

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KARİYER EVRELERİNE GÖRE OKUL
MÜDÜRLERİNİN BEKLENTİLERİ, SORUNLARI VE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

**SÜREYYA ŞURA ATEŞ
187B1007**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. ERKAN TABANCAI**

**İSTANBUL
2022**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KARİYER EVRELERİNE GÖRE OKUL
MÜDÜRLERİNİN BEKLENTİLERİ, SORUNLARI
VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

**SÜREYYA ŞURA ATEŞ
187B1007
ORCID NO: 0000-0001-5652-2869**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. ERKAN TABANCALI**

**İSTANBUL
2022**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KARİYER EVRELERİNE GÖRE OKUL
MÜDÜRLERİNİN BEKLENTİLERİ, SORUNLARI
VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

SÜREYYA ŞURA ATEŞ
187B1007

Tezin Savunulduğu Tarih: 18/02/2022

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekliği~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Erkan TABANCAI	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Aydın BALYER	
	Prof. Dr. Kazım ÇELİK	

İSTANBUL
ŞUBAT, 2022

ÖZ

KARİYER EVRELERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN BEKLENTİLERİ, SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Süreyya Şura ATEŞ

Şubat, 2022

Bu çalışmanın temel amacı, farklı kariyer evrelerinde bulunan okul müdürlerinin beklentilerini, karşı karşıya kaldıkları sorunları ve sorunlara karşı çözüm önerilerini ortaya çıkarmaktır. Nitel araştırma yaklaşımının temel nitel araştırma desenine uygun olarak bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmanın katılımcılarını, 2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul Avrupa Yakasında görev yapan farklı kariyer evresinde bulunan 20 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında yarı yapılandırılmış form kullanılarak 20 okul müdürü ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır. Bu verilerin yorumlanmasında tümdengelimci içerik analizi kullanılmıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında okul müdürlerinin genel olarak alan yazınla örtüşen sorunları dile getirdikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin kariyer ve kariyer evresi hakkındaki görüş ve düşünceleri Bakıoğlu'nun (1996) yaptığı çalışmaya paralel olduğu görülmüştür. Bunlara ek olarak müdürler farklı evrelerde farklı durumları sorun olarak ifade etmişlerdir. Kariyer girişi evresinde bürokrasi sorunları, durulma evresinde sahadan fikir alınmadığı, deneycilik evresinde veli desteğinin eksikliği ve uzmanlık evresinde veli iş birliğinin olmayışı ve çalışmaların amaca uygun ve uygulanabilir olmadığını ifade etmişlerdir. Tüm bunlar göz önüne alındığında bir öneri olarak tüm okul müdürlerinin bahsettikleri finansal sorunların çözümü çalışmaları gerçekleştirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, kariyer evresi, okul müdürü

ABSTRACT

EXPECTATIONS, PROBLEMS AND SOLUTION SUGGESTIONS OF HEADMASTERS ACCORDING TO CAREER STAGES

Süreyya Şura ATEŞ

February, 2022

The main purpose of this study is to reveal the expectations of headmasters in different career stages, the problems they face and the solutions to the problems. This research was carried out in accordance with the basic qualitative research method of the qualitative research approach. Participants were selected by the criterion sampling method, which is one of the purposive sampling methods. The participants of the research consist of 20 primary school headmasters in different career stages working in the European Side of Istanbul in the 2020-2021 academic year. The data were obtained by face-to-face interviews with 20 headmasters using a semi-structured form within the scope of the study. Deductive content analysis method was used to interpret this data. Considering the results in this context, it was seen that headmasters generally expressed the problems that overlap with the literature. It has been observed that the views and thoughts of headmasters about career and career stage are parallel to Bakioğlu's study in 1996. In addition to these, headmasters expressed different situations as problems at different stages. They also stated that the problem of bureaucracy in the first stage of their career, the problem of not getting ideas from the field during the calmness stage, the lack of parent support in the activism stage, the lack of parent cooperation in the expertise stage, and the studies are not suitable and applicable. Considering all these, as a suggestion, studies should be carried out to solve the financial problems mentioned by all headmasters.

Key Words: Education, career stage, headmaster

ÖN SÖZ

Bir eğitimci olarak eğitime dair sorunların ne olduğu neyden kaynaklandığı ve çözüm olarak nelerin yapılabileceği hakkındaki düşüncelerim doğrultusunda bu çalışmaya başlamaya başladım. Ardından okul bağlamında neler yaşandığı, müdürlerin neler düşündüğü üzerinde düşünmeye başladım. Çok kıymetli danışman hocam ile kariyer evrelerinde müdürlerin fikirlerini almak onların ne düşündüğünü öğrenmek amacıyla çalışmaya adım attık. Farklı evrelerde bulunan okul müdürlerinin beklentileri, sorunları ve çözüm önerilerinin ne olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla bu çalışmayı gerçekleştirdik.

Tez yazım sürecinde ve öncesinde bana verdiği katkılardan dolayı değerli danışmanım Doç. Dr. Erkan Tabancalı'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca benden desteklerini esirgemeyen çok kıymetli hocalarım ve dönem arkadaşlarıma teşekkür ederim. Tezimle ilgili fikirlerini ve önerilerini benimle paylaşan desteğini esirgemeyen kıymetli Prof. Dr. Ali ERSOY hocama ayrıca teşekkürlerimi sunarım. Pandemi sürecinde olduğumuz halde yüz yüze görüşmeleri kabul eden çalışmaya katılım gösteren okul müdürlerine de ayrıca teşekkür ederim. Bu sürece başladığım günden bu yana her türlü nazımı çeken anneme, akademik açıdan desteklerini aldığım ve beni her daim destekleyen babama ve kardeşlerime ayrıca teşekkürü borç bilirim. Tanıdığım günden bu yana benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen eşim Furkan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Ocak, 2022

Süreyya Şura ATEŞ

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçlar	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar	7
1.6. Tanımlar	7
2. İLGİLİ ALANYAZIN	8
2.1. Kariyer.....	8
2.2. Kariyer ile İlgili Kavramlar.....	9
2.2.1. Kariyer Planlama.....	9
2.2.2. Kariyer Yönetimi	9
2.2.3. Kariyer Geliştirme.....	9
2.2.4. Kariyer Platosu.....	10
2.2.5. Kariyer Yolu.....	11
2.2.6. Kariyer Kalıpları	11
2.2.6.1. Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı	12
2.2.6.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı.....	12

2.2.6.3. Spiral Kariyer Kalıbı.....	12
2.2.6.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı.....	12
2.2.7. Kariyer Çapaları.....	12
2.3. Kariyer Yaşam Evreleri.....	13
2.4. Kariyer Evreleri.....	16
2.4.1. Keşif Evresi.....	18
2.4.2. Kurulma/Kurma Evresi	19
2.4.3. Kariyer Ortası Evresi.....	19
2.4.4. Kariyer Sonu Evresi	20
2.4.5. Azalma/Emeklilik Evresi	20
2.5. Öğretmenlerin Kariyer Evreleri	21
2.5.1. Kariyer Girişi Evresi	21
2.5.2. Durulma Evresi	22
2.5.3. Deneycilik/Aktivizm Evresi.....	23
2.5.4. Uzmanlık Evresi.....	24
2.5.5. Sakinlik Evresi	24
2.6. Yönetim.....	25
2.7. Eğitim Yönetimi.....	26
2.8. Okul Yönetimi.....	26
2.9. Okul Müdürü.....	27
3. YÖNTEM.....	29
3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni.....	29
3.2. Araştırmanın Katılımcıları	29
3.3. Verilerin Toplanması	31
3.3.1. Verilerin Toplanması	31
3.3.2. Veri Toplama Süreci	31

3.3.3. Verilerin Analizi.....	32
3.4. İnanılrlık, Aktarılabılırık ve Tutarlılık (Geçerlik ve Güvenirlik)	32
4. BULGULAR	34
4.1. Kariyer Girişı Evresine Yönelik Bulgular	36
4.2. Durulma Evresine Yönelik Bulgular.....	38
4.3. Deneycılık Evresine Yönelik Bulgular	41
4.4. Uzmanlık Evresine Yönelik Bulgular	45
4.5. Sakinlik Evresine Yönelik Bulgular.....	47
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	51
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	51
5.2. Öneriler	55
5.2.1. Politika Geliştirenlere ve Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	55
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	55
KAYNAKÇA	56
EKLER.....	60

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Dört Farklı Kariyer Geliştirme Modeli.....	17
Tablo 2: Katılımcı Özellikleri	30



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kariyer Aşamaları Modeli.....	18
Şekil 2: Temalar, Alt Temalar ve Kategoriler	35
Şekil 3: Tema-1 Kariyer Girişi Evresi	36
Şekil 4: Tema-2 Durulma Evresi	39
Şekil 5: Tema-3 Deneycilik Evresi.....	42
Şekil 6: Tema-4 Uzmanlık Evresi.....	45
Şekil 7: Tema-5 Sakinlik Evresi	48

KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı



1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Bireyler yaşamlarını planlamak ve bunu yaparken de kendilerini ileriye taşımak için çaba göstermektedirler. Bu bağlamda başarıya ulaşmak yegâne amaçlarını oluşturmaktadır. Sosyal hayatta başarı sağlamak, beklenti ve ihtiyaçları karşılamak birey için oldukça önemli olduğu gibi bununla doğrudan ilişkili olan bireyin iş yaşamı ve burada hedeflenen başarısı da hayatı boyunca oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda bireyin iş yaşamı, hayatını idame ettirmekten öte tüm yaşamını etkileyen ve tüm yaşamından etkilenen bir öneme sahiptir.

Bireyin işe başlamasından emekliliğine kadar süren iş yaşamı boyunca kazandığı tüm iş ile ilgili tecrübeleri kariyer olarak adlandırılmaktadır (Balta Aydın, 2007). Başka bir ifade ile kariyer, bireye gerekli olan bilgi, beceri, motivasyon ve yeteneği konusunda katkıda bulunarak onun işe yönelik beklenti ve arzularını gerçekleştirmesini sağlamaktır. Bu şekilde de birey iş yaşamında ilerleme göstermektedir (Sadullah ve diğ., 2015). Kariyer, bireyin yaşamını doğrudan etkilemekte ve süregelen yaşam bireyin kariyerini şekillendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında kariyerinde istediği hedeflere ulaşmaya çalışan birey yaşamını bu yönde geçirmektedir. Bununla birlikte kariyer hem bireyin yaşamı açısından hem de çalıştığı örgüt açısından önem taşımaktadır. Kendi yaşamında kariyeri ile başarı sağlayarak bir ilerleme gösterirken diğer yandan çalıştığı örgüte de katkıda bulunarak çift yönlü bir etkileşim sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında kişinin kariyeri sadece yaşamını olumlu açıdan etkilememekte, örgütler tarafından çalışanın desteklenmesi genel anlamda yapılan işin niteliğinin artmasını sağlamaktadır.

Yönetim, bir örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi gereken amaçları örgüt içinde bulunan kaynakları kullanarak gerçekleşmesini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2015). Eğitim örgütlerinde yönetim doğrudan eğitim ile ilgili amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Eğitim örgütlerinde madde ve insan kaynaklarını kullanarak toplumun eğitimle ilgili hedeflediği işlevleri gerçekleştirmesini sağlamayı eğitim yönetimi

üstlenmektedir. Eğitim örgütlerinin temel birimi ise okullardır. Bu bağlamda eğitim yönetiminin uygulanması toplum adına eğitimin gerçekleştiği temel birim olan okullarda gerçekleşecektir. Bursalıoğlu (2015) eğitim yönetiminin daha sınırlı bir çevrede uygulanmasını okul yönetimi olarak ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında makro alanda eğitim yönetimi mikro alanda ise okul yönetimi faaliyetlerini sürdürmektedir (Demirtaş, Üstüner, Özer, 2007).

Okul, toplumların tümünde eğitimin gerçekleştiği en temel taşı oluşturmaktadır. Bu bağlamda okul, bireylere planlı bir zaman aralığında önceden belirlenen amaçlara götürmek için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumu kazandırmayı sağlayan bir örgüttür (Başaran, Çınkır, 2013). Bir örgütü onun amaçlarına göre yaşatmak yönetimin görevi olarak tanımlanmıştır. Yine aynı yorumla bir okul örgütünü belli amaçlara ulaştırmak için o örgütte bulunan insan ve madde kaynaklarını kullanmak okul yönetimini ifade etmektedir (Bursalıoğlu, 2015).

Bir örgütte yönetimin gerçekleştirilmesi örgütün yöneticisi ile doğrudan ilişkilidir. Eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği okullarda yöneticilik görevini üstlenen müdürler, okulların amaçlarına uygun olarak hizmet etmesinde önemli rollere sahip olduğu görülmektedir. Yaşamın devamlılığı için eğitime ihtiyaç duyulması ve bunun da okullar aracılığıyla karşılanması toplumların okuldan beklentilerinin ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Bu yönden bakıldığında da okul yöneticilerinin oldukça kritik bir konumda oldukları net bir şekilde görülmektedir.

Okul yöneticilerinin görevlerinin, bunların en başında okul örgütünün genel hedefi olan eğitim öğretim faaliyetlerinin amaçlanan şekilde gerçekleşmesini sağlamak gelmektedir. Bunu yaparken okul örgütünün yapısının ve ikliminin devamlılığını sağlayan bir lider konumunda olması gerektiği görülmektedir (Bursalıoğlu, 2015).

Eğitim sisteminin etkililiği eğitim yönetimi ile dolayısıyla da okul yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda okul yöneticileri toplumdaki eğitimin etkililiğini arttırmak için önemli rol oynamaktadır. Üstlendikleri bu önemli görevi başarıyla yerine getirebilmek oldukça kritik olsa da görev tanımlarına uygun davranarak görev başında bulundukları eğitim örgütünü amaçlarına ulaştırmak için çaba göstermeleri eğitimin etkililiğini olumlu yönde etkileyecektir. Okul yöneticileri,

yönetim esnasında devamlılığı sürdürülebilir bir başarı yakalamak için karşısına çıkan birtakım sorunları alt etmek durumundadır. Sosyal bir örgüt olan okul örgütü, elbette sosyal problemleri de beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte görev tanımlarına uygun davranmayı engelleyen belli sorunlar da yaşanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin kritik görevleri göz önüne alınarak nitelikli kişilerden oluşması gerektiği görülmektedir. Ülkemizde okul yöneticileri, öğretmenler arasından seçilmekte ve meslekte asıl olanın öğretmenlik olduğu düşünülmektedir (Bursalıoğlu, 2015; Erol, 1995). Bu bağlamda bağımsız bir meslek olmayan okul yöneticiliğinin etkililiği yine öğretmenlerin nitelikli olmasından geçmektedir. Mevcut öğretmenlerin belli bir düzeyde kariyer gelişimleri hedeflerinin oluşması, kariyerleri için çaba göstermeleri daha sonra bulunacakları yöneticilik görevlerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Her meslek grubunda olduğu gibi öğretmenlerin kariyer süreçlerinde de gelişmeler yaşandığı görülmektedir. Mesleklerini icra etmeye başlayan öğretmenler, kariyer süreçlerinde farklı tecrübeler kazanmakta ve çeşitli evrelerden geçmektedir (Bakioğlu, 1996). Belirli bir zaman aralığında bireyin her konuda gelişim gösterdiği düşünüldüğünde profesyonel iş yaşamında da çeşitli davranışların gelişeceği öngörülmekte ve farklı evrelerde farklı davranışlar sergileyebileceği görülmektedir. Bu konuyla ilgili Bakioğlu (1996) öğretmenlerin kariyer evrelerini incelemiş olup onların kariyer süreçlerinde geçirdikleri evreleri 5 grupta ele almıştır. Bu evreler sırasıyla; kariyer girişi evresi, durulma evresi, deneycilik/aktivizm evresi, uzmanlık evresi, uzmanlık evresi ve sakinlik evresidir (Bakioğlu, 1996). Öğretmenler ve öğretmenler arasından seçilerek görev yapmakta olan okul yöneticileri profesyonel meslek yaşamlarına başladıkları andan itibaren bu evreleri sırasıyla deneyimlemektedir.

Farklı kariyer evreleri farklı tutum ve davranışı da beraberinde getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında kariyer girişi evresinde bulunan bir okul yöneticisi ile uzmanlık evresinde bulunan okul yöneticisinin yaklaşımları aynı olmayacaktır. Toplumun beklentilerini karşılaması açısından okulların önemi düşünüldüğünde ise okulun yönetimi kritik bir noktada bulunmaktadır. Okulun etkili bir şekilde amaçlarına hizmet etmesini okul yöneticilerinin sağlaması gerektiğinden bu bağlamda çıkabilecek her türlü sorunu yine onlar bertaraf edeceklerdir.

Okullarda birçok nedenden kaynaklı sorunlar yaşanmakta ve bu sorunlar temelde toplumu etkilemektedir. Farklı nedenlerden kaynaklı olan bu sorunların neden kaynaklandığı ve ne gibi çözümler ile ortadan kalkacağı eğitim süreçlerini etkileyecektir. Bu konu ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış olup okuldaki öğrenci sayısı, veli kaynaklı sorunlar, personel ile ilgili sorunlar, okul aile birliği ile ilgili sorunlar ve maddi sorunlar yaşandığı üzerinde durulmuştur (Aydemir, 2013). Bunlara ek olarak, Aygün (2014) yaptığı çalışmada yöneticilerin görev sırasında karşılaştığı olumsuz davranışları incelemiş ve yöneticilerin görev başında tüm işleri kendilerinin hallettikleri, öğretmenlerin sorumluluktan kaçtıkları ve görevleri esnasında olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaştıkları şeklinde sonuçlar ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada ise okul yöneticilerinin yine öğretmenlerden kaynaklı sorunlar ve okul ikliminden kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada ise 50 yaş ve üzeri yöneticilerin daha az sorun yaşadıkları ortaya koyulmuştur (Arslan, 2019). Yöneticiler ile yapılan bir çalışmada Turan (2007) yöneticilerin personel, öğrenci, eğitim, öğretim ve okulların işletmesi konusunda sorun yaşadıklarını ifade etmiştir. Okul yöneticileri, Türk milli eğitimdeki yapı, sistemde yapılan değişiklikler, öğretmene verilen değer ve yönetici atamalarında liyakat süreç içerisinde yaşanan diğer sorunlar olarak görmektedir (Karakütük, Özdoğan Özbal, 2019). Görevlerine yeni başlayan okul yöneticileri ile yapılan bir başka çalışmada ise onların; öğrenciler, öğretmenler, veliler, diğer yöneticiler, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, bakanlık düzeyinde yaşanan sorunlar ve diğer kurumlarla yaşanan sorunlara değinilmiştir (Keman, 2019). Tüm bunlara ek olarak Aslanargun ve Bozkurt (2012) yöneticiler ile yaptığı çalışmada da benzer problemler ortaya koyulmuştur.

Toplumun geleceğinin inşa edildiği okullarda yöneticilerin önemi yadsınamaz. Bundan dolayı onların yaşadığı problemleri ortaya çıkarmak ve bu problemlere çözüm arayışında bulunmak oldukça önem taşımaktadır. Bu bağlamda birçok çalışma ortaya koyulmuştur. Bazı çalışmalarda görülmüştür ki yöneticilerin yaşları yaşadıkları sorunları etkilemektedir. Genel bağlamda aynı görülen sorunlar olsa da yöneticilerin yaşları, kariyerleri davranışlarını etkiliyor olacaktır. Tüm bunlardan yola çıkılarak okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunları, beklentileri ve sorunlara karşı ürettikleri çözümler, onların bulundukları kariyer evreleri açısından

değerlendirmek mevcut sorunların çözümüne ışık tutması amacıyla bu çalışma planlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçlar

Bu araştırmanın temel amacı farklı kariyer evresinde bulunan okul müdürlerinin beklentilerini, karşı karşıya kaldıkları sorunları ve bu sorunlara karşı uyguladıkları çözüm önerilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara yanıt aranmıştır.

1. Farklı kariyer evresinde bulunan okul müdürlerinin görevlerini yürütürken beklentileri nedir?
2. Farklı kariyer evresinde bulunan okul müdürleri görevleri esnasında hangi sorunlarla karşılaşmaktadır?
3. Farklı kariyer evresinde bulunan okul müdürleri görevleri esnasında karşılaştıkları sorunlara karşı çözüm önerileri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz toplumu için eğitim, eğitim için ise okul kilit bir noktada bulunmaktadır. Sistemin temel taşı olan okulun etkililiği hususunda okulun yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Bu bağlamda okul yöneticileri; bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanarak bulundukları okula yön vermektedir (Korumaz, Kocabaş, 2014).

Bir okulda başarının sağlanması okuldaki tüm öğelerin etkisiyle gerçekleşmektedir. Okul yöneticisinin okulunu yönetmelikleri baz alarak yönetmesinin yanı sıra okulda ani gerçekleşen sorunlara çözüm yolu bulmak onun en önemli rolleri arasında gelmektedir (Taymaz, 2019). Bu açıdan bakıldığında hem okul müdürünün sorun çözme becerisi hem de karşılaşılan sorunların neyden kaynaklandığını anlamak oldukça önem taşımaktadır.

Tüm iş alanlarında olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de kariyer evreleri bulunmaktadır. Bakioğlu (1996) yaptığı çalışma ile öğretmenlerin kariyer evrelerini incelemiştir. Yapılan bu çalışma göz önüne alındığında öğretmenlerin her kariyer evresinde değişik tutum ve davranışlar sergilediği görülmüştür. Bursalıoğlu'nun (2015, 6) “meslekte aslolan öğretmenliktir” ifadesi göz önüne alındığında okul yöneticilerinin ülkemiz kapsamında hali hazırda bulunan öğretmenlerden seçildiği

bildiğinden yapılan bu araştırmada okul müdürlerinin kariyer evrelerine bakarken Bakioğlu'nun (1996) çalışması dikkate alınarak yapılmıştır.

Okul müdürlerinin yaşadığı sorunlar temel alınarak birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmalar okul müdürlerinin yeni göreve başlaması, farklı kademelerde bulunması, farklı illerde yapılması yönünden birbirinden ayrılmaktadır (Acar, 2020; Arslan, 2019; Aygün, 2014; Aydemir, 2013; Keman, 2019). Alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında öğretmenlerin kariyer evrelerine yönelik ilgili çalışmalar yapıldığı da görülmektedir (Bakioğlu ve Korumaz, 2014; Bakioğlu ve Asyalı, 2005). Ancak ilgili alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin sorunlarını, çözüm önerilerini ve beklentilerini öğretmenlerin kariyer evresi kapsamında inceledikleri bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Tüm evrelerde bulunan müdürlerle nitel araştırma yaklaşımı kullanılarak derinlemesine sonuçlar ortaya çıkarmak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda okul müdürünün okul ve eğitim sistemi açısından ne kadar önemli olduğu düşünülerek onların hangi evrede ne düşündüğü, ne gibi beklentilerde olduğu ve yaşadıkları sorunların ne olduğunu araştırmak oldukça önemli görülmektedir. İşin mutfağında neler yaşandığı hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak ve bu konularda çalışmalar gerçekleştirmek eğitim adına katkı sağlayacak olup bu da araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte ülkemizde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması diğer araştırmacılara yol açarak benzer çalışmalar yapmaları konusunda örnek teşkil edecek olması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırma içerisinde bazı olguların sorgulanmadan önceden doğru kabul edilmesi varsayım olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2017). Buna göre bu araştırmada kapsamında katılımcıların görüşme sorularına verdiği yanıtlar onların samimi görüş ve düşüncelerini yansıttıkları varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmada iki türlü sınırlılıktan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki olan zorunlu sınırlılık, araştırmacının ideal olarak kabul gördüğü fakat çeşitli sebeplerden ötürü yerine getiremedikleridir. Bu zorunluluk araştırmacının yeterlikleri, kontrolü dışında kalan veya fayda maliyet anlamında kullanışlı olmayan hususlardan kaynaklanmaktadır. Diğer sınırlılıklar ise araştırmacının çalışmasında kendi uygun gördüğü şekilde yapılan sınırlamaları ifade eden tercih sınırlılıklarıdır (Karasar, 2017). Buna göre, araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul Avrupa Yakası İlçelerinde görev yapan ilköğretim okul müdürleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bu çalışmada kullanılan kavramların tanımları sırasıyla şöyle ifade edilmektedir.

Okul: Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yapıldığı yeri tanımlamaktadır.

Okul müdürü: Bu çalışmada okul müdürü İstanbul ili Avrupa Yakasında görev yapan ilkokul müdürlerini ifade etmektedir.

İlkokul: Çocukların okul öncesi çağından sonra başladığı zorunlu eğitimi dönemi içinde yer alan eğitim kademesindeki okulları ifade etmektedir.

Kariyer evresi: Bu çalışmaya göre kariyer evresi ifadesi öğretmenlerin kariyer evrelerine karşılık gelmektedir.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kariyer

Latince carrus-at arabası carrea-yol kökünden meydana gelen kariyer kavramı Fransızcaya carriere-yarış yolu, İngilizceye ise career-meslek olarak geçmiştir (Aytaç, 2005). Şimdilerde kullanılan anlamı ile kariyer, 1970’li yıllar içinde kullanılmaya başlanmış olup çalışma sektörünün temel kavramı haline gelmiştir. Daha öncelerine bakıldığında kariyer kavramı 16. Yüzyıldan bu yana kullanılıyor olsa da yalnızca devlet memurluğu kavramı ile ortaya çıktığı ve kullanıldığı görülmektedir (Dönmez, 2020).

Vergiliel Tüz’e (2003) göre, kariyer kavramının birçok karşılığı bulunmakla birlikte en kısa ifade ile kariyer bireyin çalışma yaşamında edindiği işle alakalı tecrübeleridir. Başka bir ifadeyle ise kariyer, bireyin bir çalışma alanında seneler boyunca sürekli olarak kademe kademe ilerlemesi, beceri ve tecrübe edinmesi olarak tanımlanabilir.

Bireyin yaşamı boyunca içinde olacağı pozisyonlar dizisi olarak da tanımlanan kariyer olgusu tıpkı gelişim alanları gibi aşamalı olduğu söylenmektedir. Daha açık ifade ile birey kariyerinde de bireysel gelişim alanlarında gösterdiği gelişimi göstermekte olup yaşamı boyunca da bunun devam ettiği görülmektedir (Dönmez, 2020).

Kişi açısından bakıldığında bir işe sahip olmanın çok ilerisinde bir mana taşıyan kariyer kavramı, kişinin sorumluluk, itibar ve maddi kazanca ulaşmasını ifade etmektedir. Kariyere bu açıdan bakıldığında ise daha çok kişisel durumlar göz önünde bulundurularak bireyin başarıma duygusu, iyi yaşam biçimi ve psikolojik ödülleri kapsadığı görülmektedir (Demirbilek, 1994).

2.2. Kariyer ile İlgili Kavramlar

2.2.1. Kariyer Planlama

Daha çok bireyle alakalı olan kariyer planlama, bireyin kişisel kariyer amaçlarını kapsamaktadır. Bu bağlamda birey kendi ilgisini, becerisini, zayıf ve güçlü yanlarını, yeteneklerini değerlendirerek bu süreç içinde kendini anlamaya keşfetmeye çalışmaktadır. Birey kendini tanıyarak ve çevresinde bulunan fırsatları belirleyip kendine kariyer amaçları oluşturarak kariyerini planlamaktadır. Bunların ardından birey, örgütte bulunan ve örgüt dışında olan fırsatları değerlendirerek kariyer planlaması yapmaktadır (İrmiş, Bayrak, 2001). Bireyin kendi ile ilgili hedeflerini belirlemesi bunun için de gerekli olan her şeyi planlaması ve uygulaması örneğin alacağı eğitim gibi durumları yönlendirmesi onun kariyerini planlama süreci olarak ifade edilebilir. Aslında kariyer planlaması kişinin yol haritası olarak görülebilmektedir. Bu bağlamda birey, kendini tanımakta ve gelecekte nerde olmak istediğine karar vermektedir (Güldü, Ersoy Kart, 2017).

2.2.2. Kariyer Yönetimi

Örgütlerin ilerleyen süreçlerde ihtiyaç duyacağı yeterlilikteki çalışanı belirli bir zamanda yetiştirmesine yönelik gerçekleştirilen eylemleri kapsamaktadır. Bu bağlamda örgütler, bireyin kendi kariyer amaçları ve örgütün amaçlarını bütünleştirerek bireye onun amaçlarının gerçekleşmesinde destek sağlamaktadır (Sadullah ve diğ., 2015). Tanımlardan yola çıkılarak bakıldığında kariyer yönetiminin en dikkat çeken ve önemli noktası hem bireyin hem de örgütün hedeflerini ön planda tutuyor olmasıdır. Öncelikle bireyi ilgilendiren bir durum olarak ortaya çıkan kariyerin, örgütsel bir bakış açısıyla ele alınıp bireyin kariyer sürecinin örgüt tarafından biçimlendirilmesi kariyer yönetimi olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile ise kişinin kariyer planlarının örgütün amaç ve hedeflerine göre şekillendirilmesini kapsayan sürekli devamlı bir süreçtir (Karakuş, 2016).

2.2.3. Kariyer Geliştirme

Kariyer planlamasının hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda yönetimini kapsayan kariyer geliştirme kavramı, bu iki boyutu bütünleştirerek çift

tarafalı bir kazanım ortaya çıkarmaktadır (Sadullah ve diğ., 2015). En yaygın ifade ile iş yaşamında ilerleme olarak açıklanan kariyer geliştirme, (İrmiş ve Bayrak, 2001) bireyin tüm iş yaşamı boyunca kendisi için hedeflediklerine ulaşmak amacıyla örgütle birlikte yaptığı faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda birey tarafından bakıldığında kariyer geliştirme, bireyin kariyer planlamasına fırsat tanıdığından onun motivasyonuna katkı sağlarken örgüt açısından ise çalışanların; motivasyonu ile örgüte olan bağlılığının artması, kariyer hedeflerinin daha gerçekçi planlamaları ve becerilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Balta Aydın, 2007). Bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak amacıyla bireyin halihazırdaki bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi kariyer geliştirme sürecini ifade eder (Tunçer, 2012). Tüm bunlar göz önüne alındığında kariyer geliştirme hem birey açısından hem de örgüt açısından oldukça önem arz etmektedir (Uçar, 2020).

2.2.4. Kariyer Platosu

Bireylerin belli bir dönemde kişisel yaşamları veya iş yaşamlarından ötürü kariyer ilerlemelerinde gerçekleşen durağanlığa kariyer platosu denilmektedir (Sadullah ve diğ., 2015). Başka bir ifade ile ise kariyer platosu, çalışma yaşamları esnasında bireylerin mesleki anlamda durgun bir süreçte bulunmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş yaşamında süregelen bu durgunluk veya duraklama dönemi, örgüt ve bireyin gereksinimleri arasında gerekli entegrasyon sağlanamadığında gerçekleşmektedir (Bayraktar, 2019). Bir şekilde bu sürecin uzaması hem bireyi hem de rgt negatif yönde etkileyeceğinden gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması gerekmektedir (Sadullah ve diğ., 2015). Kariyerde yaşanan bu durgunluk süreci ise genel olarak bireylerin orta yaş krizinin yaşandığı dönemde görülmektedir (Bayraktar, 2019).

Bireylerin yükselme imkanlarının düşük olduğu belli dönemler kariyer platosu olarak ifade edilmektedir. Buna ek olarak bazı örgütlerin hiyerarşik yapılarından kaynaklı olarak yükselemeyen bireylerin kariyer durgunluğuna girdikleri görülmekte olup bu durum örgüt odaklı plato olarak açıklanmaktadır (Gerek, 2009).

Kariyer platosunun birtakım sebepleri bulunmaktadır. Bunlar; ‘yetenek eksikliği, eğitim eksikliği, başarı ihtiyacının azalması, iş sorumluluklarında yaşanan karışıklıklar, adaletsiz ödeme, tatmin etmeyen ücret ve yavaş şirket büyümesi’ olarak sıralanmaktadır (Noe, 2009, 433’ten aktaran Tunçer, 2012).

2.2.5. Kariyer Yolu

Bireylerin kariyerlerini meydana getiren işlerin sıralanması kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda dört farklı kariyer yolu; geleneksel kariyer yolu, yatay kariyer yolu, ağ kariyer yolu ve ikili kariyer yolu bulunmaktadır (Eryiğit, 2007).

Geleneksel kariyer yolu, kariyer basamaklarında dikey bir yükselmeyi ifade etmektedir. Geleneksel kariyer yolunda birey yatay tecrübe sağlayamamakta olup dikey ilerlemelerinde ise örgütün üst mevkilerine yaklaştıkça yükselme imkanının azalması ile karşılaşmaktadır (Sadullah ve diğ., 2015).

Yatay kariyer yolu, bireyin sadece yatay olarak ilerlemesini dikey bir fırsat verilmeden yalnızca sorumluluklar ve görevler eklenmesini ifade etmektedir (Eryiğit, 2007).

Ağ kariyer yolu, bireyin geleneksel yaklaşımın dikey yönlü kariyer ilerlemesinin yanı sıra yatay yönlü olarak da geçişler yapabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında birey açısından birçok kariyer ihtimali bulunmakta ve çalışanların birbirini etkilemesi mümkün olmamaktadır (Gümüş, 2021).

İkili (Çift) kariyer yolu, teknik uzman ve profesyonellere bulundukları örgütte yönetici olamamalarına rağmen yetki ve sorumluluk vererek örgüte katkı sağlamaları olarak açıklanmaktadır. Bireyler açısından uzmanlık bilgilerini arttırmayı ve dikey yönde hareketlilik göstermesine olanak sağlarken örgüt açısından da teknik çalışanlarını ve yetenekli yöneticileri elinde tutma fırsatı sağlamaktadır (Büker, 2017).

2.2.6. Kariyer Kalıpları

İş yaşamları boyunca bireylerin iş ve kariyerleri ile alakalı sergiledikleri davranışları kariyer kalıbı olarak tanımlanmaktadır. Bireyler birbirinden farklı olduğu için farklı ilgi, istek ve becerilere sahiptir ve bu da kariyer kalıplarında farklılıklar göstermesine neden olmaktadır. Kariyer kalıpları dört farklı şekilde gösterilmektedir (Eryiğit,2007).

2.2.6.1. Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı

Bireyin mesleğini hayat boyu sürecek şekilde kalıcı olarak seçmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda bireyin kariyerinde çok az değişiklik olmaktadır (Balta Aydın, 2007). Bu kariyer tipinde devam eden bireylerin, çalıştıkları işle alakalı gerekli içsel motivasyonu tamamladıkları, psikolojik olarak doyuma ulaştıkları ve başarılı bir şekilde işlerini icra ettikleri ifade edilmektedir. Bir inşaat mühendisinin tüm hayatı boyunca devamlı sürdürmesi, öğretmenin yaşamı boyunca bu mesleği icra etmesi devamlı durumda kariyer kalıbına örnek olarak gösterilebilir (Aytaç, 2005).

2.2.6.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı

Bireylerin kariyer yönlendirmelerinin dikey yönde olmasını ifade etmektedir. Doğrusal kariyer, geleneksel kariyer yolunu tercih eden bireyin aynı örgüt içinde dikey ilerlemesini ifade ettiği gibi farklı örgütlere geçerek ilerlemesini sürdürmesini kapsamaktadır (Büker, 2015).

2.2.6.3. Spiral Kariyer Kalıbı

Bireylerin zaman içinde uzmanlık anlamında farklılık taşımayan başka bir alandaki işte çalışması spiral kariyer kalıbı olarak tanımlanmaktadır. Üniversitede çalışan bir öğretim üyesinin işten ayrılarak farklı bir örgütte yine kendi alanı ile ilgili bir yönetim kademesinde çalışmaya başlaması spiral kariyer kalıbına örnek verilebilir (Sadullah ve diğ., 2015).

2.2.6.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı

Çok fazla ve sık iş değiştiren bireyleri ifade eden geçiş tipi kariyer kalıbının spiral kariyer kalıbından en büyük farkı yapılan işlerin büyük farklılıklar göstermesidir. Bir süre taksi şoförlüğü yapan bireyin daha sonra tezgahçılık bir süre sonra da garsonluk yapması geçiş tipi kariyer kalıbına örnek gösterilebilir (Eryiğit, 2007). Bu bağlamda genel olarak eğitim düzeyi ve kişisel becerileri çok yüksek olmayan bireylerin çok sık geçiş yaptıkları görülmektedir (Sadullah ve diğ., 2015).

2.2.7. Kariyer Çapaları

Kariyer yönelimi veya kariyer çapası olarak adlandırılan bu kavram, kişilerin kariyer kararlarını biçimlendiren değerleri, yetenekleri ve ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Kariyer çapalarını Schein, kişinin kariyerine rehberlik yapan, dengede

tutan, sınırlandıran, birleştiren ve bireyin kendini algılamasına yardımcı olan davranış biçimi olarak açıklamaktadır. Bireylerin kariyer seçimlerinde, işveren değişiminde ve kariyeri ile ilgili diğer kararlarını etkileyen kariyer çapaları, tüm bunlar göz önüne alındığında oldukça önemli olduğu görülmektedir (Çerik, Bozkurt, 2010). Başka bir ifade ile kariyer çapaları, bireyin gelecekteki kariyerine yön veren unsunlar olarak tanımlanmaktadır (Beck ve Lopa, 2001,16'dan aktaran Çetin, 2019).

2.3. Kariyer Yaşam Evreleri

İnsan hayatı birçok evreden oluşmaktadır (Sadullah ve diğ., 2015). Bu evrelerin başlangıç ve bitiş noktaları birbirlerinden mutlak sınırlarla tam olarak ayrılmamakta ve nasıl yaşandıkları farklılık göstermektedir. Bu farklılığın sebepleri ise kişilik, aile yapısı ve sosyal çevre gibi birçok özellikten ötürüdür (Karakuş, 2016). Bu bağlamda birey; kendi gelişimi, ailevi rol ve sorumluluklar, meslek hayatına dair tercihler ve gelişmeler gibi konularda belli kararlar almakta ve gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu açıdan bakıldığında tüm bunlar birbirlerini etkileyen bir bütün olduğu görülmektedir (Sadullah ve diğ., 2015).

Kariyerin biçimlenmesine ve gelişmesine etki eden farklı değişkenler bulunmaktadır. Fiziksel ve zihinsel özellikler, aile, okul, cinsiyet, deneyim, ilgi, etnik gruplaşma buna örnek gösterilebilir (Karakuş, 2016). Bu açıdan bakıldığında bireyin mesleki hayatı onun özel yaşamı ile doğrudan ilişkili olup mesleki başarısının belirleyicisi özel yaşamındaki artıları ve eksilerinin toplamı olduğu ifade edilmektedir (Sadullah ve diğ., 2015). Birey kariyerini kendi özsaygı ihtiyacına bağlı olarak bir plan çerçevesinde oluşturmaktadır. Bireylerin kariyerlerinin ilk hali çocukluk yıllarında kendi fikir ve düşünceleri ile şekillenmekte ve kariyer hedeflerinin oluştuğu görülmektedir (Aytaç, 2005).

Birey yaşamını evreleri hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda bireyin yaşam evrelerini inceleyen ve sınıflayan Eric Ericson, bireyin hayatı boyunca sekiz psiko-sosyal evreden geçtiğini ifade etmiştir. Ericson ilk dört evrenin çocukluk dönemine, diğer dört evrenin ise yetişkinlik dönemini ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yetişkinlik yaşamında görülen dört aşama Ericson'a göre ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk aşamasıdır. Bu bağlamda bireylerin her yaşam döneminde o döneme yönelik ödevler ve bunalımlarla yaşamakta ve bir

sonraki döneme geçiş yapmaktadır (Yavuz Çiftçi, 2007). Eric Ericson bireylerin yaşam dönemlerini, yaşam dönemleri kuramı adı altında incelemiştir.

Ericson'un Yaşam dönemleri kuramına göre yetişkinlikte bulunan dört evre;

- Erişkinlik dönemi, yaş aralığı 15 ile 20 olan bu dönemin gelişim görevi ben kimliğinin kazanılması olarak gösterilmektedir. Birey ben kimliğini kazanarak kariyerinde başarılı olma yolunda ilerler. Bu bağlamda aileye olan bağlılığı azalmakta ve kariyer seçimine ağırlık vermektedir (Balta Aydın, 2007).
- Genç yetişkinlik dönemi, yaş aralığı 25 ile 35 olan bu dönemde bireyler yakın çevrelerinin yanı sıra başka grup ve örgütlerden bireylerle de etkileşim halinde olmaya başlar. Birey erişkinlik döneminde ben kimliğinin ne kadar iyi edinilmiş olduğu bu etkileşimlerde başarılı olması ile doğrudan alakalıdır. Bu yaş dönemi kariyer aşamalarından oluşum ve gelişme aşamasının başlangıcına denk gelmektedir. Kariyer aşamalarında oluşum ve gelişim aşamasının başlangıcı dönemine karşılık gelmektedir (Eryiğit, 2007).
- Yetişkinlik dönemi, yaş aralığı 35 ile 55 olan bu dönem orta yaş dönümü olarak da adlandırılmaktadır. Çalışma yaşamında rekabet etme ve başarılı olma konusunda üst seviyeye çıkmaktadır (Büker, 2015). Bu bağlamda üretkenlik açısından ciddi bir enerji harcamaktadır (Gerek, 2009). Bu dönemde bulunan bireyler kendinden sonra gelecek kuşaklara bu kazandığı bilgi, beceri, tecrübeleri iletmeyi ve onları yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Kariyer aşamalarında gelişme ve sürdürme dönemine karşılık gelmektedir (Eryiğit, 2007).
- Yaşlılık dönemi; 65 yaşından sonrası olan bu dönemde bireyler, üretkenliğin zirvesine ulaşmıştır. Bu noktada bu bireyler için ego bütünlüğüne ulaştıkları ifade edilir (Gerek, 2009). Buna ulaşmak iş ve sosyal yaşamında elde ettiği başarılar ile mümkün kılınmaktadır. Kariyer aşamalarında ayrılma dönemine karşılık gelmektedir (Eryiğit, 2007).

Yaşam evreleri ile ilgili birçok kuram bulunmakla birlikte en belirgin olan kuramlar Eric Ericson ve Daniel Levinson tarafından geliştirilen kuramlardır. Bu bağlamda Daniel Levinson'un geliştirdiği kuramdan söz etmek gerekirse altı evreden oluşmakta ve bireyin yaşam evreleri kariyer aşamalarıyla ilişkilendirilerek incelenmiştir (Balta Aydın, 2007).

D. Levinson'un yaşam yapısı kuramına göre;

- Aileden ayrılma, 16 ile 22 yaş aralığını kapsayan bu dönemde bireyin ailesi ile bağlarının koparttığı ve kendini bulmaya çalıştığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda bireylerin ailelerine maddi olarak bağımlı olduğu görülmekte ama birey bu bağımlılığı bitirerek özgüvenini sağlamaya çalışmaktadır (Aytaç, 2005). Bu dönemde kariyerlerinde yaşadıkları düşük başarı Levinsona'a göre bireylerin, anne ve babaları ile bağlarını sürdürmelerine yol açmaktadır (Balta Aydın, 2007).
- Yetişkinlerin dünyasına geçici kabul, 22 ile 29 yaş aralığını kapsayan bu dönemde birey eğitim ve öğrenimini tamamlayarak geleceğe yönelik arayış içerisine girmektedir. Birey kariyer seçimi konusunda karar verme yolundadır. Bunlara ek olarak bireyin düşüncelerinin dağınık olduğu ifade edilmektedir (Aytaç, 2005).
- Geçiş dönemi, 29 ile 32 yaş aralığındaki bu dönemde birey önceki dönemdeki kariyer hedefleri ve kişisel gelişimine göre hayatındaki gelişmeyi değerlendirmektedir. Bu bağlamda birey kendisini hoşnut edecek sonuçlara ulaşp ulaşmadığını sorgulamakta ve eğer istediği sonuçlara ulaşmadıysa bir kargaşa durumu yaşamaktadır. Buna bağlı olarak da iş veya kariyer değişikliği, boşanma gibi düzeni değiştiren hareketlerde bulunmaktadır. Birey yaşamındaki kurulu düzeni değiştirmek için son çıkış yolu bu dönem olarak ifade edilebilir (Büker, 2015).
- Yerleşme, 32 ile 39 yaş aralığını kapsayan bu dönem bireylerin ileride hedefledikleri görev yerleri için güç kazanmak ve amirlerince kabul görmek istemektedir. Bundan ötürü de arkadaşları yerine bulundukları örgütte onu üst kademelere yönlendirecek mentor arayışı içine girmektedir (Aytaç, 2005).
- Potansiyel orta yaş krizi dönemi, 39 ile 43 yaş aralığını kapsayan bu dönemde bireyin kariyer ilerlemesini ikinci defa değerlendirdiği görülmektedir. Birey bu değerlendirmeye göre yaptığı işten doyum almışsa o işe bağlılığı daha da artacak ve bu dönemde ciddi başarılar ve tecrübeler kazanacaktır. Lakin beklediği doyuma ulaşmadığı takdirde orta yaş krizi ile karşı karşıya kalmaktadır. Orta yaş krizi ile bireyin duygu durumu ruhsal dengesini olumsuz etkilemekte ve kariyerini tehlikeye atma durumuna sebebiyet vermektedir (Balta Aydın, 2007).
- Yenilenme, 43 ile 50 yaş aralığındaki bu dönemde birey orta yaş krizinden çıkmış ve doyum içinde yaşama, işe bağlılığını devam ettirecek bir süreç içine

girmektedir. Bu dönemde birey, kariyerinde doruk noktasına ulaşabilmekte ve sosyal ilişkilerini güçlendirip aile ilişkilerine ise daha fazla önem verme çabası içine girmektedir (Aytaç, 2005).

2.4. Kariyer Evreleri

Birey doğduğundan itibaren birçok evreden geçmektedir. Bundan yola çıkarak bireylerin yaşam süreçleri araştırmacılara konu olmuş ve çeşitli kuramlar ortaya koyulmuştur. Yaşamın belli evrelerden oluşuyor olması kariyer konusuna da yansıtılmış olup bu konuda belli çalışmalar yapılmıştır.

Levinson'un yaptığı çalışmaların ardından kariyer evreleri yeni bir araştırma alanı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu konudaki öncelikli çalışmalara ek olarak benzer birçok çalışma ortaya koyulmuştur. Bu çalışmaların tümünde yaşam evreleri ile kariyer arasında ciddi bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Yetişkinlik yaşamında da aynı çocukluk dönemindeki gibi yaş olarak ayrı ayrı biyo-sosyal evrelerden geçildiğini ifade eden J. Sonnenfeld'e göre bireyler 20'li yaşların ortasında yetişkin dünyasına giriş yaparak sorumlulukları üstlenmektedir. 30'lu yaşlara gelindiğinde ise kariyerlerini sağlamlaştırarak ve mentor arayışına girerler bunu ise otoriteden kurtulma amacı ile tasarlarlar. 40'lı yaşlar geldiğinde bireyler, otoriteden kurtulmuş olmalarına rağmen bu yaş döneminin ortasında yaşlandıklarını ve kötüleştiklerini düşünmekte ve hayal kırıklığı yaşamaktadır. Bu dönemde teşvik edilenler kendini dengede tutma eğilimi göstermektedir (Aytaç, 2005).

Biyo- sosyal yaşam dönemleri ile benzer olan Hall ve Schein'in yaptığı çalışmalarda da yaşam evreleri ve kariyer ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu evreler Schein'e göre bireylerin meslek değişimini ve örgütsel kimliklerini oluşturmaktadır. Bireylerin iş yaşamına çirak ya da uzman becerilere sahip olarak atıldığını ifade eden Schein, onların örgüt hiyerarşisinde yukarı doğru ilerleyip zirvede bazılarının kısa bir süreç kalacağını bir kısmının ise hayallerinde oluşturdukları zirveyi aşarak tükenmiş hissedeceklerini söylemektedir. Bu bağlamda kariyer durgunluğuna girenler, teknoloji karşısında eksik hissedenler, çatışmadan uzaklaşmak isteyenler, emekliliği bekleyen farklı gruplar oluşmaktadır (Aytaç, 2005).

Kariyer ve yaşam evreleri ilişkisi üzerine yapılan bu çalışmalara ek olarak kariyer ve yaş bağlantısını ele alan temel dört model bulunmaktadır. Bu modellerin ortak özellikleri ise; bireylerin belli dönemlerden geçtiğini ve bu sıralı dönemlerin

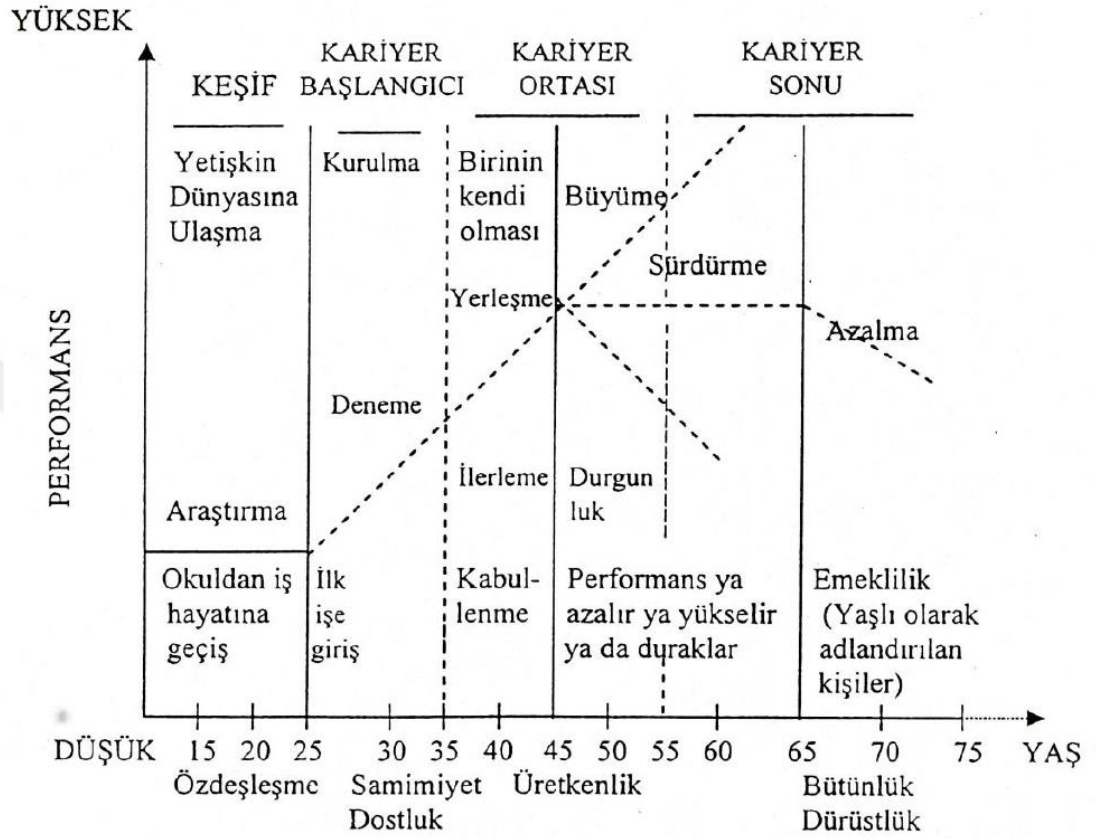
farklı görev ve sorumluluklar içerdiklerini, her dönemin belli yaş dilimlerine karşılık geldiği ve her dönem bireyin iş, aile ve kişisel gelişimini dikkate alan bütün bir birey yaklaşımını benimsemektedir (Büker, 2015).

Tablo 1: Dört Farklı Kariyer Geliştirme Modeli

Miller ve Form (1951)		Super (1980)	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
0-15	Hazırlık çalışması dönemi	0-14	Büyüme
15-18	İşe başlangıç dönemi	15-24	Keşif
18-34	Deneme	25-44	Tesis
34-60	İstikrar	45-64	Sürdürme
65+	Emeklilik	65+	Düşüş
Hall ve Nougaim (1968)		Schein (1978)	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
0-25	İş öncesi	0-21	Büyüme, Fantezi, Keşif
25-30	Tesis	16-25	İş yaşamına giriş
30-45	İlerleme	16-25	Temel eğitim
45-65	Sürdürme	17-30	Erken kariyerde tam üyelik
65+	Emeklilik	25+	Orta kariyerde tam üyelik
		35-45	Orta kariyer krizi
		40+	Geç kariyer
		40+	Düşüş ve ayrılış
		?	Emeklilik

Kariyer evreleri ile fazlaca çalışma yapılmış olup birçok model ortaya çıkarılmıştır. Bunlardan bazıları yaşa bağlı olarak bazıları ise iş yaşamındaki sürelerle bağlı olarak düzenlenmiştir. Mesela bazıları ilk kurulma döneminin 20'li yaşlarda düşüş dönemini 50'li yaşlarda görüldüğünü ifade ederken Levinson ve arkadaşları kariyer aşamalarını; araştırma, muhakeme, kurma, ilerleme, sürdürme ve gerileme olarak altı aşamada göstermiştir. Greenhaus ise iş için yapılan hazırlık dönemi, ilk

örgüte giriş, kariyer kurulması, kariyer ortası ve kariyer sonu olarak yaşlı dönemlerine bağlı incelemiştir. Bununla birlikte De Cenzo ve arkadaşları kariyer evrelerini beş aşamada incelemiş ve kariyer azalmasının yaşandığı yaş dönemini 70'li yaşlar olarak ifade etmiştir (Aytaç, 2005).



Şekil 1: Kariyer Aşamaları Modeli
(Aytaç, 2005).

Görüldüğü üzere kariyer evrelerini inceleyen birçok model bulunmaktadır. Kariyer evrelerini; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma olmak üzere beş evrede incelenmek mümkündür (Aytaç, 2005).

2.4.1. Keşif Evresi

Bu aşamada birey kendini tanıyarak, değerlendirerek hangi mesleğe daha yatkın olduğunu anlamaya çalışmaktadır (Sadullah ve diğ., 2015). Kendinde bulunan güçlü ve güçsüz yanları, yeterli ve yetersiz yönlerini tespit etmeye uğraşırlar. Tüm bunları göz önüne alarak birey bu yönde bazı adımlar atar (Çetin, 2019). Bu aşamada bulunan bireyleri; iş olanakları, çalışma hayatı içindeki yakınlarından alınan bilgiler, ailenin önerileri, mesleklerin geçerliliği ve güncel tercihler oldukça etkilemektedir

(Sadullah ve diğ., 2015). Çoğu birey için bu süreç 20'li yaşların ortasında eğitimlerinin tamamlanıp ilk iş yaşamına başlanması ile sona ermektedir. Bu evre başarılı ve rahat olacakları bir meslek arayışı içinde oldukları bir süreçtir. Buna ek olarak bu evredeki bireylerin seçilen iş alanı veya meslekte bazı değişiklikler yaptıkları görülmektedir (Aytaç, 2005).

2.4.2. Kurulma/Kurma Evresi

Bu evrede birey iş yaşamına başlama, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilmesini içine alan beş yıllık bir süreçte bulunmaktadır (Aytaç, 2005). Kurulma döneminde bireyin karşılaşabileceği en büyük güçlük gerçek şoku yaşamasıdır. Akademik yaşamda öğrendikleri ile iş yaşamında karşılaştıklarının farklılık göstermesi gerçek şoku olarak ifade edilebilir. Bu şok bireylerin iş yaşamına karşı olumsuz tutum göstermesine neden olabilmektedir. Bu dönemin hafif atlatılması ileride bulunan evrelerde verimlilik ve iş doyumu konusunda olumlu bir etki yapmaktadır (Dönmez, 2020). Bireyler bu süreçte bir meslekte istikrar sağlamaya, iş yaşamında yer edinmeye ve başarı sağlamayı hedeflemektedir. Bu evre sürekli iş değiştiren bireyler için daha uzun sürmektedir. Bu evreye ilişkin bir diğer güçlük ise kendini kanıtlamaktır. İşe başlamasının ardından birey bazı yanlışlıklar yapar, bunları öğrenir ve sorumluluk almak kaydıyla kendini kanıtlamak istemektedir. Bireyler daha verimliliğinin üst noktasına ulaşmamıştır. Bu süreç sadece bireyin kendini kanıtlamasıyla sonlanacaktır. Tüm bunlara ek olarak kurulma evresi, birey açısından kariyer gelişiminin en hızlı olduğu ve bireylerin en üretici oldukları dönem olarak ifade edilmektedir (Aytaç, 2005).

2.4.3. Kariyer Ortası Evresi

İş yaşamının olgunluk dönemi olarak ifade edilen bu evrede; bireyin işini benimsediği, tecrübe edindiği ve iş yerinde bulunduğu yerini sağlama aldığı görülmektedir (Kılıç, 2021). Bu bağlamda birey için öğrenen olmaktan yapıcı olmaya, çıraklıktan ustalığa geçiş yaptığı evre olduğu söylenmektedir. Bu süreçte örgütün bünyesinde edindiği sorumluluklar önem arz etmekte ve üretkenliği öne çıkmaktadır (Büker, 2015).

Bu dönemde bireylerin yaşayabilecekleri bazı durumlar kariyer platosu, eskime ve kariyer değişimi olarak sıralanmaktadır. Bireyler performanslarını aynı düzeyde tutarak kariyer platosu oluşturabilir ve bu bağlamda daha az üretken ve

verimliliği azalmış bir süreç içinde bulunabilir. Birey çalışma yaşamındaki ilerlemelerinden daha az doyum almakta ve buna bağlı olarak mutsuzluk yaşamaktadır. Kendini sorgulayarak kariyer başlangıcındaki yaşamı ile ilgili seçimleri irdelemektedir. Bu bağlamda birey doğru seçim yapıp yapmadığını, değişim şansının olup olmadığını düşünmektedir (Aytaç, 2005).

Kariyer ortası evresinde karşılaşılabilecek bir diğer sorun ise orta yaş krizi ve tükenmişlik olduğu ifade edilmektedir. Birey bu süreç içerisinde tüm yaşamı ve bununla birlikte iş yaşamını da irdelemektedir. Buna bağlı olarak birey iş yaşamında ve sosyal yaşamında değişiklikler ortaya koyabilir. Kendisi için yeni kariyer planları oluşturabilir. Aşırı stres, yoğunluk bireyin zamanla tükenmiş hissetmesine yol açmakta ve bu tükenmişlik sendromuna giren bireylerin kendini yorgun, isteksiz ve beklentisiz hissetmesi görülmektedir. Buna bağlı olarak birey performansı düşüş eğilimine girmektedir (Bayraktar, 2019). Tüm bunlar göz önüne alındığında kariyer ortası evrenin hem birey açısından hem de örgüt açısından kritik önem taşıyan ve üzerinde durulması gereken bir evre olduğu görülmektedir (Sadullah ve diğ., 2015).

2.4.4. Kariyer Sonu Evresi

Birey kariyerinin en uzun ve kariyer yaşamının sonuna yaklaştığı evre olarak ifade edilmektedir. Burada bireyler kariyer ortasında yaşadıkları sorunları devam ettirmektedir. Ancak saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı hala önem taşımaktadır. Bireyler kendi kişiliklerine yönelerek emeklilikte ne yapacakları hakkında düşünceler ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Böylece iş yaşamından ayrıldıklarında yeni bir kariyere yerleşme konusunda kendilerini hazırlamaktadır (Aytaç, 2005).

Birey bu evrede artık deneyim ve tecrübelerini arttırdığı için öğrenen konumundan öğreten konumuna geçmiştir. Bu bağlamda diğerlerine yol gösteren danışmanlık yapan bireyin mesleğine ve işle olan ilişkisine olan odağının da giderek azaldığı görülmektedir. Bu evrede bireyden yükselmesi, ilerlemesi beklenmemektedir (Çetin, 2019).

2.4.5. Azalma/Emeklilik Evresi

Bireyin kariyerinin son evresi olan azalma evresi genel olarak emeklilik ile son bulmaktadır. Artık kariyerini tamamlayan birey, daha önce yapamadığı çeşitli faaliyetlere yönelerek kendini gerçekleştirmek için çaba göstermektedir. Bu

bağlamda bireyler resim, sanat veya gönüllü kuruluşlarda hizmet vermektedir. Bireylerin bir kısmı emeklilik yolunda olurken bir kısmı ise örgütte kalıp danışmanlık yapmakta ve tüm deneyimlerini kullanarak örgüte katkıda bulunmaktadır (Karakuş, 2016).

Emeklilik ile ilgili bireylerin olumlu ya da olumsuz tutumlar sergilemesi; yaşa, emeklilik sonrası olanaklara, ülkenin gelişmişlik durumu, emekli olacağı örgütün yaklaşımına ve bireyin kişiliğine bağlı olarak gelişmektedir (Aksu, 2018).

2.5. Öğretmenlerin Kariyer Evreleri

Bireylerin kariyer evrelerini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların her biri farklı modeli temel alarak yapılandırılmıştır. Genel olarak yaş, yaşam evresi ve iş yaşamı ile ilişkilendirilerek yapılan bu çalışmalar yukarıda incelenmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin kariyer evrelerinin incelendiği bu çalışma Bakioğlu (1996) tarafından ortaya çıkarılmıştır. Öğretmenlerin kariyer evreleri beş kısımda incelenmektedir. Kariyer girişi evresi, durulma evresi, deneycilik/aktivizm evresi, uzmanlık evresi ve sakinlik evresi olarak sıralanmaktadır.

2.5.1. Kariyer Girişi Evresi

1 ile 5 yıl arasında deneyime sahip olan öğretmenleri kapsamaktadır. Bu dönem öğretmenlerin mesleklerini en az ilginç buldukları dönem olarak ifade edilebilir (Bakioğlu, 1996).

Bu öğretmenler eğitimlerini tamamlayıp meslek hayatına geçtiklerinde gerçeklik şoku yaşamaktadır. Karşı karşıya kaldığı durumla baş edip edemeyeceği ve idealleri ile günlük rutin sınıf işlerinin karşılaştırılması öğretmenler için şoka sebep olmaktadır. Buna ek olarak aktarılabilecek konularda kendini yetersiz görmesi, öğrenci özelliklerinin farklılığı yaşayacağı şoku etkileyecek olan faktör arasında gösterilmektedir (Huberman, 1988'den aktaran Bakioğlu, 1996). Öğretmenler her ne kadar öğretme becerisi üzerine eğitim almış olsalar da bu evrede kendilerini yetersiz bulmaktadır. Bunun en göze çarpan sebebinin ise eğitim aldıkları sırada teorik olarak öğretim gerçekleştirdikleri ve gerçek hayata yönelik problemleri daha deneysel bir biçimde uygulamalı olarak deneyimlemedikleri olarak ifade edilmektedir. Kariyer girişi evresinde bulunan öğretmenler, gerçek bir sınıf ile karşı karşıya kaldıklarında ise zamanlarının büyük bir bölümünü sınıf ortamını anlamaya ve günlük öğretim için

yeni stratejiler geliştirmeye harcamaktadır (Bakioğlu, 1996). Bu evrede öğretmenler bir başlangıç coşkusu da yaşamaktadır. Artık kendi öğrencilerine, sınıfına ve yıllık programına kavuştukları için mutluluk yaşamaktadırlar (Huberman, 1988’den aktaran Bakioğlu, 1996).

Bu evrede bulunan öğretmenler, öğretmenlik mesleğini yaşamı boyunca devam edecek bir kariyer olarak görmemektedir. Buna ek olarak öğrencileri disipline etme konusunu da büyük bir sorun olarak düşünmektedir. Kariyer döngüsü teorilerine bakıldığında bu aşamada olan öğretmenlerin birkaç özellik gösterdiği ortaya koyulmuş ve bunların ilki öğretmenlerin ihtimalleri araştırma yoluna gitmekte olduklarıdır. Bu bağlamda her türlü olasılığa açık olup mesleklerine karşı büyük sorumluluk duymaktan kaçınmakta ve diğer kariyerlere geçme yolunda olmaktadır. Bir diğer özellik özel hayatlarını belli bir düzene oturtarak daha fazla sorumluluk alma isteği oluşturmak yani bir hayat tarzı oluşturma (Sikes ve arkadaşları, 1985’ten aktaran Bakioğlu, 1996).

Kariyer girişi evresinde bulunan öğretmenlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Leithwood, 1990’dan aktaran Bakioğlu, 1996).

- Sınıf yönetimi açısından gelişmeye başlama
- Farklı ğretim yöntem ve teknikleri kullanmada kısıtlı bilgi ve beceri
- Model seçerken bilinçsiz tercih yapma
- Öğrenciyi değerlendirme konusunda kısıtlı teknikler kullanma ve bunu yönetsel gerekler amacıyla yapma
- Ders hedefleri ile değerlendirme amacı arasında bağ kurmakta güçlük çekmektir.

2.5.2. Durulma Evresi

6 ile 10 yıl arasında öğretmenlik mesleği içinde bulunan öğretmenleri kapsamaktadır. Bu evrede bulunan öğretmenlerin kariyeri algılamaları ve verilen tepkiler açısından bakıldığında daha olumlu yönde ilerleme kat ettikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda durulma kontrolden uzaklaşmayı, özgürleşmeyi eğitim ğretim sürecinde rahatlamayla birlikte ustalık geliştirmeyi açıklamaktadır. Bu durum göz önüne alındığında öğretmenlerin kendine özgü yeni tarzlar oluşturmaya başladıkları görülmektedir (Bakioğlu, 2016).

Bu evrede kariyer döngüsü teorileri göz önüne alındığında 30 yaş geçişi yaşanmakta olup bunun nedeninin ise 20’li yaşların sona ermesi ile bu yaşın özelliği

olan sorumsuzluktan uzaklaşma ve yaşamı ciddiye alma olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte bu evrede her şeye karşı oldukça sorumluluk hissedilmekte yerleşik düzen kurulmak istenmekte ve geleceğe dair planlar yapıp bunları gerçekleştirmeye çalışılmaktadır (Sikes ve arkadaşları, 1985'ten aktaran Bakioğlu, 1996).

Öğretmenlerin yeterlilik konusunda gözlemlediğinde şu özellikleri gösterdikleri görülmüştür (Leithwood, 1990'dan aktaran Bakioğlu, 1996).

- Sınıf yönetimi konusunda iyi düzeyde gelişim gösterdiği
- Farklı öğretim modellerini kullanmada iyi düzeyde gelişim gösterdiği
- Bazı konularda veya bölümlerde farklı öğretim modellerini geliştirebilmek için deneme yanılma yolunda olduğu
- Değerlendirme konusunda biçimlendirici amaçları göz önüne alarak yapmaya başladığı görülmektedir.

2.5.3. Deneycilik/Aktivizm Evresi

11 ile 15 yıl arasında öğretmenlik mesleğini icra eden öğretmenleri kapsamaktadır. Mevcut yeteneklerinin tümünü kullanan bu öğretmenlerin, müfredatı değişime uğratma ve bireysel etkilerini artırma gibi deney olarak da görülebilecek faaliyetlerde bulunduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu faaliyetleri deneycilik olarak adlandırılmaktadır. Bu girişimler ise ek sorumlulukları beraberinde getirerek öğretmenlerin projelerde koordinatör veya okulun yönetimine katılması gibi farklı deneyimler yaşamasına yol açmaktadır (Bakioğlu, 1996). Hayat döngüsü tarafından bakıldığında bu süreçte öğretmenler, yüksek seviyede fizikseli zihinsel yeteneği gayret, hırs ve kendine güvenden kazanmaktadır. Buna ek olarak bu özellikler sayesinde öğretmenler zirveye ulaşmakta yönetime ve örgütlenmeye ilgisini yöneltmektedir (Sikes ve arkadaşları, 1985'ten aktaran Bakioğlu, 1996).

Bu evrede bulunan öğretmenlerin profesyonel yeterlilikleri açısından özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Leithwood, 1990'dan aktaran Bakioğlu, 1996).

- Sınıf yönetimi konusunda otomatikleşme
- Öğretim modelleri konusunda yenileşme açısından çaba gösterme ve yeni modelleri uygulamak için deney yapma
- Öğrenci ilgisini temel alıp yeni öğretim modelleri kullanma
- Öğrenciyi değerlendirirken biçimlendirici ve toplam amaçla yapma ve değerlendirmenin odağı öğretim hedeflerini kapsamasıdır.

2.5.4. Uzmanlık Evresi

16 ile 20 yıl arasında öğretmenlik deneyimine sahip olan kıdemli öğretmenleri kapsamaktadır. 40 yaş üstü öğretmenler yönetim kademesine geçerek öğrenciler ile etkileşimini kısıtlamaktadır. Yine bu evrede orta yaş krizinin yaşanması ve öğretmenlerinin birçoğunun öğretmenlik mesleğini bırakmayı düşündüğü söylenmektedir (Bakioğlu, 1996).

Öğretmenlerin yeterlilik konusunda şu özellikleri gösterdikleri görülmüştür (Leithwood, 1990'dan aktaran Bakioğlu, 1996).

- Program ile tutarlı bir sınıf yönetimi anlayışı ve sınıf yönetimine daha az odaklanma
- Öğrenme modelleri konusunda daha geniş yetenek
- Öğretim modeli seçerken öğrenci ilgisini göz ardı etmeden öğretimin hedefleri, içeriğin kapsanmasına önem verme
- Öğrenciyi değerlendirirken biçimlendirici ve toplam amaçla yapma ve farklı farklı teknikler kullanma, öğretim hedefleri ile doğrudan alakalı olarak değerlendirme yapma olarak ifade edilmektedir.

2.5.5. Sakinlik Evresi

Bu evre 21 ile 25 yıllık deneyime sahip olan öğretmenleri kapsamaktadır. Bu öğretmenlerin tamamına yakınının kapasitelerinin büyük kısmını kullanmaya fırsat bulduklarını söylemektedir. Hayat döngüsü bakımından öğretmenler rahatlama ve kendini olduğu gibi kabullenme görülürken yaş açısından da öğrencilerinden uzaklaşma yaşanmaktadır. Bunlara ek olarak öğretim faaliyetlerinde ise sakinlik yaşadığı görülmektedir. Bu evrede bulunan öğretmenlerin kişisel ve mesleki olarak tanındıkları bu bağlamda da geleceğe yönelik çok bir beklentilerinin kalmadığı görülmektedir. Profesyonel gelişme açısından bakıldığında öğretim dağarcıklarını iyice genişleterek öğrencilerin gelişmesi ve ilerlemesi açısından daha çok sorumluluk olarak kullandıkları görülmektedir. Öğrencilerine oldukları desteğin yanı sıra bu evrede bulunan öğretmenler diğer öğretmenlere de destek olmaktadır (Bakioğlu, 1996).

Profesyonel yetenek açısından (Leithwood, 1990'dan aktaran Bakioğlu, 1996).

- Sınıfta yüksek derecede uzmanlık
- Yeterlilik ve seçimlerinin arka planında olan inanç ve değerleri yansıtmak
- Meslektaşlarının öğretimde uzmanlık kazanmalarına destek olması açısından bu evredeki öğretmenlerin uzmanlığının ilerlediği ifade edilmektedir.

2.6. Yönetim

En eski bilim olan yönetim, insanlığın varlığı boyunca süregelen bu bağlamda da insanlar hem yöneten hem de yönetilen taraf olmuştur. Yöneten ve yönetilen gruplar karşılıklı olarak efsaneler ve sloganlar oluşturmuş ve yaşatmıştır. Bunların bir kısmı günümüze kadar ulaşmıştır. Yönetime dair ilk yazılı kaynaklar hükümdarların ve yöneticilerin işlerini yürütmesi ile alakalı öğütleri kapsamaktadır (Bursalıoğlu, 2016).

Örgütü işleten bir süreç olarak açıklanan yönetim kavramının birçok tanımı yapılmaktadır. Bu bağlamda insan ve madde kaynaklarını yönlendirerek ve kullanarak örgütün çeşitli amaçlarının gerçekleştirilmesi için araçları ortaya koymak yönetim olarak açıklanmaktadır. Yönetim, örgütü amaçlarına uygun olarak sürdürülmesini sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgüt ve yönetimin birbiri ile oldukça ilişkili olduğu görülmektedir (Bursalıoğlu, 2015). Bir başka ifade ile yönetim; amaçları, algıları başka olan kişilerin ortak bir amaç gerçekleştirme yolunda onları örgütleyen, yol açan bir ögenin bulunması olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda bu öge yönetim olarak gösterilmektedir (Aygün, 2014). Diğer bir ifade ile yönetim, iş birliğini sağlayarak bir amaç uğrunda işleri yürütme işlerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Aydemir, 2013). Erdoğan'a (2000) göre yönetim, örgütün amaçlarına ulaşmak için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme işlevlerine yönelik sistematik bir hünerle ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin uygulanmasını kapsayan işlerin tümüdür.

2.7. Eğitim Yönetimi

Yönetim ve eğitim sisteminin bir alt sistemi olan eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmaları için işletme, geliştirme ve yaşatma süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitim örgütleri düşünüldüğünde bu yönetimin diğer yönetim alanlarından bazı farklı açıları bulunmaktadır. Bu bağlamda girdi, çıktı ve süreci insan olan tek sistem eğitim yönetimidir. Eğitim, tüm toplumla alakalı olan bir hizmet ve bu hizmetin ürün ve süreç değerlendirmesi oldukça zor olan bir olgudur (Balyer, 2017). Eğitim örgütlerinde eğitimin artmasını sağlamayı amaçlayan eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayrı kılan olgu toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğünden ileri gelmektedir (Doğan, 2014). Oldukça geniş bir bölümü kapsayan eğitim yönetimi, devamlı gelişen ve üzerine yenilikler eklenen bir alan olarak ifade edilebilir (Keman, 2019).

Eğitim yönetimi, ülkelerin yönetim yapısı ile doğru orantılı olarak sürdürüldüğü için kamu yönetiminin alt dalı olarak nitelendirilmektedir. Özel sektörde uygulanan yönetimin bile devletin sınırlandırdığı alanlar içinde yapıldığı varsayıldığında eğitim hizmetinin kamu hizmeti niteliğinde olması bunu net bir şekilde açıklamaktadır (Arslan, 2019).

2.8. Okul Yönetimi

Bir ülkenin tamamına nüfus etmiş eğitim sisteminin parçası olan eğitim örgütlerinin temel taşı okul olarak bilinmektedir (Turan, 2007). Okul örgütü, önceden belirlenmiş amaçlara öğrencileri ulaştırmak için gereken davranışları planlı olarak belli süreçte kazandırmayı hedefleyen yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında okul eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yapıldığı bir mekan olarak bilinmektedir. Eğitim sisteminin en işlevsel yapısı olarak tanımlanan okul, eğitim sisteminin eylemsel sınırlarını ve çevresini belirlemektedir (Balyer, 2017). Eğitim hizmeti okulda gerçekleşir. Okul dışındaki tüm eğitim örgütleri okula destek olmak ve okulun gereksinimlerini karşılamak için mevcut bulunmaktadır. Şayet okul yoksa bu kuruluşlar da olamaz (Başaran, Çinkır, 2013).

Eğitim yönetiminin, belirli bir alanda uygulanması okul yönetimini açıklamaktadır. Bu alan, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı ile

sınırlandırılmaktadır. Yönetimin eğitime uygulanması eğitim yönetimini, eğitim yönetiminin okullarda uygulanması ise okul yönetimini meydana getirmiştir. Yönetim bir örgütü amaçlarına uygun şekilde yaşatmak olarak ifade edildiğinde okul yönetimi ise okulu kendi amaçlarına göre yaşatmak olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç insan ve madde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak ile ortaya çıkmaktadır. Yönetimin en temel tanımından yola çıkılarak bu kanıya varılsa da birçok farklı bakış açısı ile tanımlanmış olması yönetimin çok yönlü yetki ve sorumlulukları yöneticiye yüklemektedir. Bu bağlamda okul yöneticisinin değeri arttığı kadar önemi de artmaktadır (Bursalıoğlu, 2015). Yönetimin kalbi okuldur bu açıdan bakıldığında eğitim sisteminin etkili olması okulun ne denli yönetildiği ile doğrudan alakalıdır. Diğer eğitim örgütlerinin kötü yönetimi okula sadece yönetsel birtakım engeller doğurur ancak okulun kötü yönetimi eğitim sistemini olumsuz yönde etkileyerek büyük sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Başaran, Çinkır, 2013).

2.9. Okul Müdürü

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü okul örgütünü, okul müdürü yönetmektedir. Okul müdürü, hali hazırda öğretmen olarak görev yapan bireyler arasından seçilerek görevlendirilmektedir. Ülkemizde okul müdürü atamaları yönetmelik kapsamında yapılmaktadır. Bu yönetmeliğe göre müdür olarak atanmak için birtakım genel şartlar ve özel şartlar bulunmaktadır. Genel şartlar:” bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapmak, eğitim yönetimi sertifikasına sahip olmak ve ilk kez görevlendirileceklerin yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olması olarak sıralanmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021).

Öğretmenlik meslek kanunu incelendiğinde öğretmenlerin kariyer süreçleri ele alınmıştır. Bu bağlamda kariyer ilerlemeleri yasalaştırılmıştır. Öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olarak sıralanan kariyer basamakları gerekli eğitimler ve sınavlar sonucu ile kazanılmış bir hak haline gelmektedir. Meslek kanunu göz önüne alındığında öğretmenlerin yöneticilik görevi üzerinde durulmadığı görülmektedir. Yöneticilik görevini hangi basamakta üstlenebileceği veya herhangi bir eğitimin yapılıp yapılmayacağından bahsedilmemiştir (Öğretmenlik Meslek Kanunu, 2022).

Eğitim programının ve okulda yapılan tüm etkinliklerin yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürünün etkili olması okulun etkili olması anlamına

gelmektedir. Okul müdürlerinin yöneticilik yeteneği ve becerileri okuldaki eğitsel başarı ile doğru orantılıdır (Demirtaş, zer, 2014). Zira Bursalıoğlu'na (2015) göre okulun belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlayacak, yapısını sürdürecek ve iklimini koruyacak i oğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Bu bağlamda okulun i ve dış oğelerden meydana geldiğini görmekteyiz. Yöneticiler, oğretmenler, memur ve hizmetliler okulun i oğelerini, aile, iş piyasası, çevrede bulunan baskı grupları, yönetim ve merkez teşkilatı dış oğeleri oluşturmaktadır. Okul müdürleri formal yetkilerden g alan üst olarak bilinir şayet okul içindeki diğer oğeler tarafından kabullenilirse bir liderlik vasfı kazanabilmektedir. Atama ile gelen müdürler ilk başta statü lideri olarak bunun verdiği formal yetkiyi sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda i ve dış oğelerden sosyal yetki, müdürün yönetime dair bilgi ve becerisi ile de teknik yetki sağlanmış olacaktır. Ancak eğitim sistemimiz göz önüne alındığında okul müdürlerinin bir bürokrat görevi üstlendiği görülmektedir. Okul müdürlerinin informal yetkiyi kullanmaları bunu ne çıkarmaları onları eğitim lideri olma konusunda ileri taşıyacaktır.

Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları yönetmelikle sıralanmaktadır. Ancak okul müdürü her an karşılaşabileceği soruna karşı amaç ve politikaya aykırı olmadan çözüm üretmek ve uygulamak durumundadır. Bu açıdan bakıldığında okul müdürü her durumda yönetici olarak davranışta bulunması gerekmektedir. Hiyerarşide bulunan kademeyi makam olarak ifade etmek gerekirse her makamdan beklenen davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar okul yöneticisinin rollerini ifade etmektedir. Bu roller; okul müdürü, kamu yöneticisi, alan uzmanı, eğitimci, lider ve toplumun aktif bir yesi olarak sıralanabilir. Bu bağlamda her okul müdürünün ilk ve en önemli rolü, çalıştığı kurumdaki var olandan daha iyisini sağlamaya çalışmak olarak ifade edilmektedir. Bu rolü gerçekleştirirken tüm oğelerden en doğru şekilde faydalanarak oğrenciler için en geçerli amaç ve araçları sağlayarak mümkün kılınabilmektedir (Taymaz, 2019).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni

Farklı kariyer evrelerinde bulunan okul yöneticilerinin beklentilerinin, yaşadıkları sorunların ve çözüm önerilerinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Nitel araştırmalar bireylerin problemlere atfettiği anlamları keşfetmeye ve anlamaya yönelik bir yaklaşımdır (Creswell, 2020). Bununla birlikte nitel araştırmalar bir olay ya da algıya yönelik derinlemesine bilgi sağlamaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2021). İnsanları, varlıkları ve olayları kendi doğal ortamında inceliyor olması nitel araştırmaların en önemli özelliğidir (Punch, 2005). Bu araştırma nitel araştırma yaklaşımının temel nitel araştırma desenine uygun olarak yapılmıştır. Temel nitel araştırma deseni tüm disiplinlerde görülebildiği gibi eğitim alanında yaygın olarak kullanılan araştırma biçimi olarak ifade edilmektedir. Nitel araştırma yaklaşımları anlamın nasıl oluşturulduğuyla, bireylerin yaşamlarını ve dünyalarını nasıl anlamlandırdıklarıyla alakalıdır. Bu anlamları açığa çıkarmak ve yorumlamak temel nitel araştırma desenin öncelikli amacını oluşturmaktadır (Merriam, 2018).

3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Bu araştırmada İstanbul ili Avrupa Yakası okullarında görev yapan okul müdürleri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın katılımcıları amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Ölçüt örnekleme, önceden kararlaştırılmış bir dizi ölçütü karşılayan tüm durumların çalışmaya dahil edilmesi olarak ifade edilmektedir. Bahsedilen bu ölçüt, çalışmacı tarafından hazırlanabilir veya daha önceden bulunan ölçütleri de kullanabilir (Yıldırım, Şimşek, 2021). Bu araştırmanın katılımcıları seçilirken farklı kariyer evrelerinde bulunan okul müdürleri olmalarına dikkat edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın ölçütü, Bakioğlu'nun (1996) öğretmenlerin kariyer evreleri çalışması kapsamında farklı evrelerde bulunan okul müdürleridir. Buna göre dört ilkokul müdürü kariyer girişi evresi, dört ilkokul müdürü durulma evresi, dört ilkokul müdürü deneycilik evresi,

dört ilkokul müdürü uzmanlık evresi ve dört ilkokul müdürü sakinlik evresinde bulunması araştırmanın ölçütü olmuştur. İstanbul ili Avrupa Yakasında görev yapan, çalışmaya katılmaya gönüllü olan ve ölçütü karşılayan 20 okul müdürü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2: Katılımcı Özellikleri

KATILIMCILAR	GÖREV SÜRESİ	CİNSİYET	KURUM TÜRÜ
K1	5 Yıl	E	İlkokul
K2	3 Yıl	E	İlkokul
K3	2 Yıl	E	İlkokul
K4	2 Yıl	E	İlkokul
K5	6 Yıl	K	İlkokul
K6	8 Yıl	K	İlkokul
K7	7 Yıl	E	İlkokul
K8	6 Yıl	E	İlkokul
K9	11 Yıl	E	İlkokul
K10	14 Yıl	E	İlkokul
K11	12 Yıl	E	İlkokul
K12	12 Yıl	E	İlkokul
K13	16 Yıl	E	İlkokul
K14	16 Yıl	E	İlkokul
K15	17 Yıl	E	İlkokul
K16	18 Yıl	E	İlkokul
K17	24 Yıl	E	İlkokul
K18	23 Yıl	E	İlkokul
K19	29 Yıl	E	İlkokul
K20	27 Yıl	E	İlkokul

Bu çalışmada katılımcıların bilgileri gizli tutulmuş ve onları ifade eden katılımcı kelimesi kullanılmıştır. Katılımcı kısaltması olarak da “K” kodu kullanılmıştır. Katılımcılar “K” kodunun yanına eklenen sayılarla birbirinden ayrılmıştır. Sayılarla katılımcı ifadesi, kariyer evrelerine göre sıralanmıştır. Örneğin

K1 kodlu katılımcı kariyer girişı evresinde bulunan bir okul müdürüne karşılık gelmektedir. Her beş evre için dört okul müdürü ile görüşülmüş olup kariyer evrelerine göre ve görüşme sıralarına göre katılımcılar listelenmiştir. Ayrıca katılımcıların çalışmanın da bir ölçütü olan ilkokullarda görev yapma özellikleri bulunmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu bölümde; veri toplama aracı, veri toplama süreci, veri analizi ve inanırılık, aktarılabirlik ve tutarlılık üzerinde durulmuştur.

3.3.1. Verilerin Toplanması

Bu çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. “Görüşme, sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir” (Karasar, 2017, s.210). Görüşmeler, üç grupta incelenebilir. Bunlar yapılandırılmış (formel), yarı yapılandırılmış (yarı formel) ve yapılanmamış (informal) şeklinde sıralanmaktadır. Yapılandırılmış görüşme ne tür soruların ne şekilde sorulacağı önceden planlanmış ve aynı şekilde uygulanan görüşmelerdir. Yapılandırılmamış görüşme, sorulacak soruların ana hatları önceden belli olup görüşmedeki gelişmelere göre yeni ve farklı soruların sorulabildiği, görüşmeciye esneklik sağlayan görüşmelerdir. Yarı yapılandırılmış görüşme ise bu iki uç arasında yapılan görüşmelerdir (Karasar, 2017). Bu çalışmada okul müdürlerinin görüşleri alınırken veri toplama aşamasında araştırmacıya esneklik sağlaması ve verilen cevapların detaylandırılabilmesi açısından yarı yapılandırılmış form kullanılmıştır. Bu görüşme formu hazırlanmadan önce alan yazın incelenmiş benzer çalışmalarda kullanılan formlar gözden geçirilmiştir. Ardından çalışmanın alt problemleriyle ve alan yazınla uyumlu olacak şekilde görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme soruları uzman görüşü alınarak soruların anlaşılrlığı test edilmiştir. 10 görüşme sorusundan oluşan bu form kullanılarak katılımcılarla görüşmeler gerçekleşmiştir.

3.3.2. Veri Toplama Süreci

Bu çalışma kapsamında İstanbul ili Avrupa Yakası okullarında görev yapan ilkokul müdürleri ile görüşülmüştür. Görüşmeler yapılmadan önce İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni alınmıştır. Söz konusu izin belgesi EK-2’de

gösterilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirilmeden öncelikle müdürler ölçüt alınan özelliklerine göre sıralanmıştır. Ardından müdürlerle telefon aracılığıyla görüşülerek gönüllü katılım göstereceklerine dair teyit alınmıştır. Görüşmeler sırasında da müdürler ile bir ön görüşme yapılmış ve çalışmanın gönüllük esasında yürütülmesi sağlanmıştır. Görüşme öncesi müdürlere görüşme protokolü ulaştırılmıştır. Görüşmeler, yarı yapılandırılmış form kullanılarak gerçekleştirilmiş ve bu çalışmanın verileri, birebir görüşme ile toplanmıştır. Görüşmeler katılımcıların izni ile kayıt altına alınmış ve daha sonra analiz edilmek üzere yazılı dökümana dönüştürülmüştür. Ardından ses kayıtları silinmiştir. Bununla birlikte araştırmacı görüşmeler esnasında verilerin analizi sürecinde kullanması için notlar alınmıştır.

3.3.3. Verilerin Analizi

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımına göre yapılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin yorumlanmasında tümdengelimci içerik analizi kullanılmıştır. Verilerin analizi, tümdengelimci içerik analizi ile dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; analiz için bir çerçeve oluşturma, verileri kodlama, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması şeklinde sıralanmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2021). Çalışma kapsamında toplanan veriler bu aşamaları izleyerek analiz edilmiştir. İlk olarak veriler ses kaydından yazılı dökümana dönüştürülmüş olup bu veriler belirlenen çerçeve kapsamında kodlanmış ardından bulgular ortaya çıkarılmıştır. Kod ve temalar yeniden düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. Ortaya çıkan bulgular raporlaştırılmıştır.

3.4. İnanılrlık, Aktarılablrlık ve Tutarlılık (Geçerlik ve Güvenlrık)

Nicel araştırma yaklaşımında kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarına karşılık nitel araştırmalar yaklaşımında iç geçerliğe karşılık inanılrlık, dış geçerliğe karşılık aktarılablrlık, iç güvenlrığe karşılık tutarlılık, dış güvenlrığe karşılık teyit edileblrlık kavramları kullanılmaktadır (Lincoln, Guba, 1985).

İnanılrlık (iç geçerlik), çalışma ile ortaya çıkan bulguların dış dünyadaki gerçekliğe uyumluluğunu ifade etmektedir (Merriam, 2013). Bu çalışmada bulguların inandırıcılığı, farklı kariyer evrelerinde bulunan okul müdürlerinin beklentileri, yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerilerinin doğruluğu ile ilgilidir. Aktarılablrlık (dış geçerlik), çalışma sonuçlarının farklı durumlara ne kadar uygulanabileceğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra okuyucuların durumları ile araştırılan ortamın ne derece

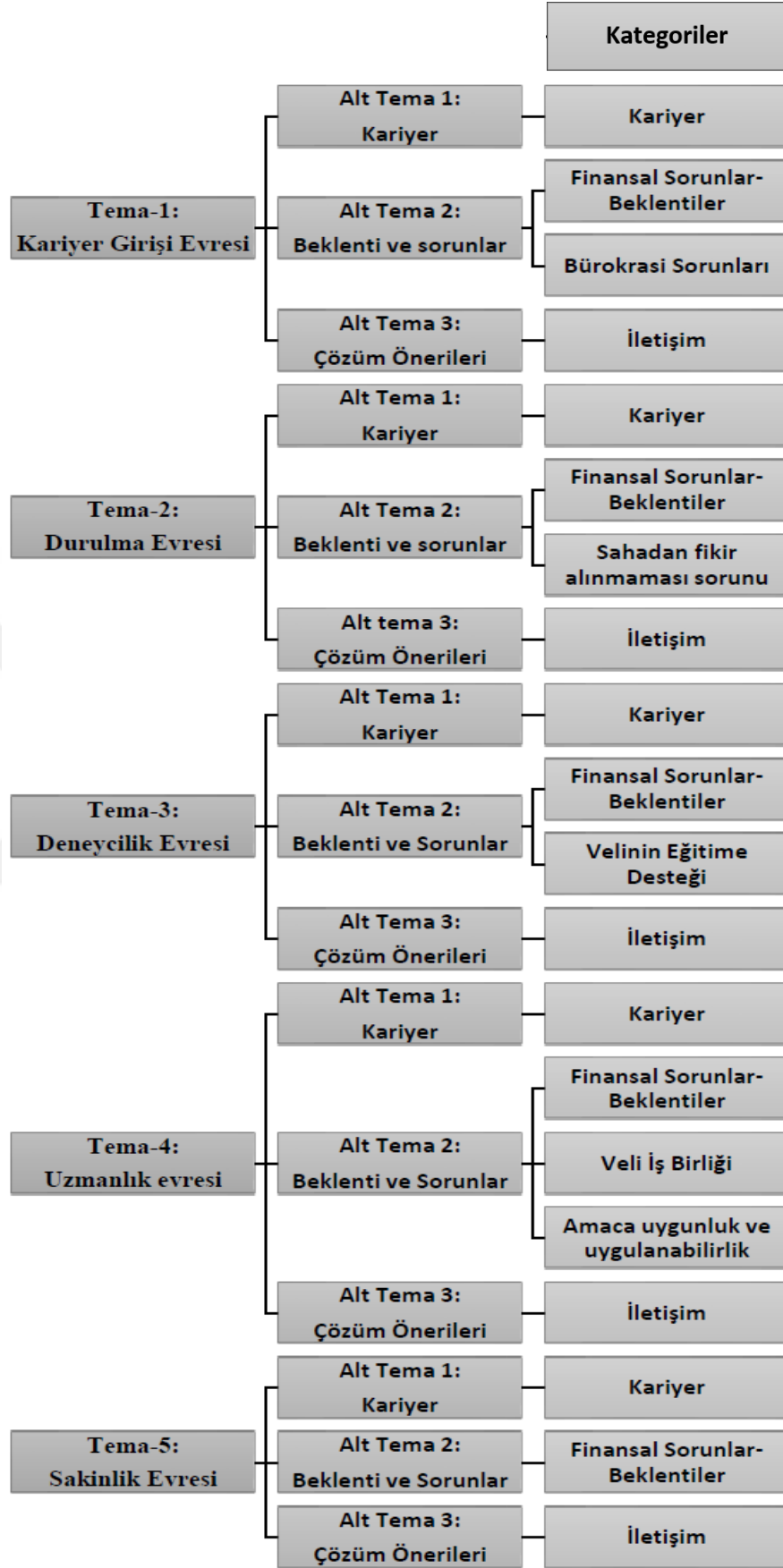
uyumluluk gösterdiği ifade etmek ve farklı durumlara aktarılabilirlik derecesini görmek için detaylı tanımlama yapılmaktadır (Merriam, 2013). Çalışma sonucunun anlamlı ve anlaşılır olması için araştırmacı, tüm süreçleri detaylı olarak açıklamalıdır (Creswell, 2020). Bu çalışma esnasında da aktarılabilirlik açısından detaylı tanımlamalar yapılmıştır. Araştırma süreci araştırmacı tarafından aşama aşama detaylı olarak betimlenmiştir.

Tutarlık (iç güvenirlik), toplanılan veriler ile bu veriler ışığında ulaşılan sonuçların ne kadar tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte tutarlık, başka kişilerinde veriler ve ulaşılan sonuçları incelediğinde bunları tutarlı bulması olarak da tanımlanmaktadır (Merriam, 2013). Bu çalışmada veriler ve sonuçları arasında tutarlılığı test etmek amacıyla veri analizi sürecinde çalışmaya yeni araştırmacılar dahil edilmiştir. Teyit edilebilirlik (dış güvenirlik), araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda benzer sonuçlara ulaşılabilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle araştırmacı kendi konumunu, ortamı ve çalışmanın katılımcılarını açık bir şekilde tanımlamalıdır (Yıldırım, Şimşek, 2021). Bu çalışmada teyit edilebilirlik açısından araştırmacının konumu, ortam açık bir şekilde tanımlanmıştır. Çalışmaya katılım gösteren bireyler derinlemesine betimlenmiştir. Görüşmelerin nasıl yapıldığı, nasıl kayıt altına alındığı, verilerin nasıl analiz edildiği ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde okul müdürleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular yer almaktadır. Okul müdürlerinin; hangi kariyer evresinde bulundukları, bu evreler hakkındaki düşünceleri, beklentileri, sorunları ve çözüm önerilerine yönelik görüşleri alınarak elde edilen verilere tümdengelsel içerik analizi uygulanmıştır (Yıldırım, Şimşek, 2021). Bu bağlamda Bakioğlu'nun (1996) öğretmenlerin kariyer evrelerine yönelik yaptığı çalışma temel alınarak analiz için çerçeve oluşturulmuş olup burada bulunan beş evre tema kabul edilmiştir. Ardından bu temalar için kod dizisi oluşturulmuştur. Kod dizisi oluşturulurken öğretmenlerin kariyer evreleri adlı çalışma dikkate alınmıştır (Bakioğlu, 1996). Ayrıca sahadan elde edilen verilerden gelen kodlar da eklenmiştir. Hazırlanan bu kodlar çalışmadan elde edilen verilere uygulanmış ve bulgular ortaya çıkarılmıştır.

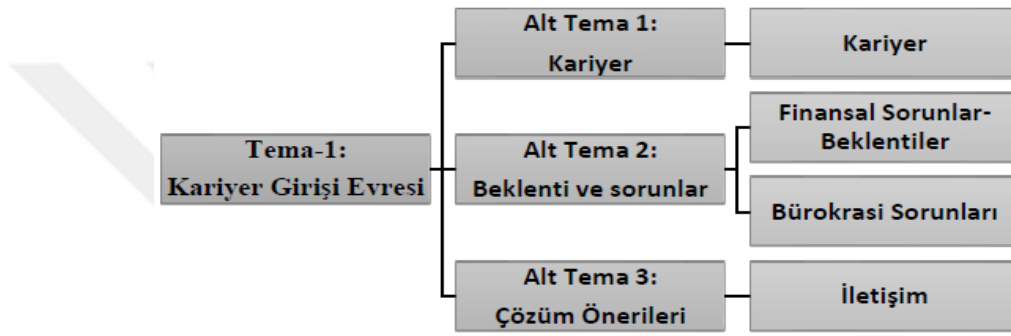
Araştırmanın temaları; kariyer girişi, durulma evresi, deneycilik evresi, uzmanlık evresi ve sakinlik evresi olarak sıralanmaktadır. Araştırma için hazırlanan görüşme soruları alt problemlerle ilişkilendirilerek hazırlandığından ortaya çıkan bulgular temalar düzeyinde incelenirken alt problemlerdeki soruları kapsayacak şekilde raporlaştırılmıştır. Bu bağlamda beş ayrı tema ana başlıklar halinde incelenmiştir. Temalar, alt temalar ve kategoriler aşağıdaki şekilde detaylı olarak gösterilmiştir.



Şekil 2: Temalar, Alt Temalar ve Kategoriler

4.1. Kariyer Giriş Evresine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamındaki görüşmelerde okul müdürlerine; kariyer ve kariyer evresi hakkındaki düşünceleri, beklentileri, yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara karşı hangi çözüm yöntemlerini uyguladıkları sorulmuştur. Bu görüşmelerden elde edilen veriler önceden hazırlanmış olan kavramsal kodlar ve verilerden elde edilen farklı kodlar ile kodlama yapılmıştır. Daha sonra bu kodlardan kategoriler elde edilmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkarılan alt tema ve kategoriler aşağıda şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3: Tema-1 Kariyer Giriş Evresi

Bu evrede bulunan okul müdürleri kariyer kategorisinde; gerçeklik şoku, başlangıç coşkusu, başarılarının karşılıksız kalması, tecrübe kazanma gibi kodlarla tanımlanan ifadelerde bulunmuşlardır. Bununla ilgili;

...bu işe başlayan bireylerde çok büyük bir travma gibi olabiliyor. Çünkü her şey yazılı teorikte olduğu gibi olmuyor bence üniversitelerin iş hayatına bu şekilde hazırlaması gerekiyor tabii ki ilk başladığı zaman bütün öğretmenler zorlanıyorlar. Belli bir zaman içinde müthiş bir tecrübe kazanabiliyorlar özellikle ilk atama yerleri birleştirilmiş sınıflar olan okullarda sınıflarda başladım hem öğretmen hem idarecilik yapıyordum aynı anda bunlar bizlere çok büyük bir katkı sağladı daha sonra da kendimizi tabii ki geliştirdik... (K2)

Yine başka bir okul müdürü kariyer ve kariyer evresini tecrübe kazanma, kendini geliştirme olarak ifade etmiştir.

...kariyer sadece kişinin bir makamda ya da mevkide ne kadar yükseldiği değil kendini ne kadar geliştirdiği ne kadar tecrübe kazandığı ile ilgili aslında. Her

gün öğrendiğimiz yeni bilgiler yeni tecrübeler bizim kariyerimizi oluşturan şeylerdir. Kariyer bir gelişim süreci olarak ifade edilebilir... (K4)

Okul müdürlerinin verdikleri cevaplar göz önüne alındığında iletişim kategorisi oluşturulmuştur. Bu bağlamda üst merciilerle yazışmaları, yaşadıkları sorunlara karşı konuşma yoluyla çözüm buldukları kodlarla tanımlanan ifadelerde bulunmuşlardır.

... yine iletişimle çözmeye çalışıyoruz ikna yoluyla anlatarak, konuşarak bir şekilde bunları çözüme kavuşturmaya çalışıyoruz... (K1)

Başka bir okul müdürü;

... Mesela günlük yazılar geliyor, ilçeden yazı bize geliyor diyor ki işte bir saat sonra cevap verilecek. Gerekli gereksiz birçok yazı geliyor. Biz bu sorunlarımızı dile getiriyoruz. İletişim konusunda yaşadığımız bir sorunu yine iletişim ile çözmeye çalışıyoruz... (K3)

Görüşmelerden elde edilen kodlardan ayrı bir kategori oluşturulmuştur. Bu kategoride okul müdürlerinin yaşadığı finansal sorunlar yer almaktadır. Okul müdürlerinin ifadeleri şu şekildedir.

... eğitim ve öğretime ve okula yeterli desteğin sağlanamaması. Burada özellikle maddi destekten bahsetmek istiyorum. Çünkü biz maddi anlamda zor durumdayız... (K4)

Bu konu ile alakalı yine başka bir okul müdürü;

... desteklerini istiyoruz. Aslında idareci olarak bizim böyle konuları konuşmamız bizi üzüyor biz maddi konuları değil de eğitimle ilgili konuları konuşmamız gerekirken maalesef bunlarla da ilgilenmek zorunda kalıyoruz... (K2)

Diğer bir okul müdürü;

... karşılaştığımız sıkıntıları konuşmak gerekirse yine biraz önce söylediğim gibi ekonomik şartlarda dolayı birçok sıkıntı yaşayabiliyoruz bunların hepsinin okul müdürü tarafından halledilmesi gerektiği çözülmesi gerektiği ortada olunca bu bizi birazcık zorluyor... (K1)

Okul müdürlerinin görüşmelerde verdiği yanıtlardan yola çıkılarak bürokrasi kategorisi oluşturulmuştur. Okul müdürleri genel olarak yazışmaların fazla ve

gereksiz olduğundan bahsetmişlerdir. Ayrıca yazışmalarla uğraşmaktan eğitim-öğretim faaliyetlerine zaman ayıramadıklarına, okulda memurluk yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu konu ile alakalı şunlar söylenmiştir.

... Gerekli gereksiz birçok yazı geliyor. Biz bu sorunlarımızı dile getiriyoruz. İletişim konusunda yaşadığımız bir sorunu yine iletişim ile çözmeye çalışıyoruz. Ama bu sorunların da ilden kaynaklandığı söyleniyor. Bir eksiklik olarak bakılırsa il milli eğitimin eksikliği olarak görülebilir bu... (K3)

Başka bir okul müdürü bu konu ile alakalı şunlardan bahsetmiştir.

...sıkıntı olarak karşımıza çıkan durumlar oluyor. Bunlardan biri DYS sistemi ile ilgili. Örneğin ilgili ilgisiz bütün yazıların bizim önümüze düşmesi. Yani düşünün Beni ilgilendirmeyen yüzlerce yazı düşüyor ekranıma. Bu da bize zaman kaybı oluşturuyor. Zaman bizim için çok kıymetli bu zamanı biz eğitim için Çocuklarımız için harcamak istiyoruz. Bununla birlikte ben bir okul müdürüyüm kendimi her zaman geliştirmek canlı tutmak durumundayım O nedenle bu yazılara vereceğimiz zamanı bunlara kullanmalıyım... (K2)

Yine bürokrasi sorunu olarak algılanan ve bu evredeki müdürlerin bahsettiği konu ile alakalı bir diğer okul müdürü şu ifadeleri kullanmıştır.

... bunları yaşıyoruz nedir gönderilecek yazılar telefonda internet üzerinden gönderiliyor duyurular gece geç saatlerde geliyor gibi... (K1)

4.2. Durulma Evresine Yönelik Bulgular

Görüşmelerde okul müdürlerine; kariyer ve kariyer evresi hakkındaki düşünceleri, beklentileri, yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara karşı hangi çözüm yöntemlerini uyguladıkları sorulmuştur. Bu görüşmelerden elde edilen veriler önceden hazırlanmış olan kavramsal kodlar ve verilerden elde edilen farklı kodlar ile kodlama yapılmıştır. Daha sonra bu kodlardan kategoriler elde edilmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkarılan alt tema ve kategoriler aşağıda şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4: Tema-2 Durulma Evresi

Durulma evresinde bulunan okul müdürleri kariyer evresi ile ilgili verdikleri yanıtlar kariyer kategorisinde incelenmiştir. Müdürler; geleceğe yönelik plan yapma, müdürlük kariyeri, kariyeri ilginç bulma, kariyeri olumlu algılama gibi kodlarla tanımlanan ifadeler kullanmıştır.

Bir okul müdürü kariyer evresini müdürlük ve müdürlük makamı ile açıklamıştır.

... Kariyer evresi olarak müdürlük; aslında dışarıdan bakıldığında oldukça rahat ve az da olsa itibarı olan bir makam müdürlük... (K8)

Başka bir okul müdürü kariyerini olumlu algılamayı ifade eden kariyer hakkında fikirlerini dile getirmiştir.

...Ben idari göreve aslında daha çok çocuğa dokunabilmek için geçtim. Çünkü gerçekten bu meslekte çocukların hayatlarına dokunabiliyorsunuz. İşte bundan dolayı da ben bu işi severek yapıyorum... (K6)

Başka bir okul müdürü geleceğe yönelik planlarını ifade etmiştir.

... olduğunda ilerleme şansı bulacağız. Yani şimdi düşünüyoruz daha yüksek makamlarda görevlere gelmeyi. Müdürlük makamı tabi ki bize keyif veriyor ancak kendimi üst makamlarda da görmek istiyorum... (K5)

Bu evrede bulunan okul müdürleri yaşadıkları sorunlardan bahsederken sahadan fikir alınması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Bu bağlamda ayrı bir kategori oluşturularak açıklanmıştır.

...yaşanan olayların başında işin mutfağındaki kişilerin fikirlerinin alınmaması gelmektedir. Biraz daha sahayı tanıyarak, bölgeleri bilerek karar alınması bizleri hafifletecektir. Bunları zaten hep dile getiriyoruz... (K5)

Başka bir okul müdürü ise yine sahadan fikir alınmasının öneminden bahsetmiştir.

... Burada biz hep dile getiriyoruz sıkıntılarımızı ama hiç kimse bizim fikirlerimizi değerlendirmiyor. Aslında bu işin temelinde biz yapıyoruz her şeyi o nedenle bizim fikirlerimizi göz ardı etmemeliler... (K6)

Yine başka bir okul müdürü bu konu üzerinde yineleyerek durmuştur.

... bakanlıkların yaptığı bir projeyi veya uygulamayı sadece Ankara'da veya başka illerde şartları gayet elverişli okullarda yaptıktan sonra her okulda uygulamaya çalışmasından dolayı yani sahayı tam bulamamasından dolayı sorunlar yaşıyoruz. Halbuki bizlerden fikir alınsa ya da bizleri sahayı tam olarak bilseler bu sorunlar yaşanmayacak... (K7)

Okul müdürlerinin beklenti ve sorunlar kapsamında verdikleri yanıtlar şu şekilde görülmektedir. Bu kapsamda bir okul müdürü finansal beklenti ve sorunlardan bahsetmiştir.

...biz eğitim öğretim ile uğraşalım istiyoruz uzak ile bakanlıktan üst mercilerden beklentimiz maddi anlamda destektir. Biz okul müdürü olarak eğitim öğretim ile uğraş almıyoruz maalesef okul ticareti ha ne gibi nasıl çevirebiliriz ne yapabiliriz giderleri nasıl karşılarız Hep bunun derdine düşmüş durumdayız. Ben şöyle düşünüyorum Keşke ben okul müdürlüğü yapabilsem eğitim-öğretimde ilgilenilebilsem ama ben şu anda muhasebecilik yapıyorum Hangi parayı nereye kullanırım nasıl bu okulun giderlerini karşılarım diye düşünüyorum sürekli. Açıkçası şöyle söyleyeyim ben bu duruma çok üzülüyorum parayla bu kadar içli dışlı olmam beni geriyor üzüyor... (K7)

Yine bu konu ile benzer durumlardan bahseden bir başka okul müdürü şöyle ifadeler kullanmıştır.

... Üst mercilerden beklentim bizlerin daha çok eğitim koordinatörlüğü veya koçluğu yaparak, işletmecilik anlayışından kurtaracak dilenci gibi herkesten para

veya eşya dilenmekten kurtulmamızı istiyorum. Burada bizimle para konusunda devletle ortak bir çalışma içinde olmamız buna göre hareket etmemiz lazım...(K8)

Başka bir okul müdürü finansal yetersizliklerden tek cümle ile şöyle bahsetmiştir.

... Burada söylenecek tek şey varsa o da ekonomik sorunlardır... (K5)

Bu evrede bulunan tüm okul müdürleri yaşadıkları sorunlara karşı önerdikleri çözüm önerilerinin iletişim yoluyla olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda çözüm önerileri alt temasına kategori olarak iletişim kategorisi oluşturulmuştur. Buna göre okul müdürleri şu ifadeleri kullanmışlardır.

... Sorunu çözmek için her sınıf için yapılan toplantılara katılıp velilere ne yapacağımı ne kadara ihtiyacımın olduğunu, harcamaların bilançosunu çıkarıp her defasında tek tek anlatıyorum. Yapılanları da tüm velileri yanıma alıp tek tek gezdiriyorum. İkna olanlarla yolumuza devam etmeye çalışıyoruz... (K5)

Başka bir okul müdürü şu ifadeyi kullanmıştır.

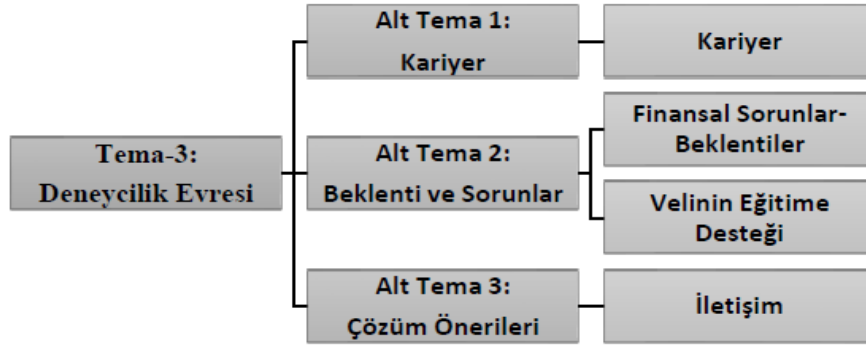
...Bu sorunun çözümü için bize başvuruyorlar biz de bunun bir sorun olmadığını adil bir şekilde davranmaya çalışıldığını açıklamaya çalışıyoruz izah yöntemiyle çözmeye çalışıyoruz...(K6)

İletişim hususuna değinen bir başka okul müdürü şöyle ifadede bulunmuştur.

... çözüm olarak da zaten dediğim gibi iletişim kurarak konuşarak anlatarak durumu düzeltmeye çalışıyoruz... (K8)

4.3. Deneycilik Evresine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamındaki görüşmelerde okul müdürlerine; kariyer ve kariyer evresi hakkındaki düşünceleri, beklentileri, yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara karşı hangi çözüm yöntemlerini uyguladıkları sorulmuştur. Bu görüşmelerden elde edilen veriler önceden hazırlanmış olan kavramsal kodlar ve verilerden elde edilen farklı kodlar ile kodlama yapılmıştır. Daha sonra bu kodlardan kategoriler elde edilmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkarılan alt tema ve kategoriler aşağıda şekilde gösterilmiştir.



Şekil 5: Tema-3 Deneycilik Evresi

Deneycilik evresinde bulunan okul müdürlerine kariyer ve kariyer evresi hakkında ne düşündükleri sorulmuştur. Bu sorulara verilen yanıtlara göre kariyer kategorisi oluşturulmuştur. Müdürler terfi, yönetime ilgili olma, mesleğe olan bağlılık gibi kodlarla tanımlanan cevaplar vermişlerdir.

... Bürokrasinin Verdiği izinler ölçüsünde daha yükselmek İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü olur şube müdürlüğü olur bakanlıkta olur yani bir tür planlarımız var... (K12)

Bu konu ile alakalı başka bir okul müdürü şunları dile getirmiştir.

...Yöneticilik yapmayı seviyorum. Bu konuda da kendimi geliştirmeye çalışıyorum. Ben kendim yüksek lisans mezunuyum eğitim yöneticiliği ve deneticiliği bölümünden. Bir kere yöneticilerin en az yüksek lisans mezunu olması gerektiğini düşünüyorum. Çok faydası olduğuna da inanıyorum kendimizi bir kere yeniliyoruz, bakış açımız değişiyor iletişim açısından koordinasyon açısından bakış açısı değişiyor...(K10)

Bir diğer okul müdürü şöyle bahsetmiştir.

...Bizler bu işi severek yapıyoruz ilk olarak bunu belirtmek istiyorum. Yani her türlü zorluğa rağmen her türlü Türkiye şartlarına rağmen her geçen gün önemini anlayarak yapmaya çalışıyoruz. Neden diyeceksiniz, düşünün her an bir çocuğun hayatına dokunabilirsin her an şartları iyileştirmek adına bir şeyler yapabilirsin ben böyle bakıyorum olaya... (K9)

Bu evrede bulunan okul müdürlerine beklentileri ve sorunlarının ne olduğu sorulduğunda velilerden eğitime destek beklediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte sorun olarak finansal yetersizlikleri dile getirmişlerdir. Bu kapsamda veli desteği ve finansal yetersizlik kategorileri oluşturulmuştur. Bu konuda okul müdürleri şu ifadelerde bulunmuşlardır.

...Eğitimde sacayağı vardır bu sacayağının biri biz diğeri veli diğeri ise öğrencidir. Bunlardan birinin eksik olması sürecin normal işlemesine engel olacaktır. Bu nedenle velilerimizden destek bekliyoruz eğitim adına... (K10)

Velilerden destek beklendiğini ifade eden bir diğer okul müdürü şöyle anlatmıştır.

...Böyle baktığın zaman biz velilere hep diyoruz dile getiriyoruz ama çok yanaşan olmuyor. Bakın eğitim açısından bizle gönül birliği yapın bu çocuklar için en doğrusu bu olur. Böyle anlatmaya çalışıyoruz. Aslında ben bunu hem sorun hem beklenti sorunuza yönelik anlattım... (K9)

Deneycilik evresinde bulunan müdürler finansal yetersizlik yaşadıklarını söylemiş ve bu sorunları şöyle dile getirmişlerdir.

... bir okul idarecisinin eğitim-ğretimİ düşünmesi gerekir siyasi politik veya ekonomiyi düşünmemesi gerekir. Çünkü bizim işimiz muhasebecilik değil, para toplamak değil, siyaset yapmak değil tamamıyla eğitim-öğretime yönelmek. Çünkü kurum bize bağlı biz ne kadar aktif olursak ne kadar üretirsek kurumda o kadar kendini ileri taşıyacaktır... (K11)

Diğer bir okul müdürü ise şu ifadeleri kullanmıştır. Verdiği yanıtla hem sorunu hemde beklentisini dile getirmiştir.

...ekonomik sorunlar. Bunlar en sıkıntısı kaynak bulmada problem yaşadığımız için ve okulun maddi olarak ihtiyaçları olduğu için. Ekonomik sıkıntılardan sorunlar yaşıyoruz. Bunların bir düzene oturtulması lazım. Tek beklentimde bu işte... (K12)

Başka bir okul müdürü finansal yetersizliklerin okullar için büyük sorunlar olduğunu, bu sorunların okul müdürlerini oldukça sıkıntıya düşürdüğünü ve zaman zaman okul müdürlerinin şahsi olarakta bu durumlardan olumsuz etkilendiklerini şöyle ifade etmiştir.

...mali yükümlülükler ve okulların gelirleri ile ilgili ciddi sıkıntılar var. Bugün ortalama bir okulun ortalama yıllık giderleri yüz ile yüz elli bin arasında. Vasat bir okulun bile personel gideri, temizlik gideri, kırtasiye gideri yüz ile yüz elli bin arasında. Bununla ilgili herhangi bir devletin ödeneği yok. Özellikle ilkokullarda ve ortaokullarda yok. Bundan dolayı velilerden bağış yoluna gidiyorsunuz. Kayıtlarda isteniyor genelde. Kayıtlar başlayınca sorun yaşıyorsunuz. Okul müdürleri aslında ikilem arasında okulu yürütmek için veliye gitmek zorunda. Medya üzerinden bakanlık ve siyasiler para almayacaksınız diyor. Bağış toplamayacaksınız diyor. Veli de buna göre geldiğinde okula bu söylemler üzerine biz para vermek zorunda değiliz diyor. Ama okulun nasıl geçindirildiği konusunda hiçbir fikirleri yok işte icra ediyorsunuz anlatıyorsunuz. Devletin sadece elektrik su personel dışında diğer harcamalar için yardım etmediği söylüyorsunuz. Ancak ikna edersiniz bazen şikâyet ediliyoruz. Şikâyet eden çok fazla oluyor boş konuşma şikâyetler oluyor cezalarda geliyor dönem dönem her sene oluyor ama bazı dönemlerde okul birkaç tane kur seçilip ceza veriliyor... (K9)

Bu evrede bulunan okul müdürlerine sorunlara karşı çözüm önerilerinin ne olduğu sorulduğunda iletişim yoluyla çözüm bulmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda iletişim kategorisi oluşturulmuştur. Okul müdürleri ise bu konu ile alakalı olarak şunları dile getirmişlerdir.

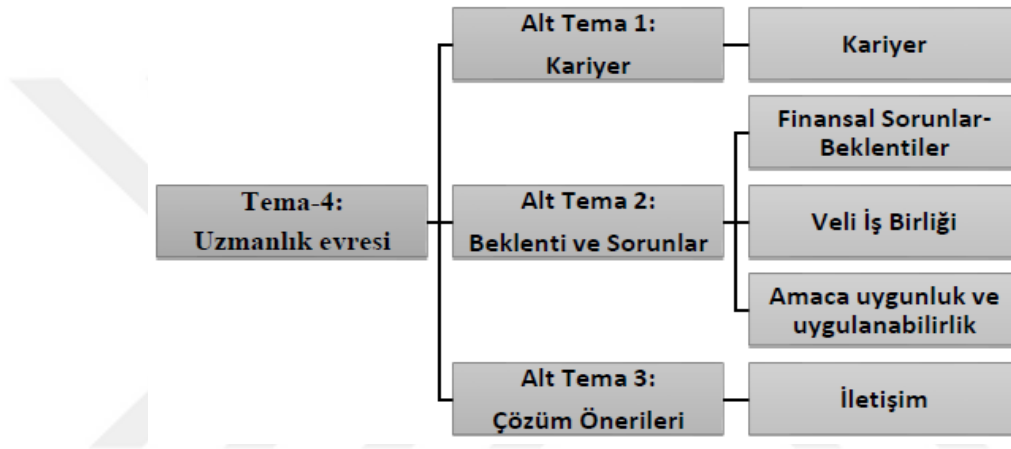
...Ufak tefek sıkıntılar her yerde olur ancak bunun çözümü iletişimdir bir yönetici iletişim konusunda oldukça iyi olmalıdır. Zaten böyle olduğunda da sorunlar sıkıntılar iletişim kanalıyla çözüme kavuşturulur... (K10)

Başka bir okul müdürü iletişim hakkında şu ifadeleri kullanmıştır.

...Yani dediğim gibi veliyle, öğretmenlerle, üst makamlarla, öğrencilerle ve tüm diğer kurumlarla iletişiminizin iyi olması gerekiyor. Buna bayağı dikkat etmek gerekli. İnsan sosyal bir varlıktır. Yani yaradılış gereği böyle. Konuşa konuşa çözmek lazım her şeyi. Şimdi bana demeyin hocam o kadar sıkıntıdan bahsettik çözdün mü konuşarak. Tabi büyük bir kısmı çözülemedi ama başka çarede yok. Konuşmaktan derdini anlatmaktan... (K12)

4.4. Uzmanlık Evresine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamındaki görüşmelerde okul müdürlerine; kariyer ve kariyer evresi hakkındaki düşünceleri, beklentileri, yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara karşı hangi çözüm yöntemlerini uyguladıkları sorulmuştur. Bu görüşmelerden elde edilen veriler önceden hazırlanmış olan kavramsal kodlar ve verilerden elde edilen farklı kodlar ile kodlama yapılmıştır. Daha sonra bu kodlardan kategoriler elde edilmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkarılan alt tema ve kategoriler aşağıda şekilde gösterilmiştir.



Şekil 6: Tema-4 Uzmanlık Evresi

Bu evrede bulunan okul müdürlerine kariyer evreleri hakkındaki düşünceleri sorulmuş ve verdikleri cevaplara binaen kariyer adında bir kategori oluşturulmuştur. Bu bağlamda müdürler uzmanlık, liyakat ve gibi durumların üzerinde durmuşlardır.

...Bu konuda adaletin olması lazım yani liyakat diyoruz ya bunun yapılması lazım. Biz belli bir aşamaya gelmişiz artık sen gidip tazecik bir şeyden anlamayan birini getiremezsin. Getirdiğin zaman bir sürü problem ortaya çıkıyor bak. Hem yılların tecrübesini hem bu yılların getirdiği meslekteki yetkinliği yok saymamaları lazım ben böyle düşünüyorum... (K15)

Başka bir okul müdürü şu ifadeleri kullanmıştır.

...çünkü dönemsel faktörler etkili oluyor. Mesela yönetici atamalarında bunu söyleyebiliriz. Eşitlik adaletin olmadığını söyleyebiliriz. Sadece yönetici atamaları

için geçerli değil bu öğretmenlik mesleğinde geçilen süreç içerisinde aynı şeyi söyleyebiliriz. Aslında demokratiklik olması lazım... (K14)

Uzmanlık evresinde bulunan okul müdürlerinin verdikleri yanıtlardan yola çıkılarak iş birliği kategorisi oluşturulmuştur. Bu konuda okul müdürleri şu ifadelerde bulunmuşlardır.

... Velilerimizden de okulu bir eğitim yuvası olarak görmelerini bizlere destek olmalarını iyi iletişim içerisinde olmalarını bekliyorum velilerin işin içinde olmadığı bir eğitim sürecinin çok verimli olacağını düşünmüyorum belli bir sacayağının aksamış olduğunu düşünüyorum. Bunlar haricinde maddi anlamda da bizimle iş birliği içinde olmaları gerektiğini düşünüyorum. Çünkü buradaki çocuklar bizim geleceğimiz. Tamam az olsun çok olsun bu paranın nereye gittiğini biz biliyoruz. Onlara bunu anlatıyoruz. Kuşkulu işler yapmamaya çalışıyoruz. Velinin de bize güvenmesi bu konuda iş birliği içinde olması gerekiyor bence... (K13)

Bu konuyla alakalı başka bir okul müdürü şöyle bir yanıt vermiştir.

...Veli beni anlasın bana destek olsun benle birlik olsun, öğretmenle diyalogum iyi olsun istiyoruz birlikte güzel işler yapalım istiyoruz... (K14)

Bir diğer okul müdürü şu ifadeyi kullanmıştır.

...Biz velilerimize ekonomik sıkıntılarımızı her fırsatta anlatıyoruz. Dile getiriyoruz. Onlardan destek bekliyoruz. Taşın altına ellerini koymalarını bekliyoruz. Durumumuz belli yani. Bunların dışında velilerden beklentilerimiz, velilerin eğitim sürecini içerisinde olması öğretmenle iş birliği içerisinde olması gerekiyor çünkü biz ilkokul olduğumuz için bunun daha gerekli olduğunu birlikte hareket edilmesi gerektiğini düşünüyorum çünkü başarılı olmanın temel şartı bu... (K16)

Uzmanlık evresinde bulunan okul müdürleri amaca uygunluk, uygulanabilirlik üzerinde durmuşlardır.

... üst kademelerdeki yöneticilerin alt kademelerden haberdar olması buraların ne durumda olduğunu buralarda yapılacak etkinliklerin her türlü çalışmanın uygulanıp uygulanamayacağını biliyor olması buna yönelik çalışmalar yapıyor olması... (K13)

Başka bir okul müdürü ise şunlardan bahsetmiştir.

...Bakanlığın yaptığı çalışmaların plan ve projelerin bir amaç çerçevesinde olması. Sırf bir şey yapmış olmak için değil... (K15)

Okul müdürleri görüşmelerde finansal sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca bu finansal sorunların çözümü onların beklentisi olmuştur.

...sıkıntımız okulun maddi kaynaklarının devlet tarafından garanti edilmemesi. Maddi sıkıntılar yaşıyoruz. Öyle olunca da yoksul bölgelerde dezavantajlı bölgelerde çalışan okul müdürleri bu konuda ciddi mesai harcıyorlar. Yani şöyle söyleyeyim ben ciddi sıkıntıya düşüyorum daha farklı bölgede yaşayan arkadaşım böyle sıkıntılara düşmüyor direkt eğitim öğretim ile ilgilenip mutlu bir şekilde görevini yerine getiriyor. Genel olarak sıkıntılarımızın maddiye kaynaklı olduğunu söyleyebilirim. Bu yönde de bunların çözülmesi anlamında beklentilerimiz var... (K14)

Bu konu üzerine başka bir okul müdürü şu ifadeleri kullanmıştır.

... ödenek vermesi lazım ki biz bu zor durumda kalmayalım. Biz Okul müdürüyük ya bizi neden dilenci konumuna düşürüyorlar. Biz okul müdürüyük eğitimciyiz bu konuda tam olarak çıkmaz da kaldık bizi neden bu çıkmaz da bırakıyorlar bize eğitim adına bir şeyler yapmalıyız dilencilik değil... (K15)

Uzmanlık evresinde bulunan okul müdürleri sorunlarına iletişimi kullanarak çözüm bulduklarını ifade etmişlerdir.

... her konumda durumda yaşanacak bir olay onu da yine iletişim ile çözmeye çalışıyoruz... (K16)

Bir diğer okul müdürü yine iletişimden şöyle bahsetmiştir.

... bir şekilde bu sorunları çözmeye çalışıyorsunuz bunu da yine ikna yöntemi ile iletişim kullanarak halletmeye çalışıyoruz... (K15)

4.5. Sakinlik Evresine Yönelik Bulgular

Görüşmelerde okul müdürlerine; kariyer ve kariyer evresi hakkındaki düşünceleri, beklentileri, yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara karşı hangi çözüm yöntemlerini uyguladıkları sorulmuştur. Bu görüşmelerden elde edilen veriler önceden hazırlanmış olan kavramsal kodlar ve verilerden elde edilen farklı kodlar ile kodlama yapılmıştır. Daha sonra bu kodlardan kategoriler elde edilmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkarılan alt tema ve kategoriler aşağıda şekilde gösterilmiştir.



Şekil 7: Tema-5 Sakinlik Evresi

Sakinlik evresinde bulunan okul müdürlerine kariyer ve kariyer evresi hakkında düşünceleri sorulduğunda tecrübe, mesleki saygınlık, meslektaşlarına profesyonel yardım ve geleceğe yönelik planlarının olmaması gibi konular üzerinde durmuşlardır. Bu yanıtlara bakıldığında kariyer kategorisi oluşturulmuş olup bu kapsamdaki bulgular incelenmiştir. Bu konuya şu yanıtlar verilmiştir.

...ilk başladığımız günden bugüne kadar çok şey gelişti teknoloji gelişti dünya geliştiği için bizde geliştik teknolojiyle artık biz de bilgisayarla eğitim uzaktan eğitim gibi kullanmaya başladık. Bu alanda gelişmeler oldu bizde tecrübe ettik. İnsan görev yaptıkça tecrübe kazanır zaten öğretmenlerin en büyük şeyi tecrübedir bilgiden daha çok tecrübe çok önemlidir... (K20)

Başka bir okul müdürü şunlardan bahsetmiştir.

.... Bizlerde tabi öğretmenleri şekillendiriyoruz bir bakıma. Tecrübelerimizle olsun, bilgilerimizle olsun. Düşünsenize yeni öğretmenlerin yaşı kadar meslek tecrübeniz var. Destek olmaya çalışıyoruz onların kabul ettiği ölçüde... (K19)

Bu evrede bulunan başka bir okul müdürü öğretmenlik mesleğine saygınlığın üzerinde durmuştur.

...Öğretmene olan saygının kazandırılması amacıyla farklı çalışmaların yapılmasını isterdim. Çünkü artık öğretmenlik saygı gören itibar gören bir meslek değil. Söyleyeceklerim bu kadar... (K18)

Sakinlik evresinde bulunan bir başka müdür yine meslek saygınlığı üzerinde konuşmuş ve üzüldüğünü ifade etmiştir.

... günümüzde insanların çocuğuna okusana en azından bir öğretmen ol bari diyor. Şimdi böyle bir düşünceye sahip ülkede yaşıyoruz. Çocuğum okumazsa en az öğretmen olsun. Düşünsene. Bir öğretmenin yaşadığı sıkıntıları tahmin ediyorsundur. Şu anda bizim için önemli olan öğretmenliğin kaybolan saygınlığının geri alınması. Şu anda bizim mesleğin saygınlığı gitti. Ben mesleğe başladığım zamanla şimdiki zaman çok farklı. Öğretmenlere saygınlığını geri vereceksin ki yapacağı işten keyif alsın. Diyorum ya ben şaşıyorum bu hale. Üzülüyorum... (K20)

Sakinlik evresinde bulunan okul müdürleri yaşadıkları sorunları finansal kaynaklı sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda ayrı bir kategoride elde edilen bulgular incelenmiştir. Müdürler, finansal yetersizlikleri şu şekilde dile getirmişlerdir.

...Ekonomik sıkıntılardan da şöyle bahsedebilirim biz özel okullardan Farklıyız okula kira vermiyoruz doğalgaz elektrik su öğretmene hiçbirine para vermiyoruz bir tek personel olarak çalışanımız var. Bir tek çalışan için paraya ihtiyacımız var... (K19)

Yine başka bir okul müdürü finansal yetersizliklerden şu şekilde bahsetmiştir. Bu bağlamda beklentilerinin devletten bu finansal sorunların çözülmesi gerekliliği olmuştur.

...şimdi devletten beklediğimiz okulun maddi imkanlarını sağlaması devletin bir özelliği bu olmalı bizi görmeli aynı fikirde olmalı... (K20)

Finansal yetersizlikleri anlatan başka bir okul müdürü şunları söylemiştir.

...en sık karşılaştığımız sorun maddi sıkıntılar esas sıkıntılı ise personel sıkıntısı nedir bunlar benim 42 tane normun var sınıf öğretmenliği normal 13 tane boş normun var yani üçte biri boş ücretli öğretmenlerle işlerimizi yürütmeye çalışıyoruz İstanbul'un göbeği burası... (K18)

Başka bir okul müdürü finansal sorunlardan bahsetmiş ve yine çözümünü velilerde bulduklarını söylemiştir.

...Okul olarak bir sürü giderimiz oluyor işte. Ödenek için yazılar gönderiyoruz. Ya da bir şekilde birilerine ulaşmaya çalışıyoruz. Ama işte dediğim gibi sistemden kaynaklı bir sorun bu. Biz genel olarak yine velilerden bu konuyu

çözmeye çalışıyoruz. Anlatarak, konuşarak. Velilerde bazen hoşnut olmuyor bu durumdan. Ama ne yapacağız yine en hızlı ve kısa çözüm bu... (K17)

Sakinlik evresinde bulunan okul müdürleri tüm sorunlara konuşma, ikna etme gibi yolları kullanarak çözüm getirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda iletişim kategorisi oluşturulmuştur. Bu konu üzerinde okul müdürleri şunları söylemiştir.

... velilere gerekli bilgilendirmeleri yapıyoruz. Seminerler yapıyoruz. Onlarla konuşarak güzel güzel ifade ederek bazı şeyleri çözmeye çalışıyoruz... (K19)

Yine bu konu ile alakalı başka bir okul müdürü şu ifadeleri kullanmış ve iletişimin önemi üzerinde durmuştur.

.... Sorunlara dediğim gibi konuşarak çözmeye çalışıyorum. Ne yapalım herkese bir şeyler anlatmaya çalışıyoruz. Veliye ayrı üst makamlara ayrı öğretmene ayrı. Bizim mesleğimiz böyle hocam bakın tamamen insanlarla çalışıyoruz. Böyle olunca da çözümler hep konuşarak anlaşarak olmalı... (K20)

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışma ile elde edilen bulgular alan yazında bulunan bilimsel bulgulara dayandırılarak tartışılmış ve sonuçlar ortaya koyulmuştur. Ardından uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma kariyer evrelerine göre okul müdürlerinin beklentilerini, sorunlarını ve çözüm önerilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Nitel araştırma yaklaşımının temel nitel araştırma desenine uygun olarak yapılan bu çalışma İstanbul ili Avrupa Yakası'nda bulunan 20 okul müdürünün gönüllü katılımları ile gerçekleşmiştir. Çalışmada 20 okul müdürü ölçüt örneklem yoluyla belirlenmiştir. Bakioğlu'nun (1996) öğretmenlerin kariyer evreleri üzerine yaptığı çalışmaya dayanarak beş farklı evreden dört okul müdürü olmak üzere 20 okul müdürüyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu müdürler ile yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler nitel veri analizlerinden tümdengelimci analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir (Yıldırım, Şimşek, 2021). Bu bağlamda Bakioğlu'nun (1996) belirlediği kariyer evreleri ana temalar olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bu kısmında ise sonuçlar ortaya koyulmuştur. Ardından araştırma sonuçları alan yazında bulunan çalışmalar çerçevesinde tartışılmıştır.

Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır. Kariyere giriş evresinde bulunan okul müdürlerinin yaşadıkları gerçeklik şoku, başlangıç coşkusu yaşaması ve başarıya karşı ödüllendirilmenin olmadığını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, finansal yetersizliklerin olduğundan bahsetmiş ve bunu sorun olarak ifade etmişlerdir. Buna ek olarak bürokrasi sorunlarına değinmişlerdir. Beklenti olarak bu sorunların bir an önce çözüme kavuşturulması için çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çözüm önerisi olarak iletişim yolunu kullandıklarını dile getirmişlerdir.

Durulma evresinde bulunan okul müdürleri yine Bakioğlu'nun çalışmasında ifade edilen geleceğe yönelik plan yapma, müdürlük kariyeri, kariyeri ilginç bulma,

kariyeri olumlu algılama gibi konular üzerinde durmuş ve bunlarla açıklanan ifadelerde bulunmuşlardır. Okul müdürleri, finansal yetersizliklerin olduğundan bahsetmiş ve bunu sorun olarak ifade etmişlerdir. Durulma evresinde bulunan müdürler sahadan fikir alınmadığı tüm çalışmaların yukardan inme olduğunu ifade etmişlerdir. Müdürlerin beklentileri sorunların çözümüne destek bekledikleri olmuştur. Çözüm önerileri ise iletişim yöntemi olarak ifade edilmiştir.

Deneycilik evresinde bulunan okul müdürleri çalışmaya paralel bir şekilde terfi, yönetime ilgili olma, mesleğe olan bağlılık üzerinde durmuşlardır. Okul müdürleri, finansal yetersizliklerin olduğundan bahsetmiş ve bunu sorun olarak ifade etmişlerdir. Deneycilik evresinde bulunan müdürler velinin desteğini alamadıklarını, uzmanlık evresinde bulunan müdürlerin de veli iş birliğinin olmayışını sorun olarak dile getirmişlerdir. Beklenti olarak bu sorunların bir an önce çözüme kavuşturulması için çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çözüm önerisi olarak iletişim yolunu kullandıklarını dile getirmişlerdir.

Uzmanlık evresinde bulunan okul müdürleri, uzmanlık ve liyakatın önemi konusuna değinmişlerdir. Okul müdürleri, finansal yetersizliklerin olduğundan bahsetmiş ve bunu sorun olarak ifade etmişlerdir. Uzmanlık evresinde bulunan müdürleri veli iş birliğinin olmayışını sorun olarak dile getirmişlerdir. Bununla birlikte yapılan çalışmaların amaca uygun ve uygulanabilir olmaması konusuna değinmişlerdir. Beklenti olarak bu sorunların bir an önce çözüme kavuşturulması için çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çözüm önerisi olarak iletişim yolunu kullandıklarını dile getirmişlerdir.

Sakinlik evresinde bulunan okul müdürleri ise yine çalışmaya paralel olarak profesyonel yardım ve geleceğe yönelik planlarının olmaması gibi konulardan bahsetmişlerdir. Okul müdürleri, finansal yetersizliklerin olduğundan bahsetmiş ve bunu sorun olarak ifade etmişlerdir. Beklentileri sorun olarak nitelendirdikleri noktalarda çözüm bulunmasıdır. Çözüm önerileri ise iletişim yöntemini kullanmak olarak ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin her evrede müdürlük görevini üstlendikleri ve farklı evrede bulunan okul müdürlerinin içinde bulunduğu evrenin özelliklerini yansıtan ifadelerde bulundukları görülmektedir. Nitekim Bakioğlu (1996) çalışmasında her kariyer evresinde bulunan bireyin genel olarak farklı davranışlar gösterdiği,

öğretmenlik kariyeri hakkındaki düşünceleri, mesleki açıdan yeterlilikleri gibi alanlardaki özelliklere değinmiştir. Araştırma temel alınarak yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin kariyer ve kariyer evresi üzerine verdiği cevaplar, Bakioğlu'nun (1996) çalışmasına paralellik göstermiştir.

Okul müdürlerinin yaşadığı sorunlar ele alındığında farklı evrelerde bulunan okul müdürlerinin başka başka sorunları dile getirmesi onların farklı bakış açılarının olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca alan yazında okul yöneticilerinin yaşa veya daha farklı özelliklerine göre farklı davranışlar sergiledikleri ya da sorunları algılma şekillerinin değişebildiği görülmektedir. Arslan'ın (2019) yaptığı çalışmaya göre 50 yaş üstü okul müdürlerinin daha az sorun yaşadıklarını dile getirilmiştir. Uluslararası yapılan çalışmalara bakıldığında her okul müdürünün farklı durumları sorun olarak algıladıklarını Portekiz'de yapılan çalışma ifade etmektedir (Espuny ve diğ., 2020). Alan yazında okul müdürlerinin yaşadıkları sorunlara değinen birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak yapılan çalışmalara bakıldığında öğretmenlerin kariyer evrelerine göre tüm evrelerde bulunan müdürlerin aynı çalışma kapsamında incelenmediği görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Farklı evrede bulunan müdürlerin ne yaptığı ne düşündüğü, neyi sorun olarak algıladığı, çözüm olarak neleri kullandığı konusu Türkiye'de yapılan yönetici atamaları için göz önüne alınması gereken bir durumdur. Bu açıdan bakıldığında evrelerde görülen sorunlar şu şekilde ifade edilmiştir. Kariyer girişi evresinde bulunan okul müdürleri, bürokrasi sorunlarına değinmişlerdir. Durulma evresinde bulunan müdürler ise sahadan fikir alınmadığı tüm çalışmaların yukardan inme olduğunu ifade etmişlerdir. Deneycilik evresinde bulunanlar ise velinin desteğini alamadıklarını, uzmanlık evresinde bulunan müdürlerin de veli iş birliğinin olmayışını sorun olarak dile getirmişlerdir. Buna ek olarak uzmanlık evresinde bulunan müdürler yapılan çalışmaların amaca uygun ve uygulanabilir olmaması konusuna değinmişlerdir. Bunların dışında beş evrede bulunan 20 okul müdürüne yöneltilen sorularda hep aynı cevabı yinelemişlerdir. Bunlar okulların mali sorunlar içinde olduğu okul müdürlerinin bu sorunlarla ilgilenmekten diğer işlerini yapmakta zorlandıklarını dile getirmişlerdir. Beklentileri sorulduğunda ise bu maddi yetersizliğin giderilmesini beklediklerini ifade etmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin yaşadığı en belirgin sorun mali sorunlar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan bu sonucun alan yazınla uyumlu olduğu görülmektedir.

Aslanargun ve Bozkurt (2012) yaptığı çalışmada yöneticilerin okul bütçesinin yetersizliğine ilişkin yaşadıkları sıkıntıları dile getirmiştir. Yine alan yazında maddi yetersizliklere değinen ve bu sorunlarla uğraşmaktan öğretimsel durumlarla ilgilenilemediğini ifade eden çalışma bulunmaktadır (Demirtaş ve Özer, 2014). Görüldüğü gibi alan yazına bakıldığında okullarda maddi yetersizliğin olması okul müdürlerinin en büyük sıkıntısı olmaktadır. Bu konu ile alan yazında birçok çalışma bulunmaktadır (Çelikten, 2004; Demir, 2016; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012). Bununla birlikte uluslararası çalışmalarda da okul müdürlerinin benzer sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Örneğin ABD’de yapılan bir çalışmada yine okul müdürlerinin finansal kaynaklarda eksiklik yaşamaya başlamasından dolayı sıkıntılar yaşadığı dile getirilmiştir (Wise, 2015). Bu açıdan bakıldığında küresel olarak sorunların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ancak ülkemizde neredeyse tüm alan yazının aynı sorunlardan bahsetmesi yine aynı şekilde yapılan bu çalışmada da benzer sonuçların çıkması bu sorunun üzerinde çalışılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Araştırma kapsamında okul müdürleri hangi evrede olursa olsun aynı sorundan ve beklentiden bahsetmiştir. Bu bağlamda yöneltilen sorularda akıllarına ilk gelen cevap hep finansal sorunlar olmuştur. Okul müdürleri bu finansal sorunları ifade etmekten diğer sorunları anlatmakta, açıklamakta güçlük çekmişlerdir. Görüşmelerde görülmüştür ki MEB’de görev yapan okul müdürleri belirgin olan bu finansal sorunları ifade ederken rahatlıkla konuşmuşlar ancak daha farklı sorunların ifadesinde çekinceli ve kapalı kalmayı tercih etmişlerdir. Yöneltilen farklı sorular ile diğer sorunlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Okul müdürlerine çözüm önerilerinin ne olduğu sorulduğunda bütün okul müdürleri tüm durumlarda iletişim yöntemini kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Bu ile çalışma yapılan görüşmelerden yola çıkılarak şunlar söylenebilir. Ülkemizde her evreden okul müdürü bulunmaktadır. Okul müdürü olmak için herhangi bir evrede olmak ya da yaygın olarak belli evrede okul müdürü olarak görevlendirmek gibi herhangi bir kriter bulunmamaktadır. Okul müdürleri, bulundukları kariyer evresine göre müdürlüğü, kariyeri ve kariyer evresini Bakioğlu’nun (1996) yaptığı çalışmaya paralel olarak ifade etmektedir. Hangi sorunlarla karşılaştıkları sorulduğunda farklı evrelerde farklı sorunlar dile getirilmiştir. Ancak beş farklı evrede bulunan tüm müdürlerin beklentisi, genel sorunu ve çözüm önerileri hep aynı olmuştur.

5.2. Öneriler

5.2.1. Politika Geliştirenlere ve Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Okul müdürlerinin ifade ettikleri finansal sorunların çözülmesi hem okul müdürleri açısından hem de ülkemiz eğitim standartlarının artması açısından önem taşımaktadır. Bununla ilgili çalışmalar yapılmalıdır.

Öğretmenlik meslek kanuna yönelik çalışmada öğretmenlerin kariyer evreleri dikkate alınarak mevzuat düzenlenmelidir.

Okul müdürleri atanması veya görevlendirilmesinde kariyer evreleri göz önüne alınmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Ülkemizin farklı bölgelerinde buna benzer çalışmalar yapılarak ne gibi sonuçlar ortaya çıkacağı gözlemlenebilir.

Bu yapılan çalışma nitel araştırma yaklaşımı ile yapılmıştır. Araştırmanın genellenmesi açısından nicel araştırma yaklaşımı kullanılarak daha geniş kitlelere ulaşılabilir.

Hem daha geniş kitlelere ulaşmak hem de işin mutfağında ne gibi sorunlar yaşandığını derinlemesine incelemek adına karma araştırma yöntemi kullanılarak bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aksu, Bumin Çağatay. 2018. Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, Medeni. 2019. Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar: Batman Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslanargun, Engin. Bozkurt, Sinan. 2012. Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. s.11. c.2: 349-368.
- Aydemir, Nafiz. 2013. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Uşak İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygün, Özlem. 2014. Okul Yöneticilerinin Görevlerini Yaparken Karşılaştığı Olumsuz Davranışlar. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, Serpil. 2005. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları. 2. bs. İstanbul: 4 Nokta Matbacılık.
- Bakioğlu, Ayşen. 1996. Öğretmenlerin Kariyer Evreleri (Türkiye’de Resmi Lise Öğretmenleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma). M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi 2. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri, 18-20 Eylül 1996. İstanbul
- Bakioğlu, Ayşen. 2016. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın.
- Balta Aydın, Ekim. 2007. Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balyer, Aydın. 2017. Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başaran, İ. Ethem, Şakir Çinkır. 2013. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. 4. bs. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bayraktar, Ahmet Sinan. 2019. Stratejik İnsan Kaynakları Sürecinde Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursalıoğlu, Ziya. 2015. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 19. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- _____. 2016. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. 13.bs. Ankara: Pegem Akademi.

- Büker, Zeynep Damla. 2015. Kültürel Değerler ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Creswell, John W. 2020. Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni. çev. Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çelikten, Mustafa. 2004. Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. s. 17. c.1: 91-118.
- Çerik, Şule. Bozkurt, Serdar. 2015. Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. s.35. c.0: 77-97.
- Çetin, Esra. 2019. Spor Yöneticilerinin Baskın Kariyer Çapalarının Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbilek, Tunç. 1994. Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri. D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi s.2. c. 9: 71-85.
- Demirtaş, Hasan. Özer, Niyazi. 2014. Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. Kastamonu Eğitim Dergisi. s.1. c.22: 1-24.
- Demirtaş, Hasan. Üstüner, Mehmet. Özer, Niyazi. 2007. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. s. 51: 421-455.
- Doğan, Şinasi. 2014. Anaokulları Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Adıyaman ve Malatya Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönmez, Seray. 2020. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının İncelenmesi: İstanbul Medeniyet Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İrfan. Eğitim ve Okul Yönetimi. 6.bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, Nihat. 2003. Kariyer Geliştirme (Kuram ve Uygulama). Ankara: Nobel Yayın.
- Erol, Figen. 1995. Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller (Burdur İli Örneği). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. s. 1. c.1:63-71.
- Eryiğit, Nimet. 2007. Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkiliği. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Espuny, Mireia Tintoré. Cunha, Rosario Serrao. Ilídia Kabal. Jose Matias Alves. 2020. Giving voice to problems faced by school leaders in Portugal. Formerly School Organisation. Vol. 40: 352-372.
- Gerek, Meltem. 2009. Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Güldü, Özgür. Ersoy Kart, Müge. 2017. Kariyer Planlama Sürecinde Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Algılarının Rolü. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. s.2. c.72: 377-400.
- Gümüş, Yusuf Burhan. 2021. Kariyer Planlama Sürecinde Kişilik Tercihlerinin Rolü: Demografik, Kişilik ve Kariyer Gelişimi Değişkenlerinin Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- İrmiş, Ayşe. Bayrak, Sabahat. 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. s.1-2. c.1: 177-186.
- Karakuş, Sevil. 2016. Öğretmenlerin Bireysel Kariyer Yönetimi Gerçekleştirme Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karakütük, Kasım. Özdoğan Özbal, Ece. 2019. Eğitim Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar ile Sorun Çözmede Kullandıkları Teknikler. Milli Eğitim Dergisi. s. 223. c. 48: 33-60.
- Karasar, Niyazi. 2017. Bilimsel Araştırma Yöntemi. 32. bs. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keman, Fatih Yasin. 2019. Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Yüksek Lisans Programı Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, Saliha. 2021. Eğitim ve Kariyer Uygulamalarının Çalışan Tutkunluğuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korumaz, Mithat. Kocabaş, İbrahim. 2014. Farklı Kariyer Evresindeki Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticisinin Yeterlilikleri. The Journal of Akademik Social Science. s.28. 495-512.
- Lincoln, Yvonna S. Guba, Egon G. 1985. Naturalistic Inquiry. California: Sage Publications.
- Merriam, Sharan B. 2013. Qualitative Research a Guide to Design and Implementation çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- _____. 2018. Qualitative Research a Guide to Design and Implementation çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği. 2021. Resmi Gazete. 31386, Şubat.
- Öğretmenlik Meslek Kanunu (7354 S.K.). 2022. Resmi Gazete. 31750, Şubat.
- Punch, Keith F. 2005. Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. çev. Dursun Bayrak, H. Bader Arslan, Zeynep Akyüz. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sadullah, Ömer, Uyargil, Cavide, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner. 2015. İnsan Kaynakları Yönetimi. 7. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Taymaz, Haydar. 2019. Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES). s.1. c.19: 123-135.

- Tunçer, Polat. 2012. Deęiřen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi c. 31. s.1: 203-233.
- Turan, Hatice. 2007. ankaya İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun özme Uygulamaları. Yüksek Lisan Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, Selahattin. Yıldırım, Nuray. Aydoğdu, Elif. 2012. Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi. s.3. c.2: 63-76.
- Uçar, Merve. 2020. Kariyer Engeli Olarak Cam Tavanın Personel Güçlendirmeye Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Çanakale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Vergiliel Tüz, Melek. 2003. Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. Uludaę Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakóltesi Sosyal Bilimler Dergisi. s.4. c.4 :169-176.
- Wise, Donald. 2015. Emerging Challenges Facing School Principals. Education Leadership Review, Vol. 16, No. 2: 103-115.
- Yavuz ifti, Ebru. 2007. Okul Müdürlerinin Kariyer Aşamaları ile Tercih Ettikleri Liderlik Model Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Yıldırım, Ali. şimşek, Hasan. 2021. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 12. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Ek 1. Görüşme Protokolü



Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Araştırmanın Başlığı: Kariyer Evrelerine Göre Okul Müdürlerinin Beklentileri, Sorunları ve Çözüm Önerileri

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Erkan TABANCAI

Araştırmacı: Süreyya Şura ATEŞ

Görüşme Protokolü

Sayın katılımcı,

Bu protokol sadece bu araştırmada katılımcı olarak yer alacak olan sizlerin, araştırmanın amacı, kapsamı, katılımcı profilleri, muhtemel riskler, faydalar ve bilgilerin güvenilirliğinin sağlanması gibi konularda bilgilendirilmeniz için araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Bu protokol sizlere herhangi bir ekonomik ya da yasal sorumluluk getirmemektedir. Araştırma süreciyle ilgili bilgi sahibi olmanızın araştırmaya yapacağınız değerli katkıları arttıracakı düşünülmektedir. Araştırmaya katılmayı kabul ederek Türkiye'deki bilimsel çalışmalardan birine gönüllü olarak katkı sağlamış olacaksınız. Araştırmanın herhangi bir aşamasında araştırmaya katılmaktan vazgeçebileceğinizi unutmayınız. Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Amaç: Bu araştırmanın temel amacı kariyer evrelerine göre okul müdürlerinin beklentileri, karşılaştıkları sorunları ve çözüm önerilerini ortaya çıkarmak ve sorunların temelde gerçekleşmelerine engel olmak amacıyla öneriler sunularak eğitimin niteliğinin artırılması amaçlanmıştır.

Katılımcılar: Araştırmaya, İstanbul ilinde Avrupa Yakasında görev yapan okul müdürlerinin katılması planlanmıştır.

Araştırma Süreci: Araştırmanın 2021 yılında gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Araştırmacıların sizlerle yapacakları yüz yüze mülakatların tek seferde bitmesi planlanmaktadır. Mülakatların 40-60 dakika arasında sürmesi planlanmaktadır. Mülakatların sizin görev yaptığınız kurumunda gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Ancak Covid-19 sebebiyle gerektiğinde online görüşmeler ile yapılabilecektir. Mülakatların (sizlerden onay alınarak) ses kayıtlarının alınması planlanmaktadır. Ses kayıtları yazılı belge haline getirilerek silinecektir. Araştırmacılara ses kaydı alınmasını istemediğinizi belirtmeniz durumunda ses kaydı asla alınmayacaktır. Bunun yanı sıra özel izin alınmadığı sürece bilimsel araştırmanın etik kuralları çerçevesinde mülakatlar sırasında kesinlikle görüntü kaydı yapılmayacaktır. Mülakatlar tamamlandıktan ve yazılı doküman haline getirildikten sonra en kısa zamanda araştırmacılar ilgili mülakat metnini katılımcıya gönderecek ve katılımcı teyidi istenecektir. Katılımcı olarak mülakat dosyasını okumanız ve kendi cümlelerinizi teyit etmeniz araştırmanın geçerliliğine ve güvenilirliğine katkı sağlayacaktır.

Riskler: Araştırmanı herhangi bir risk içerdiği düşünülmemektedir.

Faydalar: Araştırma katılımcıları araştırmadan herhangi bir maddi kazanç sağlamayacaktır. Araştırmacılar ya da kurumlar katılımcılara herhangi bir ödeme yapmayacaktır. Ancak katılımcıların bilimsel bir araştırma sürecine doğrudan katılmış olmalarının bilimsel süreci tanımış olmaları açısından kendilerine mesleki gelişim imkânı sunması beklenmektedir. Bunun yanı sıra araştırmanın yayınlanması durumunda katılımcılara makalenin yayınlanmış hali online olarak ulaştırılacaktır. Bu şekilde araştırmacılar kendilerini ve görev yaptıkları kurumu ilgilendiren bir konuda bilgi sahibi olmaları beklenmektedir.

Güvenilirlik: Araştırmanın tüm katılımcılarının bilgilerinin güvenilirliğinin sağlanmasından hem yasal olarak hem de bilimsel etik ilkeler doğrultusunda yüksek

lisans öğrencisi Süreyya Şura ATEŞ sorumludur. Katılımcıların kimliklerini deşifre edebilecek tüm bilgiler araştırmanın her aşamasında kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırma kapsamında mülakatların yazıya aktarılması, verilerin çözümlenmesi ve araştırmanın makale olarak yayınlanması sırasında katılımcıların isimleri ve kurumlarının isimleri asla paylaşılmayacaktır. Katılımcılar için takma adlar kullanılacaktır. Araştırmanın verileri bilimsel kurallar doğrultusunda bir süre saklandıktan sonra yok edilecektir.

İletişim:

Süreyya Şura ATEŞ

Öğretmen / Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi



Ek 2. Araştırma İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-25676534
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Süreyya Şura ATEŞ)

28/05/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Yıldız Teknik Üniversitesinin 07.05.2021 tarihli ve 2105070096 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 26.05.2021 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Kariyer Evrelerine Göre Okul Okul Müdürlerinin Beklentileri, Sorunları Ve Çözüm Önerileri
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul Avrupa Yakası İlkokulları
Araştırma Kişiler : İlkokul Yöneticileri
Araştırmanın Süresi : 2020 - 2021 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
28/05/2021
Levent KILIÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (15 Sayfa)
- 2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres	: Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul	Belge Doğrulama	: https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Telefon	: 0212 384 36 32	Bilgi İçin	: Ferhan GÖK
E-posta	: strategielistirme34@meb.gov.tr	Unvanı	: VHKİ
Kep Adresi	: meb@hs01.kep.tr	İnternet Adresi	: http://istanbul.meb.gov.tr/
Kep Adresi	: meb@hs01.kep.tr	İnternet Adresi	: http://istanbul.meb.gov.tr/

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden be1e-7b72-3b40-a42e-9710 kodu ile kayıt edilebilir.

Ek 3. Görüşme Soruları

Görüşme Formu

Ad- Soyad:

Yaş:

Meslekteki Görev Süresi:

Görev Yapılan İl/İlçe ve Kurum Türü:

Görüşme Soruları

1. Kariyer evresi hakkında düşünceleriniz nelerdir?
2. Okul müdürü olarak beklentileriniz nelerdir? (Kurumdan, veli, öğrenci, üst mercii vs.)
3. Okul müdürü olarak okul yönetimi esnasında genel olarak hangi sorunlarla karşı karşıya kalıyorsunuz?
4. Okul müdürü olarak öğrenciler ile yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunlara karşı getirdiğiniz çözümler neler oluyor?
5. Okul müdürü olarak veliler ile yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunlara karşı getirdiğiniz çözümler neler oluyor?
6. Okul müdürü olarak eğitim ortamlarına yönelik yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunlara karşı getirdiğiniz çözümler neler oluyor?
7. Okul müdürü olarak öğretmenler ile yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunlara karşı getirdiğiniz çözümler neler oluyor?
8. Okul müdürü olarak İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunlara karşı getirdiğiniz çözümler neler oluyor?
9. Okul müdürü olarak bakanlık düzeyinde yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunlara karşı getirdiğiniz çözümler neler oluyor?
10. Okul müdürü olarak diğer kurum ve kuruluşlarla (valilikler, belediyeler, sivil toplum kuruluşları gibi) yaşadığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunlara karşı getirdiğiniz çözümler neler oluyor?