak birey farklı bir yerde çalışarak ekstra bir gelir elde etmektedir. Bu soruna bir öğretmenin ek gelir elde etmek amacıyla özel ders vermesi veya kasiyerlik yapması örnek verilebilir (Çalık ve Ereş, 2006: 69).

Diğer taraftan sadece ekonomik yetersizlikler nedeniyle değil bazen de tecrübe kazanmak ve mesleklerin iş potansiyellerini görmek açısından da bireyler ikinci veya üçüncü bir işi tercih edebilmektedir. Bireyler böyle yaparak asıl işinden ayrılması durumunda alternatif olarak yaptığı işte devam edebilmektedir. Bu durumun kişiler için bir güvence görevi üstlendiğini de söylemek mümkündür (Yılmaz, 2006:115).

Kurum yapıları çalışanların ayrı bir işte çalışmasına verim kaybı olur endişesiyle yaklaştıkları için böylesi bir durumu soğuk karşılamaktadır. Gelgelelim buna karşı koyma isteği kurumlar açısındanyıpraticı bir çıkmazdır. Zira kurumsal perspektifle meseleye bakıldığında çalışanın başka bir yerde de emek harcaması kurumun ondan yararlanabileceği enerjinin azalması demektir. Dolayısıyla işveren veya yöneticiler

bu duruma karşı çıkabilmektedir. Diğer taraftan bireylerin vergisiz ve sigortasız başka bir yerde çalışması birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Birey ay ışığı sorununda enerjisini diğer işlerine verdiği için birincil işinde iş verimi düşebilir, mesaiye geç kalmalar gerçekleşebilir. Bu durum çalışanlar için asli işindeki kariyerinin durması demektir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004).

2.7.5. Çift Kariyerlilik

Kariyer sorunları arasındaki bir diğer sorun bireyin birden fazla iş ve kariyere sahip olması yani çift kariyerliliktir. Bu süreçte bireye her iki işten dolayı statü ve unvan sağlanabilmektedir. Birey bu kariyer süreçlerinde her iki işte de yükselmeye çalıştığı için kariyer ilerlemesi tek bir işe göre daha yavaşlaymaktadır. Bu durum daha sonra bireyde bıkkınlık, isteksizlik gibi olumsuz durumlara yol açabilmektedir (Şimşek,2007:299).

Çift kariyerli ailelerde kadın ve erkek çeşitli kariyerlere sahiptir. Paylaşımıcılığın olduğu ailenin ilk yıllarında çocuğun doğmasıyla birlikte kadının kariyer ilerlemesi sekteye uğrayabilmektedir. Kadın üzerindeki baskı nedeniyle fedakârlığı yapmakta ancak erkeğe kariyerinde pek dokunulmamaktadır. Bu durumda kadının huzursuzluğu erkeğe de sirayet etmekte ise de erkek bu huzursuzluk ortamından kolaylıkla çıkabilmektedir. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde kadının kariyerine yönelik destek yeteri kadar verilmediği için kadın kariyerinden vazgeçmekte veya başka baharlara bırakabilmektedir (Taşçıoğlu, 2006; Şimşek, 2007: 300).

Bu noktada iş sağlayıcılar için çalışanlarının yaşadığı duygusal sorunlar veya zorunlulukların dikkate alınması başarı ve verim için önem taşımaktadır. Kurumların bireylerin yaşadığı bu özel durumlar için onları destekleyici ve kolaylaştırıcı bir şekilde yaklaşımlarının çift kariyerlilik sorunuyla baş etmek için mutlaka gerekli olduğu düşünülmektedir. Buna göre yapılan kariyer yönetimi planları çalışanların performanslarını sergileyebilmeleri için önemli bir fırsattır. İkili kariyer kurumlar için sürekli bir endişe olarak kabul edilmektedir. Bireylerin kariyerlerini bu yolda ilerletmeleri ileride iş performansının azalması, verimsiz çalışma, üretkenliğin azalması gibi sorunlara yol açmaktadır. Çift kariyere sahip

eşlerin bununla ilgili sorunlar yaşadığı bilinen bir gerçektir. Bunların üstesinden gelebilmek için eşlerin iletişim hâlinde olması ve kurumların çalışanların yararına birtakım düzenlemeler yapması gerekmektedir (Taşçıoğlu, 2006; Sotirin, Goltz, 2019:1217).

2.7.6. Kariyer Engelleri

2.7.6.1. Gözden Düşme

Gözden düşme durumu yönetim kademesindeki personelin üst kademedede kendisini terfi ettirecek yöneticiler tarafından işten çıkarılması, görev derecesinin indirilmesi ya da durağan bir pozisyona getirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu duruma neden olabilecek durumlar şöyle sıralanmaktadır (Aydemir,2001; İşeri ve Çalık, 2019:1472):

- Bireyler arası çatışma
- Üst kademe yönetimle iletişimde sorun yaşama
- Rekabet durumu
- İş çevresine karşı istenmeyen davranışlar
- İşverene aşırı bağlılık
- Uyum kuramama
- Pozitif ayrımcılık
- Yetenekli olunmaması
- Kamu kurumlarında siyasi yönetimlerin yönetime müdahalesi
- Kamu kurumlarında politik engeller

Kariyer engellerinden biri olarak karşımıza çıkan gözden düşme durumu çalışanlara ve kuruma önemli zararlar verebilmektedir. Çalışan yönünden durum değerlendirildiğinde birey kendini kötü hissedecek ve olumsuz duygulara kapılacaktır. Kurumsal açıdan durum değerlendirildiğindeyse, kalifiye bir çalışanın işten çıkarılması veya kariyerinin durdurulması motivasyon kaybına ve verimsizliğe yol açabilmektedir. Bu tip durumlarla başa çıkma yolları olarak kurumlar personeline yeni kariyer yolları ve imkânları sunabilmektedir. İş genişletilmesi, yeni kariyer yolları için eğitimler düzenlenerek çalışanların güven duygusunun

artmasını ve işe devamlılığı tercih edilebilecen seçenekler arasında gösterilmektedir (Aydemir, 2011).

Kariyer yolları, yetişkin eğitimi, eğitim kurumları, insan hizmetleri ve işgücü geliştirme çabalarını daha sistematik hâle getirerek bireysel refahı ve bölgesel rekabet gücünü arttırmaktadır. Özellikle gelir düzeyi düşük veya okuryazarlık düzeyi orta seviyenin altında olan yetişkinler, kariyer yolları aracılığı ile başarılı bir kariyer sürdürebilmektedir (Anna, 2019: 1).

2.7.6.2. İşten Çıkarılma

Personelin çeşitli nedenlerle işine son verilmesi olayı diye tanımlanan işten çıkarılmaya yol açan etkenlere bakıldığında genel ve özel nedenler olmak üzere ikiye ayrılacak bir durumla karşılaşılmaktadır. Genel nedenler ekonomideki durgunluk ve kurum yapısında küçülmeye gitme gibiyken özel nedenler çalışanların iş performansının azlığı, kurum kültürüne aykırı davranışlar içinde bulunulması ve çalışma ortamındaki huzursuzluk şeklinde belirtilebilir. Kurumda işten çıkarmalar kanuni düzenlemelerle koruma altına alınsa da işten çıkarılma durumuyla karşılaşılmaktadır. Çalışanlar açısından sarsıntı yaratabilecek bir durum olan işten çıkarılmalar bireyde özgüven kaybına yol açmaktadır. Deneyim kazanmış personelin iş bulma durumu daha kolayken, aynı durum az deneyim sahibi kişilerde uzayabilmekte veya çok zorlaşabilmektedir. Özellikle işsizliğin önemli bir sorun hâline geldiği ülkelerde işten çıkarmalar çalışanların iş bulmasını daha çok zorlaştırmaktadır. Öğretmenler için işten çıkarma veya görevden uzaklaştırma durumu yüz kızartıcı bir suç ve/veya amire fiziksel zarardan dolayı olabilmektedir. Görevden uzaklaştırılan öğretmenlerin kamu kurumlarında görev almaları kanunda yasaklanmıştır (Sarı, 2007).

Dünyada değişen çalışma politikalarıyla çalışma mevzuatına esnek, kısmi ve yarı zamanlı çalışma adları altında işten çıkarmalar yerine iş sürelerinin azaltması, belli zamana sığdırma, ücretli ya da ücretsiz izin verme, geçici işten çıkarma gibi uygulamalar girmiştir. Bu ve buna benzer uygulamalar işten çıkarılma sorununu çözecek gibi görünse de personelin görevden uzaklaştırılması onların kariyer gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir (URL1).

2.7.6.3. Stres ve Tükenmişlik

Stres, son zamanlarda herkesin dilindedir; gazete ve dergilerde, televizyon programlarında, internette, gündelik sohbetlerdesürekli karşımıza çıkmaktadır. Çoğunlukla da olumsuz çağrışımlarla kullanılmakta ve pek çokları tarafından “çağın hastalığı” diye kabul edilmektedir. Stres, insanları en çok etkileyen ve çeşitli sorunlara yol açan görünmez bir kuvvettir. Çalışma hayatında bireylerin iş doyumuna ulaşamaması, iş performansının düşmesi gibi nedenlerle bireyler strese girebilmektedir. Çağımızın gerçek felaketlerinden biri olan stres tek tek herkesin varlığını tehdit etmekte ve toplumsal hayata zarar vermektedir. İnsanların yakasını bırakmayan türlü türlü olumsuzluk ve can sıkıntısının tetiklediği stres yüzünden insanların bireysel iç dengeleri yanında; sosyal, mesleki yaşantıları ve aile hayatları allak bullak olmaktadır. Davranışsal bir probleme de yol açan stres bireyleri etkileyen en önemli gerginlik türüdür (Tınaz, 2005:17).

İş yaşamında kendisine düşen görev ve sorumlulukları yerine getiren bireyler kurumsal stres kavramıyla baş başa kalmaktadır. Mesleğin veya işin getirdiği stres olarak adlandırılan kurumsal stres bireysel enerjiyi de kesintiye uğratabilmektedir (Pehlivan, 1995: 11). Bireylerin çalışma hayatında yaşadığı kurumsal stresin en yaygın türleri şöyle sırlanabilir (Tınaz,2005: 40; İnandı ve Gılıç, 2020: 16):

- İş olarak önceliğin neye verileceği durumu,
- Yönetimde rol karmaşası,
- Bireyin öz yeterlilik algısı,
- İşe bağlı ücret yetersizliği,
- Teknolojiye ayak uyduramama sorunu,
- Bireyin kariyerinde engellendiği inancı,
- Kurum yönetiminin tutarsız tavırları,
- İşte zaman planının yapılmaması,
- Bireyin yaptığı işin riskli ve tehlikeli olması,
- Bireyin iş arkadaşları ve yönetimle olan iletişim eksikliği veya bozukluğu,
- Çalışma yerinin uzak olması,
- Vardiya usulüne göre olan çalışmanın verdiği huzursuzluk durumu,
- Bireyin kariyer hedefleri ile aile beklentilerinin uyuşmaması,

- İş gereği diğer paydaşlarla olan iletişim eksikliği.

Tükenmişlik ise bireyi stres kadar etkileyen bir durumdur. Aslında tükenmişlikle stres arasında bir nedensellik ilişkisi bulunduğunu söylemek mümkündür. Şöyle ki kurumsal strese bağlı koşullar bireyde zaman geçtikçe tükenmişlik sendromunayol açabilmektedir. Tükenmişlik; duyuşsal, fiziksel ve bilişsel anlamda kendini göstermektedir. Tükenmişliğin bu üç formu aşağıda sıralanmıştır:

Duyuşsal tükenme: Birey bu tükenme biçiminde duygusal bakımdan çok yıprandığını düşünmektedir. İşine veya görevine gitmek istememektedir. Yahut bireyde işine ve iş arkadaşlarına karşı bir duyarsızlaşma gelişmektedir. İşe gittiğinde işine ve arkadaşlarına karşı duyarsız kalır.

Başarıda düşüş: Birey bu dönemde kendi kendine yetersizlik duygusu içine girmekte ve iş performansı düşmeye başlamaktadır. Bireye artık işi sıkıcı ve bunaltıcı gelmektedir. Kariyer basamaklarını tırmanamayacağını düşünen birey kurumsal tükenmişlik sürecine böylece girmiş olur. Bu türden bir tükenmişliğe çalışanların girmemesi için kurumlara birtakım görev ve sorumluluklar düşmektedir (Aytaç,2005:295):

•Strese dayalı yoğun iş saat ve temposunu düşürerek bireylerin kişisel gelişimleri için seminer ve dinlenme saatlerini artırmak,

- Esnekliği artırmak,

- İş şartlarını çalışanların istek ve arzularına göre düzenlemek,

•İşlerin yoğun olabileceği zamanlarda yoğun iş temposu nedeniyle çalışanların strese girmemesi için ek çalışan ve donanıma sahip olmak,

- Çalışanlar arasındaki iletişim becerilerini artırmak,

- Yönetimin desteğini sağlamak,

- Çalışanların ilgi ve yeteneklerine göre kurumda yatay geçişlerini yapmak,

- Bireylerin işle ilgili hedeflerinin gerçekçi olmasını sağlamak,

- Kişisel gelişimi geliştirecek hedefler koymak,

- İş rutinini bozmak.

Bireyler için hem stres hem de tükenmişlik hâli kariyer gelişimini sekteye uğratır. Bu olumsuzluklar bireyin güdülenmesini bozabilecek etkenlerdir. İş performansının düşmesi birey ve kurum için istenmeyen durumlardır. Bu nedenle kurumlar bireylerin kariyer gelişimleri için gerekli tedbirleri zamanında almalıdır.

2.7.6.4 Engellenme

Bireyler iş yaşamında farklı sebeplerle belirledikleri hedeflere ulaşamama veya gereksinimlerinin karşılanmaması gibi durumlara bağlı olarak engellenme duygusuyla karşı karşıya kalmaktadır. Hâliyle bireyler oldukları yerde saydıklarını düşünmekte ve buna bağlı olarak çalışma ortamını değiştirme veya mecburen çalışmayı sürdürmektedir. Çalışma ortamı değişikliği veya çalışmanın mecburi devam ettirilmesi ise bireylerin kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Bu gibi olumsuzlukların ortadan kaldırılması ise kariyer engeline yol açan etkenin belirlenmesini gerektirmektedir. Bireylerin kişisel güven düzeyinin düşük olması, arzularının farkına varamaması, duygu ve düşüncelerini somut biçimde ifade edememe bireyi mutsuz, içine kapanık ve kaygılı bir yapıya dönüştürmektedir. Bu gibi özellikler ise bireyin arzularına ulaşmasını olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Engelleme kaynağının çalışma ortamına bağlı olması durumunda bireyin yeni kariyer planı yaparak, istek ve arzularına uygun alanlara yönelmesi gerekmektedir (Kaya, 2008: 36; İnandı ve Gılıç, 2020: 17).

2.8. Kariyer Yönetiminin Faydaları

19. yüzyılın ortalarından itibaren çalışma alanları, kurum yapıları ve işgücü yapısı değişime uğramış ve kurumlarda faaliyetlerin devamlılığı için zorunlu olan insan kaynaklarına yönelik incelemeler yapılmıştır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde farklı imkânların araştırılmasında rol oynayan kariyer yönetimi, bu imkânlarıkurumsal yapılara uyarlama ve kurum-birey uyumuna da destek niteliği taşımaktadır (Korkmaz, 2003: 60). Bu destek sadece kuruma yönelik değildir aynı zamanda bireylere yönelik avantajlarda söz konusu olmaktadır. Kurum ve bireylere yönelik kariyer yönetiminin diğer avantajları arasında (Sonnenfeld, 1984: 4; Schwartz, Gregg, Mckee, 2018) şunlar yer almaktadır:

- Eğitim, uyum, kademe yükseltme ve yerleştirme gereksinimlerinin karşılanması, bireylerin kabiliyetleri ile kariyer hedeflerinin ortaya konulması,
- Bireylerin kurum bünyesinde sunulacak eğitim ve geliştirme imkânları ile bilinç düzeylerinin artırılması,
- İleriki dönemlerde kurumun farklı bölüm ve pozisyonlarına yönelik gereksinimlerin karşılanmasının daha sistematik hâle getirilmesi,
- Genel perspektifle kurumun tüm kademelerini kapsayan, kişisel düzeyli değişim anlayışıyla ortaya konulacak değişimlerin geliştirilmesi,
- Bireylerde kişisel gelişim planlarıyla yeni görev-pozisyonlara getirme, farklı sorumluluklara yönelik basit ve başarılı kişisel gelişim imkânlarının sağlanması,
- Kurumla birlikte farklı faaliyetler adına gelişimin farklı aşamalarındaki beklentilerin artırılması ve geliştirilmesi.

2.8.1. Kurum ve Yöneticilere Faydaları

Kariyer sisteminin yer aldığı kurumlar, alt kademelerde tecrübe edinen çalışanlarının üst kademelere hazırlanmasını istemektedir. Böylece birey üst kademelerde hata oranı düşük ve daha uyumlu bir faaliyet sürdürebilmektedir. Bu hazırlıkta bilgi düzeyleri, psikososyal açıdan donanım gerektirmekle birlikte yönetim görevleri hazırlığındaki çalışanlar adına yönetim bilgi ve tekniklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Sharp, 2004).

Eğitim kurumlarında kariyer yönetimi öğretmen ve okul yöneticilerini etkilediği gibi öğrencilere de etkide bulunmaktadır. Günümüzde teknoloji ve diğer alanlardaki gelişmelerin sonucunda eğitim paydaşlarına sadece eğitime yönelik katkı sunmak yerine onların kariyerlerinin geliştirilmesinin de eğitim kurumlarının sorumluluk sahasında bulunduğu kabul edilmektedir (Kuijpers ve Meijers, 2014: 82).

Eğitim kurumları, insan kaynakları yönetimi, kurumsal davranış ve kültürler arası yönetimle ilgili temel unsurları içeren yönetici geliştirmeye önem vermesi gereken yapılar arasındadır. Liderlik, takım çalışması, motivasyon, iletişim, çatışma

yönetimi, çalışan tutumları, iş-hayat dengesi, insan kaynakları yönetimi, başarı, performans yönetimi, etik yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yapı ve değişim alanlarında yapılacaklar ancak yönetici gelişimiyle sağlanabilir. Bu sebeple eğitim sistemleri ve yöneticilere yönelik faaliyetler incelendiğinde kariyer yönetimine yönelik geliştirilmesi gereken alanlar olduğu son derece açıktır. Ülkerlerde kamu başta olmak üzere merkezi eğitim yönetim kurumları (bakanlıklar) tarafından bu konunun önem arz ettiği ve hemen harekete geçilmesi gerektiği meseleyi bütüncü bir yaklaşım içerisinde inceleyen araştırmalarda ifade edilmektedir. Örneğin okul yönetiminde görev almış ancak kariyer sorunları nedeniyle yöneticilikten ayrılarak öğretmenliğe geri dönen eğitimcilerin varlığı bunun somut göstergesidir. Benzer biçimde okul yöneticiliğinden ayrılma nedenlerinin kariyer yönetimine, baskı, iş yükü ve Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı yönetim-kariyer problemlerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır (Demirbilek ve Bakioğlu, 2019).

2.9. Liderlik

Liderlik, kurumlardaki insan kaynağının güçlendirilmesi, mevcut yapıların sistematik biçimde oluşturulması, paydaşlarının kurum adına olumlu ya da olumsuz davranışları geliştirmesinde önemlidir. Liderlik özellikleri bulunan bireyler ise kurum bakımından etkinliğin sağlanması konularında çeşitli görevler yürütmektedir (Altan ve Özpehlivan, 2019: 209). Öyle ki işverenler kurum bünyesinde liderlik özelliklerine sahip yöneticilere önem vermekle yetinmemektedir. Liderliğin niteliklerini inceleyen, kurum içi yönetim ve bu konudaki kabiliyetleri ölçmeye çalışan, yönetici ve adaylarının liderlik potansiyeline sahip olup olmadığını ve işyerinde bir etki yaratıp yaratmadığını değerlendirmeye önem vermektedir (Slane, 2019: 13).

2.9.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik; dil, din, kültür ve ırk yapıları açısından ayırım gözetmeksizin toplumların tümünde görülebilmektedir. İnsanın olduğu her yerde liderlikten bahsedilebilir. Öyle ki liderlik binlerce yıldır süregelen bir kavramdır (Elearn, 2007: 1). Liderlik

kelimesi incelendiğinde tanıma yönelik ifadelerin 1300'lere uzandığı görülmektedir. Ancak liderlik olgusunun yönetsel açıdan ortaya çıkışı ise 19. yüzyılın ilk yarısı olduğu ifade edilmektedir (Bresctick, 1999: 40; Elearn, 2007: 1). Liderliği inceleyen çalışmalar 1927 sonrasında ortaya çıkmıştır. 1950'lere gelindiğinde ise liderlik meselesini ele alan incelemelerin sayısı oldukça artmıştır. 1930'lar öncesindeki liderlik araştırmalarında grupların bireyde, 1930'lar sonrasında ise bireylerin grup üzerinde oluşturduğu etkiler ele alınmıştır (Altan ve Özpehlivan, 2019: 210).

Liderlik, genel anlamda insanlarda belirlenen plan ve kararların gerçekleştirilmesini olağan hâle getiren sanat diye tanımlanabilmektedir. Liderlik, toplumun sevk ve idaresinde etkin rol oynar. Liderlik özelliklerine sahip bireyler, buldukları yerlerde mevcut şartlara rağmen farklılıklar oluşturmaktadır (Nacar ve Kak, 2019: 2). Liderlik, insanların organize edilmesi ve bu organizasyonda başarının elde edilmesinde temel olgulardan birisidir. Organizasyonlarda başarı kavramı liderlik ile sağlanabilir. Moore (1998) tarafından da belirtildiği üzere liderlik, insanların istenilen hedefe yönlendirilmesi ve hareket ettirilme yeteneğidir. Bu sebeple bireylerde liderlik cazip hedef olmuş ve bilimsel araştırmalardaki yerini almıştır (akt. Atalay, Eyüboğlu ve Şentürk, 2019: 63).

Liderliğe yönelik literatür incelendiğinde, liderliğe yönelik yapılan tanımların farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Liderliğin çok yönlü ve karmaşık bir yapıda olmasının bunda önemli etkisi bulunmaktadır (Gül ve Beyşenova, 2019: 439). Peters (2017: 5) yaptığı tanımlamada bu durumu “dünya genelinde liderler kadar liderlik tanımı var.” sözüyle özetlemektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

- Akyürek (2020) tarafından yapılan çalışmaya göre liderlik, diğer bireylerin davranış, düşünce ve tutumlarını etkileme yeteneğidir.
- Peters'e (2017) göre liderlik, kalıcılık olarak son derece kaygan zemine sahip olan ve cinsiyet, karakter, fiziksel ve diğer kişisel özellikler yönünden farklılık göstermektedir.

- Liphadzi, Aigbahboa ve Thwala (2017) yaptıkları çalışmada liderliğin, herhangi bir kuruluşun vizyonunu ve misyonunu başarmak için önemli bir itici güç teşkil ettiğini kaydetmektedirler.
- Burian vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada liderlik, vizyonun, değerlerin ve topluma katkının harmanlanması, aynı vizyonu paylaşan bireyler aracılığıyla fikirlerin gerçeğe dönüşmesidir.
- Kent (2010) ise liderliği birey, uluslararası sınırlar ve kültürler arasında rahat çalışabilen, kurduğu ilişkiler nitelik bakımından uzun süreli olan, kültürel açıdan çeşitliliğe değer veren ve anlayan, bunların yanı sıra gerek usta stratejisi, gerekse diplomat yetkinlikleri olan bireyler şeklinde tarif etmektedir(akt. Keough, 2010: 7).
- Erdal (2007) yaptığı incelemede liderlik, herhangi bir amaca yönelik olarak lider ile takipçileri arasında yer alan ve karşılıklı olarak süren etkileşim şeklinde ifade edilmektedir.
- Bennis ve Nanus (1985) ise çalışmalarında liderliği, bireylerin davranışlarını etkileyen, yönlendiren ve yönetme faaliyetleri çerçevesinde ele almaktadırlar. Ayrıca organizasyonun anlaşılması sonrasında çalışma şeklini biçimlendiren sosyal mimarında lider olduğu belirtilmektedir (akt. Kösterelioğlu ve Olukçu, 2019: 32).

Toplumun refahının geliştirilmesi, kurumların verimliliğinin artırılması, içinde bulunulan imkânların başarılı bir biçimde kullanılabilmesi, yakalanan fırsatların değerlendirilebilmesi ancak başarılı liderler ile sağlanabilmektedir. Dolayısı ile mevcut ve gelecekte başarının sağlanması, problemler ile başarılı biçimde mücadele edilebilmesi bakımından liderliğin nasıl kazanılabileceğinin anlaşılması son derece önemlidir (Emerling vd. 2015: 655). Dünyada liderliğe yönelik ilk çalışma profesörü olarak bilinen John Adair, liderlik üzerine birçok araştırma yapmış (40'tan fazla kitap, 1 milyondan fazla yöneticiye uygulama, eğitim, vb.) ve liderliğin öğretilebileceğini, bireylerin tamamen özelliklerine bağlı bulunmadığını ve aktarılabilir beceri olduğunu ifade etmektedir (Adair, 2015:1; BL, 2013).

Liderlik, bir kişinin başkalarına etkide bulunmasıdır. Liderlik özelliği bulunan lider, kurum için çalışanların kurumsal amaç ve hedeflere yönelik faaliyetleri icra

etmektedir. Diğer bir ifade ile lider yöneticilik faaliyetlerini başarı ile yürütebilmektedir (Nacar ve Kak, 2019: 2).

2.9.2. Liderlikve Yöneticilik

Liderlik, yönetim biliminde yer alan kavramlardan birisidir (Halis ve Guliyev, 2019: 161). Sanatlar içinde en eskiler arasında yer aldığı belirtilen yönetim, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlığın var oluşundan günümüze yönetim, gerek bilim ve gerekse olgu bakımından tüm dönemlerde insanlığın amaçlarını elde etmesi amacıyla kullanılan bir araç olmuştur (Ardahan ve Konal, 2017: 141). Yönetim ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve farklı bilim dallarının yaklaşımlarıyla tanımlar ortaya konulmuştur. Yönetim; belirlenen hedeflere ulaşılması, mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanımına yönelik kararları alabilme-uygulama sanatı ve bilimidir (Genç, 2017: 22).

Yöneticilik, gücünü sorumluluk bilincinden alan ve belirtilen hedeflere ulaşma amacıyla bireylere iş yaptırabilme kabiliyetidir. Lider ise yöneticilikte yer alan gücü sorumluluk bilinci yerine bireysel kabiliyetlerinden, kurum içi itibar ve beceri gibi kavramlardan almaktadır. Dolayısı ile liderlik ve yöneticiliğin aynı ya da benzer kavramlar olmadığı ortaya çıkmaktadır (Ulus ve Kerim, 2020: 133). Liderlik ve yöneticilik arasında fark olmakla birlikte her ikisi de organizasyonların performansları için görev almaktadır (Liphadzi, Aigbahboa ve Thwala, 2017: 478).

Liderlik vasfına sahip bireyler, paydaşları adına bir yön belirler, ileriki dönemde neler ile (fırsat, risk vb.) karşılaşılabileceği hakkında yardımcı olurlar. Bireylerin cesaretlendirilmesi konusunda liderler ilham verici rol oynamaktadır. Liderin bulunmadığı ortamlarda bireyler arasında çatışmalar kaçınılmaz olabileceği gibi çözüm yöntemlerinin azalması da söz konusudur. Bunun nedeni ise liderlik özelliğine sahip yöneticilerin işleyişleri, ilişkileri ve süreçleri farklı açıdan ele alması ve çözüm yöntemleri geliştirmesidir (Liphadzi, Aigbahboa ve Thwala, 2017: 479).

Yöneticilerin liderlik özelliklerinin bulunması ile kurumsal performans etkilerinin olumlu etkilendiği bilinmektedir. Yöneticilik ve liderlik kavramları kurumlar bakımından önem arz etmekle birlikte farklı kavramlardır. Yöneticilik ile liderlik

genellikle zıt kavramlar olup, organizasyonların her ikisine de ihtiyacı bulunmaktadır. Değişim ve üretkenlik açısından liderlik gerekliyken, düzenli sonuçların elde edilmesi yönetim noktasında gereklilik arz etmektedir (Maghraby, 2014: 119).

Tablo 2.9.2.1 Lider ve Yönetici Özellikleri

Lider	Yönetici
Vizyoner	Hedeflere yönelik
Risk alır	Riski kontrol eder
Benzersizdir	Diğerlerine benzer
Yenilikçidir	İdarecidir
Takipçileri vardır	Çalışanları vardır
Doğru düşüncededir	Düşünceleri doğrudur
İlişkileri kurar	Sistemler ve süreçler kurar
Kişisel olarak büyür	Kanıtlanmış becerilere güvenir
Değişim ajanıdır	Statükocudur
İnsanlar üzerine odaklanır	Sistem ve yapılar üzerine odaklanır
Uzun vadeli görüşe sahiptir	Kısa vadeli görüşe sahiptir
Neden, niçin sorularına önem verir	Nasıl ve ne zaman türü sorular sorar
Geliştiricidir	Devam ettiricidir

Kaynak: Kılınç, 2019: 1098

Yukarıdaki tabloda lider ile liderlik özelliği bulunmayan yönetici özellikleri ifade edilmektedir. Yakından bakıldığında liderler, kurumlarda vizyon ve misyon etkenlerinin oluşturulmasında ve benimsetilmesinde rol oynamaktadır ve risk alabildiği gibi değişime de açıktır. “Neden?” ve “Niçin?” türü soruları önemseyen liderler, yapılarda insan üzerine odaklanmakta, yeniliklere yönelmekte ve personelini takipçileri görmektedir. Yöneticiler ise üst merciiler tarafından belirtilen hedefler doğrultusunda görevler yürüten ve risk almaktan ziyade kontrol etmeye çalışan karakterdedir. “Nasıl?” ve “Ne zaman?” benzeri sorular soran yöneticiler, yapılarda sistem ve süreçlere odaklanmakta, idareciliğe yönelmekte ve personelini çalışanları şeklinde görmektedir(Kılınç, 2019: 1098). Diğer bir ifade ile

liderler doğru olanı yaparken, yöneticiler verilen görevleri doğru biçimde yapmaktadır (Johnson, 2006'dan akt. Kılınç, 2019: 1098)

2.9.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik üzerine farklı bakış açıları bulunmaktadır. Liderlik yaklaşımları birbirinden üstün olmamakla birlikte her bir yaklaşım bir diğerinin tamamlayıcısı niteliğindedir. Bu yaklaşımların öne çıkanları:

- Özellikler yaklaşımı
- Davranışsal yaklaşım
- Durumsal yaklaşım

şeklinde belirtilebilir (Bakan ve Doğan, 2013: 17).

2.9.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğin 20. yüzyılın ilk dönemlerinde popüler hâle gelmesi ile birlikte teorisyenler bu olguyu farklı şekillerde ele almıştır. İlk yıllarda büyük adam düşüncesi ortaya atılarak liderliğin sadece yaratılışla olabileceği, doğuştan gelen özelliklerinde sonradan kazanılamayan özellikler arasında bulunduğu ve bireylerin bu niteliklere doğuştan sahip olmaması durumunda liderlikten bahsedilemeyeceği ileri sürülmüştür. Ancak yapılan araştırmalar sonrasında büyük adam düşüncesi güncellenerek özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Burian, 2014: 262; Aslan, 2019: 12).

Özellikler yaklaşımı, liderlik kavramını sistematik biçimde inceleyerek liderliğe yönelik sonraki yıllarda ortaya konulacak çalışmaların artmasına da katkı sunmuştur. Bu yaklaşımda temel fikir, liderliğe etkisi olan esas faktörün liderdeki özellikler olduğudur. Diğer bir ifade ile bireylerin çeşitli özelliklerinin bulunması, içerisinde yer aldığı grupta yükselmesini ve grubun üyelerince lider şeklinde görülmesini sağlamaktadır. Bu nitelikler araştırmacılar tarafından farklı türlerde ele alınmaktadır. Özgüven, uzmanlık bilgisi, bilişsel kabiliyetler, çaba, liderlik motivasyonu, doğruluk ve dürüstlük bunlardan bazılarıdır (Bass, 1990'dan akt. Aslan, 2019: 12). Farklı araştırmalarda liderlik ile ilgili bireylerin özelliklerinin

yanında ilgi, yetenek, problem çözme kabiliyeti, sosyal beceri, örtük bilgi, uzmanlık gibi faktörlerin de etkili olduğu ifade edilmektedir (Burian vd., 2014: 262; Akyürek, 2020: 17).

Özellikler yaklaşımına yönelik literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda liderliğin vasıfları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Bu araştırmalarda liderlerin etkinlikleri, durumsal faktörler ve liderlerdeki birtakım hasletler açısından ele alınmaktadır.

Tablo 2.9.3.1.1 Özellikler Yaklaşımında Liderlerin Özelliklerine Yönelik Araştırmacıların İfadeleri

Araştırmacı	Liderlik Özellikleri
Stogdill	Sorumluluk, uyanıklık, zekâ, anlayış, sosyallik, kararlılık, girişkenlik, özgüven
Avolio	Dürüstlük ve şeffaflık
Mann	Uyum, zekâ, dışadönüklük, maskülinite, muhafazakârlık, başatlık
Burns, Bass	Takipçilere ilham verme
Stogdill	Anlayış, kararlılık, başarı, özgüven, girişkenlik, sorumluluk, sosyallik, etki, hoşgörü, yardımseverlik
French ve Raven	Güçten yararlanma, hedeflere ulaşma
Zaccaro, Kemp ve Bader	Duygusal kararlılık, dışadönüklük, bilişsel yetenekler, problem çözme, açıklık, dürüstlük, uzmanlık, sosyal beceri, motivasyon, zekâ
Blake ve Mouton	Eylem ve bireysel davranışlar

Kaynak: Burian vd. 2014: 262; Northouse, 2016'dan akt. Aslan, 2019: 13

1900-1950 tarihleri arasında yapılan çalışmalarda liderliğin çoğunlukla gücün merkezileşmesi ile kontrolü üzerinde durulurken, bireylerdeki özelliklerin öneminden bahsedilmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere liderlerde özellikler yaklaşımı ile ilgili olarak araştırmacıların lider özellikleri görülmekle birlikte

literatürde birçok çalışma yer almaktadır. Araştırmalarda, farklı özellikler ortaya konulsa da bu özellikler çoğunlukla:

- Zihinsel özellikler (uzmanlık bilgisi, örtük bilgi, vb.)
- Fiziksel özellikler (yaş, boy, cinsiyet, vb.)
- Bireysel özellikler (hırs, güvenilirlik, şeffaflık, vb.)

şeklinde belirtilebilmektedir (Canbolat, 2019: 110; Eren, 2017: 441).

Özellikler yaklaşımında liderliğe yönelik özellikleri inceleyen diğer araştırmacılar çeşitli eleştiriler dile getirmiştir. Bu eleştiriler, özellikler yaklaşımında belirtilen özelliklere sahip her bireyin lider olamayabileceğini ifade etmektedir. Örneğin liderin takipçilerinin liderdeki özellikler ile aynı özelliğe veya daha fazla özelliğe sahip olmasına karşın lider olmadığı, liderlik özelliklerini sergilemediğine yönelik bulgular bu eleştirilerden bazılarıdır. Bu sebeple liderlik sürecine yönelik değerlendirmelerin sadece liderin özellikleri açısından dikkate alınmaması aynı zamanda davranışların da incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Koçel, 2020: 575-576).

2.9.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının belirginlik kazandığı ilk yıllarda, liderliğe yönelik farklı kavramlar da gündeme gelmiştir. Ancak ilerleyen yıllarla birlikte liderliğe yönelik araştırmaların artması konunun daha derinlemesine ve farklı yaklaşımlarla ele alınmasını kaçınılmaz kılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda özellikler yaklaşımının liderliğe dair açıklamalarının yeterli olmadığı görülmüş ve özellikle eğitim bilimciler tarafından liderlik kavramı sorgulanmıştır. Araştırmacılar özelliklerden farklı olarak liderlerin davranışlarına yönelmiş ve liderlerin davranışlarıyla ilgili incelemelerde bulunmuştur. Davranışsal yaklaşım çerçevesinde liderlik incelemeleri yapılmış, liderlerin sergilediği başlıca özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır (Çelik, 2013: 10-11; Fındıkcı, 2020).

Liderliği ele alan davranışsal yaklaşımda ana düşünce, liderlerin başarılı olmasını sağlayan etkenlerin liderin liderliği esnasında ortaya koyduğu tutum ve davranışlardır. Buna göre liderlik, bireysel özelliklerden farklı olarak insanların

eylemlerine bağlı şekilde tezahür etmektedir. Diğer bir ifadeyle, liderliğin çoğunlukla bireyin rol davranışıyla şekillendiği ifade edilmektedir (Güney, 2020: 161).

Liderlerin özelliklerinden ziyade takipçileri karşısında sergilediği davranışlara odaklanan davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin etkinliğinin belirli parametreler doğrultusunda belirlenebildiğini ileri sürmektedir. Bunlardan bazıları liderin ortaya koyduğu; planlama ve kontrol faaliyetlerini nasıl yerine getirdiği, yetki devrini kullanma durumu, kurum içi haberleşme, amaçları belirleme biçimidir. Bu yaklaşım liderlerde kurum personeline yönelik davranışı önemsemektedir (Küçüközkan, 2015: 88).

Liderliğe ilişkin uygulamalı araştırmalar sonucunda davranışsal yaklaşım hızla gelişim göstermiştir. Araştırmalar, çeşitli liderlerde görülen tarzların öne sürülmesi ve bunların ortaya koyduğu etkileri tartışmayı kaçınılmaz kılmıştır. Yapılan araştırmalarda çeşitli davranışsal yaklaşım modelleri geliştirilmiştir. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları ve Blake-Motun'un yönetim tarzı matrisi bunlardan bazılarıdır (Gün ve Aslan, 2018: 218).

Ohio Eyalet Üniversitesi'ne bağlı iş araştırmaları bürosu çalışanları tarafından 1945 yılında başlatılan araştırma liderlik rol-davranışlarının boyutlandırılmasını sağlamıştır. Birçok iş kolunu kapsar biçimde gerçekteştirilen bu araştırma ile liderliğe bağlı davranışlarda 1.800 boyut geliştirilmiştir (Gün ve Aslan, 2018: 218; Haq ve Anwar, 2018: 181). Boyutlarda gerçekteştirilen analizler sonrasında davranışlar dört ayrı türde modellenmiştir. Bunlar yüksek düzey anlayış– düşük düzey yapıyı kurma, düşük düzey yapıyı kurma – düşük düzey anlayış, yüksek düzey yapıyı kurma– düşük düzey anlayış ve yüksek düzey yapıyı kurma –yüksek düzey anlayıştır (Çoban, 2019: 16).

Ohio State liderlik modelinde; yapıyı kurmanın düşük düzeyde ve anlayışın yüksek seviyede olduğu durumlarda; lider ve izleyicileri arasındaki iletişim taraflar arasında (çift taraflı) gerçekteşmekte ve kararlar takipçiler ile lider tarafından birlikte alınmaktadır. Ancak yapıyı kurma yüksek düzeyde ve anlayışın düşük seviyede olması durumunda lider davranışının tek taraflı iletişim ortamında

sergilendiği ve kararların tamamının lider tarafından tek başına alındığı belirtilmektedir(Çoban, 2019: 16).

Liderlik ile ilgili davranışsal yaklaşımlardan bir diğeri de, Blake-Moutun'un yönetim matrisi-liderlik gözeneğidir. Teksas Üniversitesi'nde araştırmacı Robert Blake ve Jane Mouton tarafından gerçekleştirilen çalışmalar sonrasında liderlerin davranışlarının görev-üretim ve insanlara yönelik olmak üzere iki boyutu olduğu öne sürülmüştür (Eren, 2017: 36). Geliştirilen matriste görev-üretim ve insana yönelik davranış sergileyen liderlerin iyi liderler olduğu kaydedilmektedir. Belirtilen ızgara modelinde konumlandırılan liderlerin görev-üretim olan uzaklığı o yöneticilerin durumunu belirlemektedir (Gün ve Aslan, 2018: 219).

Blake ve Mouton modelinde liderler, insana ilgi boyutunda personelin duygudüşünceleri, gereksinimleri ve ilgilerini önemsemektedir. Görev-üretim boyutunda ise liderlerpersoneli gözetim ve kontrol altında tutmakla birlikte yönetim anlayışı bakımından otokratik tarzı benimsemektedir. Birbirileri ile ters orantılı şekilde değişim gösteren her iki boyut dikkate alındığında en iyi liderliğin takım liderliği olduğu anlaşılmaktadır (Clegg vd., 2007'den akt. Çoban, 2019: 15).

Davranışsal yaklaşıma yönelik birçok araştırmada, liderlerin eylemleri ve yapıp ettikleri dikkate alınmıştır. Bu yaklaşımın eleştirilen yanı ise liderlerin içinde bulunduğu durumların dikkate alınmamasıdır. Davranışsal yaklaşım kapsamındaki araştırmalarda liderlerin sadece personeli ve görevlere yönelik davranışları incelenmiştir. Buradan hareketle çalışmaların liderlerde sergilenecek davranışlara yönelik bulgularının yeterli olmadığı ve başka bir yaklaşımın geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Bulut ve Meydan, 2018: 226).

2.9.3.3. Durumsal Yaklaşım

Liderlik incelemeleri arasında yer alan durumsal yaklaşım, temelde farklı durumlara bağlı olarak çeşitli liderlik tarzlarının gerekli olduğunu ifade etmektedir. Davranışsal yaklaşımın geliştirilmesi ile ortaya çıkan durumsal liderlik, lider tarafından sergilenen liderlik tarzlarının liderin içerisinde bulunduğu durum ve

personelin hazır bulunurluğuna göre değişebildiğini belirtmektedir. Liderlikte her zaman geçerliliği olan bir en iyi yol bulunmamakla birlikte etkililik durumlarının da rolü söz konusudur (Savaş, 2012; etin, 2008: 78).

Etkili liderler, mevcut durumu tanımlayarak adapte olmakta ve personelin hazır bulunurluğunu irdeleyerek iletişime geçmektedir. Personelin hazır bulunurluk seviyeleri görevin yerine getirilme istek ve becerileri ile ilişkilidir. Bu durum ise o anda yapılacak iş ve psikolojiye bağlıdır. Hazır bulunma düzeylerinin tespit edilmesi ve liderlik tarzına dair etkili uyum sağlama; yapılan işe yönelik başarının elde edilmesine imkân taniyacaktır. Bu yaklaşımda liderle ilişkili davranışların, görev davranışları ve personelin hazır bulunurluk seviyeleri arasındaki etkileşimle bağlantılı olduğu kabul edilmektedir (Tofur, 2018: 824-825).

Durumsal yaklaşımda liderin lider olabilmesi, içerisinde bulunduğu ortama bağlıdır. Ierisinde bulunulan ortam ise personel, takipçileri ve şartlardır. İlk olarak 1969 yılında ortaya atılan bu yaklaşım, farklı ortamlarda farklı grupların bulunması sebebi ile liderlik yaklaşımlarının da farklılık arz etmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşımda davranışsal düzlem şartları dikkate alınarak liderlik kavramı açıklanmaktadır. Buna göre liderin etkinliği takipçilerin kabiliyetleri, lider tarafından oluşturulan organizasyon özellikleri ve ulaşılmak istenen amacın niteliğine bağlıdır. Diğer bir ifade ile durumsal yaklaşımı benimseyen liderlerin, takipçilerinin yetenek ve motivasyonunu da dikkate alması gerekmektedir (ztrk, Doğu ve Arıkan, 2017: 384).

2.9.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, her geçen dönem yeni gelişmeler doğrultusunda farklı araştırmacılar tarafından tekrar ele alınmıştır. Bu doğrultuda farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan birisi de ruhsal liderliktir. Ruhsallık, bireylerde hisler ile birlikte bilişsel, duygusal ya da rasyonel, sembolik ve bilindişi alanları içermektedir (Terzi, Gocen ve Kaya, 2020: 156). Ruhsallığa yönelik farkındalık artışı ve literatürde yer alan liderlik yaklaşımlarında ruhsallığın göz ardı edilmesi ruhsal liderlik yaklaşımının belirginlik kazanmasına imkân sağlamıştır. Ruhsal liderlikte, bireylerin ruhsal yönü göz önünde bulundurularak kurumların değişim ve

gelişimi hedeflenmektedir. Ruhsal liderlik, kurum personelini özgecil sevgi anlayışının olduğu çalışma ortamında, inanç ve umut aracılığı ile motive etmektedir (Akıncı ve Ekşi, 2017: 8). Louis W. Fry (2005) tarafından geliştirilen ruhsal liderlik, personelin faaliyetlerinin belirli bir anlamı olduğunu, bunların bireylerin yaşamını değiştirdiğine ilişkin düşünce ve kuruma aidiyet duygularının yaşatılması şeklinde ifade edilmektedir (akt. Akıncı ve Ekşi, 2017: 8).

Ruhsal liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı kurumların yöneticilerdeki ruhsal liderlik anlayışının personelde kurumsal güveni sağladığı görülmektedir (Taboli ve Abdollahzadeh, 2016; Barekat ve Sabbaghi, 2017). Ayrıca eğitim kurumlarında gerçekleştirilen araştırmalarda ise okul yöneticilerinin ruhsal liderlik anlayışının eğitimcilerde liderlik, kurumsal güven, kurumsal bağlılık, fedakârlık, motivasyon ve çaba kavramları ile anlamlı ve pozitif etkileşim içerisinde olduğu belirlenmiştir (Özgan vd., 2013: 70; Akıncı ve Ekşi, 2017: 26; Terzi, Gocen ve Kaya, 2020: 156).

Liderlik yaklaşımlarından biri de karizmatik liderliktir. Yunancada “yetenek” anlamındaki sözcükten türetilen karizma kavramı sıradan bireylerden ziyade olağanüstü bireyleri ifade etmeye matuf bir kavramdır. Diğer bir ifade ile karizma, doğuştan gelen ve Allah vergisi olarak adlandırılan, mükemmel cazibe ve bir güç şeklinde nitelendirilmektedir (Avcı, 2019: 151). Liderliğe yönelik incelemelerde karizmanın öne çıkmasını keskin ampirik gözlemi ve yoğun teorik tartışmalarla mükemmel bir şekilde sentezleyen Max Weber’e borçluyuz. (Conger, 1994’den akt. Akan ve Ünsar, 2019: 84).

Karizmatik liderlik anlayışı liderlerin karakterleri, durumsal faktör ve davranışsal yönelimlerine yönelik özellikleri kapsamaktadır. Liderin dışındakiler/takipçiler, kendilerinde eksik ve işlemez durumda olan otorite figürünün tamamlayacağına ve işler hâle getireceğine inanırlar (Sennet, 2009: 42). Liderlerin izleyenleri üzerinde somut bir etkiye sahip olduğunu ifade eden bu anlayışta takipçiler liderlerin (davranışlarına bağlı olarak) peşinden koştuğunu ve liderlerin söylediklerini emir telakki ettikleri belirtilmektedir. Diğer liderlik anlayışlarından farklı olarak karizmatik liderlik anlayışına sahip liderlerin en farklı özelliği etrafındakilere karşın kendilerini oldukça başarılı biçimde ifade ederek etki meydana getirmeleridir.

Ayrıca buldukları ortamlarda alışlagelmişin dışındaki davranış ve tutumlar sergilemeleri ile kolaylıkla ilgi odağı hâline gelebilmektedirler (Avcı, 2019: 152).

Literatürdeki araştırmalarda kurumlardaki karizmatik liderlik anlayışlarının personelde etik davranışlar ve iletişim becerileri gibi kavramlara olumlu etkilerinin olduğu, kriz anında kontrol sağlanması, personelin gereksinimlerinin göz önünde bulundurulması, risk alabilme, sıra dışı olma ve statükoya karşı durabilme gibi farklı perspektifler sundukları görülmüştür (Demircioğlu, 2015: 52; Akan ve Ünsar, 2019: 83). Ayrıca 76 farklı araştırma ve 36031 katılımcı verilerinin incelendiği bir meta analiz temalı çalışmada karizmatik liderliğin personelde kurumsal vatandaşlık davranışlarını, kurum ve personelin performansını arttırdığı görülmüştür (Banks vd. 2017). Benzer biçimde eğitim kurumunda yöneticilerin karizmatik liderlik özelliklerine yönelik araştırmalarda şunlar tespit edilmiştir:

- Eğitimcilerin okul yöneticilerinin karizmatik liderlik algılarını yüksek düzeyde bulduğu ancak farklı etkenler nedeniyle (yaş, cinsiyet, vb.) kurumsal bağlılık ile anlamlı ilişkisinin olmadığı (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014: 91),
- Okul yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliklerine bağlı olarak eğitimcileri görev, destek ve başarıları ile pozitif yönde etkilediği (Özgenel, 2020: 85),

Etik liderlik, liderliğe yönelik modern yaklaşımlar arasındadır. Yönetim uygulamalarında ortaya çıkan etik sorunları ve ahlaki yargının ölçütlerine ilişkin soruları hem teorik hem de pratik düzlemde ele almadan önce kelimenin soyağacına bakılmalıdır. Yunanca “mores” ve “ethos” kelimelerinden Türkçeye geçen etik, yanlış ve doğru etkenlerin incelenmesi sonrasında kişinin doğruya nasıl ulaşacağını sorgular. Aslında etik “Ne yapmalıyım?” ya da “Bu doğru olur mu?” sorusunu soran herkesle ilgilidir. Yüzyıllar içinde tartışılmış ve yapılandırılmış felsefi disiplin temelinde oluşan etiğin, çalışma yaşamında ortaya çıkışı 21. yüzyıl başlarına rastlar. Kurumlarda toplumsal değerlere aykırı bireysel tutum ve uygulamaların artışı, yolsuzlukların ortaya çıkışı etik kavramının öne çıkmasını zorunlu kılmıştır. Etik, bireylerde sosyal faaliyetlerin biçimlenmesinin yanı sıra denetimi, toplumsal açıdan

kapsayıcı olan ve genel kabul gören değer, norm ve tutumlardır (Şenel ve Aydoğan, 2019: 288).

Öte yandan etik başkaları hakkında ahlaki yargılarda bulunan, başka insanların eylemlerini öven ya da kınayan herkesle ilgilidir. Bu bakımdan eğitimde özel bir önem taşır; zira öğretmen ve okul yöneticileri, hem ahlaki sorunlarla kuşatılmıştır hem de öğrencilerinin, yani gelecek kuşağın eğitiminin ve ahlaki iyiliğinin sorumluluğu her zamankinden çok onların üzerindedir. Eğitim açısından etiğe bakıldığında ise şu ileri sürülebilir: Öğretmen ve öğrencilerin kendi tutum ve davranışlarının etik yönü üzerinde derinlemesine düşünmesine yardım etmek ve onlara, çok farklı varsayımları olabilecek insanlarla iletişim kurarken eylemlerinin uygunluğunu tartışma fırsatı vermek bakımından önem taşır (Haynes, 1998). Etik liderlik ise personelde uygun davranış gelişimine katkı sunan, personelin davranış ve etrafı ile ilişkilerini etik anlamda biçimlendiren anlayış diye tanımlanmaktadır. Bu anlayış kurum içerisinde liderlerin etik çerçevesinde personel ile karşılıklı iletişim kurması ve kararları bu tarzda almasını sağlamaktadır (Piccolo vd. 2010).

İnsanların etkileşme biçimleri ve iyi insan olmanın ne anlama geldiğini düşündüren etik liderlik anlayışında liderler, dürüstlük, güvenilirlik gibi davranışları sergilemekte ve personel ile görev kademeleri fark etmeksizin iletişim kurmakta, ceza, ödül ve örnek-rol model olma konularında yönetimsel kabiliyetler sergilemektedir (Şenel ve Aydoğan, 2019: 288). Alan G. Bernard ikna edici bir biçimde, liderlik ile ilgili yaptığı tanımlamada liderliktesorgulanmayan etik duruşa sahip olmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Zira bu sayede liderler eylemlerinde tutarlı olmaya ve başkalarına kendine davranılmasını isteyeceği biçimde davranmaya; eylemlerinin kendisi ve başkaları için kısa ve uzun vadeli sonuçlarını göz önünde bulundurmaya ve başkalarını önemsemeye davet eder. Bundan dolayıdır ki liderlerin kurum bünyesinde karar alma, uygulama ve diğer faaliyetlerinde meydana gelebilecek ve etik anlayışa zıtlık teşkil edebilecek tutumları personelin lidere yönelik algılarını sorgulamaya neden olmaktadır (Zincir ve Tunç, 2018: 28).

Etik liderliğin, hem kurumlara hem de yöneticilere birçok katkı sunduğu görülmektedir. Etik davranan liderler, takipçilerinin kendi fikir, eylem ve

seçimlerinin etik yönlerini değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Örneğin eğitim kurumlarında yöneticilerin etik liderlik özelliklerine yönelik gerçekleştirilen çalışmada etik liderlik anlayışının yöneticilerin karar verme, uyumluluk, sorumluluk, gelişime açıklık, dışadönüklük gibi kavramlara ve personelin kurumsal güven duygularına olumlu yönde katkı sağladığı görülmüştür (Akbaba ve Sarıkaya, 2017: 313; Küçüksüleymanoğlu, 2019: 1041).

2.9.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Liderlik bireylerin olduğu kadar araştırmacıların da ilgisini çekmiştir. İlk dönemlerde klasik yaklaşımlar (özellikler, davranışsal, durumsal vb.) ortaya çıkmış ancak her geçen yıl dünya genelinde meydana gelen değişimlere bağlı olarak bu yaklaşımların o dönemin özelliklerine göre güncellenmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu sebeple araştırmacılar klasik yaklaşımlardan farklı olarak liderlerin takipçileri ile arasındaki etkileşimi de dikkate almıştır. Liderler takipçilerinin kurum içerisindeki rollerini ve bu rolleri yürütümü sırasında almaları gereken görevleri hakkında yol gösterici konumunda bulunmaktadır (Bulut ve Meydan, 2018: 226).

Toplumda liderlerin ortaya çıkması belirli şartlar doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bireyin özellikleri ve içerisinde bulunduğu toplum özellikleri bu doğrultuda belirleyici rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra takipçilerin bireysel gelişiminde ilham kaynağı olma, kurum bünyesinde alınan kararların katılımını sağlayan bireyler liderlik vasfına sahiptir. Liderlerin bu davranışlarına yönelik yapılan araştırmalar çağdaş yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Güncel yaklaşımlar, liderlik becerilerinin oluşumunda kimlik sahibi olmayı ve etkili çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Dolayısı ile liderlerin davranışlarını anlama sürecinde öğretimsel, dönüştürücü ve sürdürücü olmak üzere üç liderlik yaklaşımı öne çıkmıştır (Şengör, 2019: 50; Bulut ve Meydan, 2018: 227; Kwok vd. 2018: 648).

2.9.4.1. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, Hallinger (1983) tarafından eğitim yönetimine yönelik bir şekilde ortaya konulmuştur. Öğretimsel liderlik anlayışı, eğitim kurumlarında kurum yapısı, eğitimciler ve öğrenciler olmak üzere tüm paydaşlara yönelik ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmiştir. Eğitim kurumunun amaçlarının geliştirilerek açıklanması, misyonun tanımlanması, eğitim-öğretim programının geliştirilmesi, yönetimi, denetim ve değerlendirilmesi, eğitimci-öğrenci gelişimlerinin (mesleki-akademik) teşvik ve takip edilmesi öğretimsel liderliğin amaçları arasındadır (Altunay, 2017: 475). Bu yaklaşımı benimseyen liderler, personel için öğrenme ve öğretmeyi ön planda tutmaktadır (Karaaslan ve Akın, 2019: 993). Eğitim kurumları ve toplumda meydana gelen “etkili okul” anlayışına yönelik öğretimsel liderlikte özellikle eğitim kurumu yöneticilerinin gerekli olduğu belirtilmektedir (Yorulmaz ve Gündüz, 2018: 151).

Eğitim kurumları yöneticilerinin benimseyeceği öğretimsel liderlik anlayışları ile yönetim faaliyetlerinin daha başarılı ve verimli olacağı, buna bağlı olarak da eğitim kurumları yöneticilerinin öğretimsel liderlik anlayışına sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Yörük ve Akdağ, 2010; Altunay, 2017). Literatürde öğretimsel liderliğin eğitim kurumlarının fonksiyonları bakımından önem arz ettiği belirtilmektedir. Bu nedenle öğretimsel liderliği ele alan birçok araştırmacı bu anlayışa sahip okul yöneticilerinin okullarını daha başarılı hâle getirdiğini ortaya koymaktadır (Kösterelioğlu ve Olukçu, 2019; Karaaslan ve Akın, 2019: 993)

2.9.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler vizyoner kişiliğe sahip olup personelin yenilik ve değişimlere yönlendirilmesi özelliklerini sergilemektedir. Personelin sorgulama kabiliyetlerini tetikleme, üyelerin mevcut durumları gözden geçirmesini sağlamak da dönüşümcü liderlerin özelliklerindedir (Uysal ve Shibu, 2020: 41).

Literatürde ilk olarak James M. Burns tarafından 1978 yılında yayınlanan *Liderlik* kitabında yer alan dönüşümcü liderliğin, 1990 ve sonrasındaki liderlik alanına yönelik çalışmalarda önemi günden güne artmıştır. Bu yaklaşımda kurumsal dönüşüm önem arz etmektedir (Güneş ve Bulut, 2012: 415). Dönüşümcü

liderlik temelinde, kurumsal amaçlar doğrultusunda belirlenen faaliyet ve ilkelerin gerçekleştirilmesinin zihinsel açıdan farklı yollarının belirlenmesi ve personelin amaç, değer ve isteklerini değiştirebilme de yer almaktadır. Personelin performans ve güvenlerinin artışı, hedeflerin geliştirilmesi dönüşümü liderlik anlayışı ile sağlanabilmektedir. Dönüşümü liderlik, yeni değerlerin keşfedilmesinde farklı ve yeni yollar aramakta, sorunlara etkili zmler sunabilmekte ve riskler karşısında fırsat yaratmaya katkı sunmaktadır (Vieira, Perin ve Sampaio, 2018: 151-152).

Dönüşümü liderlik, liderlerin kişisel ve kurumsal gelişimlerinden farklı olarak takipçilerinin de değişim ve gelişimlerini dikkate almaktadır. Bu anlayışa sahip lider, çaba ve ödül işlemlerinin de ötesine geçerek takipçilerinin değer ve isteklerini etkilemek için çeşitli davranışlarda bulunmaktadır (Mullins ve Syam, 2014: 191). Ayrıca liderlerin dönüşümü yaklaşımı benimsemesi, sadece kurum içerisi ile sınırlı olmayıp kurum çevresinin (paydaşlarının) de dönüşüm ve değişimin bir parçası hâline gelmesine katkı sunmaktadır (Doğan, 2018: 97).

Özellik bakımından dönüşümü liderliğe sahip bireyler, dönüşümü zihinle sınırlı tutmayıp gerçek yaşama uygulayabilmektedir. Bu tür liderler buldukları kurum ve çevresinin yanı sıra takipçilerini de zihin yönünden değişmeye teşvik etmekte ve onların bakış açılarını dönüştürebilmektedir. Bu değişim gerçekleştirilirken liderler tarafından tercih edilen dönüşümü liderlik unsurları telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki, bireysel destek ve entelektüel uyarımdır (Cemaloğu ve oban, 2019: 76). Bu unsurların belli başlı nitelikleri ise aşağıdaki gibidir:

- *Telkinle (ilhamla) gdlme*, liderlerin takipçileri ile arasında oldukça sağlam ortak amaç duygusu oluşturmaktadır. Personele yüksek beklentilerin olduğu bildirilir. Kurum içerisinde takım ruhunun teşekkül ettirilmesi, personelin gerçekleştirdiği faaliyetleri daha anlamlı seviyeye getirmektedir. Basit yöntemlerle amaçların önemleri açıklanmaktadır.
- *İdealleştirilmiş etki (karizmatik-ilham verici)* ile liderler, kurum vizyon ve misyonu doğrultusunda personelin hareket etme biçimlerini anlamasını sağlamaktadır. Dürüstlük ve saygı vurgulanarak güven-hayranlık içeren davranışlar ortaya konulmaktadır. evredekilere ilham kaynağı olup

geleceğe yönelik iyimserlik, güdüleyici ve anlamlılık içeren yaklaşımların öne çıkması hedeflenir.

- *Bireysel destek*, personelin potansiyellerini anlamaları sağlanmakta ve mevcut potansiyellerinin belirlenen ortak amaçlara ulaşılması sürecinde kılavuz niteliği taşımaktadır. Bireysel destek ile personelebireysel dikkat kazandırılmakta ve gereksinimleri önemsenmektedir.
- *Entelektüel uyarım (benzeşim)*, personelin kabullenme düzeylerini sorgulamaları ve problemlere karşı stratejik çözüm geliştirmeleri beklenmektedir. Akılcılık ve anlayışın geliştirildiği entelektüel uyarım sayesinde soru sorabilme, sorunlara yeniden bakmayı destekleme, yenilik, yaratıcılık ve önceki çözüm metotlarının geliştirilmesi mümkün olmaktadır.

Dönüşümcü liderlik anlayışı ile personel bu desteklerin liderler tarafından ortaya konulması sonrasında kişisel zihin modellerinde dönüşüm sağlamaktadır. Bu dönüşüm baskı ve zorlamadan ziyade kendiliğinden gelişmektedir (Şahin, 2005: 40; Cemaloğlu, 2013: 137; Çelik, 2013: 144; Cemaloğlu ve Çoban, 2019: 76).

Araştırmacılar, dönüşümcü liderlik anlayışında değişen değerler, personelin beklenti ve hedeflerinin de liderler tarafından dikkate alınmasını bu tarzın olumlu yönleri arasında değerlendirmektedir. Buna karşın araştırmacılar dönüşümcü liderliğin ileri yaş grubunda etkili olamayabileceğini bir eleştiri olarak ortaya koymaktadırlar. Bunun nedeni ise liderlerin dönüşümcü liderlik anlayışlarını benimseyip uygulasa dahi personelin ileri yaşlarda olması durumunda bireysel özelliklerine bağlı dönüşümlerin gerçekleşmeyeceğidir. İleri yaş bireylerinin risk ve değişim gibi kavramlardan çekinmesi ve mevcut durumun devamını isteyeceklerinden dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına olumlu tepki vermeyecekleri çekincelerin temel nedenleri arasındadır (Vieira, Perin ve Sampaio, 2018: 154).

2.9.4.2.1. Okul Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik

Dünya genelindeki tüm kurum yapıları incelendiğinde değişen çevresel faktörlere bağlı olarak tek düze yaklaşımlar, teknoloji kabulünün gecikmesi ve değişime uyum sağlamada karşılaşılan aksamlar kurumların varlığının sürekliliği açısından olumsuz etkiler doğurmaktadır. Karar verme, çeşitlilik ve değişim kurumlar

açısından daha karmaşık bir hâl almıştır. Bu duruma bağlı olarak liderlik daha da önemli bir konuma yükselmiştir (Demirtaş ve Şama, 2016: 282). Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik, kurumlara ve özellikle personele gelişim imkânı sunmaktadır. Dönüşümcü liderlik araştırmalarının arttığı ilk yıllarda emniyet kurumlarını, kamu-özel işletmeleri, askeriye ve eğitim kurumlarını içeren çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Eraslan, 2004: 11).

Eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik anlayışına sahip liderlerin olması, vizyonun kurum üyeleri (öğretmenler, müdür yardımcıları, vd.) ve diğer paydaşlarının (öğrenci, veli vd.) katılımı ile ortaya konulması, üye-paydaşların lidere ve eğitim kurumuna güven duymasını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlik anlayışının uygulanması ile eğitim kurumu üye ve paydaşları nezdinde saygın bir yapı hâline gelmektedir. Ayrıca kurum üye-paydaşlarında beklentilerin yükselmesi, eğitim kurumunda ortaya çıkan problemlerin çözümüne yönelik akılcı problem çözebilme yaklaşımlarının gelişmesi, her üyenin harekete geçme ve yüksek seviye performans elde etmesine destek olma gibi durumlar ancak dönüşümcü liderlik yaklaşımının eğitim kurumu yöneticilerince benimsenmesiyle mümkün olabilmektedir (Cemaloğlu, 2017; Doğan, 2018: 118).

Dönüşümcü liderlik, eğitim kurumlarında yenilenmeye olan katkısı ile önem arz eden liderlik yaklaşımları arasındadır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimsemesi eğitimcilerin entelektüel açıdan uyarılmasını, dönüşüm ve değişim heyecanını yaşamalarına imkân tanımaktadır. Eğitimde temel dönüşümleri mümkün kılan dönüşümcü liderlerin, takipçilerine ilham vermesi ve karizmatik davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Ancak eğitim kurumlarında dönüşüm sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için kuruma uygun kültür gereklidir. Dönüşümcü liderler, eğitim kurumlarındaki köklü değişim için gerekli okul kültürünün oluşmasını sağlamakta ve bu süreçte dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemektedirler. Eğitimcilerin öğretim-öğrenme konularında yenilikçi anlayışa yönelmesi, yeni tekniklerin tespit edilmesi-geliştirilmesi ve öğrencilerin çağın gereklilikleri doğrultusunda öğrenmeleri eğitim kurumlarındaki dönüşümcü liderler ile mümkün olmaktadır (Demirtaş ve Şama, 2016: 283).

Eğitim kurumlarında akademik başarının artması, kurumsal sessizlik-sinizm, mobbing ve çatışma gibi olumsuz faktörlerin azalması dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile sağlanabilmektedir. Bu yaklaşım ile eğitim kurumlarının toplumsal yapısı, öğrenci, veli ve öğretmen ilişkileri göz önünde bulundurulduğunda eğitim hedeflerine ulaşılması ve nitelikli bireylerin topluma kazandırılması gerçekleştirilebilecektir. Dönüşümcü liderlik ile eğitim kurumlarında insan gücü kapasitesi de geliştirilebilecektir. Öyle ki başarılı ve güçlü, eğitimde kalitenin yükselmesini sağlayan eğitim kurumları yapısal bakımdan incelendiğinde dönüşüm ve değişimin öne çıktığı görülmektedir (Cemaloğlu, 2017). Ayrıca eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik yaklaşımının farklı kavramları da etkilediği çeşitli araştırmalarda yer almaktadır. Örneğin Güneş ve Buluç (2012: 415) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik yaklaşımının uygulandığı eğitim kurumlarında çalışanların kurumsal adalet, kurum iklimi gibi hususların öne çıktığı bunların ise kurumsal verimlilik-performans açısından önem taşıdığı ifade edilmektedir.

2.9.4.3. Sürdürümcü Liderlik

Liderliğe yönelik güncellenen araştırmalar arasında J. M. Burns tarafından 1979 yılında öne sürülen sürdürümcü liderlik de yer almaktadır. Bu gelişme sonrasında B. M. Bass ve diğer araştırmacılar 1985 yılı itibari ile bu yaklaşımı geliştirerek daha güncel hâle getirmiştir. Sürdürümcü liderlik yaklaşımının temel aldığı nokta, herhangi bir işin gerçekleştirilmesi sürecinde belirli bir gruba liderlik eden birey ile personel arasında işe bağlı şekilde kurulan ilişkiler ile liderin sergileyeceği davranış biçimleridir (Koçel, 2020: 695). Bu yaklaşım, çoğunlukla gelenekçi bir yapıya sahip olup sürdürümcü diye ifade edilen liderlerin, önceki dönemlerde yer alan olumlu geleneklerin sonraki yıllara aktarılmasını sağlamaları bakımından önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 223).

Literatürde çeşitli araştırmalarda etkileşimci, işlemsel veya transaksiyonel gibi farklı isimlerle de ifade edilen sürdürümcü liderlik, geçmişe ve geleneklere bağlı bir liderlik şeklidir (Kavrayıcı, 2019: 117). Sürdürümcü liderlik ile personel, liderlerin taleplerini gerçekleştirilmesi hâlinde destek ve olumlu geribildirimle

ödüllendirilmekte, liderlerin talepleri gerçekleştirilmediği ya da belirlenen amaca ulaşamadığı durumlarda liderlerin yaptırımları söz konusu olabilmektedir. Bu liderlikte, normal şartlarda yürütülen faaliyetlerin en üst seviyede verimliliğinsağlanması amaçlanmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 223-224).

Kurumsal başarının hedeflendiği bu yaklaşım, kurumun amaçlarına erişilmesi için ceza ve ödül gibi uygulamaları da gündeme taşımaktadır. Lakombski tarafından sürdürümcü liderliğe yönelik gerçekleştirilen araştırmalar sonrasında bu liderliğin üç temel özelliğinin bulunduğu ortaya konulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 223-224). Bu özellikler(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 224; Kavrayıcı, 2019: 117; Assefa, 2016: 518) şu şekilde sıralanabilir:

- *Şartlı ödül*: Kurumda personelin belirlenen hedefleri elde etmesi hâlinde üyelere vereceği ödülü ifade etmektedir. Durumsal veya şarta bağlı ödül olarak da adlandırılan bu kavramda hedefler dışında kurumlarda üyeler tarafından ortaya konulacak başarılı performanslara yönelik ödüllendirme ile başarının takdiri de sağlanmaktadır.
- *Aktif istisnalarla yönetim*: Liderlerin kurumda meydana gelen problem ve hataları çözmek için harekete geçmesini ifade etmektedir. Ayrıca lider, normal akıştaki uygulamalarda standart ve kuralların dışına çıkılıp çıkılmadığını araştırmakta ve önlemler almaktadır.
- *Pasif istisnalarla yönetim*: Personelin özgür bırakıldığı yönetimdir. Bu yönetimde personel tarafından standartların yerine getirilmediği durumlarda müdahale edilmektedir.

Dolayısı ile sürdürümcü liderliğin, yönerge ve kurallar ile dikey iletişim ve otoriteye dayandığı belirtilebilmektedir (Kavrayıcı, 2019: 117).

Sürdürümcü liderlik özelliklerinden pasif istisnalarla yönetimde, liderler karşılaşılan sorunlarda sürece hemen müdahale etmemekte ve personelin çözüm arayışını beklemektedir. Daha somut bir ifade ile sorunlar ciddileşmeden lider kurumdaki sürece müdahale etmemektedir. Sürdürümcü lider, mevcut yapının korunması adına personeli güdüleme, doyumsal gereksinimlerine cevap verme ve liderlik etmekten ziyade sadece belirli ölçülerde yönetim davranışlarını sergileyen,

kurumun sorunla karşılaşmaması için ilgili tedbirleri alan bireylerdir (Akan ve Yalçın, 2015: 126).

Sürdürümcü liderler, kontrolün büyük önem arz ettiğinin farkındadırlar. Ancak sürdürümcü liderlikte eleştirilen; bu anlayışı benimseyen liderlerin, personele karşı zorlayıcı, yasal ve ödül güçlerini kullanma sürecine üyelerinin psikolojik durumlarını dikkate almaksızın programlanmış robotlar hâlinde davranmalarını istemeleridir (Hatipoğlu ve Zengin, 2018: 402). Sürdürümcü liderlik anlayışını benimseyen lider, personelden sadece itaat etmelerini beklerken onlarla sadece iş ilişkileri kurmaktadır. Bu tarz lider, personelin temel ihtiyaçlarına yönelerek gereken verimin elde edilmesine odaklanmaktadır. Sadece temel ihtiyaçlara yönelen bu lider, personelin güdülenmesini belirli seviyelerde sağlamaktadır. Sürdürümcü liderlik tarzında liderlik özelliğine bağlı olarak kurumlarda üst seviyelerde iş doyumunu ve güdülenme sağlama imkânı bulunmamaktadır. Ayrıca bu tarzı benimseyen lider, genellikle otoriter liderlik anlayışına yakın tutumlar sergilemekte ve süregelen durumumuhafaza etme eğilimindedir (Cansüngü ve Güney, 2016: 7-8). Literatürde sürdürümcü liderlik anlayışında alt boyut olarak serbest bırakıcı liderlik anlayışı da yer almaktadır.

2.9.4.3.1. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderliğin bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Diğer bir ifade ile sürdürümcü liderlik ile ilgili Lakombski'nin şartlı ödül ve istisnalar (aktif-pasif) kavramlarına çeşitli araştırmalarda dördüncü bir boyut olarak serbest bırakıcı yönetim anlayışı da eklenmektedir. Liberal diye de adlandırılan serbest bırakıcı anlayışta liderler, personelin çalışma standart ve amaçlarını tespit etmek için personeli tamamen serbest bırakmakta ve çalışma ile ilgisi olmaksızın sorumlulukları yerine getirmeyen bir tutum sergilemektedir (İntepeler ve Barış, 2018: 100).

Serbest bırakıcı liderlik anlayışına sahip liderler, örgüt üyelerinin bireysel amaçlarının yine kendileri tarafından belirlenmesi, kendilerine sunulan imkanlar doğrultusunda plan, program ve amaç belirlemelerine imkan tanımaktadır. Bu

anlayışta lider örgüt üyelerinin kendi kararlarını kendileri tarafından alınmasını benimsemektedir (Eryeşil ve İraz, 2017: 131).

Eğitim kurumlarında, serbest bırakıcı liderlik stilini benimseyen okul yöneticileri yönetsel faaliyetler sırasında sorumluluk almaktan kaçınırken, öğretmenlere her hangi bir geri bildirimde bulunmamaktadır. Öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması adına oldukça düşük çaba sarf eden serbest bırakıcı liderler, öğretmenlere gelişim yönünden de katkı sağlamamaktadır. Önemli durumlarda ve eğitim kurumunu yakından ilgilendiren kararlara katılım konularında da geri planda durabilmektedir. Dolayısı ile bu tür anlayışı benimseyen okul yöneticilerinin olduğu eğitim kurumlarında çalışanların (eğitimci, hizmetli, vd.) yöneticileri etkilemesi ve kurumu öğretmenlerin yönetmesi söz konusu olabilmektedir. Okul ve okul çalışanlarının gelişiminin hiç olmadığı veya çok düşük seviyelerde olduğu bu yönetim anlayışında çalışanlar arasında sorunlar yaşanma ihtimali söz konusu olup lider bu durumun yaşanmamasını ümit etmektedir (Özgenel ve Aktaş, 2020: 3).

Eğitim kurumlarından farklı olarak mesleki açıdan yeterli uzmanlığın gerektiği durumlarda veya bilim insanların araştırmasında, örgütlerin araştırma ve geliştirmeye yönelik departmanlarında tecrübe, bilgi veya uzmanlık sahibi örgüt üyelerinin yenilikçi ve yaratıcı fikirlerinin geliştirilmesi adına serbest bırakıcı liderlik anlayışı önerilmektedir (Eryeşil ve İraz, 2017: 131).

2.9.4.4. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Arasındaki Farklar

Son yıllarda dünya genelinde meydana gelen gelişmeler dikkate alındığında değişim hatta dönüşüm çağından bahsedilebilecektir. Bu çağın gereklerine hitap eden dönüşümcü liderlik ve geleneksel anlayışı benimseyen sürdürümcü liderlik arasındaki farklar ve liderlik anlayışlarının takipçilerde oluşturduğu etki araştırmalarda sıkça merak edilen konular arasındadır (Cumagulyev, 2010: 44).

Dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyen bireyler, takipçilerine vizyon kazandırmakta ve bu kazanım sürecine katkı sağlaması adına ayrıca misyonlar vermektedir. Kurum kültüründe değişimi sağlayan bu bireyler, takipçilerini mevcut durumda yaptıklarından fazlasını yapabileceklerini ve başarının fazlasıyla elde edilebileceğini dayatarak, kişisel güvenlerini güçlendirmeyi öğretmektedir.

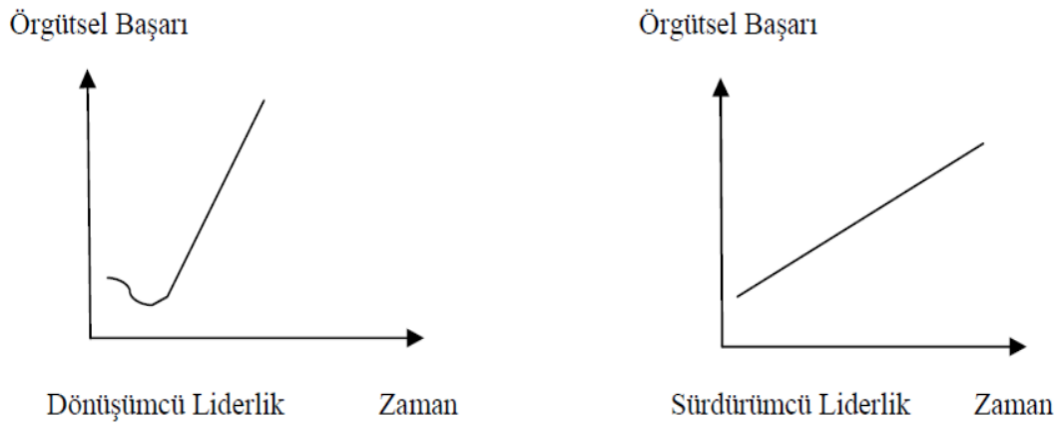
Sürdürümcü liderler ise takipçilerinin başarılı olması durumunda bunun karşılığı olarak ödüllendirmede bulunur ve maddi (para, hediye, vb.) veya manevi (makam, statü, vb.) katkılar ile başarının pekiştirilmesini tercih etmektedir. Diğer bir ifade ile dönüşümcü liderler başarıyı elde etmeyi aşılarken sürdürümcü liderlikte başarı izleyicilerden beklenmekte ve kendiliğinden ortaya çıkması durumunda ödüllendirilmektedir. Sürdürümcü liderlikte faaliyetler dünden bugüne ve bugünden yarına doğru kurumsal kültür ve vizyonda değişim ortaya koymayı mevcut durumu sürdürmektedir. Dönüşümcü liderlik ise gerek izleyiciler ve gerekse kurumsal açıdan değişimden uzak kalmamaktadır (Eraslan, 2004: 7; Vieira, Perin ve Sampaio, 2018: 154; Cemaloğlu ve Çoban, 2019: 76; Kavrayıcı, 2019: 117).

Dönüşümcü liderlik anlayışında liderler, motivasyon ile personelin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlar. Aynı zamanda problemlere yönelik proaktif yaklaşım sergileyerek daha sorunlar ortaya çıkmadan onları tahmin etmektedir. Kurum kültürünü yenilikçi fikirlerle değişime zorlayan dönüşümcü liderlik, personelin eleştirel düşüncelerine, problem çözme kabiliyetlerini geliştirmelerine ve personelin kendilerini ifade etmesini önemseyerek üretkenliği arttırmaktadır. Bu liderlikte ayrıca personelin kişisellikten farklı olarak kurumdaki tüm üyelerin yararına olacak gereksinimleri karşılanıp motivasyonu artırılmaktadır. Sürdürümcü liderlik anlayışında ise liderler, belirlediği ödül-ceza uygulamaları ile personelin hedeflere ulaşmasını sağlarken faaliyetler sırasında ortaya çıkan problemlerin çözümüne odaklanmaktadır. Bu liderlikte kurumun mevcut kültürü önemsiz olarak çalışmakta, statükonun korunmasına dikkat edilmekte, performansın artırılmasına yönelik karar alma evrelerinde stres yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Sürdürümcü liderlikte personelin kişisel arzuları kendilerine vaat edilmek suretiyle motivasyonun artırılması amaçlanır (İntepeler ve Barış, 2018: 99).

Literatürde sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik anlayışlarının birinin diğerinden daha üstün şekilde görülmemesi gerektiği belirtilmektedir. Bass (1990) her iki liderlik anlayışının aynı olmayıp farklılık gösterdiğini ancak birbiri ile ilişkili olduğunu ve zaman zaman sürdürümcü liderliğin etkilerini dönüşümcü liderliğin arttırdığını ifade etmektedir (akt. Tunçbilek, 2013: 50). Sürdürümcü ve dönüşümcü anlayışlar çeşitli açılardan farklılık göstermektedir. Zaman yönetimi, eşgüdüm mekanizması, iletişim gibi birçok kavramda bu rahatlıkla görülebilmektedir.

Dönüşümcü liderler sürdürümcü liderlerden farklı olarak takipçileri ile arasında kurduğu özel bağ sayesinde faaliyetler başlamadan kâr-zarar hesabına sokmamaktadır. Bu sebeple dönüşümcü liderlikte, kâr-zarar hesabına yönelik stresle karşılaşmayan ve kabiliyetlerini üst düzeyde kullanabilecek takipçilerin ortaya çıkarılması istenmektedir. Sürdürümcü lider ise çalışanları ile arasında kurduğu ilişki kurumdaki görev tanımlamalarında kurum maliyetleri dikkate alınarak kârlılığın artırılması ve böylece başarı kıstaslarını sağlama şeklinde düşünmektedir. Buradan hareketle dönüşümcü liderler sürecin en başından itibaren takipçilerine güvenmekle birlikte bu güvenin elde edilecek sonuçların kuruma yapacağı katkının seviyesinin sürdürümcü liderlerin elde edeceği seviyeden daha fazla olduğu düşünülebilir. Diğer bir ifade ile dönüşümcü liderler takipçilerinin kendilerini gerçekleştirmesinin karşılıklı alışveriş anlayışına dayanan yaklaşımdan daha yararlı olacağını düşünmektedir (Eraslan, 2004: 8; Tunçbilek, 2013: 50-51).

Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik anlayışı personelin yanı sıra kurumsal faaliyetlerde de farklı etkiler oluşturabilmektedir. Örneğin kurumsal başarı ile her iki liderlik anlayışının farklı gelişim gösterdiği yapılan araştırmalarda görülmektedir. Bu durum aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 2.9.4.4.1 Örgütsel Başarının Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlikte Değişimi (Kaynak: Eraslan, 2004: 7; Cumaguliyev, 2010: 46)

Yukarıdaki şekilde dönüşümcü liderlik ile kurumsal başarı oranı ilk başlarda kısa düşüş yaşarken sonrasında hızlıca yükselişe geçmektedir. Oysa sürdürümcü liderlik

anlayışında başarı önceden olduğu üzere normal artış seviyesinde ilerlemektedir. Dolayısıyla atılım yapmayı hedefleyen ve yenilikçi gelişim anlayışlarını izleyen kurumlarda dönüşümcü liderlik yaklaşımı, tasarruf politikası ve durgun büyümeyi benimseyen organizasyonlarda ise sürdürümcü liderlik yaklaşımı etkin olmaktadır (Eraslan, 2004: 7; Cumaguliyev, 2010: 46).

Bass (1990; 1998) tarafından yapılan araştırmalarda ayrıca kamu veya özel kurumlar, askerî yapılar ile çeşitli sivil organizasyonlara yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda dönüşümcü liderlik yaklaşımının sürdürümcü liderlik yaklaşımına oranla daha fazla iş doyumunu, bağlılık ve çaba sağladığı anlaşılmıştır (akt. Cumaguliyev, 2010: 46).

2.10. İlgili Araştırmalar

2.10.1. Kariyer Yönetimine Yönelik

İnandı ve Gılıç (2020) öğretmenlerin meslekte karşılaştıkları kariyer engellerine yönelik 315 öğretmenin katılımı ile yaptıkları araştırmada öğretmenlerin kariyer engelleri arasında karşılaştıkları en büyük sorunun (% 37,43) okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarından kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Duru, Bayraktar ve Gültekin (2020) tarafından üniversitelerin eğitim fakültelerinde okuyan 499 öğrencinin katılımıyla yapılan araştırmada ise öğretmen adaylarının kariyer geleceği ve kariyer engellerini nasıl algıladıkları incelenmiştir. Çalışmada öğretmen adaylarının okul yönetim ve yöneticilerinden farklı olarak; aile-çevre etkisi, yetersiz hazırlanma, motivasyon eksikliği, cinsiyet ayrımcılığı, ilgi azlığı ve yeteneğe bağlı etmenlerin en önemli kariyer engelleri arasında olduğu tespit edilmiştir.

Işık ve Bahat (2019) 20 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada öğretmenlerde sürekli öğrenen okul oluşturulmasına yönelik zihin modellerini incelemişlerdir. Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yönetimi ve Millî Eğitim Bakanlığı stratejilerinin öğretmenlerin kariyer yönetiminde yetersiz kaldığı ve kariyerin başlarında olan (göreve yeni başlayan) öğretmenlerde bu durumun sorunlar oluşturabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca maddi

imkânsızlıklar, eğitim ve yönetim anlayışlarından kaynaklı engellerle manevi engellerin eğitimcilerin sıklıkla karşılaştığı engeller arasında yer aldığı görülmektedir.

Demirbilek ve Bakioğlu (2019) tarafından daha önceden okul yöneticisi olarak görev yapmış 21 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada müdür yardımcılarının görevden ayrılma nedenleri incelenmiştir. Çalışmada okul yöneticilerinin kariyer yönetimi bakımından sorunlar yaşadığı ve özellikle yöneticiliğin 1'inci yılı ile 3'üncü yılında bunun oldukça yıpratıcı olduğu neticesi ortaya çıkmıştır. Bunun yanında okul yöneticilerine dönük psikolojik desteğin yetersiz olduğu, kariyer yönetim sorunlarında Millî Eğitim Bakanlığı kaynaklı eksiklikler, iş yükü ve mülakat ile siyasi-ideolojik yaklaşımların kariyerlerinde önemli engeller meydana getirdiği bir daha asla okul yöneticiliği yapmak istemedikleri görülmüştür.

Karataş, Özen ve Gülnar (2017) tarafından 15 akademisyenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada akademisyenlerin kariyer basamakları ve yükselme ölçütleri incelenmiştir. Araştırmada akademisyenlerin akademik kariyerleri ile ilgili kararların buldukları üniversite yönetimleri tarafından verilmemesi, bu tür kararların ulusal olarak görev yapan (YÖK'e bağlı) ve tecrübeli üyelerden oluşan komisyonlar tarafından verilmesi gerektiği belirlenmiştir. Bu bulguya bağlı olarak akademisyenlerin buldukları üniversitelere yönelik kariyer yönetim yeterliliklerini yetersiz gördüğü düşünülmektedir.

Gürbüz (2013) kamuda görevli 80 okul yöneticisi ve 313 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdiği araştırmada öğretmenlerin kariyer gelişimlerinde müdürlerin liderlik rolünü irdelemiştir. Buna göre çalışmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik kariyer yönetim yeterlilikleri ile liderlik kabiliyetlerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Zeinabadi ve Rastegarpour (2010) tarafından İran'da gerçekleştirilen çalışmada kamuya ait farklı okullarda görevli 652 öğretmenin katılımı ile öğretmenlerin okul müdürlerine olan güvenini etkileyen kavramlar araştırılmıştır. Buna göre eğitim kurumu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline yüksek olduğu ve adalet, tarafsızlık gibi kavramların öğretmenlerin okul müdürüne olan güvenini arttırdığı belirlenmiştir.

Çiftçi (2007) resmî eğitim kurumlarında görevli 45 okul müdürü ile gerçekleştirdiği çalışmada okul müdürlerinin kariyer aşamaları ve tercih ettikleri liderlik modelleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma okul müdürlerinin kendilerini olağanüstü bir öğrenme becerisine sahip, sezgileri güçlü lider şeklinde algıladıklarını bilakis yönetici şeklinde konumlandıklarını ortaya koymuştur.

Gündüz (2013) tarafından yapılan çalışmada, kıdemi fazla olan (21 yıl ve üstü) öğretmenlerin okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğine yönelik algılarının kıdemi düşük olan (1-5 yıl) öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Bakıoğlu ve İnandı (2001) resmî okullarda görevli 12 okul müdürünün ve 91 öğretmenin katılımı ile öğretmenlerin kariyer gelişiminde müdürlerin yönetim etkisini araştırmıştır. Çalışmada 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin kariyer yönetimine yönelik yeterlilik algılarının diğer sürelerdeki öğretmenlere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Altunışık (2010) 282 resmî eğitim ve 141 özel öğretim kurumundan toplam 423 öğretmenin (282 resmî; 141 özel) katılımı ile yaptığı çalışmada öğretmenlere yönelik kariyer hedefleri ile eğitim kurumlarının kariyer yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kariyer yönetimi yeterliliğinin resmî okullarda görev yapan öğretmenlere oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir. Benzer biçimde özel öğretim kurumunun öğretmenlerine yönelik kariyer yönetim desteklerinin resmî eğitim kurumlarına oranla daha fazla olduğu çalışmanın bulguları arasında yer almıştır.

Çiftçi (2007) resmî eğitim kurumlarında görevli müdürlerin katılımıyla yaptığı çalışmada okul müdürlerinin kariyer yönetimlerinin yeterli seviyede olduğunu tespit etmiştir. Eğitim kurumlarındaki kariyer yönetim uygulamalarının kurumsal performansa etkilerini inceleyen Taşcıoğlu (2006) ise özel öğretim kurumları yönetimlerinin kariyer yönetim anlayışlarının yeterli derecede olmadığını ve bu nedenle araştırmasını resmî eğitim kurumu niteliğindeki 68 ilkokulda görevli okul müdürü ile gerçekleştirdiğini kaydetmiştir. Ancak çalışmada, resmî eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin de kariyer yönetim yeterliliklerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

2.10.2. Liderlik Stilllerine Yönelik

Mermer (2019) resmî mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görevli 404 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenler ve okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik anlayışlarına yönelik görüşlerini incelemiştir. Araştırmada, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenleri ile yöneticilerin liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık görülmediği belirlenmiştir. Sabancı (2017) resmî ilk, orta ve lise kademelerindeki okullarda görevli 285 öğretmenin katılımı ile yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini incelemiştir. Buna göre 5 yıl ve daha az sürede görev yapan öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerinin 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıldan fazla süre ile görev yapan öğretmen algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Avcı (2015) ise 0-1 yıl ve 11 yıl ve üzeri süre ile görev yapan öğretmen görüşlerinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha fazla olduğunu belirlemiştir. Çiftçi (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada 5 yıl ve daha az süreli kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, müdürlerin serbest bırakıcı liderlik algılarının 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada ayrıca dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik algılarının öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile anlamlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Kalkan ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan ve 20 farklı okulda görevli 370 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul kültürü ve kurumsal imaj arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin liderlik anlayışlarının dönüşümcü liderlik özelliğinde olduğu belirlenmiştir. Korkmaz ve Çağlı (2019) tarafından resmî 48 okulda görevli 464 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin en fazla benimsediği liderlik anlayışının dönüşümcü liderlik olduğu belirlenmiştir. Aksel ve Elma (2018) 36 okuldan 493 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada resmî eğitim kurumlarında görevli ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ve öğretmen motivasyon etkileşimini ele almışlardır. Araştırmada öğretmenlerin müdürlerine

yönelik dönüşümcü liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birekul (2018) 20 farklı özel öğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada okul müdürlerinin liderlik rollerini incelemiştir. Buna göre okul müdürlerinin yönetim anlayışlarında genellikle demokratik yönetim anlayışlarını uyguladığı ve liderlik stillerinin öğretimsel liderlik olduğu tespit edilmiştir.

Şen, Ateşoğlu ve Akdoğan (2017) tarafından bir özel öğretim kurumunun birden fazla şubesinde görevli 133 öğretmen ve okul yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada öğretmen görüşlerinde okul yöneticilerinin liderlik davranışları, kurumsallaşma ve performans uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin etkileşimci (sürdürümcü) liderlik stiline en yüksek liderlik türü olduğu belirlenmiştir. Gaziler (2017) kartopu yöntemi ile resmî ilköğretim okullarında görevli 20 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin mesleki adanmışlığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada okul müdürlerinin genellikle olumlu liderlik stilleri (demokratik vb.) benimsediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ummanel (2016) ise Kıbrıs'ta ilköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin liderlik stillerini incelemiştir. Buna göre Kıbrıs'ta görevli okul müdürlerinin demokratik ve yenilikçi liderlik anlayışının yüksek olduğu belirlenmiştir. Arokiasamy, Abdullah ve İsmail (2015) tarafından Malezya'da kamuya ait 520 ortaokul müdürü ile gerçekleştirilen çalışmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile farklı kavramlar (kültürel algı, vb.) arasındaki etkileşim incelenmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin en fazla benimsediği liderlik anlayışının dönüşümcü liderlik olduğu belirlenmiştir. Avcı (2015) resmî okullar ve özel öğretim kurumlarında görevli 1.723 öğretmen katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerini araştırmıştır. Resmî ve özel okullar değişkeninin irdelenmediği çalışmada, okul müdürlerinin genel olarak dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Gültekin (2012) resmî 6 ilköğretim okulundan 250 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Araştırmada öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik algılarının dönüşümcü liderlik olduğu neticesine varılmıştır.

Acar ve Kaya (2012) tarafından resmî okullarda görevli 309 beden eğitimi öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri incelenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stili olarak en fazla etik liderlik anlayışı gösterdiği tespit edilmiştir. Gündüz ve Doğan (2009) resmî 26 ilköğretim ve 12 ortaöğretim okulundan 80 okul yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik stilleri ile yaratıcılık seviyelerini incelemişlerdir. Çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinin oldukça yüksek düzeyde olduğu ve buna karşılık sürdürümcü liderlik stillerinin en düşük liderlik türü arasında yer aldığı belirlenmiştir. Çiftçi (2007) söylem analizi sonucunda okul müdürlerinin kendilerini lider şeklinde görmediklerini ve herhangi bir liderlik anlayışlarının bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca müdürlerin yönetsel faaliyetlerini (görev tanımlama, vb.) sürdürmelerine karşın müdürlükte tecrübelerinin artmasına rağmen liderlik anlayışlarında bir gelişim olmadığı ortaya konmuştur.

Yılmaz (2007) resmî 13 ilköğretim okulunda görevli 322 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerini incelemiştir. Buna göre öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin emredici liderlik türü olduğu belirlenmiştir. Korkmaz (2006) tarafından resmî 62 ilköğretim ve 35 lisede görevli okul yöneticileri ile bu okullarda görevli 375 öğretmenin katılımı ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Buna göre okul yöneticilerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiği ve güdüleyici yenilikçi yaklaşımlar sergiledikleri tespit edilmiştir.

Arokiasamy ve diğerleri (2016) tarafından Malezya'daki kamu kurumu niteliğindeki 12 farklı ilköğretim okulunda görevli 275 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlere yönelik etkileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre okul

müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür.

Okçu (2014) ortaöğretim kurumlarında görevli 735 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme kabiliyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik anlayışı ile farklılıkları yönetme, davranış, politika ve bireysel tutum ve uygulama kabiliyetlerinin azaldığı görülmüştür. Sarier (2013) tarafından 01.01.2000 ve 31.12.2011 tarihleri arasında Türkiye’de yayımlanan tez, makale ve bildirimlerden konuyla ilgili olarak 55’inin değerlendirildiği çalışmada eğitim kurumlarında görevli müdürlerin liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişki meta analizi ile ele alınmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik anlayışı ile öğretmen açısından çıktıları (performans, motivasyon, vd.) arasında negatif yönde etkileşim olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca okul yöneticilerinde sürdürümcü liderlik anlayışı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Gündüz ve Doğan (2009) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin etkileşimci (sürdürümcü) liderlik stilleri ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile etkililikleri arasında negatif etkileşim olduğu ortaya konmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması, ölçekle ilgili bilgiler ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlişkisel tarama modeline göre yapılan bu araştırma modeli, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kariyer yönetimi yeterlilikleri ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesine odaklanmaktadır. İlişkisel tarama modeli iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar 2006).

3.2. Evren / Örneklem

Bu çalışmanın evreni 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Ölçeklerin İstanbul ilinin farklı ilçelerinde görev yapan eğitimcilere ulaştırılması ile geri dönüşler alınmış ve geçerli kabul edilen 661 ölçek araştırma örneklemini oluşturmuştur.

Çalışmanın örneklemini teşkil eden öğretmenlerin görev yapılan okul türü, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, görev yaptıkları okuldaki toplam çalışma süresi, okul yöneticisi ile aynı okulda görev yapma süresine ilişkin değerler Tablo 3.2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

		N	%
Görev yapılan okul türü	Kamu	562	85,0
	Özel	99	15,0
	Toplam	661	100,0
Cinsiyet	Kadın	474	71,7
	Erkek	187	28,3
	Toplam	661	100,0
Yaş	26-34 yaş	189	28,6
	35-44 yaş	281	42,5
	45-54 yaş	152	23,0
	55 yaş ve üzeri	39	5,9
	Toplam	661	100,0
Eğitim Durumu	Ön lisans	31	4,7
	Lisans	513	77,6
	Yüksek lisans/Doktora	117	17,7
	Toplam	661	100,0
Medeni Durum	Evli	498	75,3
	Bekâr	163	24,7
	Toplam	661	100,0
İş hayatındaki toplam çalışma süresi	1-5 yıl	63	9,5
	6-10 yıl	140	21,2
	11-15 yıl	137	20,7
	16-20 yıl	130	19,7
	21 yıl ve üzeri	191	28,9
	Toplam	661	100,0
Bulunduğu okuldaki toplam çalışma süresi	1-5 yıl	385	58,2
	6-10 yıl	186	28,1
	11-15 yıl	51	7,7
	16 yıl ve üzeri	39	5,9
	Toplam	661	100,0
Okul yöneticisi ile aynı okulda görev yapma süresi	1-5 yıl	566	85,6
	6 yıl ve üzeri	95	14,4
	Toplam	661	100,0

Tablo 3.2.1’de, araştırmaya katılan öğretmenlerin %85’i resmî ve %15’i özel kurumlarda görev yapmaktadır. Görüşülen eğitimcilerin %71,7’si kadın ve %28,3’ü erkektir. Yaş aralığı bakımından öğretmenlerin %28,6’sı 26-34 yaş, %42,5’i 35-44 yaş, %23’ü 45-54 yaş ve %5,9’u 55 yaş ve üzeridir.

Eğitim durumu açısından öğretmenlerin %4,7’si ön lisans mezunu, %77,6’sı lisans, %17,7’si yüksek lisans ve doktora mezunudur. Öğretmenlerin %75,3’ü evli ve %24,7’si bekârdır.

Öğretmenlerin %9,5’i 1-5 yıl, %21,2’si 6-10 yıl, %20,7’si 11-15 yıl, %19,7’si 16-20 yıl ve %28,9’u 21 yıl ve üzeri süredir eğitim alanında görev yapmaktadır. Eğitimcilerin %58,2’si 1-5 yıldır, %28,1’i 6-10 yıl, %7,7’si 11-15 yıl, %5,9’u 16 yıl ve üzeri süredir araştırmanın yapıldığı okulda çalışmaktadır.

Öğretmenlerin %85,6’sı okul yöneticisi ile aynı okulda 1-5 yıldır, %14,4’ü 6 yıl ve üzeri süredir eğitim yöneticisi ile görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçek formunun birinci bölümünde kişisel bilgi formu, ikinci bölümünde kariyer yönetimi yeterliliği ölçeği, üçüncü bölümünde ise liderlik stilleri ölçeği yer almaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Öğretmenlerin görev yapılan okul türü, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, hâlen bulunduğu okuldaki toplam çalışma süresi, okul yöneticisi ile aynı okulda görev yapma süresine ilişkin soruların yer aldığı formdur.

Kariyer Yönetimi Yeterliliği Ölçeği: Bu ölçek Gündüz (2013) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek müdürlerin öğretmenlerin kariyer gelişimlerine ne düzeyde katkı sağladıklarını belirlemek için geliştirilmiştir. Gündüz (2013), literatür taraması sonucunda oluşturulan maddeleri uzman görüşüne sunmuş ve uzman görüşleri sonucunda ölçekte 30 maddenin kalmasına karar verilmiştir. Gündüz (2013), ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 33 yönetici ve 70 öğretmen olmak üzere 103 yönetici ve öğretmenden oluşan örneklem grubu ile

gerçekleştirmiştir. Gündüz ilk olarak ölçme aracının yapı geçerliliğini açıklayıcı faktör analizi ile belirlemiştir. Gündüz (2013), açıklayıcı faktör analiz sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem uygunluk katsayısı .97 ve Barlett Sphericity testi X^2 değerinin 9777,100 ($p < .001$) olduğu bulmuştur. Faktör yük değerlerinin ise 0,48 ve daha yüksek olduğu bulunmuştur. Gündüz (2013) ölçeğin tek boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Ölçeğe ait toplam açıklanan varyansın %65.07 olduğunu belirtilmiştir. Daha sonra Gündüz (2013), ölçeğin güvenilirlik analizini yapmış ve ölçeğin Cronbach's Alpha değerini 0.98, test yarılama yoluyla elde edilen Spearman-Brown güvenilirlik katsayısının ise .91 olduğu belirtilmiştir.

Tablo 3.3.1. Kariyer Yönetimi Yeterliliği Ölçek Puanlamasına İlişkin Ortalama Değerlendirmesi

Ortalamalara İlişkin Puan Aralıkları	Değerlendirme
1,00-1,79	Çok az
1,80-2,59	Az
2,60-3,39	Ara sıra
3,40-4,19	Çoğunlukla
4,20-5,00	Her zaman

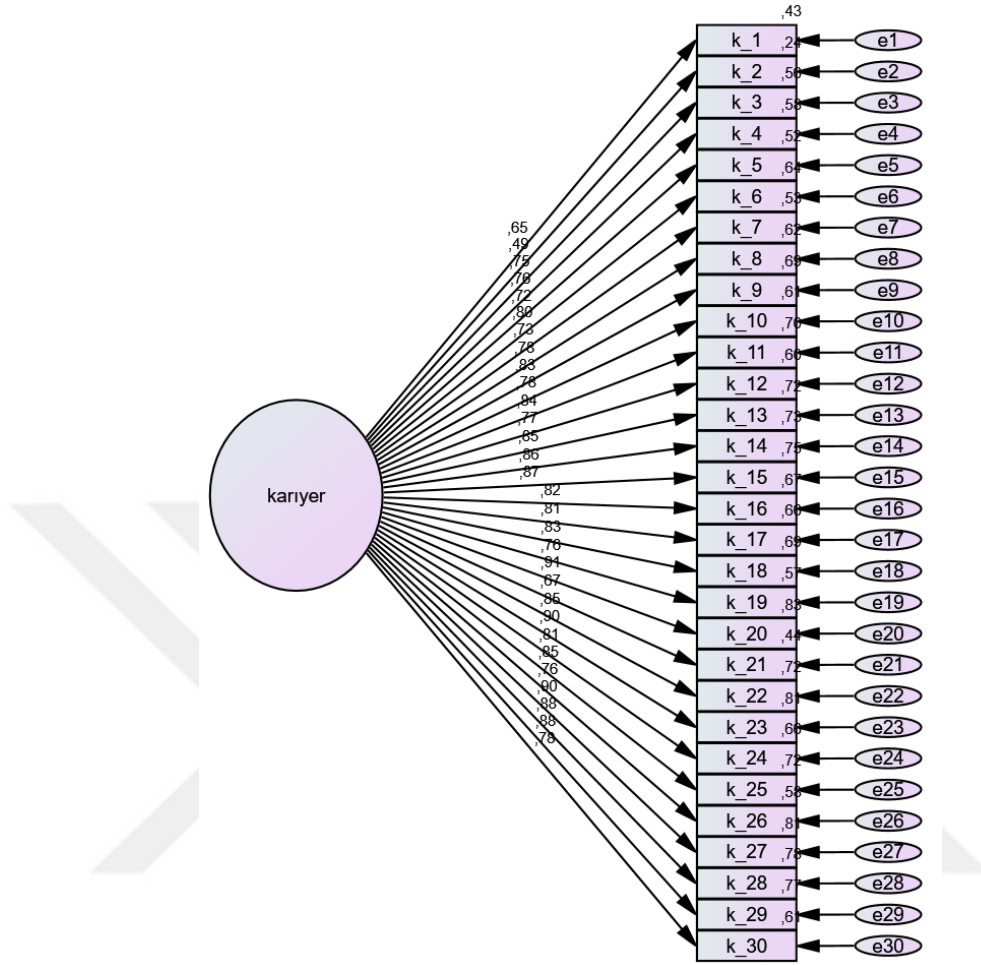
Kariyer Yönetimi Yeterliliği ölçeğine ait DFA analizi sonuçları aşağıdaki tablo ve grafikte verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi AMOS 22.0 paket programından yararlanılmıştır.

Tablo 3.3.2. Kariyer Yönetimi Yeterliliği Ölçeği Uyum İyilik Değerleri

	CMIN	DF	p	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Ölçüm Modeli	3239,466	405	0,000	7,999	0,692	0,868	0,103

Tablo 3.3.2'de Kariyer Yönetimi Yeterliliği Ölçeğinin tek faktörlü yapısına ilişkin uyum indeksleri verilmiştir.

Şekil 3.3.1. Kariyer Yönetimi Yeterliliği Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı



Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği: Bu ölçek Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri türlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için önce okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği madde havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra uzman görüşlerine göre gerekli düzeltmeler yapılarak 100 kişilik bir öğretmen grubuna ön uygulaması yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesinde açıklayıcı faktör analizi, yapı geçerliliğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, güvenilirlik çalışması işlemleri tamamlanarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Otuz beş (35) maddelik okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği (OMLSÖ) her biri ayrı ayrı değerlendirilen üç boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik diye isimlendirilen birinci boyutta 1., 4., 6., 8., 10., 11., 14., 15., 16., 19., 20., 22., 23., 24., 25., 27., 30., 32., 34., 35 olmak üzere yirmi (20) madde, serbest bırakıcı liderlik şeklinde isimlendirilen 2. boyutta 2.,9.,12.,13.,17.,26.,31.,33 olmak üzere sekiz (8) madde, sürdürümcü liderlik diye adlandırılan 3.boyutta 3.,5.,7.,18.,21.,28.,29 olmak üzere yedi (7) madde bulunmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Stili: Dönüşümcü liderlik, organizasyonda ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeyi amaçlayan bir liderlik biçimidir. Bu liderlik tarzında, örgütün iç ortamının kontrolüne ve koordinasyonuna dayalı bir liderlik anlayışından ziyade yenilikçi ve kolaylaştırıcı bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç vardır. Dönüşüm lideri, vizyoner ve değişim ustasıdır, çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaktadır, özgüvenlerini arttırmakta ve normalden beklenenden daha fazlasını gerçekleştirmelerini hedeflemektedir.

Sürdürümcü Liderlik Stili: Sürdürümcü liderlikte esas olan organizasyonel başarıya ulaşmaktır. Sürdürümcü lider, öncelikle takipçilerinin görevlerini belirlemekte, yapıyı kurmakta, planlı ve programlı çalışmaya önem vermektedir. İzleyiciler, organizasyonel hedeflere ulaştıkları için ödüllendirilmekte veya cezalandırılmaktadır. Sürdürümcü liderlik tarzında hareket eden yöneticiler, güçlerini izleyiciyi ödüllendirmek, onlara daha fazla çaba için para ve statü vermek şeklinde kullanmaktadır. İzleyicinin yaratıcı ve yenilikçi yönüne çok az önem verilmektedir.

Serbest Bırakıcı Liderlik Stili: Bu stil, liderliğin olmadığı veya liderin takipçileriyle etkileşime girmediği bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu tür liderler odalarından dışarı çıkmamakta, izleyicinin ihtiyaçlarını ve gelişimlerini önemsememekte ve her şeyin olduğu gibi devam etmesini istemektedir. Kurtarıcı sorumluluk almamaktadır, kararları geciktirmektedir, geri bildirimde bulunmamakta ve izleyicinin ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmemektedir. (Akan, Yıldırım ve Yalçın; 2014).

Tablo 3.3.3. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçek Puanlaması

Alt Boyutlar	En düşük puan-En Yüksek Puan
Dönüşümcü Liderlik	20,00-100,00
Serbest Bırakıcı Liderlik	8,00-40,00
Sürdürümcü Liderlik	7,00-35,00

Tablo 3.3.4. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçek Puanlamasına İlişkin Ortalama Değerlendirmesi

Ortalamalara İlişkin Puan Aralıkları	Değerlendirme
1,00-1,80	Çok düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok yüksek

5’li likert tipinde geliştirilen dönüşümcü liderlik ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan 100, serbest bırakıcı liderlik ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 8, en yüksek puan 40, sürdürümcü liderlik ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 7, en yüksek puan 35’tir. OMLSÖ her bir boyutunun ayrı bir ölçek olarak değerlendirildiği bir ölçektir. OMLSÖ’nün psikometrik ölçümlerinden elde edilen sonuçlara göre açıkladığı varyans %54,19’dur. Sırasıyla dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik boyutlarının açıkladığı varyansın %37,4, %12,45, %4,3 olduğu, üç ölçme modelinin de DFA ile kabul edilebilir uyum indeksleri ürettiği, iç tutarlık güvenirlik katsayılarının kabul edilen sınırlarda olduğu belirlenmiştir (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014).

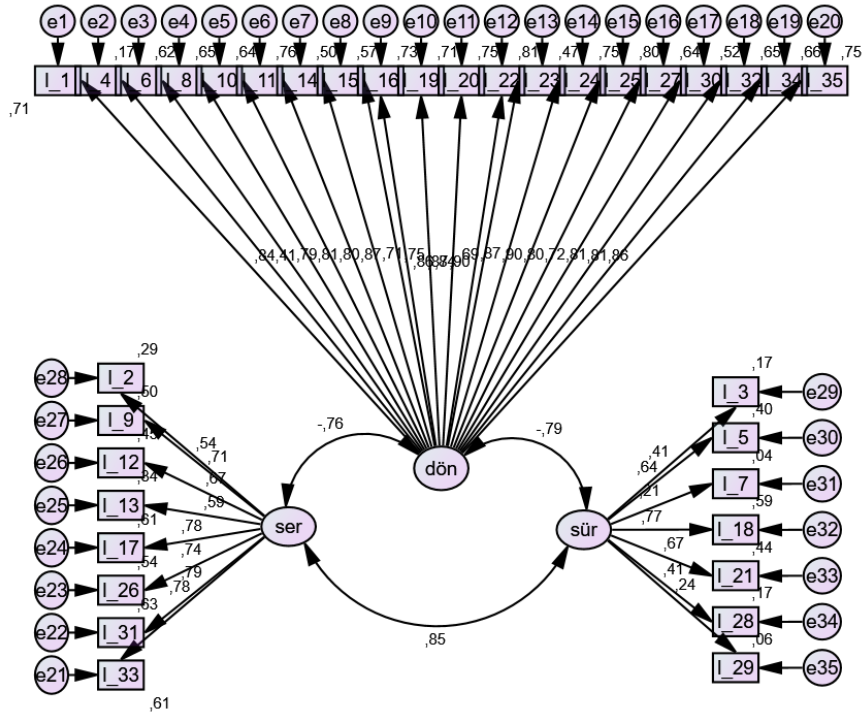
Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ölçeğine ait DFA analizi sonuçları aşağıdaki tablo ve grafikte verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi AMOS 22.0 paket programından yararlanılmıştır.

Tablo 3.3.5. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği Uyum İyilik Değerleri

	CMIN	DF	P	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Ölçüm Modeli	2032,489	557	0,000	3,649	0,838	0,915	0,063

Tablo 3.3.5'e göre Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü faktörlerini kapsadığını ve bu haliyle ölçeğin veri ile iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgulara göre ölçeğin üç boyutlu yapısının geçerli olduğu değerlendirilmiştir. Ölçeğin bu haliyle doğrulanan yapısı Şekil 3.3.2'de gösterilmiştir.

Şekil 3.3.2. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısı



Tablo 3.3.6'da 661 katılımcıdan oluşan araştırma grubuna uygulanan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.3.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kariyer Yönetimi Yeterliliği Ölçeği	0,980	30
Liderlik Stilleri Ölçeği	0,731	35

Tablo 3.3.6’da da görüldüğü üzere, kariyer yönetimi yeterliliği ölçek ifadelerinin .98’lik düzeyde; liderlik stili ölçek ifadelerinin ise .73’lük düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Yukarıda oluşan değerlerden de anlaşılacağı üzere, her iki ölçek içerisinde yer alan ifadelerin güvenilirlik katsayıları .50’den büyük olduğundan ötürü ölçeklerin çok iyi düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Toplanması

Çalışmada, verilerin elde edilmesi noktasında hazırlanan ölçeklerin uygulanma tarihleri, tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını nedeniyle okulların kapalı olduğu aylara denk gelmiştir. Bu nedenden dolayı öğretmenlere çalıştıkları okullarda yüz yüze ulaşabilmemiz mümkün olmadığından ölçekler İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilçe milli eğitim müdürlükleri aracılığı ile okul müdürlerine ulaştırılmış ve okul müdürleri tarafından da öğretmenlere gönderilmiştir. Ölçeklerin online olarak öğretmenlere ulaştırılması ile verilerimiz toplanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Science) 25 paket programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler ilgili bölümlerde tablolar hâline getirilmiş ve bulgular kısmında sunulmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada, ölçek yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan bir diğer test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” şartını ortaya koyan bir tekniktir. Normallik testinde Skewness

(çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin (-2) ila (+2) aralığında olması beklenmektedir. Bu şartın yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır (George ve Mallery 2010). Ayrıca Kolmogorov Testide uygulanmıştır.

Tablo 3.5.1. Normallik Sınamasına Ait Bulgular

	N	Min.	Max.	Ort.	SS	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov		
						Statistic	Error	Statistic	Error	Statistic	sd	p
Kariyer Yönetimi Yeterliliği	661	1,00	5,00	3,98	,83	-1,127	,095	1,183	,190	,113	661	,000
Dönüşümcü Liderlik	661	1,00	5,00	4,07	,72	-1,478	,095	3,429	,190	,130	661	,000
Serbest Bırakıcı Liderlik	661	1,00	4,88	1,88	,66	1,221	,095	2,742	,190	,118	661	,000
Sürdürümcü Liderlik	661	1,00	4,86	2,59	,64	0,445	,095	0,432	,190	,088	661	,000

Tablo 3.5.1’de Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerleri ve Kolmogorov Testinden anlaşılacağı üzere, ölçek uygulaması sonucunda elde edilen verilerin normal bir dağılım göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Böylelikle araştırmada parametrik olmayan yöntemlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırma verilerinin normal dağılım göstermediği durumlarda anlamlı farklılıkların olup olmadığını analiz etmek için iki düzeye sahip değişkenlerde Mann-Whitney U Testi ve ikiden fazla düzeye sahip değişkenlerde Kruskal Wallis H Testi tercih edilmiştir. Araştırmada belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında Spearman Sıra Farklar Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı aralıkları aşağıdaki gibidir:

0-0,30: Düşük düzeyde ilişki

0,30-0.70: Orta düzeyde ilişki

0,70-1: Yüksek düzeyde ilişki

Çalışma boyunca ulaşılan tüm sayısal verilerin analiz edilmesinde hata payı %5 şeklinde alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma problemlerinin yanıtlanmasına ilişkin elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği ve Liderlik Stilleri Türlerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, öğretmenlerin okul müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği ve Liderlik Stilleri Ölçeğine verdikleri cevapların ortalama değerleri Tablo 4.1.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1.1. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği ve Liderlik Stilleri Türlerine Ait Bulgular

	Ort.	SS
Kariyer Yönetimi Yeterliliği	3,98	0,83
Dönüşümcü Liderlik	4,07	0,72
Serbest Bırakıcı Liderlik	1,88	0,66
Sürdürümcü Liderlik	2,59	0,64

Tablo 4.1.1’e göre, öğretmenlerin değerlendirmesine göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliği (3,98) yüksek, dönüşümcü liderlik stili (4,07) yüksek, serbest bırakıcı liderlik stili (1,88) düşük ve sürdürümcü liderlik stili (2,59) düşük düzeydedir.

4.2. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Bu kısımda, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin demografik değişkenler açısından incelenmesi sonucu ulaşılan bulgu ve analizlere yer verilmiştir.

Okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin öğretmenlerin görev yaptığı okul, cinsiyet ve medeni hâllerine göre farklılaşma durumlarının belirlenmesi için Mann-Whitney U testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.2.1. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	Z	p
Cinsiyetiniz	Kadın	474	3,96	0,86	0,834	0,404
	Erkek	187	4,04	0,77		

Tablo 4.2.1’de öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin öğretmenin cinsiyeti açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.2.2. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	Z	p
Medeni Durum	Evli	498	4,00	0,80	0,092	0,926
	Bekâr	163	3,95	0,94		

Tablo 4.2.2’de öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin öğretmenin medeni durumu açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin öğretmenin yaş, eğitim durumu, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, hâlen bulunduğu okuldaki toplam çalışma süresi, okul yöneticisi ile aynı okulda görev yapma süresine göre farklılaşma durumlarının belirlenmesi için Kruskal Wallis H testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.2.3. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaşına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	X ²	p
Yaş	26-34 yaş	174	3,94	,85	2,080	0,556
	35-44 yaş	281	3,97	,86		
	45-54 yaş	152	4,03	,78		
	55 yaş ve üzeri	39	4,15	,73		
Toplam		661	3,98	,83		

Tablo 4.2.3'te öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin öğretmenin yaşı açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.2.4. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	X ²	p	Grup Farkları
Eğitim Durumu	Ön lisans	31	4,28	,79	7,649	0,022	Yüksek lisans/ Doktora< Ön lisans
	Lisans	513	3,98	,84			
	Yüksek lisans/Doktora	117	3,90	,80			
	Toplam	661	3,98	,83			

Tablo 4.2.4'te öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin öğretmenin eğitim durumu açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide kayda değer anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bu durumda, yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliği ön lisans mezunu öğretmenlerin algısına nazaran daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2.5. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	X ²	p	Grup Farkları
İş hayatındaki toplam çalışma süresi	1-5 yıl	63	4,24	0,58	14,705	0,005	1-5 yıl>
	6-10 yıl	140	3,82	0,90			6-10 yıl
	11-15 yıl	137	3,85	0,97			21 yıl ve üzeri>
	16-20 yıl	130	3,97	0,80			6-10 yıl
	21 yıl ve üzeri	191	4,13	0,72			
	Toplam	661	3,98	0,83			

Tablo 4.2.5'te öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin öğretmenlerin iş hayatındaki toplam çalışma süresi açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide kayda değer anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu durumda, 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri süredir görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin 6-10 yıldır görev yapan öğretmenlerin algısından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2.6. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Toplam Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	X ²	p
Bulunduğu okuldaki toplam çalışma süresi	1-5 yıl	385	3,95	,88	3,130	0,372
	6-10 yıl	186	4,00	,76		
	11-15 yıl	51	4,05	,74		
	16 yıl ve üzeri	39	4,19	,73		
	Toplam	661	3,98	,83		

Tablo 4.2.6’da öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin öğretmenin bu okuldaki çalışma süresi açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.2.7. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Öğretmenlerin Okul Yöneticisi ile Aynı Okulda Görev Yapma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	X ²	p
Okul yöneticisi ile aynı okulda görev yapma süresi	1-5 yıl	566	3,97	,86	0,635	0,525
	6 yıl ve üzeri	95	4,08	,67		

Tablo 4.2.7’de öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin öğretmenin okul yöneticisi ile aynı okulda görev yapma süresi açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.3. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Bu kısımda, araştırmaya katılan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi sonucu ulaşılan bulgulara ve analizlerine yer verilmiştir.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşma durumlarının belirlenmesi için Mann-Whitney U testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.3.1. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	Z	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	474	4,05	,73	1,322	0,186
	Erkek	187	4,13	,70		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	474	1,88	,66	0,210	0,834
	Erkek	187	1,89	,66		
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	474	2,57	,63	0,988	0,323
	Erkek	187	2,64	,64		

Tablo 4.3.1’de öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stiline öğretmenlerin cinsiyeti açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durumda, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin yaşına göre farklılaşma durumlarının belirlenmesi için Kruskal Wallis H testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.3.2. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Yaşına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	X ²	p
Dönüşümcü Liderlik	26-34 yaş	189	4,11	,62	0,428	0,934
	35-44 yaş	281	4,03	,79		
	45-54 yaş	152	4,09	,71		
	55 yaş ve üzeri	39	4,13	,63		
	Toplam	661	4,07	,72		
Serbest Bırakıcı Liderlik	26-34 yaş	189	1,80	,62	4,450	0,217
	35-44 yaş	281	1,92	,69		
	45-54 yaş	152	1,87	,63		
	55 yaş ve üzeri	39	2,01	,73		
	Toplam	661	1,88	,66		
Sürdürümcü Liderlik	26-34 yaş	189	2,56	,62	2,096	0,553
	35-44 yaş	281	2,58	,62		
	45-54 yaş	152	2,64	,66		
	55 yaş ve üzeri	39	2,53	,74		
	Toplam	661	2,59	,64		

Tablo 4.3.2’de öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stilerinin öğretmenin yaşı açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu

ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenin yaşına dayalı bir davranış sergilemediklerini ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin eğitim durumuna göre farklılaşma durumlarının belirlenmesi için Kruskal Wallis H testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.3.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3.3. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	X ²	p
Dönüşümcü Liderlik	Ön lisans	31	4,13	,58	1,332	0,514
	Lisans	513	4,09	,72		
	Yüksek lisans/Doktora	117	4,00	,75		
	Toplam	661	4,07	,72		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Ön lisans	31	1,77	,63	1,374	0,503
	Lisans	513	1,87	,65		
	Yüksek lisans/Doktora	117	1,96	,73		
	Toplam	661	1,88	,66		
Sürdürümcü Liderlik	Ön lisans	31	2,47	,69	1,305	0,521
	Lisans	513	2,58	,62		
	Yüksek lisans/doktora	117	2,66	,67		
	Toplam	661	2,59	,64		

Tablo 4.3.3’te öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stiline öğretmenin eğitim durumu açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına

göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenin eğitim durumuna göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin medeni duruma göre farklılaşma durumlarının belirlenmesi için Mann-Whitney U testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.3.4’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3.4. Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	Z	P
Dönüşümcü Liderlik	Evli	498	4,08	,70	-0,048	0,961
	Bekar	163	4,04	,79		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evli	498	1,86	,63	0,725	0,468
	Bekar	163	1,94	,75		
Sürdürümcü Liderlik	Evli	498	2,57	,61	0,618	0,537
	Bekar	163	2,63	,71		

Tablo 4.3.4’te öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stiline öğretmenin medeni durumu açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenin medeni durumuna dayalı bir davranış göstermediklerini ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre farklılaşma durumlarının belirlenmesi için Kruskal Wallis H testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.3.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3.5. Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İş Hayatındaki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	X ²	p	Grup Farkları
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	63	4,29	,46	9,678	0,046	1-5 yıl>6-10 yıl
	6-10 yıl	140	4,05	,66			21 yıl ve üzeri>
	11-15 yıl	137	3,92	,89			6-10 yıl
	16-20 yıl	130	4,08	,74			
	21 yıl ve üzeri	191	4,12	,66			
	Toplam	661	4,07	,72			
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5 yıl	63	1,69	,66	10,387	0,034	11-15 yıl>1-5 yıl
	6-10 yıl	140	1,83	,58			21 yıl ve üzeri>
	11-15 yıl	137	1,97	,75			1-5 yıl
	16-20 yıl	130	1,88	,66			
	21 yıl ve üzeri	191	1,91	,64			
	Toplam	661	1,88	,66			
Sürdürümcü Liderlik	1-5 yıl	63	2,44	,68	4,872	0,301	
	6-10 yıl	140	2,59	,60			
	11-15 yıl	137	2,60	,60			
	16-20 yıl	130	2,59	,64			
	21 yıl ve üzeri	191	2,63	,67			
	Toplam	661	2,59	,64			

Tablo 4.3.5'te öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline öğretmenlerin iş hayatındaki çalışma süresi açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bu durumda, 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri süredir görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stili algılarının 6-10 yıl arasında öğretmenlik yapanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stilinin öğretmenlerin iş hayatındaki çalışma süresi açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu durumda, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri süredir görev yapan öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik stili algılarının 1-5 yıldır görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilinin öğretmenlerin iş hayatındaki çalışma süresi açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Bu durum, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilinin öğretmenlerin iş hayatındaki çalışma süresine dayalı bir davranış göstermediklerini ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin bu okuldaki çalışma süresine göre farklılaşma durumlarının belirlenmesi için Kruskal Wallis H testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.3.6. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Bu Okuldaki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	X ²	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	385	4,07	,73	2,140	0,544
	6-10 yıl	186	4,04	,70		
	11-15 yıl	51	4,05	,76		
	16 yıl ve üzeri	39	4,21	,60		
	Toplam	661	4,07	,72		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5 yıl	385	1,86	,67	3,699	0,296
	6-10 yıl	186	1,89	,62		
	11-15 yıl	51	2,00	,67		
	16 yıl ve üzeri	39	1,84	,72		
	Toplam	661	1,88	,66		
Sürdürümcü Liderlik	1-5 yıl	385	2,59	,62	3,266	0,352
	6-10 yıl	186	2,55	,65		
	11-15 yıl	51	2,69	,63		
	16 yıl ve üzeri	39	2,55	,72		
	Toplam	661	2,59	,64		

Tablo 4.3.6’da öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stilerinin öğretmenlerin bu okuldaki çalışma süresi açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin bu okuldaki çalışma süresine dayalı bir davranış göstermediklerini ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı okulda görev yapma süresine göre farklılaşma durumlarının belirlenmesi için Kruskal Wallis H testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3.7. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Okul Yöneticisi ile Aynı Okulda Görev Yapma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	Z	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	566	4,08	,72	-0,605	0,545
	6 yıl ve üzeri	95	4,04	,72		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5 yıl	95	1,88	,62	0,249	0,803
	6 yıl ve üzeri	566	2,58	,63		
Sürdürümcü Liderlik	1-5 yıl	566	4,08	,72	1,052	0,293
	6 yıl ve üzeri	95	4,04	,72		

Tablo 4.3.7’de öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stiline öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı okulda görev yapma süresi açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul yöneticisi ile aynı okulda görev yapma süresine göre değişiklik arz eden bir davranış göstermediklerini ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 4.3.8. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği Düzeylerinin Görev Yapılan Okul Türüne Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	Z	p
Görev Yapılan Okul Türü	Kamu	562	4,03	0,82	-3,820	0,000
	Özel	99	3,71	0,87		

Tablo 4.3.8’de öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin öğretmenin görev yaptığı okul türü açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu durumda, resmî eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin özel öğretim kurumlarda görev yapan öğretmenlerin algısına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.3.9. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Mann-Whitney U Testi Sonucu

		N	Ort.	SS	Z	p
Dönüşümcü Liderlik	Kamu	562	4,10	,72	-2,966	0,003
	Özel	99	3,92	,70		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kamu	562	1,86	,66	1,902	0,057
	Özel	99	2,00	,69		
Sürdürümcü Liderlik	Kamu	562	2,56	,62	2,826	0,005
	Özel	99	2,77	,68		

Tablo 4.3.9’da öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stилиnin öğretmenin görev yaptığı okul türü açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark

bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu durumda, resmî okullarda görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik stilinin özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algısına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stilinin öğretmenin görev yaptığı okul türü açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Bu durumda, resmî ve özel kurumlarda görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stilinin anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sürdürücü liderlik stilinin öğretmenin görev yaptığı okul türü açısından farklılaşma durumlarının belirlenmesi için yapılan ilgili test sonuçlarına göre, bu ilişkide anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu durumda, özel kurumlarda görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sürdürücü liderlik stilinin resmî kurumlarda görev yapan öğretmenlerin algısından daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.4. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliği ile liderlik stilleri arasında kurulan ilişki Spearman Sıra Farklar Korelasyon Katsayısı (r_s) ile değerlendirilmiş ve analiz bulguları Tablo 4.4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.4.1. Öğretmenlerin Algısına Göre Okul Müdürlerinin Kariyer Yönetimi Yeterliliği ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

		Serbest		
		Dönüşümcü	Bırakıcı	Sürdürümcü
		Liderlik	Liderlik	Liderlik
Kariyer Yönetimi Yeterliliği	r	0,778**	-0,600**	-0,512**
	p	0,000	0,000	0,000
	N	661	661	661

** p < 0,01; * p < 0,05.

Tablo 4.4.1’de öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi ile dönüşümcü liderlik stili arasında $r=0,778$ düzeyinde pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak kayda değer önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (p <0,01). Bu bulgu sonucunda, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği arttıkça kariyer yönetimi gelişmektedir.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi ile serbest bırakıcı liderlik stili arasında $r=-0,600$ düzeyinde negatif yönlü, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (p <0,01). Bu bulgu sonucunda, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderliği arttıkça kariyer yönetimi azalmaktadır.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi ile sürdürümcü liderlik stili arasında $r=-0,512$ düzeyinde negatif yönlü, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (p <0,01). Bu bulgu sonucunda, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sürdürümcü liderliği arttıkça kariyer yönetimi azalmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Kariyer, tüm sektör çalışanlarında olduğu üzere eğitim camiasında da öğretmenler açısından önem arz eden kavramlar arasında gösterilebilmektedir. Kariyer planlamasının yeterli düzeyde olması ile öğretmenler, mesleklerinin yürütümü ve meslekte yükselme gibi birçok avantajı elde edebilmektedir.

Liderlik, özel sektörden kamuya toplumun her alanında her geçen gün önem kazanmaktadır. Kariyer planlamasında şüphesiz liderlik özelliği gösteren yöneticilerin etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple eğitimcilerin kariyer planlamalarında okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin etki etmesi söz konusu olabilmektedir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %85'i resmî eğitim kurumlarında, %15'i özel eğitim kurumlarında görev yapmaktadır. Cinsiyet dağılımı bakımından %71,7'si kadıncı olan eğitimcilerin %42,5'i 35-44 yaş arasında, %77,6'sı lisans mezunu, %75,3'ü evli, %28,9'u 21 yıl ve üzeri süredir öğretmenlik yapmaktadır. Araştırmaya katılan eğitimcilerin %58,2'si 1-5 yıl arasında araştırmanın yapıldığı okulda çalışmakta, %85,6'sı okul yöneticisi ile aynı okulda 1-5 yıl arasında görev yapmaktadır.

5.1.1 Kariyer Yönetimine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Literatürde yapılan birçok araştırmada ise öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kariyer yönetim yeterliliklerinin düşük veya orta düzeyde olduğu, okul yöneticilerinin kariyer gelişiminde engel gibi görüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır (İnanlı ve Gılıç, 2020; Işık ve Bahat, 2019; Gürbüz, 2013). Literatürde

benzer ve farklı bulguların yer alması ve bu çalışmada okul yöneticilerinin kariyer yönetim yeterliliğinin yüksek bulunması yapılan araştırmaların farklı kurumsal yapı ve kültüre sahip kurumlarda çalışan öğretmenlere uygulanmasından, okul yöneticilerinin uyguladıkları kariyer yönetim anlayışının, liderlik yaklaşımları ve eğitimci algılarına bağlı olarak değişim göstermesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerde eğitim durumu dikkate alındığında, yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliği ön lisans mezunu öğretmenlerin algısına nazaran daha düşük çıktığı görülmektedir. Bu durumun yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim aşamasında farklı eğitim alınmasının ve buna bağlı olarak bilinç düzeyini geliştirip, öğretmenlerde kariyer yönetimine yönelik farkındalığı arttırdığı, öğretmenlerin amaç ve hedeflerinin yeniden biçimlenmesine bağlı olarak ortaya çıktığı ve öğretmenlerin kariyer yönetimine yönelik beklentilerinin arttığı için yöneticilerin kariyer yönetim yeterliliğini düşük buldukları düşünülmektedir. Önlisans mezunu öğretmenlerin birçoğu ücretli öğretmen statüsünde olması ve bir kısmında emekliliğe yaklaşmış öğretmen olmaları nedeniyle kariyer yönetimine yönelik beklenti ve hedefleri olmadığı için okul yöneticilerini bu konuda yeterli buldukları söylenebilir. Literatür incelendiğinde bu konuda yeterince araştırma yapılmadığıda ortaya çıkan sonuçlardandır.

Mesleki kıdem değişkenine göre 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri süredir görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin 6-10 yıldır görev yapan öğretmenlerin algısına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğine yönelik benzer bulgulara rastlanmaktadır (Gündüz, 2013; Bakioğlu ve İnandı, 2001). Diğer bir ifade ile çalışma bulgularımız ve literatürdeki bulgularda öğretmenlerde mesleki tecrübe arttıkça bu algının pozitif yönde değiştiği görülmektedir. 1-5 yıldır görev yapan öğretmenlerin algısının yüksek çıkmasında, öğretmenlerin mesleğe ilk başladıkları dönemlerde mesleğe bakış açılarının pozitif yönde olması, yaklaşımlarının ve beklentilerinin henüz tam belirmemiş, kariyer yönetimine yönelik fikirlerinin tam oluşmamış olmasının etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin kariyer hedefleri ve okul yöneticilerinin kariyer yönetim

faaliyetlerinin, öğretmenlerin meslekte buldukları süre ile eğitim tecrübelerinin artması ile değiştiği düşünülmektedir.

Resmî ve özel öğretim kurumu değişkenlerine göre resmî okullarda görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin özel kurumlarda görev yapan öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda, Altunışık (2010) özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin kariyer yönetimi yeterliliğinin resmî okullarda görev yapan öğretmenlere oranla daha fazla olduğunu tespit etmiş, Çiftçi (2007) resmî eğitim kurumlarında okul müdürlerinin kariyer yönetimlerinin yeterli seviyede olduğunu tespit etmiştir. Taşcıoğlu (2006) ise hem özel öğretim kurumları hem de resmî eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin kariyer yönetim yeterliliklerinin düşük olduğunu belirlenmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalarda okul yöneticilerinin kariyer yönetim algılarının resmî ve özel kurum değişkenlerine göre çalışma bulgularımızın farklı olduğu görülmektedir. Özel öğretim kurumlarında kariyer yönetim yeterliliklerinin yüksek olması beklenen bir durumdur. Öyle ki özel sektörde veli memnuniyeti ve ücretli eğitim gibi etkenler okul idarelerinin kariyer yönetimine yönelik yaklaşımlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Ayrıca özel öğretim kurumlarında kariyer yönetiminin olmayacağına yönelik düşünceler nedeniyle araştırmalarda kapsam dışı bırakılması üzerinde düşünülmesi gereken bir durumdur. Çalışmamızın sonuçları ile literatürdeki bulgular bir arada değerlendirildiğinde farklılığın, resmî eğitim kurumlarında kariyer yönetimine yönelik yaklaşımların genişletildiği ve okul yöneticilerinin kariyer kavramına yönelik bilinç seviyesinin yükseldiği yönünde olduğu söylenebilir.

5.1.2. Liderlik Stillerine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili yüksek, serbest bırakıcı liderlik stili ve sürdürümcü liderlik stiline düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Mesleki kıdem dikkate alındığında 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri süredir görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili, 6-10 yıldır öğretmenlik yapanlara göre daha yüksek olduğu bulgusuna erişilmiştir. Ayrıca 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri süredir görev yapan öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik stili algılarının 1-5 yıldır görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sabancı (2017) okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini incelemiş, buna göre 5 yıl ve daha az sürede görev yapan öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerinin 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıldan fazla süre ile görev yapan öğretmen algılarından daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Avcı (2015) ise 0-1 yıl ve 11 yıl ve üzeri süre ile görev yapan öğretmen görüşlerinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha fazla olduğunu belirlemiştir. Çiftçi (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada 5 yıl ve daha az süreli kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre, müdürlerin serbest bırakıcı liderlik algılarının 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada ayrıca dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik algılarının öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile anlamlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlerin kurum üyelerinin yaptıklarından daha fazlasını yapabileceği düşünceleri ile yaklaşımı ve kişisel güveni arttırmayı öğrettiği, sürdürümcü liderlikte ise başarının personelden beklendiği ve buna karşılık ödül-ceza uygulamalarının yer aldığı bilinmektedir. Dolayısı ile öğretmenlik mesleğine yeni başlayan ve uzun süre tecrübesi olmayan öğretmenlerin yöneticiler tarafından motive edildikleri, onların güncel bilgilerle donatılmış olmalarından ötürü çağın gerekliliklerinin daha çok farkında olmaları müdürlerin liderlik yaklaşımlarını etkileyebilmektedir. Bu sebeplerden; mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik anlayışlarının yüksek olması literatür ile uyumluluk göstermektedir.

Görev yapılan kurum türüne göre araştırma sonuçlarımızda; resmî eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca özel öğretim kurumlarında görev

yapan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili resmî okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Resmi ve özel kurum değişkenine göre literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde (Korkmaz ve Çağlı, 2019; Aksel ve Elma, 2018; Arokiasamy, Abdullah ve İsmail, 2015; Avcı, 2015; Gültekin, 2012; Gündüz ve Doğan, 2009; Korkmaz, 2006) resmi kurumlarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik anlayışlarının dönüşümcü liderlik özelliğinde olduğu belirlenmiştir.

Şen, Ateşoğlu ve Akdoğan (2017) tarafından özel bir öğretim kurumunda yapılan araştırmada okul yöneticilerinin etkileşimci (sürdürümcü) liderlik stiline en yüksek liderlik türü olduğu belirlenmiştir.

Literatürde resmî ve özel sektörlerde görevli okul yöneticilerinin liderlik anlayışlarının farklı olduğu görülmüştür. Resmî okullardaki yöneticilerin benimsediği farklı liderlik yaklaşımları görülmekle birlikte en yaygın liderliğin dönüşümcü liderlik yaklaşımı olduğu anlaşılmaktadır. Benzer bir durum özel öğretim kurumları için sürdürümcü liderliğin görüldüğüne yöneliktir. Diğer bir ifade ile çalışma bulgularımız ile literatür bulguları çoğunlukla örtüşmektedir. Sürdürümcü liderlik anlayışında, ödül-ceza gibi uygulamaların kamu adına hizmet eden öğretmenlere yönelik, okul yöneticileri tarafından tam anlamıyla uygulanamayacak olmasına bağlı olarak bu farklılıkların ortaya çıktığı söylenebilir.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri arttıkça kariyer yönetimi yeterlilikleri artmaktadır. Arokiasamy ve diğerleri (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin artması ile öğretmenlerde iş doyumunun arttığı ortaya konmuştur. Dönüşümcü liderlik anlayışının personele sağladığı vizyon ve başarıya yönelik güdüleme özelliklerinin okul yöneticilerinin bunu sık kullanması ile kariyer yönetim ve diğer kavramlara olumlu etkide bulunduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stilleri arttıkça, kariyer yönetimi yeterlilikleri azalmaktadır. Okçu (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretmen görüşlerine göre, okul

yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik anlayışı arttıkça farklılıkları yönetme, davranış, politika ve bireysel tutum ve uygulama kabiliyetlerinin azaldığı görülmüştür. Sarier (2013) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik anlayışı ile öğretmen açısından çıktıları (performans, motivasyon, vd.) arasında negatif yönde etkileşim olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca okul yöneticilerinde sürdürümcü liderlik anlayışı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik anlayışı öğretmenlere çeşitli açılardan olumsuz etki oluşturabilirken sürdürümcü liderliğin iş doyumuna olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Gündüz ve Doğan (2009) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin etkileşimci (sürdürümcü) liderlik stilleri ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile etkililikleri arasında negatif etkileşim olduğu ortaya konmuştur. Buna göre okul yöneticilerinin sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin artması ile öğretmenlere yönelik etkililiklerinin azaldığı görülmektedir.

Literatürde serbest bırakıcı ve sürdürümcü (etkileşimci) liderlik anlayışlarının yöneticiler tarafından benimsenebildiği ve kurumlarla üyelerine çeşitli katkılar sunduğu bilinmektedir. Ancak çalışmamızda her iki liderlik yaklaşımının da kariyer yönetimine olumsuz etki yaptığı ortaya konmuştur. Benzer biçimde çeşitli araştırmalarda serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik yaklaşımlarının farklı etkenlere (farklılıkları yönetme, performans, vb.) olumsuz etkide bulunduğu belirlenmiştir. Ancak bu liderlik anlayışlarının tamamen olumsuz yanları olmamakla birlikte araştırmalarda farklı etkenlere (iş doyumunu) olumlu etkileri de tespit edilmiştir. Bu çalışmaya katılan ve literatürdeki diğer araştırmada yer alan öğretmenlerin söylemleri doğrultusunda her iki liderlik anlayışının okul yöneticileri tarafından benimsenmesinde eğitim kurumlarının şartlarıyla, yöneticilerin bireysel özelliklerinin etkili olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Her geçen gün artan öğrenme becerileri, benzersiz yetenekler, derin düşünceler ve duygularla şekillenen çalışma yaşamındaki birçok bireyde olduğu üzere kariyer kavramı öğretmenler açısından da özümşenen bir anlayıştır. Benzer biçimde liderlik

gelişen küresel değişimlere uyum sağlamada kurumlarda ve okullarda önemi her geçen gün artan bir özelliktir. Bu yüzden işe yaramazlık kâbusundan kurtulmak ancak kaliteli, mesleki yenilenen eğitim programlarının bulunduğu kariyer yönetimiyle mümkün olabilir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında birtakım görüş ve öneriler ortaya çıkabilmektedir. Bunlar;

Araştırmacılar için:

- Çalışmamızda öğretmen algılarına göre okul müdürleri yeterli düzeyde kariyer yönetimine sahiptir. Bu durumun eğitim kurumlarına etkisi hakkında detaylı araştırmaların (öğrencilere, eğitimcilere etkileri vb.) gerçekleştirilmesi okul yöneticilerinde kariyer yönetim yeterliliğinin etkilerini ortaya koyacaktır.
- Eğitim durumu değişkenine göre, lisansüstü eğitimini tamamlamış öğretmenlerin okul yöneticilerinin kariyer yönetim yeterliliklerini daha düşük düzeyde buldukları görülmüştür. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça okul yöneticilerinin kariyer yönetim yeterliliklerini düşük düzeyde bulmaları sonucuna göre öğretmenlerin kariyer hedeflerinin ve okul yöneticilerinden beklentilerinin arttığı düşünülebilir. Bu sonuçlardan hareketle “öğretmenlerin lisansüstü eğitim süreçlerinde ve sonrasında kariyer hedeflerine yönelik okul yöneticilerinden beklentileri değişmekte midir?” ve “beklentileri değişiyorsa bu beklentiler nelerdir?” gibi soruların araştırılması yerinde olacaktır.
- Eğitim kurumlarında kariyer yönetimi ile liderlik anlayışlarının çeşitli araştırmalarda farklı özellikte ortaya çıktığı görülmüştür. Buna karşın öğrenci sayıları, öğretmen talepleri vb. olgular doğrultusunda hangi eğitim kurumunda ne tür liderlik anlayışının sergilendiğinin belirlenmesi amacıyla güncel çalışmaların gerçekleştirilmesi yerinde olacaktır.
- Literatürde yer alan çalışmalarda araştırmacıların kariyer ve liderliğe yönelik belirli değişkenlere (cinsiyet, yaş, kıdem, vb.) göre incelemeler yaptığı görülmektedir. Ancak farklı ve güncel gelişmelere (sınıf mevcudu, okuldaki öğrenci sayısı, uzaktan eğitim, 3 boyutlu eğitim, vb.) yönelik

değişkenlerin de alana dâhil edilmesi çalışmaların bilimsel genişliğini arttıracaktır.

- Bilimsel araştırmalar belirli akademik kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Ancak çeşitli araştırmalarda farklı önyargılar doğrultusunda çeşitli özelliklerin göz ardı edildiği (özel öğretim kurumlarında kariyer yönetimi anlayışının olmayacağı vb.) görülmüştür. Bilimsel çalışmaların herhangi bir araştırma-analiz yapılmaksızın kişisel düşünce ve kanaatler doğrultusunda oluşturulması araştırmaların literatüre katkısını azaltabilecektir. Dolayısıyla araştırmaların tüm yönleriyle detaylandırılması ve bu tür bilim dışı tutumlardan kaçınılması yerinde olacaktır.
- Kariyer yönetimi ve liderlik ile ilişkili araştırmalarda evren ve örneklemelerin çoğunlukla resmî eğitim kurumlarından oluşturulduğu görülmüştür. Oysa 2018-2019 eğitim-öğretim yılı istatistikleri incelendiğinde Türkiye’de resmî eğitim kurumlarında 907 bin 567 ve özel öğretim kurumlarında 169 bin 740 öğretmenin görev yaptığı, toplam öğrencilerin % 7,95’inin (1.440,577) özel okullarda eğitim gördüğü anlaşılmaktadır (MEB, 2019). Benzer biçimde bu değerlerin 2019-2020 yılında özel okul oranının % 20’ye yükseldiği görülmektedir (MEB, 2020). Dolayısı ile gerek özel okulların oranı gerekse buralarda yer alan öğretmen ve öğrencilerin varlığı dikkate alındığında bilimsel araştırmaların kapsamının genişletilmesi oldukça yararlı olacaktır.

Öğretmenler ve Okul Yöneticileri için:

- Öğretmenler, eğitim-öğretim faaliyetleri içerisinde öğrenci ve velilerden olduğu kadar okul yöneticilerinin davranış ve tutumlarından da etkilenmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin kariyer ve liderlik kavramlarına yönelik olumlu-olumsuz ne tür katkılarının olduğunun bilinmesi için bu kavramlara yönelik bilgi seviyelerinin güncelliğine önem verilmesi yararlı olacaktır.

- Okul yöneticilerinin, yönetim anlayışları içerisinde ne tür liderlik yaklaşımı stilinde olduğunun bilincinde olması yönetimin başarısına katkı sunacaktır. Araştırmalarda okul yöneticilerinin kendilerini lider görmediklerine yönelik bulgular yer almaktadır. Bu gibi durumların ortadan kaldırılması ve liderlik özelliklerinin benimsenmesi için yöneticilerin bu etkenlere önem vermesi yönetim başarısı açısından yerinde olacaktır.
- Okul yöneticilerinin, eğitim kurumlarında hangi etkenler doğrultusunda nasıl bir yönetim anlayışı benimsediği, bunun ise öğretmen kariyer ve diğer kavramlarına (performans, motivasyon vb.) nasıl etkileyebileceğinin dikkate alınması liderlik anlayışları ve eğitime yönelik bilinç (tecrübe ve araştırma) ile söz konusu olabilecektir.
- Eğitim ortamlarında kariyer gelişimi yanında eğitim yöneticiliği ile ilgili olarak liderliği de içine alan yeni kavramlaştırmalar gündeme gelmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyon Belgesi (2018) doğrultusunda eğitim sistemini yeniden yapılandırma sürecine girdi. Hiç şüphesiz Türkiye için temel sorunlardan biri eğitimde fark yaratan uygulamaların hayata geçirilebilmesinin nasıl sağlanabileceğidir. Zaten öğretmenlerin mesleki gelişimi, öğrenme süreçlerinin niteliğinin artırılması, veli ve diğer paydaşlarının beklentilerinin veriye dayalı bir yönetim anlayışıyla çözümlenmesinin yolu okul yöneticilerinden geçmektedir. İşte bu noktada okulların iyi olma hâlini doğrudan doğruya etkileyen dahası tüm eğitim süreçlerinin merkezinde bulunan en önemli paydaşlardan biri okul yöneticileridir. Bu açıdan kariyer yönetimi kavramının okul yöneticilerini ve eğitim liderliğini dikkate alarak yeniden düşünülmesi gerekmektedir.
- Günümüzde okul yöneticisi olmak, önceki kuşakların yöneticilik pratiğinden oldukça farklı bir anlam taşıyor. Son otuz kırk yıl içinde, araştırmacılar iyi bir okul yöneticisinin nasıl olması, ne yapması, nelerden kaçınması gerektiğine dair kafa yormaya ve bu alanda çalışmalar yapmaya başladılar. Aynı süreçte gazeteler ve dergiler de konuya eğilen öğretici yazılar, altın kurallar içeren listeler yayımladılar. Kısacası okul yöneticiliği neredeyse bir uzmanlık alanına dönüştü. Dolayısıyla okul yöneticilerinin mesleki birikimlerini kişisel yöneticilik deneyimleriyle buluşturarak çeşitli

metinler kaleme almaları okul yöneticiliğini daha da önemlisi eğitim liderliğini yeniden düşünme sürecine katkı sunacaktır. Bu tür metinler, aynı anda hem okul yöneticiliğinin özünde ne olduğunu ve nasıl ilerlediğini daha iyi anlamana yardım edecek bazı teorik açıklamaları, hem de yöneticilerin kendi kişisel durumunun ne olduğunu tespit etmeye yardım edecek bazı pratikleri aktararak deneyimlerden öğrenmeyi sağlayacak birtakım önerileri içermesi bakımından son derece değerlidir.

Kurumlar için:

- Çalışmamızda kıdem değişkenine göre 1-5 yıl ve 21 yıl üzeri görev yapan öğretmenlerde okul yöneticileri kariyer yönetimlerinin yeterli düzeyde olduğu algısı görülmüştür. 6-20 yıl görev yapan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin kariyer yönetim yeterliliğinin düşük olmasının araştırılması (çevrimiçi anket, vd. yöntemlerle) eğitim kurumlarının bu konuda alacağı aksiyonlara temel yapı taşı niteliğinde olacaktır. Benzer bir uygulamanın liderlik stillerine yönelik algılar adına da gerçekleştirilmesi eğitim kurumlarına ve yönetim anlayışlarına katkı sunacaktır.
- Resmi eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerde okul yöneticilerinin kariyer yönetim algılarının özel eğitim kurumlarında görevli öğretmen algılarından yüksek olduğu görülmüştür. Kariyer yönetim yeterliliklerinin kurumlara katkısı dikkate alındığında özel eğitim kurumlarının bu durumu değiştirecek önlemler almaları yerinde olacaktır. Bu uygulamalara öğretmenlerin kariyer geliştirmelerine yönelik eğitim, seminer vd. faaliyetlerin düzenlenmesi ve imkânların sunulması gibi çalışmalarla başlamak yerinde olacaktır.
- Araştırmamızda resmi eğitim kurumlarında liderlik anlayışlarının dönüşümcü liderlik, özel eğitim kurumlarında ise sürdürümcü liderlik anlayışında olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarının kendilerine uygun liderlik anlayışlarını belirlemeleri ve buna göre yeterli liderlik özelliğine sahip yöneticilerin okul yönetim görevlerinde yer alması eğitim kurumlarında başarıyı sağlayabilecektir.

- Öğretmenlerde okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik ile sürdürücü liderlik özelliklerinin artmasının kariyer yönetim yeterliliklerinde azalmaya neden olduğu belirlenmiştir. Bu durumun eğitim kurumları ve paydaşlarına (okul yöneticileri, öğretmenlere) etkisinin hangi yönde olduğunun eğitim kurumları tarafından belirlenmesi ve tüm kesimlere katkı sunacak anlayışların tespit edilmesi eğitim kurumları ve paydaşlarının başarılarına katkı sunacaktır.
- Kariyer ve liderlik yaklaşımlarının 1900-2000 yılları arasında geliştirildiği görülmektedir. Bu kavramlara yönelik çeşitli kurum ve araştırmacıların yaptığı çalışmaların yabancı toplum anlayışları doğrultusunda ve çoğunlukla ticari işletmelere yönelik geliştirildiği görülmektedir. Günümüzde meydana gelen değişimler ve Türkiye'nin spesifik özellikleri (göç, ekonomi, PISA-eğitim sistemi başarısı vb.) göz önünde bulundurularak eğitim kurumlarında özel olarak kariyer yönetim ve liderlik yaklaşımları üzerine çeşitli araştırmaların yapılması eğitim kurumları ve paydaşları açısından yerinde olacaktır.
- Kariyer ve liderlik kavramları ile ilgili gelişmeler süreklilik arz etmektedir. Dolayısı ile eğitim kurumlarında yöneticiler ve yönetici adayı olan kesimlerin (öğretmenler ve müdür yardımcıları) bu doğrultuda güncel kurum içi eğitimlerinin uygulamalı ve teorik çerçevede gerçekleştirilmesi tarafların bilinç düzeylerini yükseltecek ve eğitim kurumlarında yönetim faaliyetlerini daha başarılı biçimde yürütmelerine katkı sunabilecektir.
- Özel öğretim kurumlarında kariyer yönetimi ve yöneticilik-liderlik uygulamalarına yönelik çeşitli ödüllendirmeler (maddi-manevi) sağlanabilmektedir. Eğitim kurumlarında belirlenecek ölçütlerde başarıyı sağlayan ve bu doğrultuda proje geliştiren okul yöneticileri ve öğretmenlere benzer uygulamaların resmî eğitim kurumlarında uygulanması kariyer ve liderlik özelliklerine olan ilginin çoğalmasına ve başarının artmasına dahası bu gelişmelere özen gösterilmesine katkı sunabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. ve Kaya, M. (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi*, 14 (1), 95-102.
- Adair, J. (2015). *Yenilikçi Liderlik*, 3. Baskı, Çeviri: Serdar Uyan, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adıgüzel, A. ve Culha, A. (2016). Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerilerinin Öğrencilerin Okula İlişkin Tutumlarına Etkisi, *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (9), 42-52.
- Akan, B.B. ve Ünsar, A.S. (2019). Karizmatik Liderlik İletişim Becerilerinin Etik Davranışlara Etkisi Üzerine Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (5), 83-93
- Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6 (11), 123-150.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S: (2014), Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi (OMLSÖ), *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (51), 392-415.
- Akbaba, A. ve Sarıkaya, A. (2017). Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi, *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2017 (8), 285-315.
- Akçay, C. (1994). *Akçay, Çanakkale İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Emekliliğe Hazırlık Eğitimine İhtiyaçları*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akıncı, T. ve Ekşi, H. (2017). Lise Öğretmenlerinin Yönetici Ruhsal Liderlik Algılarının Öğretmen Liderliği ve Öz-Yetkinliklerine Etkisi, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 15 (34), 7-40.

- Aksel, N. ve Elma, C. (2018). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1252-1268.
- Aksoy, M. (2008). *Hayat Boyu Öğrenme ve Kariyer Rehberliği İlkelerinin İstihdam Edilebilirliği Etkileri Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Doktora tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akyürek, M.İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (1), 15-24.
- Aldemir, C., Ataol A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Alperen, A. ve Hertsch, M.F. (2013). Türkiye’de Yabancı Dil Öğretiminde Yenilikçi Yaklaşımlar, *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 2 (4), 17-44.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M.(2019). Otokratik Ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma, *The Journal of Social Science (TJSS)*, 3 (5), 208-229.
- Altunay, E. (2017). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Görüşleri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2), 473-503.
- Altunışık, B (2010). *Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansımaları Üzerine Öğretmen Alguları* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bilim Dalı, Konya.
- Anna, C. (2019). Career Pathways in Career and Technical Education. *Policy Brief, Center for Law and Social Policy*, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED592631.pdf>
- Ardahan, M. ve Konal, E. (2017). Hemşirelikte Yöneticilik ve Liderlik, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 140-147.

- Ariratana, W., Sirisookslip, S. and Ngang, T.K. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 331-336, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.016> (02.05.2020).
- Arokiasamy, A.R.A., Abdullah A.G.K. and Ismail, A. (2015). Correlation between Cultural Perceptions, Leadership Style and ICT Usage by School Principals in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 176, 319-332, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.478>
- Arokiasamy, A.R.A., Abdullah A.G.K., Shaari M.Z.A. and Ismail A. (2016). Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 151-157, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.124>
- Aslan, S. (2019). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Planlaması Bilim Dalı, İstanbul.
- Assefa, D.A. (2016). Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity, *Procedia Computer Science*, 100, 517-525, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.190> (22.02.2020).
- Atalay, K., Eyüboğlu, E. ve Şentürk, A. (2019). Muay-Thai Antrenörlerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *International Journal of Contemporary Educational Studies (IntJCES)*, 4 (2), 61-75.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2 (24), 161-189.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim Ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik Ve Eleştirel Bir Bakış, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2 (2), 148-157.

- Aybatlı, A. (2008). *Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydın, E. B. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aykaç M. (2001). *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakioğlu, A. ve İnandı, Y. (2001). Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi*, (28), 513-529.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Terimleri Sözlüğü*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini. *KEFAD-Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 75-93.
- Banks, G.C., Engemann, K.N., Williams, C.E., Gooty, J., McXauley, K.D. and Medaugh, M. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership, *The Leadership Quarterly*, 28 (4), 508-529, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.12.003>.
- Barekat, G., and Sabbaghi, N. (2017). Investigating the relationship between employees' spiritual leadership, organizational trust and job involvement at Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences, in southwest of Iran. *Indo American Journal of Pharmaceutical Sciences*, 4 (12), 4783-4789.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bauman, Z.(2020). *Eğitim Üzerine*, Çeviren: Akın Emre Pilgir, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Bauman, Z. (2017). *Akışkan Modernite*, Çeviren: Sinan Okan Çavuş, İstanbul: Can Yayınları.
- Bayrakçı, M. ve Eraslan, F. (2014). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 96-135
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Birekul, M. (2018). Özel Öğretim Kurumlarında Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5 (24), 1652-1671.
- BL (2013). John Adair, Business and Management, <https://www.bl.uk/people/john-adair> (Erişim Tarihi: 22.03.2020).
- Bodur, E. ve Argon, T. (2019). Yenilikçi Okul ve Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 75-88.
- Bresctick, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği* (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Brinkman, S.(2020). *Kişisel Gelişim Çılgınlığında Kendimiz Kalabilmek*, Çeviri: Mercan Yurdakuler, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bulut, H. ve Meydan C. H. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73 (1), 223-244.
- Burian, P.E., Maffei F.S., Burian P.S. and Pieffer M.A. (2014). Leadership Systems Model: An Integration Of People, Process, And Behaviors In A Dynamic And Evolving Environment, *International Journal of Management & Information Systems*, 18 (4), 261-270, <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8821> (11.01.2020).

- Bursalı, Y.M. ve Kök, S.B. (2018), İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 5 (3), 46-67.
- Bülbül, T. (2012). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (1), 157-175.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canbolat, E.Ö. (2019). Kurumsal Yaklaşımlar Çerçevesinde Liderlik Teorisine Bakış, *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries (Journal EMI)*, 3 (4), 108-126.
- Cansüngü, O. ve Güney, S. (2016). İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (44), 1-21.
- Carrico, C., Matusovich, M. H. and Paretti, C. M. (2017). A Qualitative Analysis of Career Choice Pathways of College-Oriented Rural Central Appalachian High School Students, *Journal of Career Development*, 1(18), DOI: 10.1177/0894845317725603.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik, içinde *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama*, Editör: Servet Özdemir, 1. Baskı, Bölüm 5, Ankara, Pegem Akademi, 131-184.
- Cemaloğlu, N. (2017). Okulun Dönüşümcü Lideri, *Kamudan Haber*, 15 Ocak tarihli makale, <http://www.kamudanhaber.net/okulun-donusumcu-lideri-makale,3323.html> (22.02.2020).
- Cemaloğlu, N. ve Çoban, Ö. (2019). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Psikolojik İyi Olma Durumları Arasındaki İlişki, *Milli Eğitim Dergisi*, 48 (221), 73-90.
- Chan, C.C. (2020). Factors Affecting Career Goals of Taiwanese College Athletes from Perspective of Social Cognitive Career Theory, *Journal of Career Development*, 47 (2), 193-206,

https://eric.ed.gov/?q=career&ffl=dtyIn_2020&id=EJ1244896 (Erişim: 03.05.2020).

Chua, C.S.K. and Chai, C.S. (2019). Information Communication Technology, in *School Leadership and Educational Change in Singapore*, Editors: Benjamin Wong, Salleh Hairon and Pak Tee Ng, Chapter 9, Springer Nature, Switzerland, 149-168, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-74746-0_9 (Erişim Tarihi: 27.04.2020).

Cumagulyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.

Curran, H.P. and Guramatunhu, C.N. (2020). Teaching Global Mindset and Intercultural Competence through the Framework of Emotionally Intelligent Leadership, *Journal of Leadership Education*, 19 (2), 86-96, https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2020/04/19_2_PHC-1.pdf (Erişim: 03.05.2020)

Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*, 7. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 74-84.

Çınar, O., Temel, A., Beden, N. ve Göçgen, S. (2004). Kalabalık Sınıfların Öğretmen ve Öğrenciye Etkisi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, Malatya.

Çiftçi, B. (2007). *Kariyer Planlama, İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der. Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Kitabevi.

Çiftçi, E.Y. (2007). *Okul Müdürlerinin Kariyer Aşamaları İle Tercih Ettikleri Liderlik Model Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmış

Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli.

Çoban, O. (2019). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.

Davenbort D. (2003). *Career Maps Keep Employees On The Right Course*, <http://phoenix.bizjournals.com/> (03.03.2020).

Demir, S. (2019). Çalışanların Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (7), 5-29

Demirbilek, M. ve Bakioğlu, A. (2019). Okul Müdür Yardımcılarının Görevlerinden Ayrılma Nedenleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 52 (3), 737-769

Demircioğlu, E.C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açından Değerlendirilmesi, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 52-69.

Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 275-298.

Denizli, A. A., Kahraman, Ç. F. (2017). Bireysel Kariyer Evreleri ve Örgüte Bağlılık, *5. Örgütsel Davranış Kongresi*, 3-7 Aralık Antalya https://www.researchgate.net/publication/336253246_BIREYSEL_KARIYER_EVRELERI_VE_ORGUTE_BAGLILIK. (Erişim Tarihi: 24.05.2020).

Dilekçi, Ü. ve Sezgin, Ş. N. (2020). Öğretmenlerin Öznel Kariyer Başarılarına İlişkin Algıları: Bir Karma Yöntem Çalışması, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 680-704.

- Doğan, S. (2018). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları, içinde *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*, Editör: Nezahat Güçlü, 2. Baskı, Bölüm 4.2., Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 97-142.
- Duru, H., Bayraktar, M. ve Gültekin, F. (2020). Öğretmen Adaylarının Kariyer Kararlarının Algılanan Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28 (2), 613-629.
- Elearn (2007). Essentials of leadership and management, In *Management Extra, Leadership and Management in Organisations*, 1st Edition, Editor: Elearn, Chapter 1, Pergamon Flexible Learning is an imprint of Elsevier, UK, 1-22, <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-046528-9.50004-X> (11.03.2020).
- Emmerling, R., Canboy, B., Serlavos, R. and Foguet, J. M. B. (2015). Leadership Education: Theory and Practice, in *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd Edition, Editor: James D. Wright, Elsevier, 655-663, <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.92126-3>.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-32.
- Erdal, M. (2007), *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Kahramanmaraş.
- Erdoğmuş, N.(2003). *Kariyer Geliştirme*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdoğmuş, Nihat (2003), *Kariyer Geliştirme*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 16. Baskı, Ankara: Beta Basım Yayım.
- Ergün, E. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017), Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20 (2), 129-139
- Eryılmaz, A., Kara, A. (2017). Comparison of Teachers and Pre-Service Teachers with Respect to Personality Traits and Career Adaptability. *International Journal of Instruction*. 10 (1), 85-100. http://www.e-iji.net/dosyalar/iji_2017_1_6.pdf (Erişim Tarihi: 24.05.2020).
- Eryiğit, N. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Trabzon: Derya Kitabevi.
- Esfahani, A.N. and Pour, M.S. (2013). Effects of Entrepreneurial Characteristic of Public and Private Tehran School Principals on Evaluation of Innovativeness, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1736-1743, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.108>.
- Fındıkçı, İ. (2020). Liderlik Yaklaşımları, Subcon Turkey Gazetesi, 25 Nisan tarihli köşe yazısı, <http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-Liderlik-Yaklasimlari.html> (28.04.2020).
- Gaziler, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Mesleki Adanmışlığına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi), KKTC Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, Lefkoşa.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 5. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- George, D. and Mallery, M. (2010), SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Göl, E. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Algıları, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 97-109.
- Gül, H. ve Beyşenova, A. (2019). Türkiye’de Liderlik Özellikleri İle İlgili Yazılan Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 438-446.

- Gültekin, C. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği* (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik, *Journal of Health and Nursing Management*, 5 (3), 217-226.
- Gündüz, H.B. ve Doğan, A. (2009). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Yaratıcılık Düzeyleri, Onsekiz Mart Üniversitesi, First International Congress of Educational Research, Çanakkale.
- Gündüz, Y. (2013). Öğretmenlerin Kariyer Geliştirmelerinde Müdürlerin Liderlik Rolünün İncelenmesi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 108-130.
- Güneş, A.M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (3), 411-437.
- Güney, S. (2020). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı: Asistanlık, Yüksek Lisans, Doktora Yeterlik ve Doçentlik Sınavları İçin*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hairon, S. (2019). Conclusion: Leading Schools in Complexity, in *School Leadership and Educational Change in Singapore*, Editors: Benjamin Wong, Salleh Hairon and Pak Tee Ng, Chapter 13, Springer Nature, Switzerland, 215-220, https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-74746-0_13.pdf (Erişim Tarihi: 27.04.2020).
- Halis, M. ve Guliyev, R. (2019). Liderlik Davranışlarının Liderlik Çıktılarına Etkisi: Azerbaycan ve Türkiye Açısından Bir Karşılaştırılma, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (4), 157-191.
- Haq, M. A. and Anwar, S. (2018). The Many Faces of Leadership: Proposing Research Agenda Through A Review Of Literature, *Future Business*

Journal, 4 (2), 179-188, <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
(22.02.2020).

Hatipoğlu, Z. ve Zengin A.A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 400-421.

Haynes, F. (1998). *Eğitimde Etik*, Çeviren: Semra Kunt Akbaş, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Hermanowicz, C. J., Clayton, A. K. (2018). Contemporary Academic Publishing: Democratization and Differentiation in Careers. *The Journal of Higher Education*, DOI:10.1080/00221546.2018.1441109.

Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Hofman, P. (2017). *Yeni Bir Başlangıç: Emeklilik*, 1. Baskı, Çeviri: Zeynep Önen, İstanbul: İletişim Yayınları.

Hooley, T., Rice, S. (2018). Ensuring quality in career guidance: a critical review. *British Journal of Guidance & Counselling*. DOI: 10.1080/03069885.2018.1480012.

Işık, M. ve Bahat, İ. (2019). Farklı Kariyer Evrelerindeki Öğretmenlerin Sürekli Öğrenen Okul Oluşturmaya İlişkin Zihni Modelleri, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 555-580

İnandı, Y. ve Gılıç, F. (2020). Öğretmenlerin Kariyer Engelleri Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 15-31.

İntepeler, Ş.S. ve Barış, V.K. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi, *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 97-104.

İşeri, E.T. ve Çalık, T. (2019). Kadın Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Kurumsal Kariyer Engelleri ve Bunları Aşmaya Yönelik Çözüm Yolları, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8 (3), 1470-1503

- Jackson, D., Tomlinson, M. (2019). Career values and proactive career behaviour among contemporary higher education students, *Journal of Education and Work*, DOI: 10.1080/13639080.2019.1679730.
- Jackson, D., Wilton, N. (2018). Career Choice Status Among Undergraduates and the Influence of Career Management Competencies and Perceived Employability, *Journal of Education and Work*, DOI: 10.1080/13639080.2016.1255314.
- Kalkan, Ü., Altınay, F.A., Altınay, Z.G., Atasoy R. and Dağlı G. (2020), The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image, *SAGE Open*, 10 (1), 1-15, <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>.
- Karaaslan, A. ve Akın, U. (2019). Yükseköğretimde Öğretimsel Liderlik: Bölüm Başkanlarının Görüşleri, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 12 (3), 992-1012.
- Karaca Çakınberk, A. (2011). *İş'te Kadın Olmak*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Karataş, İ.H. (2019). Okul Yöneticiliğinin Açmazları, *Yörünge*, yıl: 2, sayı:16, 90-93.
- Karataş, T., Özen, Ş. ve Gülnar, E. (2017). Akademisyenlerin Kariyer Basamakları ve Yükseltme Ölçütlerine İlişkin Görüşleri, *Yükseköğretim Dergisi*, 7 (2), 82-93
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AU JEF)*, 3 (2), 116-131.
- Kaya, G., (2008). *Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Demografik Faktörler*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.
- Kaygın, E. ve Zengin, Y. (2019). Toplumsal Cinsiyet Rol Algıları ve Kariyer Seçimi İlişkisi: Kafkas Üniversitesinde Bir Araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 8 (3), 139-155.
- Keough D.R. (2010). *İş Yaşamında Başarısızlık İçin On Emir*, 1. Baskı, Çeviren: Fatih Kıyman, İstanbul: Martı Yayıncılık.

- Kılınç, E. (2019). Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (18), 1089-1110.
- Koch, M., Park, S., Zahra, A. S. (2019). Career Patterns in Self-Employment and Career Success. *Journal of Business Venturing*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105998>.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*, 18. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (46), 199-226.
- Korkmaz, M. ve Çağlı, M. (2019). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Turan-Sam*, 11 (41), 77-90.
- Kök, Sabahat B. ve Halis Muhsin (2007), *Kariyer Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Orion Kitabevi.
- Kösterelioğlu, M. A. ve Olukçu, E. (2019). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Belirlenerek Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, *ULED-Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 2 (2), 31-45.
- Kuijpers, M. and Meijers, F. (2014). Professionalizing Teachers in Career Dialogue: Effect Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 82-87
- Küçükçayır, G.A. ve Cemaloğlu, N. (2017). *Türkiye’de Geçmişden Günümüze Özel Okullar Ve Uygulanan Politikalara Üzerine Bir Araştırma*, 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi, 11-13 Mayıs, Başkent Üniversitesi.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2019). Okul Yöneticilerinin Kişilik Tiplerinin Etik Liderlik Becerileri Üzerindeki Etkisi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 1041-1053.

- Kwok, N., Hanig, S., Brown D.J. and Shen W. (2018). How leader role identity influences the process of leader emergence: A social network analysis, *The Leadership Quarterly*, 29 (6), 648-662, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.003> (22.02.2020).
- Lahaye, W., Pourtois, J.P. ve Desmet, H. (2011). *Kuşaktan Kuşağa Aktarım*, Çeviri: Z. Canan Özatalay, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Liao, W. (2019). Weekday rural teachers, weekend urban spouses and parents: A Chinese case of how alternative hiring policy influences teachers' career decisions, *International Journal of Educational Development*, 67, 53-63, <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2019.03.002> (02.05.2020).
- Liphadzi M., Aigbavboa, C.O. and Thwala, W.D. (2017). A Theoretical Perspective on the Difference between Leadership and Management, *Procedia Engineering*, 196, 478-482, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.07.227> (17.03.2020).
- Maghraby, M.E.A.H. (2014). Leadership importance in construction productivity improvement. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 3. (3), 114-125, <http://garj.org/full-articles/leadership-importance-in-construction-productivity-improvement.pdf?view=download> (22.04.2020).
- McLean, L. Abry, T., Taylor, M. and Gaias, L. (2020). The influence of adverse classroom and school experiences on first year teachers' mental health and career optimism, *Teaching and Teacher Education*, 87, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102956> (02.05.2020).
- MEB (2019), Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2018-2019, Strateji Geliştirme Başkanlığı, https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=361 (Erişim Tarihi: 22.09.2020).
- MEB (2020), *2023 Eğitim Vizyonu: Mutlu Çocuklar Güçlü Türkiye*, Türkiye Cumhuriyeti, Milli Eğitim Bakanlığı,

https://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf
(Erişim Tarihi: 20.04.2020).

MEB (2020a), Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2019-2020, Strateji Geliştirme Başkanlığı, https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=396 (Erişim Tarihi: 22.09.2020).

Mermer, M. (2019). *Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinde Dağıtımçı Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Mullins, R. and Syam, N. (2014). Manager–Salesperson Congruence in Customer Orientation and Job Outcomes: The Bright and Dark Sides of Leadership in Aligning Values, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34 (3), 188–205, <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.890905> (22.02.2020).

Nacar, E. ve Kak Y. (2019). Elazığ İlindeki Farklı Spor Branşlardaki Profesyonel Takımlarda Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, *Spor Eğitim Dergisi*, 3 (2), 1-10.

Nomer, B. (2002). *Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Odabaşı, S. (2011). *Kariyer Yönetimi*, İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.

Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri ile Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (6), 2147-2174.

Özel, M. (2016), *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Küre Yayıncılık.

Özgan, H. Bulut, L. Bulut A. ve Bozbayındır F (2013). Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 70-83.

- Özgenel, M. (2020). Okul Kültüründe Karizmatik Liderin Rolü, *Eurasian Journal of Educational Research*, 20 (86), 85-114.
- Özgenel, M. ve Aktaş, A. (2020), Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmen Performansına Etkisi, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (2), 1-18.
- Öztürk, Z., Doğuç, E. ve Arıkan, G. (2017). Sağlık Çalışanları Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri (Ankara’da Bir Özel Hastane Örneği), *Usaysad Derg.*, 3 (3), 381-397.
- Özyürek, R. (2013). *Kariyer ve Psikolojik Danışmanlığın Kuramları*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Pehlivan, İ., (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Peters, W. (2017). *Leadership Lessons: Warren Buffett, Walt Disney, Thomas Edison, Katharine Graham, Steve Jobs, and Ray Kroc*, New Word City, Inc.
- Piccolo, Ronald F., Greenbaum, Rebecca, Hartog, Deanne N. and Folger, Robert (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Porter, M. A. (2019). Success Factors and Barriers in Career Paths. *American Institute and Physics, Report*, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED602755.pdf> (Erişim Tarihi: 26.05.2020).
- Pun, R., Kubo, H. (2017). Beyond Career Collection Development: Academic Libraries Collaborating with Career Center for Student Success. *Public Services Quarterly*, 13 (2), 134-138, DOI: 10.1080/15228959.2017.1300558.
- Roriguez, A.L.L. and Morant G.A. (2019). Promoting innovative experiential learning practices to improve academic performance: Empirical evidence from a Spanish Business School, *Journal of Innovation & Knowledge*, 4 (2), 97-103, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.12.001>.
- Sabancı, M. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri* (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri

Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.

- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.V. (2016). *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sancak, B. (2018). Eğitim 'Tıka Basa' başladı!,*Milli Gazete*, 13 Eylül tarihli makale, <https://www.milligazete.com.tr/haber/1686545/egitim-tika-basa-basladi> (22.02.2020).
- Sara, Z. (2018). A Teaching Career: Mobility and Stagnation, *Athens Journal of Education*, 5 (2), 145-160, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1208455.pdf> (Erişim Tarihi: 23.05.2020).
- Sarı, S. (2007). *Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği İle Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Sav, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Savaş, Ö. (2012). Durumsal Liderlik Nedir?, *Milliyet Gazetesi*, 7 Haziran tarihli köşe yazısı, <http://blog.milliyet.com.tr/durumsal-liderlik-nedir-/Blog/?BlogNo=366160> (22.02.2020).
- Schwartz, M. B., Gregg, R. V., Mckee, M. (2018). Conversations About Careers: Engaging Students In and Out of the Classroom, *Society For The Teaching Of Psychology*, 45 (1) 50-59. DOI: 10.1177/0098628317745247.
- Sennet, R.(2002). *Karakter Aşınması*, Çeviren: Barış Yıldırım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Sennet, R.(2009). *Yeni Kapitalizm Kültürü*, Çeviren: Aylin Onacak, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sennet, R.(2013). *Zanaatkâr*, Çeviren: Melih Pekdemir, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Shapiro, Valerie B.; Ziemer, Kelly L.; Accomazzo, Sarah; Kim, B. K. Elizabeth (2020). Teachers' Assessment of "Implementation Leadership" during a New Social Emotional Learning Initiative, *Contemporary School Psychology*, 24 (2), 174-180, <http://dx.doi.org/10.1007/s40688-019-00230-7> (Erişim: 03.05.2020).
- Sharp, A., Charles A. R. ve Paul W. G. (2004). *Economics of Social Issues*, 16th Edition, USA.
- Sitthisomjin, J., Somprach K. and Phuseeorn, S. (2018). The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thailand, *Kasetsart Journal of Social Sciences, Corrected Proof*, 1-8, <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.02.007>.
- Slane, J. (2019). *Emotional Intelligence for Leadership: 4 Week Booster Plan to Increase Your Self-Awareness, Assertiveness and Your Ability to Manage People*, Business Leadership Platform.
- Sonnenfeld, J. A. (1984). *Managing Career Systems*, Irwin Inc., USA.
- Sotirin, P., Goltz, M. S. (2019). Academic Dual Career as a Lifeworld Orientation: A Phenomenological Inquiry. *The Review of Higher Education*, 42 (3), 2019, 1207-1232. DOI:<https://doi.org/10.1353/rhe.2019.0034>.
- Soysal, A. (2013). *Kariyer Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, Der. İsmail Bakan, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sümer, C. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme, *Türk Psikoloji Bülteni*, 4 (9), 62-65.
- Şahin, G. (2007). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği), *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 30 (135), 39-49.

- Şen, E., Ateşoğlu, H. ve Akdoğan, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (3), 572-593.
- Şenel, G. ve Aydoğan, E. (2019). Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 286-309.
- Şengör, A.M.C. (2019). *Dahi Diktatör*, 6. Baskı, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Şimşek, M., Çelik, A. Akatay, A., ve diğerleri (2007). *Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara.
- Şimşek, M.Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, 9. Baskı, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya.
- Taboli, H., and Abdollahzadeh, S. (2016). The mediating role of trust in supervisor and professional ethics in the relationship between spiritual leadership and organizational virtuousness (Case Study: Document Registration Organization at Kerman City). *International Business Management*, 10 (11), 2214-2221.
- Taşçığlu, C. (2006). *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- TDK (2020). <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim: 22.04.2020).
- Terzi, R., Gocen, A. ve Kaya, A. (2020). Spiritual Leaders for Building Trust in the School Context, *Eurasian Journal of Educational Research*, 86, 135-156.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tofur, S. (2018). Sinematografik Anlatıda Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modeli: Koro Filmi, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 11 (4), 822-837.

- Torun, C. (2011). *Kariyer Geliştirme ve Planlaması Uygulamalarının Analizi ve Kütahya İlinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Toykok, E.H. (2016). School Leaders' Innovation Managements and Organizational Stress: A Relational Model Study, *Universal Journal of Educational Research*, 4 (12A), 173-179, <http://www.hrpub.org/download/20161230/UJER22-19590457.pdf> (Erişim Tarihi: 01/05/2020).
- Tunç, Azize (2001), *Kariyer Yönetimi*, Planlaması ve Geliştirme, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tunçbilek, B. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü* (Yayınlanmış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Ankara.
- Ulus, Ö. ve Kerim, G. (2020). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bir Uygulama, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi (İAÜD)*, 12 (2), 131-151.
- Ummanel, A. (2016). The Career Paths of Primary School Principals in Cyprus and Malta: A Comparative Study, *European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 17, 2197-2215, <https://doi.org/10.15405/ejsbs.196> (Erişim Tarihi: 01.05.2020).
- URL1: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf> (Erişim Tarihi: 01.05.2020).
- Uysal, G. ve Shibu A.A. (2020). Kobilerde Örgütsel Yenilik Ve Örgütsel Yaratıcılık Stratejileri: Dönüşümcü Liderlik Etkisi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7 (2), 41-49.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri* (Yayınlanmış Dönem Ödevi).Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Vieira V.A., Perin M.G. and Sampaio C.H. (2018). The Moderating Effect of Managers' Leadership Behavior on Salespeople's Self-Efficacy, *Journal of*

- Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162,
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.010> (28.01.2020).
- Vural, M. ve Sağlam, N. (2019). Bankacılık sektöründe kariyer yönetimi, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14 (55), 231-242.
- Wang, F. (2020). Social Justice Leadership and "The Art of War", *Critical Studies in Education*, 61 (1), 86-100,
<http://dx.doi.org/10.1080/17508487.2017.1327877> (03.05.2020).
- Yaşar, O.M. ve Sunay, H. (2020). Career Decidedness of College Students, *OPUS International Journal of Society Researches*, 15 (23), 1614-1624.
- Yaylacı, G.Ö. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, K. ve Doğan K. (2003). *Makro Ekonomi*, 3. Basım, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 145, Eskişehir.
- Yılmaz, A. G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri, *Eğitim ve Bilim*, 32 (146), 12-23.
- Yorulmaz, T. ve Gündüz, H.B. (2018). İlkokul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Algıları İle Zaman Kullanımları Arasındaki İlişki, *Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi*, 4 (2), 149-171.
- YÖK (2020). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf> (01.05.2020).
- Yörük, S. ve Akdağ, G. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3 (1), 66-92.
- Yüce, İ. (2019). *Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Çalışma Koşullarının İncelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi,

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Yüner, B. ve Özdemir, M. (2020). Okul Yenilikçiliği ile Öğretmen Yaratıcılığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *PAU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18, http://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/45672/538207#article_cite (Erişim Tarihi: 27.04.2020).

Zeinabadi, H. and Rastegarpour, H. (2010), Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1004-1008, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.226> (Erişim Tarihi: 01/05/2020).

Zincir, O. ve Tunç, A.Ö. (2018). Yöneticim Etik Bir Lider Midir?: Beyaz Yaka Çalışanların Algısı Üzerine Bir Çalışma, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 23-47.

EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgiler Formu

Sn. Öğretmen meslektaşlarım,

Bu form, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda devam etmekte olduğum “*Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kariyer Yönetimi Yeterlilikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmam adına hazırlanmıştır. Çalışma okul yöneticilerinin benimsediği liderlik ve kariyer kavramlarına yönelik olarak öğretmen görüşlerini belirlemeye yöneliktir.

Yaklaşık 3 dakikanızı alacak bu form veya tez konusunda diğer soru ve belirtmek istedikleriniz için aşağıdaki bilgilerden bana ulaşabilirsiniz.

Emine Didem Özşarı
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü -Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
emine_ddm@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

Yaşınız

18-25 yaş 26-34 yaş 35-44 yaş 45-54 yaş 55 yaş ve üzeri

Eğitim Durumunuz

Öğretmen Lisesi Ön Lisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

Medeni Durumunuz

Evli Bekar

Görev yaptığınız okul türü nedir?

Kamu Özel

İş hayatındaki toplam çalışma süreniz nedir?

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

Bu okuldaki toplam çalışma süreniz nedir?

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

Okul yöneticisi ile aynı okulda görev yapma süreniz nedir? *

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

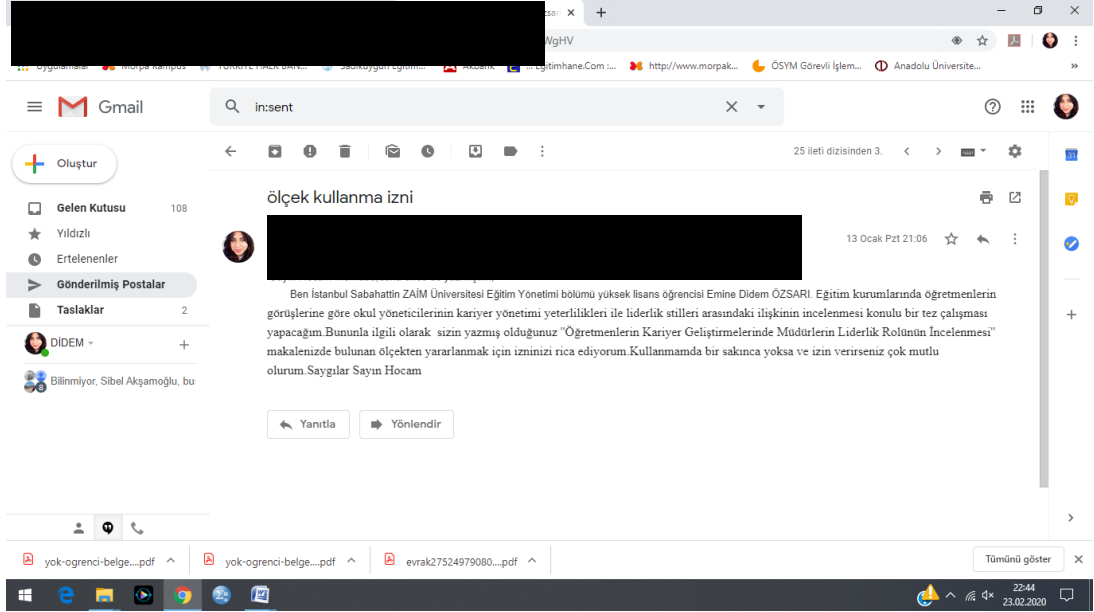
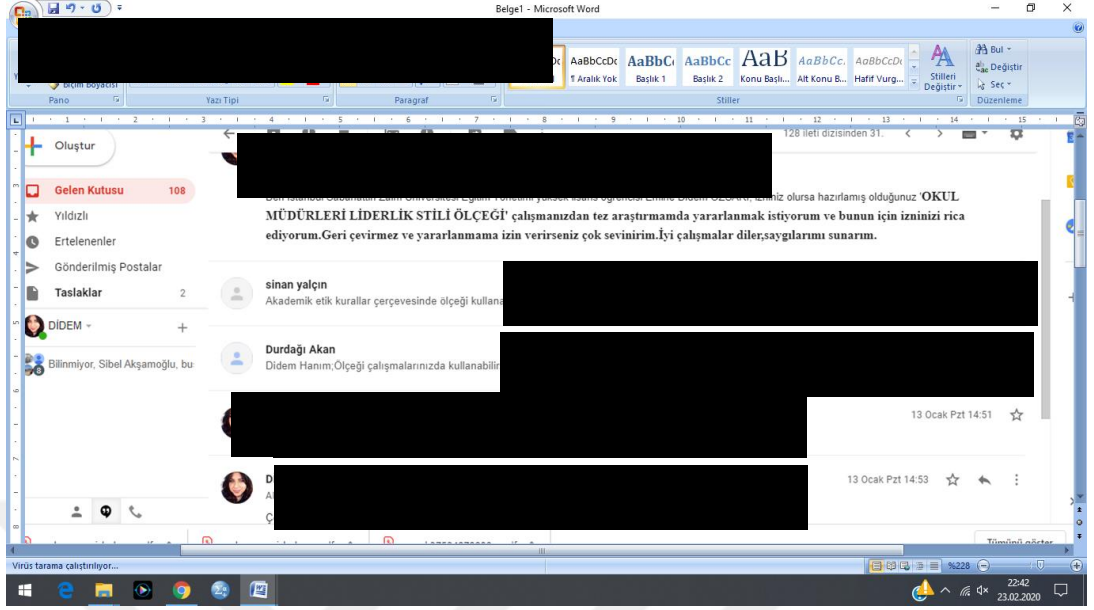
KARIYER YÖNETİMİ YETERLİLİĞİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki maddeler okul yöneticilerinin öğretmenlerin kariyer geliştirme puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Sn Meslektaşım Değerli Öğretmenimiz;	Çok az	Az	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1. Eğitim, öğretim ve öğretmenlerin gelişimi ile ilgili mevzuatı takip ederek öğretmenleri zamanında bilgilendirir.					
2. Öğretmenlerin mesleki kuruluşlara (derneklere, sendikalara) aktif olarak katılımını sağlar.					
3. Öğretmenlerin görevleri dışında, sosyal kültürel etkinliklere katılımını sağlar					
4. Öğretmene kendi performansları ile ilgili geri bildirim (dönüt) verir.					
5. Öğretmenlerin bilimsel etkinliklere katılımı için gerekli yasal işlemleri yapar.					
6. Öğretmenleri bilimsel etkinliklere katılımı yönünde teşvik eder.					
7. Bilimsel ve süreli yayınları okula getirterek, öğretmenlerin yararlanmasını sağlar.					
8. Öğretmenlere ihtiyaç duydukları alanlarla ilgili hizmet içi eğitim etkinliklerini sunar					
9. Alanı dışında öğretmenlerin uzmanlıkları ile ilgili bilgilerini diğer öğretmenlerle paylaşmalarına fırsat verir.					
10. Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları alanlarda dışarıdan uzman kişileri getirerek bilgi paylaşımını sağlar.					
11. Öğretmenlere yaptıkları çalışmalarını ifade etme olanağı tanır.					
12. Öğretmenleri mesleki başarılarından dolayı ödüllendirir.					
13. Öğretmenlere yeteneklerine uygun görevler vererek, bu yönlerinin gelişmesini sağlar.					
14. Okul ve çevre kaynaklarını öğretmenin gelişimi doğrultusunda da kullanır.					
15. Öğretmenlerin farklı bilim alanları ile ilişki kurmasına yardımcı olur.					
16. Öğretmenin mesleki amacını gerçekleştirebilmesi için, ihtiyaç duyduğu araç gereçleri zamanında sağlar					
17. Öğretmenlerin mesleki amacına ulaşmasına engel olan unsurları ortadan kaldırır.					
18. Eğitim ve öğretimle ilgili teknolojik gelişmeleri öğretmenlerin hizmetine sunar.					
19. Öğretmenlerle iletişim ve etkileşim halindedir.					
20. Öğretmenleri hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanakları yaratır					
21. Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde müdür onlarla konuşmaya hazırdır.					
22. Öğretmenleri mesleki gelişme olanaklarından haberdar eder					
23. Öğretmenlerin eğitimsel ve mesleki potansiyellerini kullanmaları için olanaklar sunar.					
24. Toplantılarda öğretmenlerin meslekle ilgili konularda tartışmalarına olanak sağlar.					
25. Öğretmenlerin çağdaş eğitim anlayışı benimsemelerinde onlara yardımcı olur.					
26. Öğretmenlerin eğitimsel ve mesleki başarılarını üst makamlara bildirerek, onların ödüllendirilmesini ve yükselmesini sağlar					
27. Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili teknik bilgi ve beceri kazanmalarında onlara gerekli desteği sağlar.					
28. Öğretmenlerin geliştirilmeye açık alanlarını tanıyıp, iyileştirmek için çaba harcar					
29. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olacak uzman kişi ve birimlerle iş birliği yapmasına fırsat verir					
30. Yurt dışı, yurt içi, il ve ilçe düzeyinde yapılan yarışmalara öğretmenlerin katılımını sağlayarak gelişimlerine katkıda bulunur					

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Sn Okul müdürümüz;	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Davranışları ile bize rehberlik eder					
2. Okul içinde çok fazla görünmez					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarımdan üstün tutar					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur					
9. Geri bildirim vermektan kaçınır					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır					
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır					
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir					
21. Risk almaktan hoşlanmaz.					
22. Bizlere güven verir					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26. Karar vermektan kaçınır					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar					
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister					
33. Bize yol ve yöntem göstermez					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar					

Ek 2. Araştırma İzin Yazıları



Evrak Tarih ve Sayısı: 13/07/2020-E.1646

 **Istanbul Zaim Üniversitesi**
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı : 20292139-050.01.04
Konu : Etik Kurul Kararları

Sayın Emine Didem ÖZSARI
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Kurulumuz 25.06.2020 tarihinde toplanarak, "Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kariyer Yönetimi Yeterlilikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi " başlıklı araştırmanızda kullanmak üzere kurula sunmuş olduğunuz Etik Kurul Başvuru Formunuzu onaylayarak imza altına almıştır. Araştırmanızın Etik Kurul Onay Formu ekte yer almaktadır. Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Nasuh USLU
Kurul Başkanı

Ek: 28-Emine Didem ÖZSARI (3 sayfa)

13/07/2020 Yeminli Katip

: Zeyneb Funda TEZ

Mevcut Elektronik İmzalar

Evrakı Doğrulamak İçin: <https://ekvs.izu.edu.tr/en/Vision/Dogrula/K4CY50>
NASUH USLU (Etik Kurulu Başkanlığı - Kurul Başkanı) 13/07/2020 16:16

Adres :Halkalı Caddesi No: 281 Kütükköy/İstanbul
Telefon No : 444 97 98 Faks No: +90 (212) 693 82 29
E-Posta : bilgi@izu.edu.tr İnternet Adresi: www.izu.edu.tr
Kep : izu@hs01.kep.tr

Ayrıntılı Bilgi : Zeyneb Funda TEZ
Unvan : Yeminli Katip
Tel : 2126929606



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

25.06.2020 tarihli ve 2020/06 sayılı Etik Kurulu kararı ekidir.

 Istanbul Zaim Üniversitesi	İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU															
ARAŞTIRMA ETİK KURUL ONAY FORMU																
Tarih:	25.06.2020															
Sayı:	2020/06															
Ekler:	EK 1:Başvuru Dilekçesi EK 2:Etik Davranış Beyan Formu EK 3:Etik Kurul Başvuru Formu EK 4: Anketler (3 sayfa) EK 5:Ayrıntılandırılmış Onam Formu EK 6: İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni															
Yer:	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Rektörlüğü															
İlgi:	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 19.06.2020 tarihli ve 2583 sayılı yazısı															
Katılımcılar:	<table border="0"> <tr> <td>1. Prof. Dr. Nasuh USLU</td> <td>Kurul Başkanı/ Rektör Yardımcısı</td> </tr> <tr> <td>2. Prof. Dr. Ali GÜNEŞ</td> <td>Kurul Başkan V./ Müdür V.</td> </tr> <tr> <td>3. Prof. Dr. Mustafa ATEŞ</td> <td>Üye/Dekan V.</td> </tr> <tr> <td>4. Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ</td> <td>Üye/Dekan V.</td> </tr> <tr> <td>5. Prof. Dr. Kadir CANATAN</td> <td>Üye/Öğretim Üyesi</td> </tr> <tr> <td>6. Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU</td> <td>Üye/Öğretim Üyesi</td> </tr> <tr> <td>7. Bilal ŞAMAT</td> <td>Üye/Raportör</td> </tr> </table>		1. Prof. Dr. Nasuh USLU	Kurul Başkanı/ Rektör Yardımcısı	2. Prof. Dr. Ali GÜNEŞ	Kurul Başkan V./ Müdür V.	3. Prof. Dr. Mustafa ATEŞ	Üye/Dekan V.	4. Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ	Üye/Dekan V.	5. Prof. Dr. Kadir CANATAN	Üye/Öğretim Üyesi	6. Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU	Üye/Öğretim Üyesi	7. Bilal ŞAMAT	Üye/Raportör
1. Prof. Dr. Nasuh USLU	Kurul Başkanı/ Rektör Yardımcısı															
2. Prof. Dr. Ali GÜNEŞ	Kurul Başkan V./ Müdür V.															
3. Prof. Dr. Mustafa ATEŞ	Üye/Dekan V.															
4. Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ	Üye/Dekan V.															
5. Prof. Dr. Kadir CANATAN	Üye/Öğretim Üyesi															
6. Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU	Üye/Öğretim Üyesi															
7. Bilal ŞAMAT	Üye/Raportör															
Planlanan araştırma önerisi özeti aşağıdaki gibidir.																
Araştırmanın Niteliği:	Yüksek Lisans Tezi															
Araştırmanın Başlığı:	Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kariyer Yönetimi Yeterlilikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi															
Araştırmacılar ve adres bilgisi:	Öğrenci, Emine Didem ÖZSARI – İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi d Danışman, Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR Marmara Üniversitesi/Atatürk Eğitim Fakültesi/Eğitim Bilimleri Bölümü/Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı/															
Araştırmanın Süresi (ay):																
Araştırmanın Amacı:	Araştırmanın amacı; eğitim kurumu yöneticileri tarafından ortaya konulan kariyer yönetim yeterlilikleri ile liderlik stillerine yönelik öğretmenlerin görüş ve önerilerini belirleyerek bunun öğretmenlerin kariyer gelişimlerine olumlu ve olumsuz sonuçlarını saptamaktır. Böylece literatürde yer verilecek ve var olan eğitim kurumları yöneticilerinin öğretmen kariyer yönetimlerine yönelik görevleri ile öğretmenlerin bu konudaki algılarının karşılaştırılması söz konusu olabilecektir.															
Araştırma Etiği:	Araştırmaya kurum izni alındıktan sonra başlanılacaktır. Araştırma Millî Eğitim Bakanlığının 2020/02 Sayılı Araştırma Uygulama İzinleri hakkında yayınladığı															

25.06.2020 tarihli ve 2020/06 sayılı Etik Kurulu kararı ekidir.

	<p>Genelge'ye uygun olarak yapılacak olup; araştırmada kişisel veri toplanacağından 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili mevzuat uyarınca kişisel verileri korumak amacıyla gerekli tım tedbirler alınacak, gerekli her tırlı ykumluluk ozenle yerine getirilecektir. Çalışmanın bilimsel bir araştırma için veri toplamayı amaçladığı, çalışma sonuçlarının sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı, çalışmanın sonuçlarının katılımcıların aleyhine olacak şekilde kullanılmayacağı, çalışmaya katılımın gnllluluk esasına dayandığı, cevapların tamamen gizli tutulacağı, çalışmaya katılanların kimliklerini açık edici davranışlardan kaçınılacağı ve çalışmaya katılanların katılım sırasında herhangi bir nedenle rahatsızlık hissetmeleri durumunda istedikleri zaman katılımlarını sona erdirebilecekleri bilgileri uygulanacak anketlerin başında yer almaktadır.</p>
Araştırmada Kullanılacak lme Araçları (adları) ve Kaynakları:	<p>lek 1:Kariyer Geliştirme leği</p> <p>lme Aracının adı:</p> <p>Yönetici (müdür, müdür yardımcıları) ve ğretmenlerin, Müdürlerin ğretmenlerin Kariyer Geliştirmelerindeki Liderlik Rolüne İlişkin Genel Algıları</p> <p>Kaynak:</p> <p>Gündüz, Yüksel (2013), ğretmenlerin Kariyer Geliştirmelerinde Müdürlerin Liderlik Rolünün İncelenmesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), ss. 469-491</p> <p>Geçerlik ve Güvenirlik Bilgisi: Ölçek ğretmenlerin kariyer geliştirmelerinde müdürlerin yapması gereken liderlik rolünü ne düzeyde yerine getirdiğini belirlemektir. Aracın geliştirilmesinde ilk iş olarak, araştırmanın temellendirilmesi ve hedeflenen amaçlara varabilmek için ilgili literatür taraması yapılmış ve bu taramaya bağlı olarak oluşturulan maddeler uzman görüşüne sunulmuş ve lme aracında 30 maddenin kalmasına karar verilmiştir. 30 maddelik veri toplama aracı, uygulama yapılmadan önce, Bahçelievler ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 33 yönetici ve 70 ğretmen olmak üzere 103 yönetici ve öğretmene uygulanmıştır. Bu uygulama sonucuna göre aracın Alpha değeri 0.98 olarak bulunmuştur. Sonra lme aracının yapı geçerliliğine bakılmıştır. Bunun için de açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. AFA'ya başlamadan önce bütün maddeler arasındaki korelasyon matrisi incelenmiş ve anlamlı korelasyonların varlığı tespit edilmiştir. Böylece, faktör analizinin yapılabilmesi için gerekli olan uygun nitelikte anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.</p> <p>lek 2:Liderlik leği</p> <p>leğin Adı:</p> <p>Okul Müdürleri Liderlik Stili leği (Akan, Yıldıırım ve Yalım, 2014)</p> <p>Kaynak:</p>

25.06.2020 tarihli ve 2020/06 sayılı Etik Kurulu kararı ekidir.

	<p>Akan, Durdağı, Yıldırım, İsa ve Yalçın, Sinan (2014), Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi (OMLSÖ), Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (51), 392-415</p> <p>Geçerlik ve Güvenirlilik Bilgisi: Bu ölçek Aka, Yıldırım ve Yalçı (2014) tarafından öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul müdürleri liderlik stilleri ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla önce okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği madde havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra uzman görüşlerine dayalı olarak gerekli düzeltmeler yapılarak 100 kişilik bir öğretmen grubuna ön uygulaması yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesinde açımlayıcı faktör analizi, yapı geçerliliğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, güvenilirlik çalışması işlemleri tamamlanarak sonuçlar değerlendirilmiştir.</p>
Araştırmaya Katılacak Örneklem Sayısı, Örneklem Nereden ve Nasıl Seçileceği:	<p>Araştırmaya Katılacak Örneklem Sayısı 400 kişi</p> <p>Örneklem İstanbul ili, Kadıköy, Maltepe, Kartal, Üsküdar, Ümraniye, Güngören, Avcılar, Büyükçekmece ve Kağıthane ilçelerindeki okullarda çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu okullar her eğitim kademesindeki öğretmene ulaşabilmek için anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olacak şekilde seçilecek ve bu okullarda görevli öğretmenleri kapsayacak, bu öğretmenlerin kariyer gelişimlerinde okul yöneticilerinin kariyer yönetimi yeterlilikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin inceleneceği bir çalışma yapılacaktır.</p>
Uygulamanın veya Ölçeklerin Doldurma Süresi	5-10 dakika
KARAR	ARAŞTIRMA İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİNİN ETİK DURUŞUNA AYKIRI DEĞİLDİR.

(İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.)

Tarih: 25/06/2020

Sayı: 2020/06

İlgi: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 19.06.2020 tarihli ve 2583 sayılı yazısı

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu tarafından hazırlanmıştır.

e-imzalıdır

Başkan

Prof. Dr. Nasuh USLU

e-imzalıdır

Üye

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

e-imzalıdır

Üye

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ

e-imzalıdır

Üye

Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ

e-imzalıdır

Üye

Prof. Dr. Kadir CANATAN

e-imzalıdır

Üye

Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU

e-imzalıdır

Üye

Av. Bilal ŞAMAT



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.6685346
Konu : Anket Araştırma İzni

30.04.2020

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE

İlgi: a) 07.04.2020 tarihli ve 1080 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 28.04.2020 tarihli ve 6606034 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Emine Didem ÖZSARI'nın "**Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kariyer Yönetimi Yeterlilikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 30 gün içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Mustafa USLU
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Müdür Yardımcısı

EK:
1- Valilik Onayı
2- Ölçekler



Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

Bilgi İçin Aydın. BALTA VHKİ
Tel: (0212) 384 34 00- 3628

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 088d-6544-36eb-9794-9798 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.6606034
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi.

28/04/2020

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin 07.04.2020 tarihli ve 1080 sayılı yazısı.
b) Bakanlığımızın 21.01.2020 tarih ve 1563890/ 2020/2 No'lu genelgesi
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 27.04.2020 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Emine Didem ÖZSARI'nın "**Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kariyer Yönetimi Yeterlilikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde görev yapan öğretmenlere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

- Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
28/04/2020

Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı



Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

Bilgi İçin Aydın BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 384 34 00-3628

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b9bc-084c-3f80-a1f2-b387 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 3. Kongre Katılım Belgesi



Ek 4. İntihal Raporu

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARİYER YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİ İLE LİDERLİK STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ORJİNALLİK RAPORU

%3 BENZERLİK ENDEKSİ	%3 İNTERNET KAYNAKLARI	%2 YAYINLAR	%0 ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
--------------------------------	-------------------------------------	-----------------------	-------------------------------

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	openaccess.hku.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
2	dergipark.ulakbim.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
3	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	%1
4	www.erpacongress.com İnternet Kaynağı	%1

Alıntılar çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

Kapat

ÖZGEÇMİŞ

Emine Didem Özsarı

Email: [REDACTED]

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans, 2020, İstanbul

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Ortak Programı Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü (Tezsiz) , 2019, İstanbul

Lisans: Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü, 2005, Aydın

B. MESLEKİ DENEYİM

2006-2012 Kuzören İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenliği

2012-2013 Kuzören İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılığı

2013-2015 Güngören Güneşlitepe İlkokulu Sınıf Öğretmenliği

2015-2016 Güngören Güneşlitepe İlkokulu Müdür Yardımcılığı

2016-.... Kadıköy Kozyatağı Şükran Karabelli İlkokulu Sınıf Öğretmenliği

C. YAYINLARI

İZÜ Sosyal Bilimler Lisansüstü Öğrenci Kongresi “Okul Müdürlerinin Çatışma Çözme Stratejilerine İlişkin Tutumların Belirlenmesi” Başlıklı Bildiri Sunumu