

İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Kariyer Giriş Evresinde Yaşadıkları Sorunlar*

Problems of District National Education Directors in Career Entry Phase

Ömer YAHŞİ** 

Öz

Bu çalışmada ilçe millî eğitim müdürlerinin kariyer giriş evresinde yaşadıkları sorunlar incelenmiştir. Araştırmada karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın, nicel örneklem grubunu 279 ilçe millî eğitim müdürü oluşturmaktadır. Nicel veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen ‘Kariyer Giriş Evresi Sorunları Ölçeği’ kullanılmıştır. İlçe millî eğitim müdürlerinin kariyer giriş evresinde yaşadıkları sorunları belirlemeye yönelik hazırlanan ölçek, yedi faktörlü ve 51 maddeden oluşmaktadır. Nitel veri toplama sürecinde ise 8 odak grup görüşmesine katılan 62 ilçe millî eğitim müdürünün görüşleri incelenmiştir. Nitel veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın nitel bulgularında özel hayata yeterli zaman ayıramama, aile – iş çatışması, deneyimsizlikten kaynaklanan yönetsel sorunlar, mesleğe yönelik hazırlık ve yetiştirme evresinin olmayışı, meslekî gelişimde yaşanan sorunlar, stres, örgüt içi iletişim sorunu, çift basamaklı kariyer yaklaşımından kaynaklanan sorunlar ve kariyer platosu hissi bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmanın nicel bulgularında ise kariyer giriş evresinde yaşanan sorunlar arasında en etkili olan meslekî gelişim değişkenidir. 55 yaş ve üstü katılımcılarda stres sorununun daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İlçe millî eğitim müdürleri, kariyer evreleri, kariyer sorunları

Abstract

In this research, it is aimed to examine the problems of the district national education managers in the career entrance phase. For the purposes of the study, a mixed method research approach was used. The quantitative sample of the study was composed of 279 district national education managers. ‘The Career Entry Phase Problems Scale’ was used as a quantitative data collection tool which was developed by the researcher. The scale, which was developed to determine the problems experienced by the

* Bu çalışma İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Kariyer Giriş Evresinde Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları (İlk 5 Yıl) başlıklı doktora tezinin genişletilmesiyle hazırlanmıştır.

** Dr., İzmir İl Millî Eğitim Müdürü, E-posta: oyahsi@gmail.com

district national education managers during the career entrance phase, has 51 items and seven factors. In the qualitative data collection process, the opinions of 62 district national education managers who participated in 8 focus group interviews were analyzed. For the qualitative data analysis, content analysis and descriptive statistical techniques were used. In the qualitative part of the research, the inability to spend enough time to private life, the family-work conflict, the administrative problems arising from inexperience, the lack of preparation and training for the profession, the problems experienced in professional development, the problems of communication within the organization, the problems arising from the double-digit career approach and findings of feeling of career plateau were found as problem areas. In the quantitative findings of the study, the problems that they faced in their career entrance phase revealed the professional development variables. Stress problems were found to be lower in participants aged 55 years or older.

Keywords: provincial director of national education, career stages, career problems

Summary

Introduction

In the Turkish education system, administrators are primarily responsible for effectively implementing the education policies and objectives set by the Ministry of National Education. The education activities that are carried out under the Ministry of National Education are coordinated and supervised by the provincial and district national education directorates affiliated to the Ministry. The education activities in 81 provinces and 919 districts in Turkey, are managed and directed by provincial and district national education directorates.

There can be experiencing problems due to various reasons, especially district national education director who is at the beginning phase of his/her career may encounter various problems. In terms of being at the critical phase of the professionalization process, the 5-year working period is important in terms of beginning a new career. However, there are not enough scientific studies on career-oriented problems encountered in the first 5 years and solutions for them.

When we consider the issues related to education, it is seen that there is a need for a systematic analysis of the problems encountered in Turkey. In this study, the problems related to understanding of education and administration changing with modernization, bureaucracy that makes practical functioning difficult, and the problems faced by the district national education directors in the field and the problems they encounter during the career entry phase are discussed.

In order to obtain data on the qualitative dimension of the research, “What are the problems that district national education managers experience during their career phase? “What are the solution strategies related to the problems faced by district national education managers at the career entry phase?” “What are the solution strategies regarding the problems faced by district national education directors in the career entry phase?” were asked.

In order to obtain data on the quantitative dimension of the research, answers were sought to the question of “is there any difference according to the demographic characteristics (professional experience, previous duty, level of education, region of employment) of the district national education managers during their career entry phase?”

With the determination of the problems experienced by the district national education directors who have an active role in educational management in the beginning phase of their careers, it will contribute to the solution of some problems in the field of education in our country.

Method

In the qualitative dimension of the research, 8 focus group interviews were held with 62 district national education managers to investigate the problems faced by district directors of national education during their career entry phase. Data was analyzed by content analysis.

The quantitative data source of the research was obtained with the scale forms applied to the district national education directors who work in different provinces. In the research, "District National Education Directors' Career Development Period Challenges Scale" developed by the researcher was used as a quantitative data collection tool.

In the focus group interviews conducted according to the purposes of the research, a total of 62 district national education directors were included. Focus group interviews were conducted with district director of national education working in Istanbul, Izmir, Manisa, Kocaeli, Sakarya and Balikesir provinces. 957 district director of national education work in the universe. With the sampling method selected from the universe of the study, 279 individuals were included in the study as a sample group. "District National Education Directors' Career Development Period Challenges Scale" developed by the researcher was used as a quantitative data collection tool. In the literature, there is no data collection tool regarding the problems faced by district director of national education during their career development periods.

Findings

In the analysis of the data, the sentences used by the participants were considered as the unit of analysis. To prevent data loss, a voice recorder was used with the permission of the participants. A total of 8 interviews were held within the framework of 3 main topics.

54.8% of the district directors of national education in the research group stated that they could not spend enough time for their private lives in the first 5 years of their careers. According to the results, it can be said that the group had difficulties in establishing the balance of work life and private life in the first years of their careers.

50% of the participants stated that they sometimes experienced administrative problems due to inexperience in performing their duties. 43.5% of the managers in the research group consider the lack of preparation and training stages for the profession as a problem. 32.3% of the participants stated that they had adaptation problems in the first years of their profession. 32.3% of the group stated that they had problems in developing themselves professionally. 30.6% of the participants stated that they experienced a significant work stress in the first five years of their careers, and 27.4% stated that they experienced work-family conflict in the first five years of their career. 21% of the participants stated that they had a lack of communication with employees within the institution. 6.4% of the participants stated that they had the feeling of a career plateau after the third year of their duties.

It was observed that as the age of the participants increased, the level of stress they experienced due to work was lower. It can be said that the stress decreases as the professional experience increases for the district directors of national education. Participants with undergraduate level started to work with higher motivation than the participants with a postgraduate level. According to the results, it can be said that district directors of national education working in the Eastern Anatolia Region started their careers with higher motivation.

Discussion

At the end of the research, the problems faced by the participants were determined as follows: Inadequate time for private life, administrative problems arising from inexperience, lack of preparation for the profession, lack of training stage, adaptation, professional development, stress, work-family conflict, double-step career, bureaucratic obstacles, the burdens of the dual career approach, the feeling of a career plateau.

Participants who experienced administrative problems arising from inexperience saw the absence of a preparation and training phase for the profession when they started to work as a district director of national education.

Some of the participants in the research group stated that they had some administrative problems arising from the lack of communication within the institution and they tried to create a democratic environment in relation to the problem. It can be said that the clear, effective use of communication, which is one of the most important processes of the administration, will help the solution strategies implemented by district directors of national education to be successful.

The research findings revealed that as the professional experience increased in district director of national education, stress decreased. The study is important in terms of revealing the possible problems faced by the district national education directors in the first 5 years and reflecting their thoughts. Although this study gives results in parallel with the results of other studies in this field, it also revealed some different findings. Especially bureaucratic obstacles, high workload, insufficient legislative knowledge, and lack of a consultancy at the beginning phase are the primary problems that the directors face during their career.

Giriş

Türk eğitim sisteminde yöneticiler, temel olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen eğitim politikalarını ve amaçlarını etkili bir şekilde uygulamakla yükümlüdür. Türk eğitim sistemini düzenleyen, eğitimin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlayan Millî Eğitim Bakanlığının çeşitli kademelerde görev alan çok sayıda personeli bulunmaktadır. Diğer bütün resmî kurumlar gibi belirli bir hiyerarşik düzenle işleyen Millî Eğitim kurumlarında da, görev alanların çalışma hayatı boyunca kariyerlerinde yükselmeleri söz konusudur.

Millî Eğitim kurumlarında yöneticilik konumunda bulunan kişilerin kariyer geçmişlerine bakıldığında, eğitimcilik tecrübesinden sonra yöneticilik alanında görev yapmaya başladıkları görülmektedir; ancak bu aşamada, bireyler yöneticiliğin gerektirdiği görevleri yerine getirirken bazı sorunlar yaşamaktadırlar. Örgüt hayatının belirli dönemlerinde yaşanan problemlerin belirlenmesi; gerekli çözüm önerilerinin oluşturulması açısından önemlidir. Bakioglu (2015), çalışmasında öğretmenlerin ilk göreve başladıklarında yaşadıkları şoku, ihtiyaç duydukları mentorluluğu dile getirerek öğretmenlerin meslektaşlarını taklit ederek mesleki zorlukları aşmaya çalıştıklarını belirtmiştir.

Toplumun beklentileri değiştikçe eğitim örgütlerinin de bu değişime ayak uydurması hayati önem taşımaktadır (Can, 2013). Çalışma tecrübelerinin artmasıyla birlikte bireylerin profesyonelleştiği hassas bir çalışma alanı olan eğitim yönetimi sürecinde eğitimcilerden yöneticiliğe yönelen veya geçiş yapan bireyler, yönetim sürecine alışma dönemlerinde çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Kariyer yönetim sürecinde ise birey ve örgüt kimi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Kariyer sorunları çalışma hayatında olumsuzluklar getirebilmekte, bunun sonucunda örgütün hedeflerine ulaşmasına, bireylerin beklentilerinin gerçekleşmesine mani olmaktadır. “Kariyer yönetiminin amacı çalışanlara farklı kariyer tercihleri sunarak çalışanların örgüte bağlılığını artırmak, örgütün ilerlemesine olanak sunmak ve en nihayetinde de kurum hedeflerine en verimli şekilde ulaşmayı sağlamaktır” (Aytaç, 1997, s. 69). Ereş (2004), Milli Eğitim Bakanlığında bireysel ve örgütsel kariyer yönetimini merkez teşkilatında görevli 354 yönetici ile incelediği araştırmasında yöneticilerin bireysel kariyer planlama öncesi tarz, motivasyon, beceri ve iç engeller unsurlarını değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Kurt (2007), öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlik kariyer basamaklarına yönelik düşüncelerini belirlemeyi amaçladığı çalışmada öğretmenlerin kariyer basamaklarının adaletsiz ama gerekli gördüğünü göstermiştir. Çiftçi (2007) okul müdürlerinin tercih ettikleri liderlik model algılarını araştırdığı çalışmasında farklı kariyer aşamalarında bulunan okul müdürlerinin tercih ettiği liderlik modellerinin farklı olduğu sonucuna ulaşmış ve kariyere giriş, devamlılık aşamalarında benzer ve dönüşümcü liderlik modelini benimsediklerini ortaya koymuştur.

Şahin (2007) Türk Milli Eğitim Sisteminde kadınların sayısal olarak üstünlüğü olmasına rağmen yönetim kademelerinde bulunma durumlarının oldukça düşük olması gerçeğinden yola çıkarak gerçekleştirdiği çalışmasında kadın yöneticilerin, doğum gibi nedenlerden ötürü çalışma hayatına ara vermek zorunda kalmalarını, terfilerde gözetilen cinsiyet ayrımcılığını kadın yöneticilerin kariyer sorunları olarak ifade etmiştir.

Kamu görevlilerinin çalışma şartları, nitelikleri, atamaları, görevde yükselmeleri, görev ve yükümlülükleri, özlük hakları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile belirlenmektedir. Aynı kanunun 3. Maddesinde yer alan “Kariyer ilkesi” ne göre devlet memurları buldukları hizmet sınıfında en yüksek dereceye kadar ilerleme imkânına sahiptir. Eğitim yöneticiliği, belli seviyede ve nitelikte öğrenim, belli yaş ve özel giriş şartları, nitelikleri gerektiren, bir yarışma sınavıyla girilen, ilerleme ve yükselmenin ehliyet, kıdem, özel eğitim ve yetiştirme şartlarına bağlandığı, içinde kendine has ilerleme, yükselme basamaklarının bulunduğu, önceden detaylı biçimde düzenlenmiş bir meslek ve hizmet sınıfıdır. Burada birey, yalnızca belli bir iş sahibi değil, aynı zamanda belli bir kariyer sahibi

veya bir kariyer mensubudur. “Kariyer, sahibine bir güvence getirir, nesnel koşullarda hizmet verme ve yükselme olanağı sağlar, dış etkilenmelere karşı direncini artırır” (Tortop, 1999, s. 69).

Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde sürdürülen eğitim çalışmaları, Bakanlığa bağlı il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerince koordine edilmekte ve denetlenmektedir. Türkiye’deki 81 il ve 919 ilçede sürdürülen eğitim çalışmaları, buldukları il ve ilçelerin millî eğitim müdürlerince yönetilmekte ve yönlendirilmektedir. İlçe millî eğitim müdürlükleri sorumlu oldukları hizmetlerin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi, eğitim hizmetlerindeki niteliğin artırılması, yerinden yönetimin sağlanması konusunda çalışmalar yürütmektedir.

Türkiye genelindeki ilçe millî eğitim müdürlüklerinde, çeşitli sebeplerden kaynaklanan sorunlar yaşanabilmekte, özellikle göreve yeni başlayan ilçe millî eğitim müdürleri çeşitli sıkıntılarla karşılaşabilmektedir. Profesyonelleşme sürecinin kritik aşaması olması bakımından, bir göreve gelinmesi itibarıyla 5 yıllık çalışma süreci önemlidir. Yeni bir atanma/görevlendirme ile ilçe millî eğitim müdürlüğü görevine gelmiş eğitim yöneticileri bu süreçte yeni bir kariyer gelişim evresine girmiş olmaktadır. Ancak ilk 5 yılda karşılaşılan kariyer odaklı sorunlar, bunlara yönelik çözüm yollarıyla ilgili yeterli düzeyde bilimsel çalışma bulunmamaktadır. Yaygın olarak gözlemlenip tecrübe edildiği üzere, sorunların çözümü öğretmenlerde olduğu gibi doğaçlama yöntemlerle sürdürülebilmektedir.

Eğitimle ilgili sorunlar, toplumsal değişim süreci ekseninde güncel olduğundan ve yerelden genele fark gösterdiğinden, Türkiye genelinde karşılaşılan sorunların da sistemli bir analizine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, modernleşmeyle birlikte değişen eğitim ve yönetici anlayışı, pratik işleyişi zora sokan bürokratik ağırlık ve güncellenmemiş bilginin ortaya çıkardığı sorunlar, ilçe millî eğitim müdürlerinin merkezden gelen kuralları uygularken sahada karşılaştıkları sorunlar, kariyer giriş evresinde karşılaştıkları problemler ele alınmış olup, Türkiye genelindeki ilçe millî eğitim müdürlerinin göreve gelmeleri itibarıyla ilk 5 yılda karşılaştıkları sorunlar araştırılmıştır.

Araştırmanın nitel boyutuna ilişkin verileri elde etmek amacıyla “İlçe millî eğitim müdürlerinin kariyer evrelerinden kariyere giriş evresinde yaşadıkları sorunlar nelerdir? İlçe millî eğitim müdürlerinin kariyere giriş evresinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm stratejileri nelerdir?,” “İlçe millî eğitim müdürlerinin kariyere giriş evresinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm stratejileri üretmelerini etkileyen faktörler nelerdir?” sorularına cevap aranmıştır.

Araştırmanın nicel boyutuna ilişkin verileri elde etmek amacıyla ilçe millî eğitim müdürlerinin kariyere giriş evresinde yaşadıkları sorunlar, demografik özelliklerine (mesleki deneyim, bir önceki görevi, eğitim seviyesi, çalıştığı bölge) göre fark var mıdır? sorularına yanıt aranmıştır.

Eğitim yönetiminde etkin rolleri bulunan ilçe millî eğitim müdürlerinin, kariyerlerinin ilk evresinde yaşadıkları sorunların tespit edilmesiyle, ülkemizde eğitim alanında yaşanan kimi sorunlara çözüm üretilmesine katkı sağlanacaktır. Çalışma, ilçe millî eğitim müdürlerinin yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin adımlar atılması ve böylece çalışma veriminin artırılması bakımından katkı sunacağı düşüncesiyle gerçekleştirilmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Kavram olarak “kariyer”, İngilizce “career” (meslek), Latince “carrus” (at arabası) Fransızca “carrière” (yarış yolu) kelimelerinden gelmektedir. Türkçede “kariyer” kelimesinin sözlük anlamı “taş ocağı”, “koşu yeri” dir, kelimenin mecazi anlamı ise “yaşam”, “ömür”, “meslek”tir (Aytaç, 1997; Bilen, 1998).

Mirvis ve Hall (1994) kariyeri, bireyin sahip olduğu işe yönelik edindiği tecrübelere, faaliyetlere yönelik tutum ve davranışlarının bütünü olarak tanımlamaktadır. Werther ve Davis (1989) kariyeri bireyin yaşamı boyunca devam ettiği işlerin tamamı olarak ifade etmektedir. Sullivan ve Baruch (2009: 1543), kariyer kavramını “Bireyin ömrü boyunca işin içindeki ve dışındaki diğer ilgili deneyimler, yani bireylerin kendi içinde ve dışında, üzerinde eşsiz bir kalıp oluşturan, bir meslek “ olarak tanımlar. En yaygın tanım; seçilen bir iş hayatında ilerlemek; bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç, saygınlık elde etmektir (Taşçıoğlu, 2006, Can ve Akgün 2001).

Bir çalışanın kariyeri, iş yaşamı boyunca işle ilgili edindiği deneyim, tutum ve davranışlarını kapsamaktadır. “Kariyer, bireyin iş hayatında yer aldığı yükselme adımlarını ve işte gerçekleştirdiği bütün eylemleri ve bulunduğu pozisyonla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir” (Aytaç, 1997: 20).

“Kariyer, başarıma duygusu, psikolojik ödüller, karşılaşılabilecek olanaklar ve daha iyi yaşam biçimi gibi pek çok hususla yakından ilgilidir” (Demirbilek, 1994: 72). Kariyer başarısı, bireylerin iş deneyimleriyle ilgili gerçek veya algılanan başarılarının birikimi (Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick. 1999, Baruch, 2006), çeşitli bireysel kariyer hedefleri, mesleki etkenler, psikolojik bakış açıları olarak tanımlanmıştır. Geleneksel kariyer modellerinde kariyer başarısı, terfiyle ilerlemenin ve her zamankinden daha yüksek performans seviyelerine bağlı artan ücret artışları gibi nesnel ödüllerin kazanılmasıyla ilişkilendirilmiştir (Arnold, 1997).

Kariyer kavramı, ilk kez 1956 yılında “Meslekler Psikolojisi” adlı kitapta Anne Roe tarafından tanımlanmış sonrasında Donald Super (1957), Tiedeman ve Ohara (1963) ve John Holland (1966) kariyer kavramını tanımlamıştır (Akt. Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005). Roe (1957), Super (1957), Ginzberg ve arkadaşları (1959) ve psikoanalitik düşünce hep birlikte genel olarak insanlığın genel gelişimi kavramları bağlamında her şeye özgü davranışları tanımlar. Super, benliğin nasıl şekillendiğini vurgular ve uyum sağlama, yaşamın her aşaması, bireysel mesleki davranışlar da dâhil olmak üzere insanlık dışı davranışlara dair kendi özgülleri ortaya koymaktadır.

Ginzberg yaklaşımı, Super’ e (1957) benzer bir şekilde, kariyer gelişimini öngörülebilir sıradaki bir dizi olay olarak tanımlar. Kişinin bireysel olarak alacağı meslekle ilgili davranışı tahmin etmesine olanak tanıdığı için, işgücünün öngörülemez olduğunu ifade eder.

Kariyer kavramına getirilen yeni anlayış “çok yönlü kariyer”dir. “Çok yönlü kariyerde, bireyin kariyer yönetiminde sorumluluğu bizzat kendisinin üstlendiğini görmek mümkündür” (Noe, 1999: 69). Birey, örgütün beklentilerinin yanında şahsi sorumluluklarının farkında, kendini geliştirmeye devam ettikçe kariyer ilerlemesi olacağını düşünmekte, buna göre tasarrufta bulunmaktadır (Hall, 1976). Faaliyet

gösterdikleri kariyer bağlamının niteliğine veya kariyerlerinin nesnel biçimine bakılmaksızın, bireylerin bir değişken zihniyetini benimsemeleri (Hall, 1976) ve kendi kariyer sonuçlarına ulaşmak için girişimi ele geçirmeleridir. Bu kariyer geri dönüşümü veya kariyer yenilenmesi ile gerçekleştirilebilir. Kariyer geri dönüşümünü, Super (1984) bireylerin kariyer seçimlerini yeniden gözden geçirmeleri ve kariyerlerinin bazı yönlerini değiştirmek için harekete geçmeleri, bir iş değişimi sonucunda kariyerde daha önceki bir aşamaya geri dönme sürecini açıklamak olarak tanımlar. Sullivan, Martin, Carden ve Mainiero (2003) bir süreç anlamına gelmek üzere genişletilen bir kavram olarak tanımlamaktadır. Power (2009: 115), kariyer yenilenmesi kavramıyla, kariyer pozisyonunu iyileştirmek için bazı eylemlerde bulunan kişilerin “olumlu iş katılımı ve/ veya öznel kariyer başarı duygularında daha önceki seviyelerden bir düşüş algılamasıyla” ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.

Wilson ve Davies’in (1999) en az 15 yıllık yönetim tecrübesi olan bireylerin değişen kariyer stratejilerine odaklanan çalışmasında bireysel olarak üç önemli yön görülmüştür: işle ilgili olaylar, bireyin dengeyi elde etme ve korumaya odaklanan bireyler ile çalışma ve genel yaşam tarzlarıdır.

Geleneksel anlayışta uzmanlığın gerektirdiği formal eğitim, bu eğitime duyulan güven, yerini insan ilişkilerine ve iş tecrübelerine güvenmeye bırakmıştır. Özden (2001: 28) “kariyeri işiyle ilgili tutum, deneyim ve ihtiyaçlarını giderme isteği” olarak tanımlarken, kariyerin odak noktasını ise ihtiyaçların giderilmesinin oluşturduğu ifade eder.

Kariyer evreleri

Kariyere Giriş Evresi (Keşif)

Bireylerin kendilerini anlamaya çalıştıkları, iş dünyasında yerlerini buldukları dönemdir. Schuler (1993)’e göre çoğunlukla yirmili yaşlara kadar süren, öğretimden iş hayatına geçişle tamamlanan dönemdir. Kendini ispatlama, önüne çıkan alternatifleri değerlendirme zamanı olarak değerlendirilir.

Bu aşamada üç kariyer geliştirme görevi vardır. “Birincisi, bir kariyer tercihinin belirginleşmesi, geçici bir mesleki hedef geliştirmek ve planlamaktır. İkincisi, kariyer tercihinde belirlenen kriterleri belirli bir tercihe, sıkı bir mesleki hedefe dönüştürmektir. Üçüncüsü meslek görevi, uygun eğitimi tamamlayarak, seçilen meslekte bir pozisyonu güvence altına alarak bir kariyer tercihinin uygulanmasıdır” (Super, 1980: 283)

Kurulma Aşaması (Durulma)

Yaklaşık 25 yaşlarında başlayıp 30’lu yaşların sonuna kadar devam eden ilerlemenin gerçekleştiği dönemdir. Bu dönemde, başarı, özerklik, saygınlık ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. “Çalışanda terfi ve ilerleme için sorumluluk alma, bağımsız karar verme bu dönemin özellikleri arasındadır” (Ivancevich, 1983: 101). Çalışan işe başladığı senelerdeki beklenti ve değerlerini ölçmeye, değerlendirmeye başlar. Çalışanda, kariyer olarak ilerleme düşüncesi şekillenmeye, kendini geliştirme ihtiyacı belirlemeye başlar, mevcut becerilerinin yanı sıra farklı konularla ilgilenmeye yönelir. Bireyler, kurulma aşamasında, örgüt içinde yer edinerek sorumluluk üstlenirler. Bireyin, başlangıçtaki pozisyonu güvence altına almak, daha fazla ilerleme şansı yakalamak için çabaladığı dönemdir. “Bu aşamada üç gelişim görevi vardır. İlki, kuruluşun gereksinimlerine uyum sağlayarak iş görevlerini tatmin edici bir şekilde yerine

getirerek, kurumda bir yeri korumak veya güvence altına almaktır. Sonraki görev, olumlu çalışma davranışları, verimli alışkanlıklar edinerek işe karşı olumlu tutum geliştirmek birey ve örgüt konumunu bütünleştirmektir. Üçüncü görev ise yeni sorumluluk seviyelerine ulaşmaktır” (Super, 1980: 283-284).

Kariyer Ortası Dönemi

Bu dönem sürekli devam eden, sürdürme, yenilik yapma kariyer geliştirme görevlerini içerir. “Bireyler, elde ettikleri kariyer başarısını sürdürmek için çabalamaktadır. Bu nedenle bireyler yetkinliklerini güncellemekte, iş rutinlerini gerçekleştirmenin yenilikçi yollarını bulma arayışındadırlar. Bu dönemde uygulanan yeni stratejiler uygulamada yeni zorlukları beraberinde getirebilmektedir” (Super, 1980: 284-286).

Kariyer Sonu Dönemi

Bireyin 45 – 65 yaşları arasını kapsayan bu aşamada yavaşlama, emeklilik planlaması, emeklilik yaşantısı gibi gelişimsel görevlerle karşılaşılır. “Azalan enerji, mesleğe olan ilginin düşüşüyle, insanlar mesleki faaliyetlerinden yavaş yavaş ayrılır, emeklilik planlamasına yoğunlaşır. Zamanla, yeni yaşam örüntülerini organize etmenin zorluklarıyla yüzleşerek emeklilik yaşamına geçiş yaparlar” (Super, 1980: 286-288).

Super’in modeli, hem yaş sınırları hem de başarılması gereken görevler yardımıyla aşamalara ayırır. Başlangıçta, Super, aşamaları kronolojik olarak görse de daha sonra yaştan bağımsız olduğunu, görev merkezli aşamaların varlığını kabul etmiştir (Super, 1980).

Kariyer sorunları

Kariyer sorunları çalışma hayatında olumsuzluklar da getirebilmekte, sonucunda örgütün hedeflerine ulaşmasına, iş görenlerin beklentilerinin gerçekleşmesine mani olmaktadır.

Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Günümüzde örgütlerde kadın yöneticilerin sayısı gitgide artmaktadır. Fakat kadın yöneticilerin örgütün üst düzey yönetime gelmesinde birtakım sorunlar yaşanmaktadır, belki de bu yüzden, kadın üst düzey yönetici sayısı belirgin şekilde azdır. Yapılan araştırmalarda Türkiye’de 1960’lı yıllardan bu yana kadın yöneticilerin sayısının arttığı görülmektedir “Böyle olmakla birlikte çalışan kadınların %33’ü yönetim kademelerinde yer almasına karşın, bunlardan yalnızca %6’sı üst düzeydedir” (Aldemir ve Budak, 2001). Kadınlar erkeklerin karşılaştığı sıradan kariyer sorunlarıyla karşılaşmaz; aile, sosyal ve iş hayatı beklentilerini dengelemek için erkeklerden daha fazla baskıyla yüz yüze gelirler (Astin, 1984; Betz ve Fitzgerald, 1987; Richie ve arkadaşları 1997).

Eşlerin Çift Kariyerliliği

Çift kariyerlik çalışan eşlerin kariyer hedefleri doğrultusunda ilerlemeye çalışmasıdır. Çift kariyerli eşlerde, birinin kariyerine öncelik verilmesi, bazı sorunları beraberinde getirir. Böyle bir durumda çoğunlukla erkeklerin kariyerinde ilerlemesi, kadınların ise aile ile ilgili rollerine ağırlık vermesi zorunlu görülür. “Geleneksel kültür açısından, ülkemizde de ekseriyetle kadınların ailelerine öncelik vermesi sonucu, kariyer ilerlemesi fırsatı erkeklere verilmektedir. Bilhassa aynı örgütte çalışan eşlerin kariyerlerinde ilerlemeleri bu sorunu daha çok pekiştirmektedir” (Özden, 2007: 95).

Ay İşığı Sorunu

Ay ışığı kavramı, bireyin bir örgüte bağlı olarak çalışması haricinde, haftada on iki veya daha fazla saatte başka bir işte düzenli olarak çalışmasıdır. “Bireyin, yatırım yapması, başka bir işte daha çalışması, hobileriyle ilgilenmesi olarak açıklamak mümkündür. Bu sorunun temel nedeni ekonomik yetersizlik yahut temel işin kaybedilmesi ihtimalidir” (Aytaç, 1997: 225). Temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılıyor olması ise kariyer engeli olarak görülmektedir. Bu durum, “yöneticiler tarafından bireylerde düşük performansla, işe geç gelme, erken ayrılma ya da devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve iki işte çalışanların işletme içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir” (Tunçer, 2012: 223)

Çift Kariyerlik

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olması durumudur. “Bireyin birden fazla alanda eğitim almış olması, bu eğitim sonucunda belli bir uzmanlık ve tecrübe kazanmış olmasıdır, bu bireye belli bir statü ya da kariyer sağlıyorsa bu durum, çift kariyerli olarak kabul edilir” (Özden, 2007: 104). “Çift kariyerlik, çalışanın hangi kariyerin kendisi için daha önemli olduğuna karar verme konusunda zorlanmasıdır. Zira bireyin her iki kariyeri birlikte ilerletmeye çalışması güçtür” (Aytaç, 1997: 227).

Kariyer Dönemi Sorunları

Çalışma hayatında kariyer aşamalarını izlerken, bireyler, kariyerlerinin başlangıcında, kariyer sürecinde veya kariyer sonunda sorunlar yaşayabilir. Kariyer başlangıç döneminde bireyler, ideallerini gerçekleştirerek hedeflerine ulaşmak isterler. “Bireyin çalışma yaşamına başlamadan evvel tasarladığı halde, işe başlamasından sonra gerçekleştirmediği planları, kendisinde kariyer şoku sendromunu ortaya çıkarır” (Enes ve Çalık 2006: 199). Kariyer ortası sorunları ise kariyer düzleşmesi ile yetenek demodeliği olarak ikiye ayrılmaktadır. “Kariyer düzleşmesi (kariyer platosu), çalışan bireyin uzun süre boyunca beceri yetersizliği veya farklı kusurları sebebiyle aynı pozisyonda kalarak, daha üst düzey görevlere yükselme imkânlarının zayıflaması şeklinde tanımlanır” (Ataol, 1989: 31). Kariyer platosu, “kariyer ilerleyişinin durduğu bir durumdur” (FERENCE, Stoner ve Warren, 1977: 602), işverenlerin artık belirli çalışanları ödüllendirmediği veya kademeli olarak ödüllendirmediği bir durumdur. Her ne kadar platolar bireyin kariyerinin herhangi bir aşamasında meydana gelse de yaşlı bireylerde ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir (Armstrong-Stassen ve Schlosser, 2008) ve genellikle olumsuz bir olgu olarak kabul edilmektedir (Near, 1984). “Kariyer platosunun temelde iki sebebi vardır: üst düzey yönetimde kadronun az olması ve üst düzey yönetim görevi olmasına rağmen yöneticinin bu görevi yerine getirebilecek kabiliyetinin olmaması ya da bu tür bir görev almak istememesidir” (Ivancevich, 1983: 251). “Beceri ve yeteneğin yitirilmesi (yetenek demodeliği); kariyer ortası ve sonlarında yaşanan, çalışanın bazı beceri ve yeteneklerini kaybetmesi durumudur” (Özden, 2007: 197). Çalışan, bilgi yönünden demode olmuş durumdaysa, hem örgüt hem de birey zarar görecektir. Kariyer sürecinin son aşamasında, çalışanlar için kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. “Yaşlanma, buna bağlı olarak becerilerin yitirilmesi, örgüt içinde üretici olamamanın kabullenilmesi, çalışanları depresyona sürükleyebilmektedir” (Aldemir ve Budak, 2001: 208). Emeklilik dönemi yaklaştıkça, birey mutsuz olmakta, işe yaramadığını düşünmektedir.

Kariyer Engelleri

Kariyer yol ve araçları, bireylerin kariyerlerinde ilerlemeleri bağlamında ne tür faaliyetlere konsantre olacaklarına karar vermede yardımcı olduğundan, başarı için iyi bir faktördür. Çalışanlarda motivasyonun, tatminin ve verimliliğin kalıcı olmasına yardımcı olur. Etkili yönetilen kariyer sonucunda, çalışanlar işlerinden doyum sağlayarak yüksek seviyede motive olurlar. Bu durum hem bireyin hem örgütün hedeflerine kısa sürede ulaşmasına yardımcı olur. Kariyer sürecinde çalışanın karşılaşması muhtemel bazı sorunlar, kariyerde ilerlemeye engel olmaktadır. Bu sorunlardan bazıları; stres ve tükenmişlik, gözden düşme, engellenme ve işten çıkartılmadır. Gözden düşme, “yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu, bir alt kademeye indirilmesi ya da orta kademede durağanlığa girmesi durumudur” (Tunçer, 2012: 236). İşten çıkartılma, çalışanın isteği dışında işinden ayrılması durumudur. Yasal iş güvencesi hakkından yararlanan çalışanlar için böyle bir korkunun varlığı azdır. “İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma hayatında karşılaşılan birçok durum stres kaynağı olabilir” (Tunçer, 2012: 229). Tükenmişlik duygusu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma kişisel başarıda düşme olarak kendini göstermektedir (Aytaç 1997). Bir diğer sorun, engellenmedir. “Bireyin, örgüte girdikten bir süre sonra kişisel gelişme kaydetmesi, örgüt ve birey için iki sonuç doğurur: Şayet örgütlere karşı tutumu hâlâ olumlu ise ve örgüt hâlâ her yönden bireyi tatmin edici görünüyorsa, bu durumda örgütle bütünleşecek ve psikolojik akit gerçekleşerek birey örgütte kalacaktır. Örneğin üst yönetiminin değişmesi gibi örgütte meydana gelebilecek değişimler kişinin örgütten beklentilerini karşılayamamasına sebep olacak, bu durum da bireyin hedefine ulaşması engellenmiş olacaktır” (Aytaç, 1997: 241).

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Çalışmada, aynı temel olgulara ilişkin nitel ve nicel yöntem, yaklaşım ve kavramların birleştirilmesi olarak tanımlanan karma yöntem kullanılmıştır (Creswell, 2003). Öncelikle nitel veriler toplanmış ve böylelikle nicel verilerin toplanmasına yön verilmiştir. Bu bağlamda bu çalışmada karma yöntemlerden keşfedici desen kullanılmıştır. Creswell (2003), keşfedici deseni nitel araştırma yönteminin yön verdiği nicel yöntemler olarak tanımlamaktadır.

Yıldırım ve Şimşek (2011) nitel çalışmada ana amaçlardan birinin çalışmaya dâhil edilen bireylerin çalışma konusuna ilişkin algılarını ve deneyimlerini saptamaya yönelik olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmada ilçe millî eğitim müdürlerinin kariyer giriş evresinde karşılaştıkları sorunlar temel alınmış ve bir olgu üzerinde derinlemesine veri toplamaya uygun olan nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın nitel boyutunda, İlçe millî eğitim müdürlerinin kariyere giriş evresinde yaşadıkları sorunları araştırmak üzere 62 ilçe millî eğitim müdürü ile 8 odak grup görüşmesi düzenlenmiştir. Araştırma sorularına kaynaklık etmesi için içerik analizi ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın nicel veri kaynağı, farklı illerde görevlerini sürdürmekte olan ilçe millî eğitim müdürlerine uygulanan ölçek formları ile elde edilmiştir.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Türkiye'nin toplam 957 ilçesinde görev yapmakta olan ilçe millî eğitim müdürleri araştırma evreni olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde toplamda 62 ilçe millî eğitim müdürünün görüşüne başvurulmuştur. Odak grup görüşmeleri İstanbul, İzmir, Manisa, Kocaeli, Sakarya ve Balıkesir illerinde görevli ilçe millî eğitim müdürleri ile yürütülmüştür. Bu iller ulaşılabilirlik kriterine göre seçilmiştir. Bu kişilere ait özellikler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.

Odak Grup Görüşmelerine Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	0	0
	Erkek	62	100
Yaş	31-40 yaş aralığında	15	24,2
	41-50 yaş aralığında	19	30,6
	50 üzeri	28	45,2
İlçe Millî Eğitim müdürlüğü görevindeki mesleki kıdemi	0-5 yıl	15	24,2
	6-10 yıl	23	37,1
	10 yıldan fazla	24	38,7
İlçe millî eğitim müdürlüğü görevinden önceki görevi	Okul müdürü	26	41,9
	İlçe MEM'de Şube müdürü	19	30,6
	İl MEM'de Müdür Yardımcısı	17	27,4
Medeni Durum	Evli	58	93,5
	Bekâr	4	6,5
Eğitim düzeyi	Lisans	34	54,8
	Yüksek lisans	22	35,5
	Doktora	6	9,7
Bağlı olduğu İl MEM	İstanbul-Anadolu yakası	11	17,7
	İstanbul-Avrupa yakası	10	16,1
	İzmir	14	22,6
	Sakarya	8	12,9
	Manisa	6	9,7
	Balıkesir	7	11,3
	Kocaeli	6	9,7

Evrende 957 ilçe milli eğitim müdürü görev yapmaktadır. Nicel veri toplamak için alınacak örneklem sayısı, +/ - %5 örnekleme hatası ile 274 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın evreninden seçkili örnekleme yöntemi ile 279 birey örneklem grubu olarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Nicel verilerin toplandığı örneklem grubuna ait demografik özellikler Tablo 2'de sunulmuştur. Katılımcıların tamamı erkek olduğu için cinsiyet değişkeni bilgileri tabloda yer almamıştır.

Tablo 2.

Nicel Verinin Toplandığı Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Yaş	F	%
35-45 yaş aralığında	108	38,7
45-55 yaş aralığında	99	35,5
55'den yaşından daha büyük	72	25,8
Mesleki kıdem	F	%
15-20 yıl	58	20,8
20-25 yıl	137	49,1
25 yıldan daha fazla	84	30,1
İlçe milli eğitim müdür olmadan önceki görevi	F	%
Okul müdürü	121	43,4
İlçe MEM'de şube müdür	80	28,7
İl MEM'de müdür yardımcısı	78	28,0
Eğitim seviyesi	F	%
Lisans	218	78,1
Yüksek lisans	55	19,7
Doktora	6	2,2
Çalıştığı bölge	F	%
Ege Bölgesi	47	16,85
Marmara Bölgesi	59	21,15
İç Anadolu Bölgesi	36	12,90
Karadeniz Bölgesi	34	12,19
Akdeniz Bölgesi	33	11,83
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	33	11,83
Doğu Anadolu Bölgesi	37	13,26

Veri Toplama Araçları ve Süreci

Karma yöntem araştırması olan bu çalışmada hem nitel hem nicel veri toplama araçları kullanılmıştır. Araştırma alanyazın taramasından sonra nitel veri toplama süreci ile başlamıştır. Veri toplama süreci öncesinde, etik kurul izni ve milli eğitim müdürlüklerinden araştırma uygulama izinleri alınmıştır. Odak grup görüşmelerinde, uzman görüşü alınarak hazırlanan sorular katılımcılara

yöneltilmiş, cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Araştırma pilot uygulama ile başlamış olup ardından odak grup çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamada, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak ilçe millî eğitim müdürlerinin kariyere giriş evresinde yaşadıkları sorunlar araştırılmıştır.

Bu görüşmeden araştırmacının tecrübe edinmesinin yanı sıra görüşme sorularının anlaşılabilirliği ve katılımcıların cevap verme durumları gözlenmiştir. Ayrıca pilot uygulama, alan yazın temel alınarak hazırlanmış olan nicel veri toplama aracının madde havuzunu doğrulamak, eklenebilecek olası maddeleri belirlemek için gerçekleştirildiğinden, görüşme soruları alanyazın çerçevesinde ve deneyim odaklı olarak hazırlanmıştır. Çalışmada güvenilirlik sağlamak için çözümlenen verilerin farklı zamanlarda tekrar kontrol edilmesi, kodlama sürecinde kodların tanımlanmasında sapma olmaması için verilerin sürekli olarak karşılaştırılması ve farklı bir araştırmacı tarafından verilerin çapraz kontrolünün sağlanması önemlidir (Gibbs, 2007). Nitel verilerin güvenilirliğini sağlamak için verilerin tekrar kontrolü ve sürekli karşılaştırması yapılmıştır. Çözümlenen verilerin çapraz kontrolü farklı bir araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Araştırmada nicel veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “İlçe Millî Eğitim Müdürleri Kariyer Gelişim Dönemi Zorlukları Ölçeği” kullanılmıştır. Alan yazında ilçe millî eğitim müdürlerinin kariyer gelişim dönemlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin güncel bir veri toplama aracı bulunmamaktadır. Oluşturulan madde havuzları konu alanı uzmanı, ölçme ve istatistik alanında uzman kişi ve bir dil uzmanına uzman görüşüne sunulmuş, görüşler doğrultusunda taslak madde havuzu hazırlanmıştır. Taslak ölçek için, katılımcılara yönelik araştırmacının amacı ve ölçeğin doldurulmuş şeklini açıklayan bir yönerge hazırlanmıştır. Ölçek maddelerine ilişkin görüşler, beşli likert tipi derecelemeler olup; “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Maddelerin hedef kitlece anlaşılabilirliği 60 kişilik ikinci bir pilot uygulama ile test edilmiştir. Pilot uygulamanın ardından son hali verilen madde havuzuyla veri toplanarak açımlayıcı faktör analizi ile faktör yapısı oluşturulmuştur. Ardından ortaya çıkan faktör yapısını doğrulamak için LISREL programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk'e göre (2012) doğrulayıcı faktör analizi ile tanımlanmış ve sınırlandırılmış ölçeğin bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığı test edilir.

Faktör analizi öncesinde 58 maddelik taslak ölçek üzerinde madde istatistikleri yapılmış, taslak ölçekte yedi maddenin madde toplam korelasyonlarının .40'tan küçük olduğu saptanmıştır. Bu yedi madde çıkarıldığında Cronbach Alfa (α) değeri de yükseldiğinden bunlar çıkartılmış ve geriye kalan 51 maddeden oluşan ölçek, araştırmacının nicel veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Geçerlik Güvenirlik Çalışmaları

Veri toplama stratejisine ilişkin olarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları nitel ve nicel veri toplama süreçleri için ayrı ayrı yürütülmüştür.

Nitel bir araştırmada geçerlik, elde edilen sonuçların doğruluğunu teyit etmek için araştırmacı kontrolünü; güvenilirlik ise, araştırmayı yürüten kişinin yaklaşımının ne kadar tutarlı olduğuna işaret

etmektedir (Gibbs, 2007). Creswell (2003), nitel araştırmalarda geçerlilik için *katılımcı kontrolü, akran değerlendirmesi ve dışarıdan başka birinin denetimi gibi yolların izlenebileceğini vurgulamaktadır*. Araştırmanın geçerliğini sağlamak için; katılımcı teyidi, akran değerlendirmesi ve dış denetleyici stratejileri izlenmiştir.

“Çalışmada güvenilirlik sağlamak için çözümlenen verilerin farklı zamanlarda tekrar kontrol edilmesi, kodlama sürecinde kodların tanımlanmasında sapma olmaması için verilerin sürekli olarak karşılaştırılması ve farklı bir araştırmacı tarafından verilerin çapraz kontrolünün sağlanması önemlidir” (Gibbs, 2007, s:36). Nitel verilerin güvenilirliğini sağlamak için verilerin tekrar kontrolü, sürekli karşılaştırmasının yanısıra çözümlenen verilerin çapraz kontrolü farklı bir araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Nitel veri seti için ise ilk olarak verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi ile test edilmiştir. Test sonuçları ölçeği oluşturan maddelerin faktör analizine uygun olduğunu, ölçülen özelliğin örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını ortaya koymuştur ($KMO=0.913$, $sd=279$ ve $p<0,001$).

Faktör analizlerinde Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılmıştır. Bu analizlerde Eigen değeri (öz değer) 1 olarak kabul edildiğinde, maddelerin 7 alt boyutta gruplandığı belirlenmiştir. Yedi alt boyutla toplam varyansın % 50.756'sının açıklandığı tespit edilmiştir. Veriler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.

Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Öz değer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	9,233	34.096	34.096	8,923	33,215	33,215
2	5,231	5.203	39.299	5,011	4,701	37,916
3	2.885	4.247	43.546	2.185	3,216	41,132
4	2,704	3.189	46.735	1,914	3,701	44,833
5	1.746	2.362	49.097	1.241	2,103	46,936
6	1.242	2.310	51.407	0,917	1,918	48,854
7	1.106	2.215	53.622	0,861	1,902	50,756

Metot: Principal Component Analizi

Alt boyutların (faktör) maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmaya yönelik olarak *alpha* modeli kullanılmıştır. Alt boyutlar için bulunan *Cronbach's Alpha* değerlerine göre maddeler arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Kariyer giriş evresi sorunları ölçeği alt boyutlarını oluşturan yedi faktörün, dâhil ettikleri maddelerin genel özellikleri düşünülerek faktör grupları şu şekilde adlandırılmıştır:

Faktör 1	Mesleki yeterlilik-Gelişmeye açık olma
Faktör 2	Deneyimsizlik
Faktör 3	İş-aile çatışması
Faktör 4	Adaptasyon
Faktör 5	Stres
Faktör 6	Motivasyon
Faktör 7	Baskı grupları

Verilerin Çözümlemesi

Nitel Bulgular

Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre içerik analizinde amaç, nitel verileri anlamlı hale getirecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak için, birbirine benzer olanları bir arada yorumlamaktır. Verilerin analizinde, katılımcıların kullandıkları cümleler analiz birimi olarak ele alınmıştır. Veri kaybını önlemek için, katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Her görüşmede görüşmeye ilişkin kayıtlar ve bulgular, gruplardaki birer katılımcıya teyit ettirilmiştir. Araştırma sonuçları, katılımcılardan aktarılan alıntılar anlatımlarla desteklenmiştir.

Çalışmanın odak grup görüşmelerinden oluşan ön uygulamasında ilçe millî eğitim müdürlerinin kariyer giriş evresinde yaşadıkları sorunların tespitine yönelik olarak 3 ana başlık çerçevesinde toplam 8 görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma grubunu oluşturan ilçe millî eğitim müdürlerinin %54,8'i kariyerlerinin ilk 5 yılında iş yoğunluğu nedeniyle özel hayatlarına yeterli zaman ayıramadıklarını ifade etmiştir. Sonuçlara göre, grubun kariyerlerinin ilk yıllarında iş hayatı ve özel yaşam dengesini kurmada zorlandıkları söylenebilir. Konuya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

“İş sorumluluğumuz çok fazla. Bazen özel hayatımızdan çalıp iş hayatına odaklanıyoruz. Bireysel olarak aileme yeterince zaman ayıramadığım dönemler oldu” (K 42)

“İlçe millî eğitim müdür olmadan önce, hafta sonları çocuklarımla balığa giderdik. Şimdi ise kurumun yetişmeyen işlerini takip ediyoruz, sınav görevlerinde koşturuyoruz. En son ne zaman balığa gittiğimi hatırlamıyorum.”(K 38)

Katılımcıların %50'si görevlerini yerine getirmelerinde bazen deneyimsizlikten kaynaklanan yönetsel sorunlar yaşadığını ifade etmiştir:

(...) “ilçe millî eğitim müdürü olmadan önce her ne kadar yıllarca okul müdürlüğü, şube müdürlüğü yapmış olsak da ilçe millî eğitim müdürü olunca ilk yıllarda acemilik çektik. Bu da bazen işlerin daha yavaş yürütmesine neden oldu...” (K 11)

(...) “ Okul müdürü olmak ile ilçe mili eğitim müdürü olmak arasında gerek sorumluluk bağlamında, gerekse iş yükü bağlamında çok fark var. E tabi, bu koltuğa oturmak birçok anlamda donanımlı olmayı gerektirdiği için ilk zamanlar bir acemilik çektik.” (K 13)

Araştırma grubunda yer alan yöneticilerin % 43,5'i mesleğe yönelik hazırlık, yetiştirme evresinin olmamasını sorun olarak görmektedir. Bazı yöneticilerin görüşü şu şekildedir;

“Okul müdürü olarak görev yaparken, ilçe milli eğitim müdürlüğü görevine atandım. Bu kendi isteğimle gerçekleşti tabii. Öncesinde nitelikli bir eğitim verilmesi iyi olurdu. Bir yanımız eksik olarak işe başladık. Bazı şeyleri görev sırasında öğrendik” (K 29)

“İlk acemiliği eğitim ile aşmak doğru bir yaklaşım olurdu. Hatalar yapmazdık. Daha hızlı bir adaptasyon süreci yaşadık... Maalesef ülkemizde bu işler biraz böyle yürüyor” (K 9)

Katılımcıların %32,3'ü mesleklerinin ilk yıllarında adaptasyon sorunu yaşadığını ifade etmiştir.

“ İlk birkaç ay adaptasyon sorunu yaşadığımı söyleyebilir. Bunu normal bir süreç olarak değerlendiriyorum. Kurum çalışanlarına, kuruma, göreve alışmak biraz zaman aldı diyebilirim.” (K 13)

“Hangi işe başlarsanız başlayın mutlaka bir adaptasyon süreci oluyor. Göreve ilk başladığımda ilçedeki çalışanların benim tarzıma bir alışması zaman aldı. Benim de kuruma alışmam zaman aldı. İki taraf içinde zor olduğunu söyleyebilirim.” (K 28)

Grubunun %32,3'ü meslekî anlamda kendilerini geliştirmede sorunlar yaşadığını belirtmiştir.

“Yoğun bir iş temposu ile çalışmaktayız. Onlarca okulun sorumluluğu altında kendimizi geliştirme fırsatı bulamayabiliyoruz.”(K 43)

“ ...eğitim ile ilgili olarak değişen/çıkan her mevzuatı yakından takip etmek durumundayız. Bunun yanında ölçme, değerlendirme ve sınav hizmetleri, çeşitli kuruldaki görevlerimiz, okul denetimleri, personel işlemleri gibi birçok işe ilgilenirken kendimizi yenilemeyi göz ardı edebiliyoruz. Oysa dışarda sürekli değişen, gelişen bir dünya var”(K 57)

Katılımcıların %30,6'sı kariyerlerinin ilk beş yılında belirgin bir iş stresi yaşadığını, %27,4'ü meslek hayatlarının ilk beş yıllık döneminde iş-aile çatışması yaşadığını ifade etmiştir.

“Yaptığımız iş çok önemli. Attığımız adımlar bazen binlerce yavruyu yakından ilgilendiriyor. Bu sorumluluğu omuzlarımda hissediyorum. Bu da stresi beraberinde getiriyor.”(K 33)

“Yoğun geçen haftanın ardından strese bağlı sinirsel gerginlikle yaşadığım oldu. Boyun ağrımın gerçek nedeninin stres olduğunu sonradan öğrenmiştim.”(K 21)

“Eşimin ilk dönemler serzenişleri oldukça fazlaydı, zira uzun süren iş koşuşturmalarından onları ihmal ettiğim zamanlar oluyordu. Şimdi biraz onlar alıştı birazda ben dengeyi öğrendim.” (K 14)

“İlçe milli eğitim müdürlüğü görevimin henüz ilk üç ayındayken annem bir gün beni aradı ve artık onu eskisi gibi aramadığımı söyleyip nedenini sordu. O zaman çok üzülmüştüm zira haklıydı. Annemi öncesinde daha sık arardım.” (K 25)

Katılımcıların %22,6'sı eşlerinin de iş hayatında olması nedeniyle zaman zaman evde sorunlar yaşadığını belirtmiştir. Katılımcıların %21'i kurum içerisinde çalışanlardan kaynaklı iletişim eksikliği yaşadığını, bu durumun yönetsel zafiyetlere neden olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %16,1'i çift basamaklı kariyer yaklaşımının getirdiği yük nedeniyle sorun yaşadığını dile getirmiştir. Yöneticilerin sahip oldukları uzmanlık alanı yanında, eğitim yönetimi alanında lisansüstü derecesinde eğitim alarak uzmanlaşmak istemesinin bazen yorgunluğa sebep olduğu görülmüştür.

“Eşim bir sağlık kurumunda hemşire olarak görev yapıyor. O da kurumunda yönetici pozisyonunda görev alınca evde işler sarpa sarmaya başladı. Üniversitede okuyan çocuklarımız var, yetişkin sayılırlar ancak yine de annelerine bağımlılar. İkimizin de farklı kariyer basamaklarında görev almamız nedeniyle çocuklara yeterince zaman ayıramadık” (K54)

“Görevin özellikle ilk aylarında, kurum çalışanları doğal olarak bana karşı temkinli yaklaşıyorlardı. Bu durum kurum personelinin informal iletişimi önünde bir engeldi. İletişim sorunu ise zaman zaman yönetsel sorunlara neden oluyordu.” (K 38)

“Lisans mezuniyetinden sonra eğitim yönetimi alanında yüksek lisansa başladım. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ile ilçe milli eğitim müdürlüğüm aynı döneme gelmişti. Eğitim yönetimi alanında uzmanlaşmak gerekiyordu. Bu ağır bir yük getirmişti o dönem” (K7)

Araştırma grubuna dâhil edilen katılımcıların %6,4'ü görevlerinin üçüncü yılından sonra kariyer platosu hissine kapıldığını belirtmiştir. Kariyer platosu, “kariyer ilerleyişinin durduğu bir durumdur” (Ference, Stoner ve Warren, 1977, s. 602), işverenlerin artık belirli çalışanları ödüllendirmediği veya kademeli olarak ödüllendirmediği bir durumdur. Kişinin, çeşitli nedenlerden dolayı kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceği düşüncesine sahip olmasıdır. Gruptaki bazı katılımcılar kariyerleriyle ilgili olarak yatay-dikey pozisyonlarda hareket olanağı bulamayacakları düşüncesiyle mesleklerinde durağan bir yapıya dönüşmeye başladıkları hissine kapıldıklarını belirtmiştir.

“İsteyerek gelmiş olduğum bu pozisyonda görevime motive olmuş bir şekilde başladım. Bir ara bundan sonrası ne olacak düşüncesine kapıldım. Bunun daha ilerisi yok gibi görünüyor. Bu durumda, daha fazla çaba göstermenin iş pozisyonuma bir katkısı olmayacaktı. Bu yanlış bir düşünce tabii olarak. Motivasyonumu düşürüyordu. Ama çok fazla etkisinde kaldığımı söyleyemem.”

Katılımcıların kariyer giriş evresinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesinin ardından bunlara ilişkin geliştirdikleri çözüm stratejileri analiz edilmiştir.

Özel hayatına iş yoğunluğu nedeniyle daha az zaman ayırdığını ifade eden katılımcılar (n=34) bu sorunu zamanla aştıklarını belirtmişlerdir. Bir kısmı ise iş-aile çatışması yaşadığını (n=17) ifade etmiştir. Anahtar çözümün iş deneyimlerinin artması olduğu görülmüştür ancak bu katılımcıların kendi geliştirdikleri bir çözüm olarak değerlendirilemez. Katılımcılar bu sorunlara ilişkin çözüm stratejisi olarak iş planı yapmayı (n=7) ve özel hayatına ilişkin aktivite planı yapmayı (n=8) denediklerini, aile ile daha nitelikli zaman geçirmek için ortak aktiviteler planlamayı (n=13) ve aile içi iletişimi güçlendirme çabası sergilediklerini (n=9) ifade etmişlerdir. Bu soruna herhangi bir

çözüm getirmeyi düşünmemiş olan katılımcılar (n=5) zamanla işlerin düzene girdiğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar (n=8) iş hayatının yoğunluğu nedeniyle hala çözüm bulamadıklarını ifade etmiştir.

Katılımcıların yarısı (n=31) deneyimsizlikten kaynaklanan yönetimsel sorunlar yaşadıklarını ifade etmiştir. Bu sorunu yaşayan katılımcılardan çoğunluğu (n=23) daha deneyimli meslektaşlarını arayıp fikir aldığını belirtmiştir. Katılımcıların bazıları (n=19) çözüm stratejisi olarak, araştırma yaptığını, bol bol okuduğunu ifade etmiştir. Alt kademedeki şube müdürleriyle toplantı yaparak fikir aldığını, deneyim eksikliğini beyin fırtınası yöntemiyle çözüm aradığını ifade eden (n=11) katılımcılar da olmuştur.

Araştırma grubunda yer alan katılımcılar (n=27) görevlerine başladıklarında mesleğe yönelik olarak bir hazırlık, yetiştirme evresinin olmamasını sorun olarak görmüştür. Bu soruna paralel olarak, mesleki gelişim sorunu katılımcılar tarafından (n=20) dile getirilmiştir. Katılımcılar deneyimsizliğe bağlı sorunları aşmada kullandıkları çözüm stratejilerinin deneyimsizlikten kaynaklanan yönetimsel sorunlar için geliştirdikleri çözüm stratejilerine benzer olduğunu ifade etmiştir. Mesleğe yönelik bir hazırlık evresinin olması gerektiğini ifade eden katılımcıların çoğu (n=19) bu sorunu araştırma yaparak aştığını belirtmiştir. Katılımcıların önemli bir kısmı (n=17) deneyimli meslektaşlarıyla fikir alış verişini yaparken, astlarıyla toplantılar yaparak çözüm stratejisi üretmeye çalışan katılımcılar da (n=14) söz konudur.

Katılımcıların bir kısmı (n=19) kariyere başlangıç döneminde iş stresi yaşadığını ifade etmiştir. Buna yönelik olarak, katılımcıların geliştirdikleri çözüm stratejileri; işteki stres kaynaklarını saptamak (n=11), kurumda görev dağılımını doğru yapmak (n=9), ast ve üstlerle güçlü iletişim bağı kurmak (n=15), sosyal ilişkileri güçlendirmek (n=6), acil olmayan işleri öteleme (n=3) olarak sıralanmıştır.

Katılımcı grubun bir kısmı (n=14) çift kariyerli eş nedeniyle, yani eşinin iş hayatında olması ve kendi kariyer beklentilerinden dolayı bazı sorunlar yaşadığını belirtmiştir. Katılımcılar çözüm stratejilerini; eşle sorumluluk paylaşımı (n=9), ev işleri için yardımcı hizmeti alma (n=8), iletişim bağına güçlendirme (n=8) olarak belirtmiştir.

Araştırma grubundaki katılımcıların bir kısmı (n=13) kurum içi iletişim eksikliğinden kaynaklanan bazı yönetimsel sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Buna ilişkin olarak katılımcılardan bir kısmı (n=7) kurum içerisinde demokratik bir ortam oluşturma çabası sergilediğini; bazıları ise (n=6) kurum personeline yönelik dışarıda yemek, doğa yürüyüşü gibi sosyal etkinlik düzenleyerek kurum içi iletişiminin güçlenmesi için çaba harcadığını ifade etmiştir.

Diğer yönetici kademelerinde uzmanlaşmış olan katılımcıların ilçe milli eğitim müdürü olduklarında yeni bir alanda daha uzmanlaşması beklenmektedir. Bu durum, alınyazında çift kariyer yaklaşımı olarak nitelendirilmektedir. Buna ilişkin olarak katılımcıların bazıları (n=6), çözüm stratejisi olarak yoğun bir tempoyla yeni kariyerine odaklanma ve alanda uzmanlaşmayı seçtiğini belirtmiştir. Katılımcıların bir kısmı ise (n=3) eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitime başlayarak, yeni yönetim alanında daha donanımlı, hazır olmayı amaçlamıştır.

Bazı katılımcılar (n=4) ilçe milli eğitim müdürlüğü görevinin üçüncü yılından sonra kariyer platosu hissi yaşadıklarını ifade etmiştir. Kariyer platosu hissi kişinin kariyerinde üst noktaya

geldiğini ve daha fazla ilerleyemeyeceğini düşünmesidir. Bu soruna ilişkin getirilen tek çözüm önerisi ise kendilerini güdüleyici işlere yönelmeleri olmuştur.

Kariyerlerinin giriş evresinden, özel hayatına yeterli zaman ayıramayan, iş-aile çatışması yaşayan katılımcıların bu soruna yönelik çözümü iş planı yapma, aile ortak zaman geçirme, aile içi iletişimi güçlendirme çabaları ve özel hayat dair planlı yaşam şeklindedir. Bu çözüm stratejilerini geliştirirken katılımcıların bir kısmı (n=16) anlık gelen, planda olmayan işler nedeniyle iş planında sapmalar yaşadığını belirtmiştir. İş yoğunluğu nedeniyle aileyle ortak zaman geçirmeyi ertelemek zorunda kalan katılımcılar da (n=15) söz konusudur. Çevresel nedenlerden dolayı aile içindeki bireyler arasında yaşanan çatışmalar da, bazı katılımcılara göre (n=4) iş-aile çatışması için üretilen çözüm stratejilerini olumsuz etkilemektedir.

Katılımcı grup, kariyerlerinin giriş evresinde deneyimsizlikten kaynaklanan yönetimsel sorunlar, mesleğe yönelik hazırlık evresi eksikliği, mesleki gelişim sorunlarını yaşamıştır. Katılımcılar meslektaşlarından fikir alma, astlarla görüşme ve araştırma yapma çözüm stratejilerini geliştirmişlerdir. Örneklem grubunda yer alan bazı katılımcılar, geliştirdikleri çözüm stratejilerini engelleyen bazı durumlar olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar, yeni gelişen durumlara ilişkin örnek davranış modellerine her zaman rastlayamama (n=36), bazen deneyimli meslektaşların bilgi paylaşımına açık olmayışı (n=5), astların etkili katılımının sağlanamaması (n=6) şeklindedir.

Katılımcı grup kariyer giriş evresinde stres yaşadığını ifade etmiştir. Katılımcı görüşlerine göre stres kaynağı olarak birden fazla parametrenin rol alması nedeniyle stres kaynağını saptayamama (n=6), kurum personelinin her zaman etkili olamaması (n=9), mekanik örgüt yapısı nedeniyle iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olması, zaman sınırlaması olan işlerin kişiler üzerinde yaptığı baskı (n=8) ve insanların sosyalleşmeden uzaklaşmak istemesi (n=11) gibi durumları çözüm stratejilerini olumsuz etkilemektedir.

Çalışan eşler nedeniyle kariyer giriş evresinde sorun yaşayan bazı katılımcılar, eş ile sorumluluk paylaşımı, yardımcı personel hizmeti alma ve eş ile iletişimi güçlendirme çabaları gibi çözüm stratejileri geliştirilmiştir. Buna ilişkin olarak katılımcılar, ev işi sorumluluklarını yerine getirmede eşlerin benzer becerilere sahip olmayışı (n=6) ve ekonomik kısıtlılık (n=7) gibi engellerle karşılaşmışlardır.

Örgüt içi iletişim sorunu yaşadığını belirten katılımcılar çözüm olarak demokratik yaklaşım sergileme, ortak sosyal aktiviteler düzenleme gibi yollara başvurmuşlardır. Ancak mekanik örgüt yapısı nedeniyle klasik yönetim anlayışından tam olarak uzaklaşamama (n=8), her çalışan için ortak boş zaman ayarlayamama nedeniyle sosyal aktivitelere tam katılımın sağlanamaması (n=6) gibi engellerle karşılaşmışlardır.

Kariyerlerinin giriş evresinde çift basamaklı kariyer yaklaşımının getirdiği yük sorun olarak tanımlanmıştır. Çözüm stratejisi olarak, lisansüstü eğitime devam etme, kendini geliştirme, yetiştirme çabaları belirtilmiştir. Katılımcılar bu çözüm stratejilerini uygularken, iş yoğunluğu nedeniyle lisansüstü eğitime devam edemediklerini (n=3) ve tek başına kendini yetiştirme ve geliştirmenin zorluğu çektikleri (n=6) ifade etmiştir.

Nicel Bulgular

Katılımcı grubun, kariyerlerinin giriş evresinde deneyimsizlikten kaynaklanan yönetsel sorunlar, mesleğe yönelik hazırlık evresinin eksikliği, mesleki gelişim sorunları yaşadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan ilçe millî eğitim müdürlerinin kariyerlerinin giriş evresinde karşılaştıkları sorunların alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test edebilmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Anlamlı bir farkın olduğu durumlarda fark kaynağını ortaya çıkarmak için tamamlayıcı test olarak Post-Hoc Scheffe testi yapılmıştır. Sonuçlar, Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.

İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Kariyerlerinin Giriş Evresinde Karşılaştıkları Sorunların Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamalarında Yaşa Göre Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA ve Scheffe Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	X	Ss	ANOVA		Post Hoc Scheffe Testi
					F	Sig.	
Mesleki yeterlilik – gelişime açıklık	35-45 yaş aralığında(1)	108	48,84	4,73	1,360	,258	-
	45-55 yaş aralığında(2)	99	48,16	5,34			
	55'den büyük(3)	72	47,57	5,45			
Baskı grupları	35-45 yaş aralığında(1)	108	16,52	3,16	1,052	,351	-
	45-55 yaş aralığında(2)	99	16,05	3,01			
	55'den büyük(3)	72	15,92	2,72			
Stres	35-45 yaş aralığında(1)	108	20,15	2,98	21,032	,000	3 ile 1,2
	45-55 yaş aralığında(2)	99	17,82	5,61			
	55'den büyük(3)	72	15,42	5,81			
Adaptasyon	35-45 yaş aralığında(1)	108	21,11	2,97	6,383	,602	-
	45-55 yaş aralığında(2)	99	21,20	3,06			
	55'den büyük(3)	72	20,63	3,01			
İş-aile çatışması	35-45 yaş aralığında(1)	108	27,49	2,92	14,293	,000	3 ile 1,2
	45-55 yaş aralığında(2)	99	27,76	3,87			
	55'den büyük(3)	72	24,68	5,44			
Motivasyon	35-45 yaş aralığında(1)	108	24,00	3,32	,397	,673	-
	45-55 yaş aralığında(2)	99	23,66	4,41			
	55'den büyük(3)	72	24,15	3,57			
Deneyim	35-45 yaş aralığında(1)	108	18,96	2,52	22,045	,000	3 ile 1,2
	45-55 yaş aralığında(2)	99	18,92	2,90			
	55'den büyük(3)	72	15,90	4,73			

Tablo 4, ilçe millî eğitim müdürlerinin kariyer giriş evresinde karşılaştıkları sorunlardan "stres" alt boyutuna verdikleri toplam puanlarda yaş değişkenine göre istatistiksel anlamda fark olduğunu göstermektedir ($F_{(sd-sd)} = 21,032, p < 0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan tamamlayıcı Post Hoc Scheffe testine göre, 55 yaş ve daha üstündeki grup kendinden daha genç olan diğer yaş aralığındaki gruplara göre stres alt boyutunu daha düşük puanla

değerlendirmiştir. Katılımcıların yaşları arttıkça, iş dolayısıyla yaşadıkları stres düzeyinin daha düşük olduğu görülmüştür.

Katılımcıların “iş-aile çatışması” alt boyutuna verdikleri toplam puanlarda, 55 yaşından daha genç olan gruplar lehine fark olduğu tespit edilmiştir ($F_{(sd-sd)}=14,293$ ve $p<0,05$). “Deneyim” alt boyutuna verdikleri toplam puanlarda, yine 55 yaşından daha genç olan gruplar lehine fark olduğu görülmüştür ($F_{(sd-sd)}=22,045$ ve $p<0,05$).

Örneklem grubunun kariyerlerinin giriş evresinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin alt boyutlara verdikleri puanların, meslekî deneyim değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Anlamlı bir farkın olduğu durumlarda fark kaynağını ortaya çıkarmak için tamamlayıcı test olarak Post-Hoc Scheffe testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5.

İlçe Eğitim Millî Müdürlerinin Kariyerlerinin Giriş Evresinde Karşılaştıkları Sorunların Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamalarında Meslekî Deneyim Açısından Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA ve Scheffe Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Meslekî Deneyim	N	X	Ss	ANOVA		Post Hoc Scheffe Testi
					F	Sig.	
Mesleki yeterlilik-mesleki gelişime açıklık	15-20 yıl	58	47,48	4,62	1,863	,157	
	20-25 yıl	137	48,86	5,13			
	25 yıldan fazla	84	47,86	5,46			
Baskı grupları	15-20 yıl	58	15,95	2,64	,302	,740	
	20-25 yıl	137	16,21	3,21			
	25 yıldan fazla	84	16,35	2,91			
Stres	15-20 yıl	58	20,26	2,67	12,852	,000	1 ile 2,3
	20-25 yıl	137	18,43	5,38			
	25 yıldan fazla	84	16,07	5,41			
Adaptasyon	15-20 yıl	58	21,26	2,87	2,908	,056	
	20-25 yıl	137	20,96	3,22			
	25 yıldan fazla	84	20,08	3,29			
İş-aile çatışması	15-20 yıl	58	27,45	2,28	1,029	,359	
	20-25 yıl	137	26,88	3,69			
	25 yıldan fazla	84	26,42	5,77			
Motivasyon	15-20 yıl	58	23,64	3,80	,306	,736	
	20-25 yıl	137	23,90	4,10			
	25 yıldan fazla	84	24,14	3,26			
Deneyim	15-20 yıl	58	19,10	2,14	9,287	,000	1 ile 2,3
	20-25 yıl	137	18,58	3,31			
	25 yıldan fazla	84	16,82	4,40			

Tablo 5'e göre, örneklem grubun "Stres ve Deneyim" alt boyutlarına verdikleri puanlar, meslekî deneyimlerine göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Meslekî deneyimi 15-20 yıl aralığında olan grup kendinden daha fazla meslekî deneyime sahip olan gruplara göre stres boyutunu daha yüksek puanla cevaplamıştır ($F_{(sd-sd)}=12,852$ ve $p<0,05$). İlçe millî eğitim müdürlerinde meslekî deneyim arttıkça stresin azaldığı söylenebilir. Deneyim sorunu boyutunu, 15-20 yıl aralığında meslekî deneyime sahip olan grup kendinden daha deneyimli olan gruba göre daha yüksek puanla değerlendirmiştir ($F_{(sd-sd)}=9,287$ ve $p<0,05$).

Örneklem grubun önceki görev türüne ilişkin bulgular ANOVA testi uygulanarak değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Kariyerlerinin Giriş Evresinde Karşılaştıkları Sorunların Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamalarında Bir Önceki Kariyerlerine Göre Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova ve Scheffe Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Önceki pozisyonu	n	X	Ss	ANOVA		Post Hoc Scheffe Testi
					F	Sig.	
Meslekî yeterlilik-meslekî gelişime açıklık	Okul müdürü	121	48,07	4,66	1,561	,212	
	İlçe MEM'de şb. Mdr	80	49,10	5,42			
	İl MEM'de müdür yard.	78	47,73	5,54			
Baskı grupları	Okul müdürü	121	15,85	2,49	1,567	,211	
	İlçe MEM'de şb. Mdr	80	16,59	3,41			
	İl MEM'de müdür yard.	78	16,33	3,25			
Stres	Okul müdürü	121	17,48	5,48	2,332	,099	
	İlçe MEM'de şb. Mdr	80	18,08	5,38			
	İl MEM'de müdür yard.	78	19,09	4,25			
Adaptasyon	Okul müdürü	121	20,55	3,16	1,186	,307	
	İlçe MEM'de şb. Mdr	80	20,61	3,02			
	İl MEM'de müdür yard.	78	21,23	3,41			
İş-aile çatışması	Okul müdürü	121	26,00	4,16	7,270	,001	3 ile 1,2
	İlçe MEM'de şb. Mdr	80	26,78	4,87			
	İl MEM'de müdür yard.	78	28,28	3,15			
Motivasyon	Okul müdürü	121	24,38	3,10	9,408	,000	3 ile 1,2
	İlçe MEM'de şb. Mdr	80	24,70	3,40			
	İl MEM'de müdür yard.	78	22,40	4,66			
Deneyim	Okul müdürü	121	18,04	3,76	,115	,892	
	İlçe MEM'de şb. Mdr	80	18,23	3,23			
	İl MEM'de müdür yard.	78	18,27	3,71			

Tablo 6' da belirtilen önceki görev türüne ilişkin bulgulara göre, daha önce İl MEM'de müdür yardımcılığı görevinde bulunmuş olan ilçe millî eğitim müdürleri iş-aile çatışma boyutunu diğer görev türlerinde çalışan katılımcılara göre daha yüksek puanla cevaplamışlardır ($F_{(sd-sd)}=7, 270$ ve $p<0,05$). Aynı grup, motivasyon alt boyutunu, daha önce okul müdürlüğü görevinde bulunmuş olan grup, İlçe MEM'de şube müdürlüğü görevini yapan gruplara göre daha olumlu değerlendirmiştir. ($F_{(sd-sd)}=9, 408$ ve $p<0,05$).

İlçe millî eğitim müdürlerinin kariyerlerinin giriş evresinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin alt boyutlara verdikleri puanların, ilçe millî eğitim müdürü olmadan önceki kariyerlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde fark gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız gruplar T-testi uygulanmıştır. Kariyer giriş evrelerinde yaşadıkları sorunlar, eğitim seviyelerine göre değerlendirilmiştir.

Tablo 7.

İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Kariyerlerinin Giriş Evresinde Karşılaştıkları Sorunlarının Alt Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamalarında Eğitim Seviyesine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları

Maddeler	Eğitim	n	X	Ss	t-test		
					t	Sd	p
meslekî yeterlilik-meslekî gelişime açıklık	Lisans	218	48,34	5,16	,411	277	,682
	Lisansüstü	61	48,03	5,13			
Baskı grupları	Lisans	218	16,14	2,99	-,626	277	,532
	Lisansüstü	61	16,41	3,05			
Stres	Lisans	218	17,98	5,30	-,754	277	,452
	Lisansüstü	61	18,54	4,66			
Adaptasyon	Lisans	218	20,78	3,33	,197	277	,844
	Lisansüstü	61	20,69	2,68			
İş-aile çatışması	Lisans	218	26,67	4,61	-1,393	277	,165
	Lisansüstü	61	27,52	2,27			
Motivasyon	Lisans	218	24,27	3,43	2,982	277	,003
	Lisansüstü	61	22,66	4,68			
Deneyim	Lisans	218	18,03	3,74	-1,146	277	,253
	Lisansüstü	61	18,62	3,00			

Tablo 7'de katılımcıların eğitim seviyeleri lisans ve lisansüstü olarak iki grup altında ele alınmıştır. Buna göre; katılımcıların eğitim seviyeleri, kariyer giriş evresi sorunlarına ilişkin oluşturulan alt boyutlardan sadece motivasyon alt boyutuna verdikleri puanda etkili olmuştur ($t_{(sd)}=2,982$ ($_{(277)};p<0,05$). Lisans seviyesinde eğitim düzeyine sahip katılımcılar, lisansüstü seviyede eğitimi olan katılımcılara göre daha yüksek motivasyonla göreve başlamışlardır.

Katılımcı grubun kariyerlerinin giriş evresinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin alt boyutlara verdikleri puanların, görev yaptıkları coğrafi bölgeye göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde fark gösterip göstermediğini belirlemek üzere ANOVA-testine ilişkin sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8.

İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Kariyerlerinin Giriş Evresinde Karşılaştıkları Sorunların Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarında Görev Yaptıkları Bölge Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA ve Scheffe Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalıştığı Bölge	n	X	Ss	ANOVA		Post Hoc Scheffe Testi
					F	Sig.	
Mesleki yeterlilik- mesleki gelişime açıklık	Ege Bölgesi (1)	47	49,47	3,73	5,905	,000	6 ile diğer gruplar
	Marmara Bölgesi (2)	59	47,22	4,82			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	36	49,47	4,44			
	Karadeniz Bölgesi (4)	34	46,06	5,71			
	Akdeniz Bölgesi (5)	33	49,55	5,05			
	Güneydoğu Anadolu (6)	33	45,55	5,15			
	Doğu Anadolu (7)	37	50,59	5,53			
Baskı grupları	Ege Bölgesi (1)	47	15,81	3,25	2,197	,054	
	Marmara Bölgesi (2)	59	15,80	3,10			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	36	16,67	2,55			
	Karadeniz Bölgesi (4)	34	16,21	2,84			
	Akdeniz Bölgesi (5)	33	15,85	2,71			
	Güneydoğu Anadolu (6)	33	15,67	3,26			
	Doğu Anadolu (7)	37	17,65	2,78			
Stres	Ege Bölgesi (1)	47	18,64	4,71	1,196	,308	
	Marmara Bölgesi (2)	59	16,59	5,53			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	36	18,69	6,34			
	Karadeniz Bölgesi (4)	34	18,38	4,29			
	Akdeniz Bölgesi (5)	33	18,45	4,72			
	Güneydoğu Anadolu (6)	33	17,88	4,91			
	Doğu Anadolu (7)	37	18,86	5,06			

Adaptasyon	Ege Bölgesi (1)	47	20,55	2,78	3,831	,061	
	Marmara Bölgesi (2)	59	20,58	3,51			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	36	20,61	3,22			
	Karadeniz Bölgesi (4)	34	22,26	2,94			
	Akdeniz Bölgesi (5)	33	20,45	3,21			
	Güneydoğu Anadolu (6)	33	22,21	3,00			
	Doğu Anadolu (7)	37	20,03	2,79			
İş-aile çatışması	Ege Bölgesi (1)	47	26,51	3,90	1,940	,075	
	Marmara Bölgesi (2)	59	26,64	4,59			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	36	25,06	4,30			
	Karadeniz Bölgesi (4)	34	27,62	3,73			
	Akdeniz Bölgesi (5)	33	27,24	3,65			
	Güneydoğu Anadolu (6)	33	28,03	4,04			
	Doğu Anadolu (7)	37	27,32	4,63			
Motivasyon	Ege Bölgesi (1)	47	23,21	3,30	11,151	,000	7 ile diğer grupla
	Marmara Bölgesi (2)	59	24,59	3,02			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	36	25,97	2,87			
	Karadeniz Bölgesi (4)	34	22,62	4,20			
	Akdeniz Bölgesi (5)	33	22,64	3,89			
	Güneydoğu Anadolu (6)	33	21,24	4,44			
	Doğu Anadolu (7)	37	26,46	2,32			
Deneyim	Ege Bölgesi (1)	47	18,38	3,61	,521	,792	
	Marmara Bölgesi (2)	59	17,68	4,17			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	36	17,94	3,91			
	Karadeniz Bölgesi (4)	34	18,88	2,43			
	Akdeniz Bölgesi (5)	33	18,06	3,24			
	Güneydoğu Anadolu (6)	33	17,94	4,49			
	Doğu Anadolu (7)	37	18,46	2,50			

Tablo 8'e göre, meslekî gelişim ve gelişime açıklık alt boyutuna verdikleri puanlar çalıştıkları coğrafi bölgeye göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde çalışan grup, diğer bölgelerde çalışan gruplara göre meslekî gelişim ve gelişime açıklık alt boyutunu daha düşük puanla değerlendirmişlerdir ($F_{(sd-sd)}=5,905$ ve $p<0,05$). Doğu Anadolu Bölgesinde çalışan grup, motivasyon boyutunu diğer bölgelerde çalışan ilçe millî eğitim müdürlerine göre daha yüksek puanla değerlendirmişlerdir ($F_{(sd-sd)}=11,151$ ve $p<0,05$). Doğu Anadolu Bölgesinden çalışan ilçe millî eğitim müdürleri kariyerlerine daha yüksek motivasyon ile başladıkları söylenebilir.

Tartışma ve Sonuç

Çalışmanın nitel bölümünde ilçe millî eğitim müdürlerinin mesleklerinin ilk beş yılında karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara yönelik kullanılan stratejilerin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırma sonunda ise sorunlar sırasıyla şu şekilde belirlenmiştir: Özel hayatına yeterli zaman ayıramama, deneyimsizlikten kaynaklanan yönetimsel sorunlar, mesleğe yönelik olarak bir hazırlık olmaması, yetiştirme evresinin olmayışı, adaptasyon, meslekî gelişim, stres, iş-aile çatışması, çift basamaklı kariyer, bürokratik engeller, çift basamaklı kariyer yaklaşımının getirdiği yükler, kariyer platosu hissi.

Özel hayatına iş yoğunluğu nedeniyle daha az zaman ayırdığını ifade eden yöneticiler bu sorunu zamanla aştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı iş-aile çatışması yaşadıklarını; iş deneyimlerinin artmasıyla sorunun çözüme ulaşacağını ifade etmiştir. Araştırma bulgularında deneyimsizlikten kaynaklanan yönetimsel sorunlar yaşayan katılımcılar, ilçe millî eğitim müdürlüğü görevine başladıklarında mesleğe yönelik olarak bir hazırlık, yetiştirme evresinin olmayışını sorun olarak görmüşlerdir.

İlçe millî eğitim müdürlerinin en çok yaşadığı sorun olarak belirtilen özel hayata zaman ayıramama sorunu zamanla etkili şekilde kullanılamamasından kaynaklanabilir. İş hayatında zaman yönetimi önemli bir yer tutmaktadır. Zamanın etkili kullanılamaması, iş ve özel hayat arasındaki dengenin sağlanamaması, her ikisinde de sorumlulukların yerine getirilememesine neden olabilir. Adaptasyon süreci, yeni kariyerde deneyimsizlikten kaynaklanan yönetimsel sorunlar ve mesleğe yönelik mesleki hazırlık/yetiştirme imkânlarının bulunmama ise diğer sorunlar arasında yer almaktadır. Bu aşamada ilçe millî eğitim müdürlerinin göreve başlarken, yeni görevleriyle ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitim veya yetiştirmeye tabi tutulmamasının bu sorunların oluşmasına zemin oluşturduğu düşünülebilir. Bu nedenle bu iki sorun birbiriyle yakından ilişkili olarak görülebilir.

(Hall & Moss, 1998) kariyerde ilerleme için zorlayıcı görevlerin gerekliliğini ifade etmektedir. İlçe millî eğitim müdürlerinin yeni kariyerlerinde karşılaştıkları işe yönelik sorunlarla ilişkilendirildiğinde, ilçe millî eğitim müdürlerinin kariyere giriş evresinde başarılı bir şekilde adapte olarak meslekî zorlukları aşmaları kariyer başarısını beraberinde getirecektir. Hizmetiçi eğitim sonucunda memurların, görevde yükselmelerini sağlayarak bilgi, beceri ve bakış açılarını zenginleştirme hedeflenir (Oğuzkan, 1993).

Stres sorununa yönelik olarak, katılımcıların işteki stres kaynaklarını saptamak, kurumda görev dağılımını doğru yapmak, ast ve üstlerle güçlü iletişim bağı kurmak, sosyal ilişkileri güçlendirmek, acil olmayan işleri öteleme sorun alanı olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularında stres, kariyere giriş evresinde karşılaşılan sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Stres iş veya özel yaşamda herhangi bir zamanda karşılaşılabilecek yaygın bir sorundur. (Tunçer, 2012) iş güvenliği, terfi beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, kariyer düzleşmesi, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma hayatında karşılaşılan birçok durumun stres kaynağı olabileceğini ifade etmektedir. Araştırma bulguları yerel politika uygulayıcısı olan ve

sorumluluğundaki ilçedeki öğrencilerin bütününe etki edecek kararları alan bireyler olarak ilçe millî eğitim müdürlerinin sorumluluklarından dolayı stres yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Araştırma grubunda yer alan katılımcıların bir kısmı kurum içi iletişim eksikliğinden kaynaklanan bazı yönetsel sorunlar yaşadığını ve soruna ilişkin olarak kurum içerisinde demokratik bir ortam oluşturma çabası sergilediklerini belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise kurum personeline yönelik dışarıda yemek, doğa yürüyüşü gibi sosyal etkinlikler düzenleyerek kurum içi iletişimin güçlenmesi için çaba harcadığını ifade etmiştir. Yönetimin en önemli süreçlerinden biri olan iletişimin açık, etkili bir şekilde kullanımı ilçe millî eğitim müdürlerinin uyguladığı çözüm stratejilerinin başarılı olmasına yardımcı olacağı söylenebilir.

Araştırma bulgularında ilçe millî eğitim müdürlerinin çift basamaklı kariyer yaklaşımıyla beraber gelen yüklerle birlikte kariyere giriş evresinde sorunlar yaşadığı ortaya çıkmıştır. Lisans eğitimi alan yöneticilerin sahip oldukları uzmanlık alanı yanında, eğitim yönetimi alanında lisansüstü derecede eğitim alarak uzmanlaşmak istemeleri ve farklı bir alana enerji harcamaları; yöneticiler tarafından sorun olarak dile getirilmiştir.

Araştırmaya dâhil edilen grup çift basamaklı kariyer yaklaşımının kendilerine bir yük getirdiğini ifade etmişlerdir. “Bireyin, enerjisini diğer işlerde de kullanması kariyer engellerinden ay ışığı sorununu çağrıştırmaktadır” (Aytaç, 1997, s. 227), böyle bir durumda, çalışanın istihdam edildiği örgütte yeterli performansla çalışamayacağını ifade eder. Çalışma bulgularının Aytaç’ın (1997) görüşlerini destekler nitelikte olduğunu ifade etmek mümkündür. Yöneticilerin ay ışığı sendromu yaşamamaları için, çift kariyer yaklaşımında entegrasyonunu sağlamaları, profesyonel olarak yapılan işin sorumluluklarını yerine getirmeyi ihmal etmemeleri gerekmektedir.

İlçe millî eğitim müdürlerinin kariyere giriş evresinde yaşadıkları sorunları ortaya çıkarmayı amaçlayan nitel bölümden elde edilen son sorun ise kariyer platosu hissidir. İlçe millî eğitim müdürlerinin yeni kariyerin ilk yıllarında kariyer platosu hissini yaşamaları dikkat çekici görünse de; kariyer platosu kariyerin herhangi bir evresinde görülebilmektedir. Kariyer platosu, “kariyer ilerleyişinin durduğu bir durumdur” (FERENCE, Stoner & Warren, 1977, s. 602), işverenlerin artık belirli çalışanları ödüllendirmediği veya kademeli olarak ödüllendirmediği bir durumdur. Bazı katılımcılar, kariyerleriyle ilgili olarak yatay-dikey pozisyonlarda hareket olanağı bulamayacakları düşüncesiyle mesleklerinde durağan bir yapıya dönüşmeye başladıkları hissine kapıldıklarını ifade etmişlerdir. Millî Eğitim Bakanlığının hiyerarşik yapısı, kariyer ilerlemesinde belirlediği kurallar ve nesnel kariyer enstrümanlarının belli bir düzeye kadar artması bireyde kariyer platosu hissine neden olabilir. Bunun yanında geleneksel kariyer yaklaşımının çok yönlü kariyer yaklaşımından daha çok benimsenmiş olması da etkili olabilir. Millî eğitim müdürlükleri bürokrasinin yoğun olarak işlediği örgütlerdir. Bu nedenle çalışanlar da sistemin içinde kariyere geleneksel bir bakış açısıyla yaklaşabilir. Armstrong-Stassen ve Schlosser (2008) araştırmasında kariyer platosunun kariyerin herhangi bir aşamasında oluşabileceğini ifade etmekle beraber daha çok yaşlı bireylerde görüldüğünü ortaya koymuştur. Bu noktada araştırma bulguları Armstrong-Stassen & Schlosser’in (2008) araştırması ile benzerdir. Ettington (1998) ise hiyerarşik yapıya sahip örgütlerin dışsal faktörler aracılığıyla bireylerin kariyer beklentilerini etkilediğini ve sonuçta kariyer platosuna neden olduğunu ifade eder.

Bu bilgi doğrultusunda ilçe milli eğitim müdürlerinin kariyer platosu hissi yaşamalarının nedeni içinde bulunduğu örgüt yapısından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, ilçe milli eğitim müdürlerinin kariyer giriş evresinde karşılaştıkları sorunlardan “stres” alt boyutunu 55 yaş ve daha üstündeki grup kendinden daha genç olan diğer yaş aralığındaki gruplara göre daha düşük puanla değerlendirmişlerdir, yaş arttıkça, iş dolayısıyla yaşadıkları stres düzeyinin daha düşük olduğu söylenebilir. İlçe milli eğitim müdürlerinde yaş arttıkça iş ve aile arasında çatışmaların azaldığı, müdürlerin kariyer giriş evresinde daha az deneyimsizlik sorunu yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularında, meslekî deneyimin katılımcıların kariyer giriş evresinde yaşadıkları sorunlarda etkili olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları, ilçe milli eğitim müdürlerinde meslekî deneyim arttıkça stresin azaldığı ve daha az deneyimsizlik sorunu yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, ilçe millî eğitim müdür olmadan önce il millî eğitim müdür yardımcısı olarak görev yapan katılımcılar, okul müdürlüğü veya ilçe milli eğitim şube müdürlüğü görevinden gelerek ilçe millî eğitim müdürü olan katılımcılara göre daha fazla iş-aile çatışması yaşamaktadır. İl millî eğitim müdür yardımcılığı görevinden gelen grup, okul müdürlüğü görevinden gelen katılımcılara göre daha yüksek motivasyonla göreve başlamıştır. Araştırma bulguları ilçe milli eğitim müdürlerinin kariyere giriş evresinde yaşadığı sorunlarında çift kariyerli eşler ve iş aile çatışmasının da yer aldığını göstermektedir. İş aile çatışmasının yeni kariyer basamağının getirdiği iş yükü, iş yemekleri ve toplantılar mesai saatleri dışına taşan etkinliklerden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Eşlerin kendi kariyer rotalarına sahip olması ise evli eşlerde sıklıkla ortaya çıkmaktadır. “Geleneksel kültür açısından, ülkemizde de ekseriyetle kadınların ailelerine öncelik vermesiyle, kariyer ilerlemesi fırsatı erkeklere verilmektedir. Bilhassa aynı örgütte çalışan eşlerin kariyerlerinde ilerlemeleri bu sorunu daha çok pekiştirmektedir” (Özden, 2007, s. 95).

Araştırma sonuçlarına göre, lisans seviyesinde eğitim almış olan katılımcılar, lisansüstü seviyede eğitimi olan katılımcılara göre daha yüksek motivasyonla göreve başlamışlardır. Bunun nedeni olarak, eğitim seviyesi yükseldikçe görev sorumluluğunun artması gösterilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde çalışan ilçe milli eğitim müdürleri, Türkiye'nin diğer bölgelerinde çalışan gruplara göre mesleki gelişim ve gelişime açık olma alt boyutunu daha olumsuz değerlendirmişlerdir. Ayrıca Doğu Anadolu Bölgesinden çalışan katılımcıların, kariyerlerine daha yüksek motivasyonla başladıkları sonucu elde edilmiştir. Doğu Anadolu Bölgesinin daha az öğrenci nüfusuna sahip olması, eğitimle ilgili sorunlara daha az neden olacağı ve bunun da eğitim yöneticilerinde motivasyon kaybını engelleyeceği düşünülmektedir.

Yapılan çalışma, ilçe milli eğitim müdürlerinin ilk 5 yılda karşılaşılması olası sorunları ortaya koyması ve düşüncelerini yansıtmaları bakımından önemlidir. Bu çalışma, bu alanda yapılan diğer çalışmalardaki sonuçlara paralel sonuçlar vermekle birlikte, değişik bazı bulguları da ortaya koymuştur. Özellikle bürokratik engeller, iş yükünün fazla olması, mevzuat bilgisinin yetersizliği, işe başlandığında bir danışman olmaması müdürlerin kariyer evrelerinde yaşadıkları sorunların başında gelmektedir.

Yukarıda belirtilen sorunların çözülmesine yönelik çözüm önerilerini şöyle sıralanabilir:

1. İlçe millî eğitim müdürleri, göreve başlamadan önce daha düzenli ve daha sıkı bir hizmet için eğitimden geçirilmeli, bu alanda hizmet etmeye hazırlıksız yakalanmamalıdır.
2. İlçe millî eğitim müdürlerine, görev alanlarıyla ilgili ihtiyaç duydukları konularda başvurabilecekleri bir tür danışmanlık/rehberlik hizmeti sunulmalıdır.
3. İlçe millî eğitim müdürlüklerine yapılacak atamalar eğitim camiasının içinden olmalıdır.
4. İlçe millî eğitim müdürleri mevzuat konusunda bilgilendirilmeli, bunun için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
5. Eğitim sorunları üzerine biraz daha eğilebilmek, öğretmen ve öğrencilerle biraz daha yakından ilgilenebilmek, okulları biraz daha ziyaret edebilmek için ilçe millî eğitim müdürleri üzerindeki iş yükü azaltılmalı, bürokratik işler hafifletilmelidir.

Kaynaklar

- Aldemir, C. & A. Budak. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Arnold, J. (1997), *Managing Careers into the 21st Century*, London: Paul Chapman Publishing.
- Armstrong-Stassen, M. & Schlosser, F. (2008), Benefits of a supportive development climate for older workers, *Journal of Managerial Psychology*, 4(23), 419-437.
- Astin, H.(1984) The Meaning of Work in Women's Lives A Sociopsychological Model of Career Choice and Work Behavior, *The Counseling Psychologist*, 12 (4): 117-126
- Ataol, A. (1989). *Kariyer Yönetimi*. İzmir: Hava Teknik Okullar Komutanlığı Basımevi.
- Aytaç: (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: Epsilon Yay.
- Bakioğlu, A. (2015). *Eğitimde Mentorluk*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baruch, Y. (2006), Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 2(16), 125-138.
- Betz, N. E., & Fitzgerald, L. F. (1987). *The career psychology of women*. Academic Press.
- Bilen, D. (1998). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. & A. Akgün. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2013). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage, s. 116-124.
- Çiftçi, B. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi / Kariyer Planlaması*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler İçin Çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2. Baskı.) Ankara: PEGEM-Akademi.
- Demirbilek,T.(1994). *Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 9, (11).
- Enes, F. & Çalık, T. (2006). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Ereş, F. (2004). Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ettington, D. R. (1998), Successful Career Plateauing, *Journal of Vocational Behavior*, 52(1),72-88.
- Ference, T. P., Stoner, J. & Warren, E. (1977), Managing the Career Plateau, *Academy of Management Review*, 2, s.602-612.
- Gibbs, G. (2007) *Analysing Qualitative Data*. SAGE Publications Ltd., New York, USA.
- Ginzberg, E., Ginsburg, W. & Herma, J. L. (1959). *Occupational choice: an approach to a general theory*. New York: Columbia Univer. Press,
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D.T. & Moss, J.E, (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt, *Organizational Dynamics*, Winter, 22-37.
- Ivancevich, J. (1983). *ManagingforPerformance*. Texas: Business Publications Inc.
- Judge, T. A. Higgins, C. A., Thoresen, C. J., and Barrick, M. R. (1999), The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span, *Personnel Psychology*, 52 (3), 621-652.
- Kurt, M. (2007). Öğretmen ve yöneticilerin “öğretmenlik kariyer basamakları” uygulamasına yükledikleri anlamlar. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde
- Near, J. P. (1984), *Reactions to the Career Plateau*, *Business Horizons*, 27 (4),75-79.
- Noe, R. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. (Çev: Canan Çetin) Ankara: Betya Yayıncılık
- Oğuzkan, F. (1993), Eğitim Terimleri Sözlüğü, Ankara: Emel Matbaacılık
- Özden, C. (2007). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Akis Kitap
- Özden, M.C., (2001) Bireysel Kariyer Yönetimi. Ankara: Ümit Yayıncılık
- Özgen, H., A. Öztürk & A. Yalçın. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.Adana: Nobel Kitabevi.
- Power. S. (2009). *Midcareer renewal: A research agenda for the twenty-first century*, in: Baugh: G.& Sullivan.E (eds), Maintaining focus, energy and options over the career. Charlotte, North Carolina:Information Age Publishing, Inc, 107-134)
- Richie, B. S., Fassinger, R. E., Linn, S. G., Johnson, J., Prosser, J., ve Robinson, S. (1997). Persistence, connection and passion: A qualitative study of the career development of highly achieving African American-Black and White Women. *Journal of Counseling Psychology*, 44 (2), 133-148.
- Roe, A. (1957). *Early determinants of vocational choice*. J. Counsel. Psychol.,4, 212-217.
- Schuler, R. (1993). *Personnel& Human Resource Management*. New York: John Willey and Sons
- Stroh, L., Brett, J., & Reilly, A. (1992), All the right stuff: A comparison of female and male managers career progression, *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 251-260.
- Sullivan: , Martin, D., Carden, W. & Mainiero, L. (2003), The road less traveled: How to manage the recycling career stage, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2), 34-42.
- Sullivan, Baruch, Y. (2009) Advances in Career Theory and research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration, *Journal of Management*, 35(6),1542-1571
- Sullivan: E. (2009), *Maintaining focus, energy and options over the career*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc, 107-134.
- Super, D. E. (1957), *The psychology of careers*, Harper, New York.
- Super, D. E. 1980. “A Life-span, Life-space Approach to Career Development.” *Journal of Vocational Behavior* 16, 282-298.
- Super, D.E. (1984) Career and life development, in: Brown, D. and Brooks, L. (eds), *Career choice and development*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Şahin, G. (2007). Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yeri ve kariyer sorunları. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Taşçıoğlu, C. (2006). Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara. Yargı Yayınları.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2012, 31(1), 203-233.
- Werther, W.B ve Davis, K (1989) *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill International Editions,
- Wilson, T. & Davies, G. (1999), The changing career strategies of managers, *Career Development International*, 4(2)s.101-107.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (8. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık