

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARIYER GELİŞİM KARARLARINI ETKİLEYEN KURUMSAL VE KİŞİSEL FAKTÖRLER

Aydın BALYER¹

Öz

Okulun amacı, öğrencilerini belirlenen amaçlar doğrultusunda yetiştirmektir. Araştırmalar, okul yöneticilerinin bazı davranışlarının, öğretimin kalitesini doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, onların sürekli bir gelişim çabası içerisinde olmaları, yenilikleri izlemeleri ve bunları yönetsel uygulamalarına taşımaları daha önemli hâle gelmektedir. Ancak bu süreçte bazı kurumsal ve kişisel faktörlerin okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını olumsuz yönde etkilediği değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin kariyer gelişimlerini etkileyen kurumsal ve kişisel faktörlerin ortaya çıkartılmasını amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemiyle yürütülmüştür. Bu kapsamda, 30 okul yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonuçları; ekonomik, ideolojik ve politik faktörlerin yöneticilerin kariyer gelişim kararlarını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koyarken, psikolojik ve sosyolojik faktörlerin bu anlamda etkili olmadığını göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticileri, kariyer gelişimi, eğitim yönetimi

ABSTRACT

Main purpose of school is to educate students in accordance with the determined goals. Researches reveal that school administrators' certain behaviors affect instructional quality directly or indirectly. Therefore, they should be in a consistent effort to improve themselves, follow innovations and adapt them into their administrative practices. However, it is assumed that some institutional and personal factors affect their career advancement decisions negatively. This qualitative study aims to determine factors affecting their career advancement. In this regard, 30 school administrators were interviewed. Results reveal that while economic, ideological and political factors affect their decisions, educational, psychological and sociological factors do not.

Key words: School administrators, career advancement and educational administration

¹ Dr. Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Davutpaşa Kampüsü Esenler/İstanbul, balyer@yildiz.edu.tr

Giriş

Toplumların kendini gerçekleştirmiş bireyler yetiştirmesini amaç edinen eğitim, geleneksel bakış açısına göre gençlere mevcut durumların tanımlarını ve onların okul içinde yer aldıkları gruplar tarafından kabul edilmelerini sağlama sanatıdır (Hesapçioğlu ve Balyer, 2009). Buna göre okulun görevi, yetişkinler tarafından tanımlanan sosyal görevleri gençlere kazandırmaktır. Bu anlamda okul, sosyal bir kontrol aracı olarak işlev görmektedir. Sonuç itibariyle, farklı işlev ve tanımlarla betimlenseler de okulun temel görevi, öğrencilerini pratik yaşama hazırlamaktır.

Küresel ekonomi ve uluslararası alanlarda rekabetin giderek belirleyici olmaya başladığı bir süreçte öğretimin kalitesinin artırılmasına dair artan beklentiler, günümüzde okullar üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır (Brown, 1993; Hallinger, 1992; Leithwood, Day, Sammons, Hopkins ve Harris, 2006; Murphy ve Hallinger, 1992). Bu baskılar, okul ve okul yönetim süreçlerini yeniden şekillendirmektedir (Murphy, 2001). Bu nedenle, uzun yıllardan beri söylendiği şekliyle eğitim yönetiminin başlı başına profesyonel bir meslek alanı olarak kabul edilmesi, ekonomik, politik ve sosyal ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenmesi, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve kariyer gelişim planlarının da bu anlayışa göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Barnett, 2004; Murphy, 2001).

Özdemir'e (2002) göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları okulun başarısını etkileyen bir unsurdur. Bu nedenle, okul yöneticilerinin okullarını başarılı kılabilmeleri için donanımlı olmaları, eğitim sistemimiz bakımından önemli bir sorumluluktur. Ancak ülkemizde okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri, beceri ve tutumları yer yer tartışma konusu olabilmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin sürekli bir kariyer gelişim planlama çabası içerisinde olmaları gerekmektedir. Ancak gerek üst düzey bir göreve atanmak için yapılan dikey kariyer planlaması gerekse de kendi bilgi ve profesyonel deneyimini artırmak için yapılan yatay kariyer planlaması olsun, bazı kurumsal ve kişisel faktörlerin okul yöneticilerinin kariyer gelişimi yönündeki kararlarını olumsuz yönde etkilediği değerlendirilmektedir. Bu çalışma, bu sürece katkı sunabilmek amacıyla yürütülmüştür. Bu çalışma çerçevesinde kavramsal yapı içerisinde öncelikle kariyer tanımlanacak, daha sonra okul yöneticilerinin kariyer gelişimleriyle ele alınacaktır. Daha sonra okul yöneticilerinin kariyer gelişimlerinin bazı ülkelerdeki yasal altyapısı ve ülkemizdeki mevcut durum incelenecektir. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin kariyer gelişimlerinde etkili olduğu değerlendirilen ekonomik, ideolojik ve politik faktörler gibi kurumsal ve eğitim, psikolojik ve sosyolojik kişisel faktörler ayrı ayrı ele alınacaktır.

Kavramsal Yapı

Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişimi

Kariyer, etimolojik olarak Fransızca "carriere", İngilizce "career" kelimesinden gelmektedir. Meslek, hayat boyu ilerleme, kişinin hayatının işi olarak seçtiği meslek anlamında kullanılmaktadır. Örgütsel ve yönetsel alandaki değişimlere bağlı olarak kariyer kavramının anlamı da değişmektedir. Son zamanlara

kadar kariyer hep ilerleme anlamında kullanılırken, artık kariyer sadece ilerleme anlamına gelmemektedir. Kariyerin günümüzdeki anlamını, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul eden bir yaklaşım yaygınlaşmaktadır. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine almaktadır (Erdoğan, 2002). Tortop (2006), kariyeri bir insanın çalışma hayatı boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanması olarak tanımlamaktadır. Türkçe Sözlükte ise kariyer, bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak tanımlamaktadır (TDK, 2013). Nichols'a (2012) göre kariyer gelişimi, kişisel gelişimdir ve işle ilgili pozisyonlarda yaşam boyu süren ilerlemeye yönelik tutum ve motivasyondur. Yaşanan örgütsel değişimler çerçevesinde günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımında dikkat çeken önemli nokta, aslında dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketliliğinin artması konusudur. Bu nedenle kariyer gelişimini yalnızca bir üst düzey göreve geçme şeklinde algılamak eksik kalır.

Eğitim yönetimi bakımından değerlendirildiğinde Fullan'a (2002) göre okul yöneticileri, değişen ve dönüşen bir ortamda dışarıdan bir zorlamaya gerek duymadan bütün bunların dışında donanımlı olmak yönünde bir çaba içerisinde olmalıdırlar. Çünkü eğitim kurumları, okulu ileriye taşıyabilecek, yönetsel becerileri bakımından donanımlı yeni liderlere gereksinim duymaktadırlar (Kersten ve Kersten, 2006). Eğitim hizmetlerinin yönetiminde de sistemde yer alan yöneticilerin günümüz şartlarına uyumlu olarak sürekli yükselen yönetici nitelikleri çitasını aşmaları, diğer bir deyişle yönetim bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeleri bir zorunluluktur (Çetin ve Yalçın, 2003). Bu durumda okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması, yer değiştirmesi ve kariyer planlaması önemli hâle gelmektedir; çünkü bazı farklılıklara karşın, birçok müdürün kariyerlerinde ilerlemek için planları bulunmaktadır (Day ve Bakıoğlu, 1996; Kremer-Hayon ve Fessler 1992; Ribbins, 1999; Weindling, 1999). Murphy (2001), eğitim liderliğinin odak noktası yönetim olarak yöneticilikten, eğitim öğretimle ilgili liderliğe doğru kaymakta olduğunu belirtmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin bazı liderlik becerilerine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Oplatka (2004) müdürlerin farklı liderlik türlerini öğrenmeleri ve uygulamalarına adapte edebilmelerinin onların kariyer gelişimlerini iyi planlamalarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Ancak diğer bir yandan, okul yöneticileri kariyer gelişimini yalnızca bir üst düzey göreve atanmak olarak algıladıkları için bu görevlere atandıktan sonra kariyerler gelişimlerini tamamlamış olduklarını varsayarlar.

Birçok ülkede okul yöneticileri, öğretmenler arasından sınavla ya da mesleki puanlamalar dikkate alınarak seçilmekte iken diğer bazı ülkelerde onların eğitimci olmalarına gerek bile duyulmamaktadır. Çınkır'a (2003) göre İngiltere'de okul müdürü olmak isteyenlere ulusal mesleki standartları kazandırmak amacıyla resmî yetiştirme eğitimi programı düzenlenmektedir. Bu programla okul müdürü olmak isteyen öğretmenlere okul geliştirmeye dayalı, uygulamalı ve mesleki bir eğitim sunulması hedeflenmektedir. Bu program okul geliştirmeye dayalıdır ve eğitim sektörü içindeki ve dışındaki en iyi liderlik ve yönetim uygulamalarından yararlanmıştır. Yine bu programlar, okul müdürleri için belirlenmiş ulusal mesleki standartlara dayalıdır ve müdürlüğe hazır olanların bu yeterliğe sahip olmalarını sağlar ve yeni göreve atanan okul müdürleri için liderlik ve yöneticilik becerilerini geliştirmeleri konusunda yol gösterir. İngiltere'de 1988'de çıkarılan "Eğitimde Reform Kanunu" eğitim yöneticilerinin yönetim ve öğretim

becerilerinin yanında finans yönetimi, vizyon oluşturma, bütçe planlama gibi konularda eğitilmelerini zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda eğitim yöneticileri hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmeye başlanmıştır (Çetin ve Yalçın, 2003). Yine Japonya ve Fransa gibi ülkelerdeki okul yöneticiliği profesyonel bir yönetim alanı olarak düzenlenmiştir. Japonya'da seçilen yönetici adayları bölge ve yerel eğitim merkezlerinde hizmet içi eğitim yolu ile eğitilmektedirler. Eğitim yöneticisi olacak adaylarda lisansüstü eğitim programını tamamlamış olmaları şartı aranmaktadır. Fransa'da ise bir kariyer planlaması yapılarak çalışanların yükselmeleri somut ölçütlere bağlanmıştır. Kariyer yükselmesi ücret artışlarını da beraberinde getirmektedir. Eğitim yöneticileri bu ülkede de hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmektedir.

Türk milli eğitimindeki yeni eğitim yöneticisi yetiştirme yönteminin hizmet içi uygulamalarla yapılması nedeniyle bu ülkelerle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ülkemizde okul yöneticileri, farklı nitelik ve özellikler göz önünde bulundurularak seçilmekte ve atanmaktadır. Buna göre, 1998 yılına kadar okul yöneticileri, bakanlık merkez yönetimi tarafından, öğretmenler ya da müdür yardımcılığı görevinde bulunanlar arasından görece ölçütlere göre seçilerek yönetsel görevlere ya da bir üst düzey göreve atanmışlardır. Bu durum 1995 yılında "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği"ne göre belirlenen genel ve özel şartlara göre yeniden düzenlenmiştir. Buna göre atamalar, %30 oranında Türkçe-Kompozisyon, % 20 oranında Türkiye Cumhuriyeti İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük bilgisini, % 50 oranında da Kamu Yönetimi ile ilgili mevzuatı, Millî Eğitim mevzuatı Eğitim Yönetimi ve Sistemi ile ilgili temel bilgileri kapsayan soruların sorulduğu seçme sınavına göre yapılmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB), 1999 yılından sonra üniversitelerle yaptığı iş birliği ile okul müdürlerinin sınavla seçilmesi ve göreve atanması yönünde bir politika izlemiştir (Çınkır, 2003). Buna göre, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngörmüştür. Yönetmelik ile her yöneticinin her yönetsel kademelerde "yönetim görevinde geçirilecek en az hizmet süresi" konmuştur. Böylece haksız ve düzensiz kademe atlama ya da kademe indirimi önlenmiştir. Örneğin; öğretmen iken birden millî eğitim müdürü ya da üst düzey yönetici olarak atanmak ya da tersine yönetici iken birden öğretmenliğe dönmek gibi yönetsel istikrarsızlıkların yolu kapanmaktadır. Bu durum yöneticinin daha rahat ve güvenli bir ortamda görev yapmasını sağlamış ve başkalarına olan politik, ideolojik ve kişisel bağımlılığı azaltmıştır. Yönetmelikte, ilk defa yöneticiler, buldukları kademe belli süreler görev yapan ve de kendilerini geliştirmeleri ölçüsünde yükselme olanağına sahip olmuşlardır. Böylece çalışanlar için kıdem yerine daha çağdaş bir değerlendirme ölçütü olan "performans" ön plana alınmıştır (Kayıtcı, 2001).

2009 yılından itibaren uygulanmaya başlanan "MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" gereğince atamalarda kariyer ve liyakat esas alınmakta ve norm kadro ve puan üstünlüğü göz önünde bulundurulmaktadır. Buna göre müdürlük atamaları Türkçe-dil bilgisi (%10), Resmî yazışma kuralları (% 4), Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri (% 4), Okul yönetimi (% 4), Yönetimde insan ilişkileri (% 4), Okul geliştirme (% 4), Eğitim ve öğretimde etik (% 5), Türk idare sistemi ve protokol kuralları (% 5) alanlarından alınan puanlara göre yapılmaktadır.

Müdür başyardımcılığına ve müdür yardımcılığına ilk defa atanacakların belirlenmesi için yapılan seçme sınavında ise Türkçe-dil bilgisi (%10), Resmî yazışma kuralları (%) 5, Atatürk İlkeleri ve Türk

İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik (%10), T.C. Anayasası (%9), Genel Kültür (%6) ile 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat (% 60) alanlarından alınan puanlar esas alınmaktadır. Buna göre 3 yıl görev yapmış olan bir öğretmen doğrudan yönetici olabilmektedir. Burada elde ettiği performansa göre de daha üst düzey yöneticiliğe atanabilmektedir.

Diğer bir yandan Bakioğlu ve Özcan' a (2001) göre okul yöneticilerinin almış oldukları hizmet öncesi eğitim yetersiz olduğundan, okul yöneticileri hâlâ usta çırak ilişkisi içinde yetiştirilmekte, ustalarından öğrendiklerini uygulamakta ve onlardan öğrendiklerinin ötesine geçememektedirler. Taymaz'a (1997) göre yöneticilerin büyük bir kesimi yöneticilik konusunda yeterince öğrenim ve deneyime sahip olmadıkları için, teknik yetkinin kullanılmasında güçlükler yaşanmaktadır. Çelik (2003), ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde teorik bilgi ve uygulamalı bilgi arasında bir denge kurulamadığını, lisansüstü eğitim programlarında teori-uygulama bütünlüğü sağlanamadığını ve çağdaş gelişmeleri yansıtmak programların uygulanması konusunda ülke düzeyinde de bir bütünlük sağlanamadığını belirtmektedir. Buna rağmen, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesini konu alan Türkiye'de ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre eğitim yönetimi hazırlama programı konuları birkaçı dışında, deneklerce çok yüksek düzeyde önemsenmiştir (Balci, 1988; Bredeson ve Johansson, 2000).

Ülkemizde yönetici yetiştirme ve mesleki anlamda geliştirme süreçleri bakımından kurum içinde yürütülen hizmet içi eğitim çalışmalarına ek olarak yönetici yetiştirmek üzere kurulmuş olan üniversitelerin Eğitim Bilimleri alanı bu kapsamda temel kaynak durumundadır. Değişik üniversitelerde yer alan eğitim yönetimi ve denetimi alanı, verdiği lisansüstü düzeydeki eğitimle okul yöneticileri ve adaylarını yönetsel pozisyonlara hazırlamaktadırlar. Ancak mevcut okul yöneticileri arasında buradan mezun olanların sayısının az olduğu belirtilmektedir. Son yönetmeliklerle okul yöneticileri dışındaki eğitim yöneticilerinin kariyer basamaklarının çizilmesi, görev tanımlarının yapılmaya çalışılması, okul yöneticilerinin hizmet içinde hem atama öncesi hem de mesleklerinde yükseltilme öncesi yetiştirilmeleri gibi bazı olumlu gelişmeler olmakla beraber, Eğitim Bilimleri Bölümleri ile eğitim yönetimi lisans ya da yüksek lisans mezunlarının yani hizmet öncesi yetişmenin yok sayıldığı görülmektedir (Koç, 2003).

Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Kurumsal Faktörler

Ekonomik faktörler: Okul yöneticilerinin ücretlerinin üstlenilen iş yükü ve sorumluluğa karşın yetersiz kaldığı yönünde bir algı söz konusudur. Whitaker (2001), Carrigan, Brown ve Jenkins (1999) bu durumun hem mevcut yöneticilerin kariyer gelişimi yönündeki kararlarını etkilemekte olduğunu hem de yeni yönetici adaylarının mesleğe yönelmelerini engellediğini belirtmektedirler. Çok yüksek bir maaş farkı olmadıkça adaylar bu sorumlulukların altına girmek istememektedirler (BLS, 2010; Glass, 2000). Bu nedenle, adaylar, yöneticilik mesleğine yönelmek yerine öğretmen olarak kalıp, ek iş yapma ve gelirlerini artırma yönünde bir karar verebiliyorlar.

İdeolojik ve Politik Faktörler: Okul yöneticileri, bir üst düzey göreve atanma ve yer değiştirmelerde birtakım ideolojik ve politik zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu kapsamda, özellikle devlet okulları ideolojik ve politik olarak doğrudan baskı altındadır (Jeffords, 2008). Bunun yanı sıra, değişik ideolojik ve politik gruplar, zaman zaman okul üzerinde baskı oluşturmaya çalışabilmekte ve yöneticiler de farklı dönemlerde en temel hakları için bile hâkim olan politik iktidarlara yakın olmak ve onların hoşuna gidecek uygulamaları gerçekleştirmek çabası içerisinde olabilmektedirler. Bunun sonucunda yöneticilerin kariyer gelişimi yönündeki kararları bu baskılardan etkilenmektedir (Fenn, 2002; Glass, 2000; Marshall ve Gerstl-Pepin, 2005). Bütün bunların üstesinden gelmek önemli bir kişisel beceri gerektirmektedir.

Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Kişisel Faktörler

Eğitimsel Faktörler: Birçok ülkede eğitim yöneticiliği bir meslek alanı olarak kabul edilmekte ve yöneticilerin yönetim alanında nitelikli olmalarına özen gösterilmektedir. Bu kapsamda, bazı ülkelerde yönetici adaylarının lisans mezunu olmaları yeterli görülürken, diğer bir takım ülkelerde lisansüstü eğitim koşulu aranmaktadır. Hess ve Kelly (2005), üniversitelerde yürütülmekte olan yönetici yetiştirme lisansüstü eğitim programlarının, yöneticilik yapabilmek için gerekli bütün becerileri kazandıramadığı, gerçek hayat deneyimlerinden kopuk, teorik bilgilerle dolu, pedagoji ve metodolojik bakımdan bazı boşluklar içerdiğini belirtmektedirler. Buna rağmen, bu programlara katılan yöneticilerin birçoğu yöneticilik görevlerini yerine getirme bakımından katılmayan meslektaşlarına oranla kendilerini daha yeterli hissetmektedirler

Psikolojik Faktörler: Stres kaynaklı konular, hem yetişkinlerin hem de çocukların psikolojik durumlarının bozulmasına ve onların davranışlarının farklılaşmasına neden olmaktadır (APA, 2000). Bu tür sorunların tanımlanabilen duygusal ve davranışsal belirtileri bulunmakta ve bu belirtiler birer yetişkin olan okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını da etkileyebilmektedir. Grimmitt'e (2001) göre birçok yönetici; veliler, sorunlu çocuklar ve değişik grupların yarattığı baskıya dayalı olarak sağlık ve buna bağlı psikolojik sorunlar yaşamaktadır (Heifetz, 2006). Bu psikolojik sorunlar, yöneticilerin son zamanlarda yaygın bir şekilde karşılaşmaya başladıkları durum haline gelmekte ve onların yönetsel önceliklerini de etkilemektedir. Bunun sonucunda yöneticiler, eğitim-öğretim süreciyle ilgilenmeleri gereken zamanı bu tür sorunlarını çözmeye harcamaktadırlar. Bu da okulu amaçlarından uzaklaştırmaktadır (Reasoner, 1995). Her ne kadar da bir yöneticinin profesyonelliği, sıklıkla bu durumları ele alması ve çözmesi yönündeki başarısıyla ölçülüyor olsa da, bu tür psikolojik baskılar, yöneticilerin kariyer gelişimi yönündeki kararlarını etkilemektedir (Grimmett, 2001).

Sosyolojik Faktörler: Okul yöneticileri, yaşamakta oldukları birçok zorluğun yanı sıra bir takım sosyolojik sorunlarla da karşı karşıyadırlar. Bunların bazıları; aile, görev yaptıkları yerdeki insan faktörü, geleneksel yapılar, çevre, yaşam tarzı ve öğrenci yapısıdır (Glass, 2000). Tallerico ve Tingley (2001) okulun demografik yapısı, okulun çevresi ve kültürünün yöneticilerin kariyer gelişimi yönündeki kararlarda etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Boswell, 2002; Eckman, 2004; Tallerico ve Tingley, 2001). Lockwood (2004) ve Hakim (2006) bu anlamda özellikle kadın adayların cinsiyete dayalı zorluklarının bulunduğunu vurgulamışlardır.

Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını etkileyen kurumsal ve kişisel faktörlerin ortaya çıkartılması amacıyla yürütülen bu çalışma, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması, çalışma koşullarının düzeltilmesi ve kariyer beklentilerine dair bir farkındalık oluşturulması bakımından önemlidir. Yine bu araştırma sonuçları ve önerilerinin, bakanlık yetkilileri, uygulayıcılar, yönetici yetiştiren program yürütücüleri, politikacılar ve diğer ilgililerin dikkatini çekmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda bu çalışma, okul yöneticilerinin kariyer gelişimleri önündeki engellerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması sürecine katkı sunabilecektir. Bu durum, yöneticilerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilecek ve nitelikli yönetici adaylarının mesleğe yönelmelerini sağlayabilecektir.

Yöntem

Türkiye’de okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını etkileyen faktörlerin ortaya çıkartılması amacıyla yürütülen bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik araştırma deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji araştırma deseni, görüşmeye dayalı bir araştırma yöntemi olup, katılımcıların yazılı ya da sözlü olarak yorumlarını yansıtabilecekleri yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış açık uçlu soruların yöneltildiği bir yöntemdir. Bu tür araştırmaların amacı, olay ve olguların altında yatan gerçekleri ya da anlamları ortaya çıkarmaktır. Bu tür araştırmalar bir konu hakkında derinlemesine bilgi elde etmek üzere kullanılır (Denzin ve Lincoln, 2005; Marshall ve Rossman, 2006). Creswell (2002) nitel araştırmaların “bir durumu tasvir etme, analiz etme ve bir grup ya da kişilerin davranış ve inançlarını yorumlama” konusunda derinlemesine bilgi sağladığını belirtmektedir (s.481). Aslında, bu araştırma yöntemini kullanarak ve derinlemesine yapılan görüşmelerle, bu çalışma Türkiye’deki okul yöneticilerinin bu konudaki “kültür, paylaşım, inançlar, davranışlar ve dilinin” keşfedilmesini sağlamış olur. Burada esas itibarıyla ortaya çıkartılması amaçlanan durum, okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını etkileyen kurumsal ve kişisel faktörlerdir. Bu araştırmada amaç, araştırılan konu ile ilgili okuyucuya derinlemesine bir algı durumunu ortaya koymaktır. Bunun için toplanan verilerin ayrıntılı ve derinlemesine incelenmesi önemlidir. Bu durumda, araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin önemli bir gösterge ortaya çıkmış olur. Bogdan ve Biklen (2003), bu görüşme yöntemiyle katılımcıların “belirli konular hakkındaki görüşlerini özgürce açıklayabileceklerini belirtmektedirler (s.3). Bu teknikte görüşmecilerin rahatlamaları sağlanır (Kerkhof, 2006). Görüşmeler, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla yürütülmüştür.

Bu tür araştırmalarda görüşmenin temel boyutlarını; görüşme formunun hazırlanması, test edilmesi, görüşmelerin organize edilmesi, hazırlıkların yapılması ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi oluşturur. Görüşmeye yön veren form farklı özellikler taşıyabilir. Bununla birlikte, görüşme formunun hazırlanmasında dikkate alınması gereken bazı ilkeler vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Buna göre, görüşmede sorulacak soruların görüşülen birey tarafından kolayca anlaşılabilmesi için bu soruların mümkün olduğunca açık ve belirgin bir biçimde ifade edilmesi, hazırlanan soruların genel ve soyut olmaması, araştırmacının soruları mümkün olduğunca görüşülen bireyin deneyimlerine göre düzenlemesi gerekir. Bu kapsamda yine, araştırmacı, açık uçlu soruları, önceden kestirilebilir ve kısa yanıtlara neden olabilecek soru türlerinden kaçınmalıdır. Ayrıntılı konuşmayı teşvik eden “nasıl”, “neden” ve “ne”

türünde sorular sorulmalıdır. Bu arada araştırmacı ipuçları sunmak dışında, verilen yanıtları yönlendirici tepkilerden kaçınmalı ve sorularını yansız bir dille ifade etmelidir. Yine görüşme formu hazırlanırken ve sorular düzenlenirken görüşmeye, güven oluşturunca bir giriş hazırlanmalı ve bireysel bilgilere ait sorular başta ya da sonda sorulmalıdır. Bu kapsamda araştırmacı her bir katılımcıya 5'er soru hazırlamış ve görüşme seyrine göre bu sorular çeşitlenmiştir.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Kadıköy ve Kartal ilçelerindeki devlet okullarındaki 201 müdür ve 460 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma gurubunu ise 2011-2012 öğretim yılında bu evrenden amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiş 30 okul yöneticisi (10 müdür ve 20 müdür yardımcısı) oluşturmaktadır. Amaçlı örneklem yöntemi, belirli bir grup katılımcıyı incelemeyi amaçlar. Bir araştırma için ulaşılmak istenen grup nadir ya da yerleşim olarak ulaşılmaması zor olduğunda, amaçlı örneklem iyi bir seçenek hâline gelmektedir. Bu yöntemin diğer bir yararı, araştırmacının katılımcıların evreni temsil edebilmesi yönünde ön bir bilgiye sahip olmasıdır (Bailey, 1994). Bu yolla, hedef kitle hakkında kapsamlı bir bilgi edinilmesi amaçlanır.

Tablo 1 buraya eklenecek

Tablo 1'de katılımcı yöneticilerin demografik özellikleri yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların 21'i erkek, 9'u kadındır. Yine katılımcıların 25'i lisans, 5'i lisansüstü eğitim almıştır. Yaş bakımından değerlendirildiğinde, katılımcıların 2'si 25-30 yaş arasında, 6'sı 31-40, 11'i 41-50, 9'u 51-60 ve 2'si de 61 ve üzeri yaşlardadır. Yöneticilik kıdemleri değerlendirildiğinde, katılımcıların 2'si 1-5 yıl arası hizmete sahipken, 5'i 6-10 yıl, 10'u 11-15 yıl, 9'u 16-20 yıl arası ve 4'ü de 21 yıl ve üzeri hizmete sahiptirler. Yine katılımcıların 10'u müdür, 20'si müdür yardımcısıdır.

Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme olarak (*yüz yüze, bilgisayarla ya da telefon görüşmesi vb.*) adlandırılan "dağarcık ağı" (*repertory grid*) tekniği kullanılarak toplanmıştır. Mevcut çalışmada veriler şu yol izlenerek toplanmıştır. İlk olarak, İstanbul ili Kadıköy ve Kartal ilçelerinde görev yapan toplam 40 müdür, 100 müdür yardımcısına bir elektronik posta gönderilerek araştırmanın amaçları hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmış ve gönüllü olarak bu araştırma sürecinde yer almak isteyenler istemedikleri sorulmuştur. Katılımcılara, elde edilecek verilerin güvenilirliği, bilgilerin saklı tutulacağı ve aynı zamanda katılımcıların kimliklerinin gizli tutulacağı ve araştırmanın herhangi bir yerinde kendilerinin ya da kurumlarının isimlerinin geçmeyeceğine dair güvence verilmiştir. Bu kapsamda ancak 30 yönetici gönüllü olarak katılacaklarını bildirmişlerdir. İkinci olarak, görüşmeyi kabul eden katılımcılarla ortak görüşme günleri belirlenmiş ve o tarihlerde kendileriyle görüşülmüştür. Görüşmeler hem elektronik olarak kayıt altına alınmış hem de el yazısıyla not edilmiştir. Toplam 30 yönetici ile tek tek olmak üzere birer defa görüşülmüş ve bu görüşmelerin her biri yaklaşık 50-60 dakika arasında sürmüştür.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi türlerinden tümevarımcı analiz kullanılmıştır. Bu tür analizler genellikle bir konu üzerinde toplanan benzer verilerin bir araya getirilmesi, analiz edilmesi ve yorumlanmasında kullanılır (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2008; Mayring, 2000; Yıldırım ve Şimşek, 2003). Tümevarımcı analiz, kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramları ve bunların arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır (Miles ve Huberman, 1994; Yıldırım ve Şimşek 2003). Tümevarımcı analiz üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada ses kaydı olarak elde edilmiş veriler yazılı olarak elde edilen verilerle karşılaştırılmıştır. İkinci aşamada araştırmacı ile nitel araştırma konusunda deneyimli bir başka öğretim üyesi ayrı ayrı yazılı verileri kodlamışlardır. Güvenirlik için her iki araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar üzerinde $Güvenirlik = \frac{Görüş Birliği}{Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı} \times 100$ formülü uygulanmıştır (Miles ve Huberman, 1994). İki kodlayıcı arasında uyum yüzdesi % 94 olarak hesaplanmıştır. Uyum yüzdesinin % 70 veya daha üstü olması yeterli görüldüğünden veri analizi açısından güvenirlik sağlanmıştır. Araştırmacı ve uzman öğretim üyesi tarafından yapılan kodlamalarda uyum gösteren kodlar temalara ulaşmada temele alınmıştır. Araştırma verilerinin analizinde ve modelleştirilmesinde “QSR NVivo 8”den yararlanılmıştır.

Bu analiz sürecinde ilk adım, veri organizasyon sürecidir (Bogdan ve Biklen, 2003). Görüşme sonucunda elde edilen veriler, soru bazında ayrı ayrı analiz edilmiştir. Her soruya ilişkin verilen cevaplar öncelikle, kendi içinde anlamlı bölümlere ayrılmış ve her bölüm kavramsal olarak ne anlam ifade ettiği belirlendikten sonra isimlendirilerek kodlanmıştır. Verilerin organize edilmesi ve analiz edilmesi sürecinde sürekli karşılaştırmalı analiz (*constant comparative analysis*) (Glaser,1992) yöntemi kullanılmıştır. Bu yaklaşımın en önemli özelliklerinden biri, verilerin toplanması ve analizin birlikte yürütülmesidir. Yine bu yöntem kategorilerin doygunluğu ve teorinin ortaya çıkışıyla sonuçlanabilir. Bu kapsamda yeni teorilerin ortaya çıkması sürekli analiz ve veri toplama ve kodlamayla ilgili iki katı güvenlik sağlar (Bogdan ve Biklen,2003; Glaser, 1992). Bu yöntemde her bir veri takımı (*görüşme kayıtları*) anahtar kavramlar, tekrar eden olay ve aktivitelere dair temaların ortaya çıkartılması ve onlara odaklanılmasını sağlamak amacıyla yeniden gözden geçirilir. Her bir katılımcıya ait veriler doğrulayıcı ve çelişen ifadeler bakımından araştırma sorusu ya da alt soruları tatmin edici bir şekilde tümünü kapsayana kadar defalarca gözden geçirilir. Verileri organize ederken, araştırmacı ifadelerin doğruluğunu onaylamak için görüşme esnasında tutulan kayıtları ve notları gözden geçirir ve dinler. Bu aynı zamanda kategorilere ayırma, kodlama, verilerin mekanik olarak sınıflandırılması ve bu kodlama kategorisi içerisinde analiz edilmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bu görüşmede ortaya çıkan yeni temalar varsa onlar da kodlanır ve daha sonra görüşme kayıtlarında tekrar eden temalara göre gruplandırılır (Bogdan ve Biklen, 2003). Bu kapsamda her bir katılımcının görüşmesi “ekonomik, eğitimsel, ideolojik ve politik, psikolojik ve sosyolojik” faktörler konusundaki görüşleri göz önünde bulundurularak ayrı ayrı kodlanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak her bir soruya verilen yanıtlar anlamlı kategorilere ayrılmış, anlamlandırılmış ve kodlanmıştır. Örneğin, sorular kavramsallaştırılmış ve okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını etkileyen kurumsal (*ekonomik, ideolojik ve politik*) ve kişisel (*eğitimsel, psikolojik ve sosyolojik*) faktörler kapsamında adlandırılmıştır.

İkinci aşamada, aynı kavramsal boyutta kodlanan ifadeler anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmiştir. Üçüncü aşamada, verilerin kolay, anlaşılır ve okunabilir bir dil ile tanımlanmasına ve

gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına dikkat edilmiştir. Son aşamada, tanımlanan bulgular açıklanmış birbirleriyle ilişkilendirilmiş ve anlamlandırılarak neden sonuç ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşleri Y1, Y2, Y3... şeklinde kodlanarak verilmiştir. Bu çalışmada şu soruların yanıtları bulunmaya çalışılmıştır:

- *Kariyer gelişimi kararlarınızda ekonomik faktörler ne düzeyde etkilidir? Nasıl?*
- *Kariyer gelişimi kararlarınızda eğitimsel faktörler ne düzeyde etkilidir? Nasıl?*
- *Kariyer gelişimi kararlarınızda ideolojik ve politik faktörler ne düzeyde etkilidir? Nasıl?*
- *Kariyer gelişimi kararlarınızda psikolojik faktörler ne düzeyde etkilidir? Nasıl?*
- *Kariyer gelişimi kararlarınızda sosyolojik faktörler ne düzeyde etkilidir? Nasıl?*

Geçerlik ve güvenilirlik

Nitel araştırmada “geçerlik” bilimsel bulguların doğruluğu, “güvenirlik” ise bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Bu doğrultuda araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği artırmak için bazı önlemler alınmıştır.

Araştırmanın iç geçerliğini (*inandırıcılığını*) artırmak için görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Görüşme sonrası kişilerin söyledikleri yazılı hâle dönüştürülmüş ve bu metin ilgili kişilere tekrar gönderilerek kontrol etmeleri istenmiş, böylece katılımcı teyidi alınmıştır. Ayrıca yapılan içerik analizinde temalar, ilgili kavramları kapsayacak kadar geniş ve ilgisiz kavramları dışarıda bırakacak kadar dar kapsamda belirlenmeye çalışılmıştır. Bu temalar ve temaları oluşturan alt temaların kendi aralarındaki ilişkisi ile her bir temanın diğerleriyle ilişkisi kontrol edilerek bütünlük sağlanmıştır. Araştırmanın dış geçerliğini (*aktarılabirliğini*) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliğini (*tutarlılığını*) artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. Ayrıca görüşmede elde edilen veriler üzerinde araştırmacı ve nitel araştırma konusunda deneyimli bir öğretim üyesi ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlık oranı hesaplanmıştır. Dördüncü ve son olarak, araştırmanın dış güvenilirliğini (*teyit edilebilirliğini*) artırmak için araştırmacı, süreçte yapılanları ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır.

Bu görüşmelerin yürütülmesi sürecinde araştırmacı, kişileri belirli fikirler doğrultusunda yönlendirmeden görüşmeleri yürüten, soruları soran ve bu sorulara verilen yanıtları kayıt altına alan, görüşmeleri planlayan, kolaylaştıran ve dinleyen bir rol üstlenmiştir. Sorular içerik geçerliliğinin kontrol edilmesi bakımından dört alan uzmanına inceletirilmiştir ve bu uzman görüşlerinden yola çıkılarak son şekli verilmiştir. Buna ilaveten araştırmanın güvenilirliği, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar ve kimlik bilgileriyle ilgili bilgilerin gizli tutulacağı güvencesi verilerek sağlanmıştır. Görüşmeler,

katılımcıların farklı güç ilişkilerinden etkilenmelerinin önüne geçilmesi bakımından okul dışında ortak olarak belirlenen yerlerde yürütülmüştür.

Araştırmanın sınırlılıkları

Diğer bir yandan, bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları vardır. Bunlardan birincisi, belirli sayıda görüşmeciden elde edilen verilerin bütün evrene genellenmesidir. İlk olarak, bu araştırmaya katılan yöneticiler gönüllülerden oluşmaktadır. Bu katılımcıların, diğer okullarda görev yapan meslektaşlarını tam olarak temsil olanağı bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu sonuçlar bu çalışma grubunun görüşleriyle sınırlıdır ve bunlardan yapılacak çıkarımlar bu araştırma grubunu temsil etmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak evrene dair genellemeler ya da çıkarımlarda bulunurken dikkatli olmak gerekmektedir. İkinci olarak, araştırmacı veri analizinin ana unsurudur. Yapılan analizler, çıkarımlar, yorumlar ve sonuçlar araştırmacının elindeki verilerle, konu alanı ve sosyal alandaki durumuna dayanmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına dair çıkarımlar, araştırmacının bakış açısının bir ürünüdür ve aynı verilerle farklı bir araştırmacı farklı çıkarımlarda bulunabilir (Bogdan ve Biklen,2003; Creswell, 2002). Bu nedenle, teoriye dayalı araştırma yorumları araştırmanın güçlü yanını oluşturduğu kadar sınırlılıklarını da ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, görüşmelerden elde edilen detaylı görüşmeci verileri ve buna dayalı tartışmalar araştırmacının temel bakış açısını yansıtmaktadır. Bu bilgi okuyucuya bulguların geçerliliğini ve kendine göre değerlendirmesi olanağını sunmaktadır. Sonuç olarak, bu çalışmada katılımcılar arasında eşit bir cinsiyet dağılımı yakalanmaya çalışılsa da erkek yöneticilerin kadın meslektaşlarına oranla sayıca fazla olduğu görülmüştür.

Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde, okul yöneticilerinin kariyer gelişimlerini etkileyen kurumsal ve kişisel faktörlere dair bulgulara ve katılımcıların bu konularda yaptıkları çarpıcı yorumlara yer verilmiştir. Bu bulgular ekonomik, ideolojik ve politik, psikolojik ve sosyolojik faktörler alt başlıkları altında sunulmaktadır.

Ekonomik Faktörlerin Yöneticilerin Kariyer Gelişim Kararlarına Etkisi

Mevcut okul yöneticileri, tam zaman esasına göre çalışmaktadırlar. Okul yöneticilerinin çalışma koşulları ve ekonomik durumlarının (*maaş ve ücretler*), hem mevcut yöneticilerin kariyer gelişimi hem de yeni yönetici adaylarının mesleğe yönelme kararlarını etkilediği görülmektedir. Bu konuda değerlendirmede bulunan bir yönetici (Y 19):

“Geçindirmek zorunda olduğum bir ailem var ve üç çocuğum da öğrenci. Bunların ikisi üniversitede öğrenim görüyor. Çocukların giderlerini karşılamaktan kendi gelişimime kaynak ayıramıyorum. Aslında kitap satın alırken bile iki kere düşünüyorum. Elbette kariyer gelişimi yönündeki kararlarımı ekonomik durumum olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle olmasaydı burada olmazdım.”

Bu konuda değerlendirme yapan diğer bir yönetici (Y 3):

“Aslında gönlümden çok şey geçiyor. ...x... üniversitesinde eğitim yönetimi yüksek lisans programına kayıt olmak istedim. Kendimi geliştirebilir, bazı şeyler öğrenebilirim diye ancak fiyatları öğrenince vazgeçtim. Geçim sıkıntısı içerisinde bu tür kariyer gelişim kararları olumsuz yönde etkileniyor.”

Başka bir yönetici (Y 9):

“20 yıllık yöneticiyim. Bu kadar süre içerisinde sayısız hizmet içi seminerleri ve konferanslara katıldım, ancak ne zaman ki bu tür diplomalar, sertifikalar fazlaca aranır oldu ben de müdürlüğe atanmak için gerekli olur dedim ve... X... üniversitesi eğitim yönetimi yüksek lisans bölümüne kayıt yaptırıldı. Ailemin geleceğinden kısmak zorunda kaldım ve vicdan azabı çekiyorum.”

Bu konuda değerlendirme yapan diğer bir yönetici (Y 13),

“10 yıldan beri müdür yardımcılığı yapıyorum. Müdürlük için eğitim yönetimi yüksek lisans derecesine sahip olanların fazladan puan aldıklarını duydum. Gündüz öğretimine katılmadığımdan gece öğretiminde özel bir üniversiteye devam ediyorum. Kredi çektim taksitleri ödüyorum. 24 ay da onun taksitlerini ödemeye devam edeceğim. Aslında değer mi bilmiyorum. Bu kararı vermek için çok mücadele verdim. Hâlbuki öğretmen olarak çalışıyor olsaydım daha fazla boş zamana sahip olabilecek ve birtakım ek işlerle gelirim artırılabilecektim.”

Yine başka bir yönetici (Y18):

“Aslında ekonomik sıkıntılar bizi hem günlük yaşamımızda hem de profesyonel yaşamımızda etkiliyor. Banka kredisiyle ev aldığım için onu ödüyorum ve çocukların masraflarından para kalmıyor. Bu durumda kariyer gelişimim için kuruş harcayacak hâlim yok anlayacağınız. 1500 öğrencisi olan bir okulun sorumluluğunu taşıyorum ama ekonomik olarak sıkıntıdayım.”

Bir diğer yönetici (Y 12):

“Yabancı dil öğrenmek isterim. Comenius projesi kapsamında bazı ülkelere gidince, gerekli olduğunu anladım. Ama ona ayıracak para da yok zaman da. Bir dil kursuna sordum yaklaşık yılda 4-5 bin TL ödemelisin dediler. Olduğu gibi vazgeçtim elbette.”

Yapılan değerlendirmelere göre, okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararları ekonomik faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Okul yöneticileri, yaşam koşullarının ekonomik olarak kendilerini zorladığını belirtmektedirler. Bu nedenle, kariyer gelişimine yönelik kaynak ayıramadıklarını, bu yönde kaynak ayırabilen meslektaşlarının da ailelerinin ya da çocuklarının harcamalarından kısmakta olduklarını vurgulamışlardır. Benzer sonuçlar Whitaker (2001) ile Carrigan ve arkadaşlarının (1999) yürüttükleri araştırmalarda da bulunmuştur. Bu durum, eğitim iş kolunda çalışan yöneticilerin ekonomik olarak düşük bir ücretle çalışmalarından kaynaklanıyor olabilir. Okul yöneticilerinin ekonomik durumlarının

iyileştirilmesinin ya da yöneticilerin kariyer gelişim çabalarının ekonomik olarak desteklenmesinin sorunun çözümüne katkı sunabileceği değerlendirilmektedir.

Eğitimsel Faktörlerin Yöneticilerin Kariyer Gelişim Kararlarına Etkisi

MEB'in mevcut yönetici atama yönetmeliğine göre, yöneticilerin buldukları görevlere atanmaları için lisans mezunu olmaları yeterlidir. Ancak sınav ve diğer değerlendirmeler sonucunda puanların eşit olması durumunda yöneticilikte ve öğretmenlikte geçirilen süre ile lisansüstü eğitim almış olmak bir avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle, bazı yöneticiler bu tür atamalarda bir avantaj elde etmek için eğitimsel gelişim ihtiyacı içerisinde olabilmektedirler. Bunun yanı sıra, herhangi bir atama talebi olmayan yöneticilerin mesleki gelişim açısından bazı eğitim programlarına katıldıkları değerlendirilmektedir. Bu konuda bir yönetici (Y 22):

“Ben lisans mezunuyum. Müdürlük atamalarında çoğunlukla yüksek lisans düzeyinde olanların tercih edildiğini duydum. Bu elbette benim kararımı etkiledi. Sınavla olduğu dönemde hazırlık kitaplarını okuyup başarılı olma şansımız vardı ama bence bu şans iyice azaldı son zamanlarda.”

Bir diğer yönetici (Y 16):

“Eğitimsel faktörler bence etkili değil şu anda. Puanların yeterliyse müdür olabilirsiniz. Yüksek lisans az bir etkiye sahip. Onu diğer yeterliklerle kapatabilirsiniz.”

Başka bir yönetici (Y 11):

“Eğitim konusu artık çok belirleyici değil. Eskiden belki öyleydi ancak artık günümüzde bu konunun kariyer gelişimi yönündeki kararları etkilemesi mümkün değil. Herkes 4 yıllık üniversite mezunu zaten. Puanlar konuşuyor.”

Deneyimli bir diğer yönetici (Y 2):

“Bizi genelde zorlayan eğitimsel konular değil zira artık mevcut yönetici atama yönetmeliğine göre müdür olmak için üst düzey bir eğitim şartı belirleyici değil.”

Araştırma bulguları, eğitimsel faktörlerin yöneticilerin kariyer gelişimi yönündeki kararlarını etkilemediğini göstermektedir. Bu durum, mevcut yönetici atama sisteminden kaynaklanıyor olabilir. Çünkü bu yönetmeliğe göre lisans mezunu olmak atamalarda yeterlidir ve hâlen görev yapan okul yöneticilerinin tamamı bir üst düzey kariyer geçişine olanak sağlayan lisans mezunlardır.

İdeolojik ve Politik Faktörlerin Yöneticilerin Kariyer Gelişim Kararlarına Etkisi

İdeolojik ve politik zorluklar, yöneticilerin çalışma ve kariyer gelişimi kararlarını zaman zaman etkilemektedir. Bazı ideolojik ve politik grupların eğitim sistemleri, atamalar, yer değiştirmeler yoluyla okul üzerinde baskı oluşturmaya çalıştıkları belirtilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler, atama ve yer değiştirme gibi en temel hakları için bile siyasi iktidarlara yakın olmak ve onların hoşuna gidecek uygulamaları gerçekleştirmek çabası içerisinde olabilmektedirler. Bu konuda bir yönetici (Y 19):

“Bugünkü sistemde müdür olabilmek ne ekonomik ne de eğitimsel faktörlere bağlı. Bence politik kararlar belirleyicidir. Puanları toplamanız yetmiyor, atanmak için siyasi bir tanıdık peşinde koşuyoruz. Ya da iyi bir okula atanmak için bir tanıdık bulmak gerek. Bu da günümüzde genelde ideolojik yakınlıkla mümkün olabilmektedir.”

Diğer bir yönetici (Y 16):

“İdeolojik atamalar yüzünden ümidimi yitirdim ve çabalamaktan vazgeçtim. Puanlarımla hak ettiğim hâlde beni değil başka birisini atadılar. Mahkemeye verdim, iki yıldır uğraşıyorum artık uğraşmaktan yoruldum. İdeolojik olarak uygun görülmeyen birisinin atanması zor hatta atanmışsa bile o okuldan öbürüne sürülmekten iş yapamaz hâlde geliyorlar.”

Bu konuda değerlendirmede bir yönetici (Y 9):

“Günümüzde bu işler tamamen politik ve ideolojik bir tutumla yürütülmektedir. Bu nedenle bu tür çabaları bıraktım. Emekli olmayı düşünüyorum. Öyle olunca da benim kararlarım bana kaldı. Çünkü bu tür ilişkiler adamı değilim.”

Diğer bir yandan başka bir yönetici (Y 14):

“Bu atama sisteminde puanını toplayan atanıyor. Ancak görüldüğü şekliyle işlemiyor sistem. Politik kararlar sistemi kilitliyor. Hak eden değil, siyasi yakını olan atanıyor. Böyle olunca da kariyer gelişim kararı bir tanıdık ya da politik yakınlık arama hâline dönüşüyor.”

Bu konuda yapılan değerlendirmeler, ideolojik ve politik faktörlerin okul yöneticilerinin kariyer gelişimi yönündeki kararlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bazı yöneticilerin, bu yöndeki baskı ve manipülasyonlar nedeniyle kariyer gelişimi yönündeki kararlarından vazgeçtikleri, değişik şekillerde mağduriyet yaşadıkları ve hak ettikleri görevlere atanamadıkları ifade edilmektedir. Bu tür siyasi ve politik manipülasyonların, yöneticilerin işlerine dair motivasyonlarını azalttığı, kurumsal aidiyetlerini olumsuz yönde etkilediği ve onlarda karamsarlığa yol açtığı tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar Jeffords (2008) tarafından da bulunmuştur. Ona göre bu tür faktörler, hem mevcut yöneticilerin hem de mesleğe yönelecek olan nitelikli yönetici adaylarının kariyer gelişimi yönündeki çabalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorun yönetici ve yönetici adaylarının seçilme, atanma ve yer değiştirme işlemlerinin açık ve nesnel ölçütlere bağlanması suretiyle ortadan kaldırılabılır.

Psikolojik Faktörlerin Yöneticilerin Kariyer Gelişim Kararlarına Etkisi

Okul yöneticileri, görevlerini yürütürken birçok zorlukla karşılaşmaktadırlar. Bunların başında değişen öğrenci yapısı ve psikolojisi ile başa çıkmak gelmektedir. Bunlar, yöneticilerin kendilerini psikolojik olarak baskı altında hissetmelerine neden olmakta ve sonuçta onların kariyer gelişim yönündeki kararlarını da etkileyebilmektedir. Bunu değerlendiren bir yönetici (Y 5):

“Psikolojik olarak yıprandığımız doğrudur ancak bunun kariyer gelişim yönündeki kararlarımı eklediğini düşünmüyorum. Sıkıntıyla çalışmaya alıştık artık. Tam tersi kararlarımızda daha katılaştık.”

Bu konuda başka bir yönetici (Y 16):

“Akşama kadar hem öğrenci, öğretmen hem de velililerle uğraşmak gerçekten çok yorucu bir süreç. Psikolojik bakımdan çok yorucu ve stresli bir işle uğraşıyoruz. Günün sonunda iş yapacak ya da kariyer geliştirecek bir enerji kalmıyor”

Bir diğer yönetici (Y 1):

“Okulda her türlü öğrenci var. Birçok sorunla uğraşmamıza rağmen ben alıştım. Kariyer gelişimimi psikolojik faktörler etkilemiyor. Zaten bu tür hazırlıklar ya okuldan sonra ya da hafta sonu yapılmaktadır.”

Bu konuda bir yönetici (Y 25):

“Bakanlık, çevre ve velilerden dolayı bir baskı altında olduğumuz doğrudur. Bu durum bazen bizim kararlarımızı etkilemektedir. Ancak kurumsal kararlarımızı daha çok etkiliyor.”

Araştırma bulguları, psikolojik faktörlerin okul yöneticilerinin kariyer gelişimi yönündeki kararlarını etkilemediğini göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin genellikle çok kıdemli olmalarından ve psikolojik olarak bu olayların etkisinde kalma süreçlerini atlatmış olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Hâlbuki Grimmert (2001), Can (2008), Çelikten (2004), Karaca (2007) ile İpek ve Yarar (2010) psikolojik baskıların ve sosyolojik faktörlerin okul yöneticilerinin kariyer gelişimleri yönündeki kararlarını etkilemekte olduğunu bulmuşlardır. Yine Örucü, Kılıç ve Kılıç (2007), kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerinin önündeki görünmez ve yapay engeller cam tavan sendromu gibi psikolojik etkenler olarak tanımlamaktadır.

Sosyolojik Faktörlerin Yöneticilerin Kariyer Gelişim Kararlarına Etkisi

İnsanların yaşamlarında olduğu gibi kararlarında da yaş, cinsiyet, kültür ve değerlerin yanı sıra yaşadıkları sosyolojik çevrenin önemi büyüktür. Bu sosyolojik yapı, aile, yaşanılan çevre, okulun bulunduğu çevre, ait oldukları sosyal çevre, arkadaşlar ve yaşam tarzı gibi unsurlardır. Sosyolojik faktörlerin yöneticilerin kariyer gelişimi yönündeki kararlarında etkisini değerlendiren bir yönetici (Y 22):

“Ailem bu konularda beni destekliyor. Bana engel olmak yerine yardımcı oluyorlar. Genelde çevremdeki arkadaşlarım ve dostlarım da yardımcı oluyorlar. Yani destekleyen bir çevredeyim“

Bu konuda diğerk bir yönetici (Y 7):

“Eşim bu konularda çok destek oluyor. Hatta yüksek lisansta ödevlerimi ona okutturuyordum. Beni sürekli desteklemekteler.”

Bir diğerk yönetici (Y 26):

“Zaten okulda onları yeterince ihmal ettiğimizi söylüyorlar. Bu nedenle gece programlarına devam etmeme pek razı değiller. Zaten bu konuda bulunduğumuz çevre de uygun değil.”

Bu konuda başka bir yönetici (Y 9):

“Ailem ve çevrem bu konuda bana karışmazlar. Böyle bir karar aldığımda beni sürekli olarak desteklerler.”

Bir diğerk yönetici (Y 19);

“Okulda öğretmenler üzerine ölü toprağı serpilmiş gibi bir durum var. Bu tür bir programa katılacak bir öğretmeni bile kararından vazgeçirmek için demediklerini bırakmadılar. Ama yine de bunun pek belirleyici olduğunu düşünmüyorum“

Bu konudaki araştırma bulguları, okul yöneticilerinin kariyer gelişim yönündeki kararlarında sosyolojik faktörlerin olumsuz bir etkide bulunmadığını göstermektedir. Bu durum, belirli bir mesleki pozisyona ve kıdeme ulaşmış yöneticilerin bu tür sosyolojik baskılardan etkilenmemelerinden ve Türk toplumunun her geçen gün artan bir şekilde eğitime verdiği önemden kaynaklanıyor olabilir. Hâlbuki bir başka araştırmada Grimmert (2001), sosyolojik faktörlerin okul yöneticilerinin kariyer gelişimleri yönündeki kararlarını olumsuz yönde etkilemekte olduğunu bulmuştur. Yine, Lockwood (2004), İnandı (2009), Durmuş (2001), Durgun Şahin (2002) ve Karaca (2007) da özellikle kadınların cinsiyet, aile, toplumsal yapı ve çevre gibi etkenler dolayısıyla kariyer gelişimlerini gerçekleştiremedikleri üzerinde durmaktadırlar.

Sonuç ve Öneriler

Bazı kurumsal ve kişisel faktörlerin okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını etkileyip etkilemediğinin ortaya çıkartılması amacıyla yürütülen bu araştırma kapsamında ekonomik, eğitimsel, ideolojik ve politik, psikolojik ve sosyolojik faktörlere dair durumlar incelenmiş ve birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarının ekonomik faktörlerden önemli ölçüde etkilenmekte olduğunu göstermektedir. Buna göre yöneticilerin, aldıkları sorumluluklara göre düşük maaş ve ücretlerle çalışmaları, onların kariyer gelişimi yönündeki kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Okul yöneticileri, ekonomik olarak zorlanmaktadırlar. Bu nedenle birçok yöneticinin, kariyer gelişimine dair kaynak ayıramadıkları anlaşılmaktadır. Bu konuda kaynak ayırabilenlerin de ailelerinin ya da çocuklarının harcamalarından kısıtları vurgulanmaktadır.

Araştırmada elde edilen diğerk bir sonuca göre, ideolojik ve politik faktörler okul yöneticilerinin kariyer gelişimi yönündeki kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Buna kapsamda yöneticiler, ideolojik ve politik baskı ve manipülasyonlar nedeniyle kariyer gelişimi yönündeki kararlarından

vazgeçebilmektedirler. Bu tür baskıların ayrıca yöneticilerin motivasyonlarını azalttığı, kurumsal aidiyetlerini olumsuz yönde etkilediği ve onlarda karamsarlığa yol açtığı değerlendirilmektir.

Diğer bir yandan, eğitimsel faktörlerin yöneticilerin kariyer gelişimi yönündeki kararlarını olumsuz yönde etkilemediği bulunmuştur. Bu durum, mevcut yönetici atama yönetmeliğinden kaynaklanıyor olabilir. Bu yönetmeliğe göre, okul yöneticisi olarak atanabilmek için lisans mezunu olmak yeterlidir. Yine araştırmada elde edilen diğer bir sonuç, psikolojik ve sosyolojik unsurların okul yöneticilerinin kariyer gelişimleri yönündeki kararlarında engelleyici faktörler olmadığıdır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin kariyer gelişim yönündeki kararları, kişisel faktörlerden ziyade kurumsal etkenlerden daha çok etkilenmektedir. Bu durum, yöneticilerin kariyer gelişimi yönünde bir isteklerinin bulunduğunu ancak kurumsal bazı nedenlerden dolayı bu hedeflerini gerçekleştiremediklerini göstermektedir. Bu sorunun iyileştirilebilmesi amacıyla uygulayıcılar ve karar vericiler için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Ekonomik faktörler, yöneticilerin kariyer gelişim yönündeki kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin ekonomik durumları iyileştirilmeli ve kariyer gelişim çabaları Bakanlıkça maddi olarak desteklenmelidir.
- İdeolojik ve politik faktörler yöneticilerin kariyer gelişim yönündeki kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, mevcut yöneticilerin seçilme, atanma, yer değiştirme ve çalışma koşullarının nesnel, açık, liyakate dayalı yürütülmesiyle geliştirilebilir.
- Okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi ve yönetici adaylarının bu kapsamda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmesi gerekmektedir.
- Eşit cinsiyet dağılımının sağlanması yoluyla yürütülecek başka bir çalışma ile cinsiyet değişkeninin bir farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılabilir.
- Yine nicel ve nitel yöntemle birlikte yürütülecek olan bir çalışma ile farklı ekonomik çevre ve başarı düzeyindeki okullarda görev yapan yöneticilerin bu yöndeki kararlarında bu tür etkenlerin etkili olup olmadıkları değerlendirilebilir. Bu yolla farklı çevrelerdeki okullarda çalışan yöneticiler arasında bir karşılaştırma yapılabilir.

Kaynaklar

- APA. (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (Rev. ed., p. 41). Washington, DC: Author.
- Bailey, K. D. (1994). *Methods of social research*. (4th ed.). New York: The Free Press.
- Bakioğlu, A. ve Özcan, K. (2001). İlköğretim okul yöneticilerinin kariyer gelişimleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1(1), 39-57.
- Balcı, A. (1988). Etkili okul, *Eğitim ve Bilim*, 70, 21-30.
- Barnett, D. (2004). School leadership preparation programs: Are they preparing tomorrow's leaders? *Education*, 125(1), 121-129.
- BLS (Bureau of Labor Statistics). (2010). *Occupational outlook handbook: education administrators*. Bureau of Labor Statistics. Internet'ten 13 Mart 2012'de elde edilmiştir: [://www.bls.gov/oco/ocos007.htm](http://www.bls.gov/oco/ocos007.htm).
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods* (4th ed.). New York: Pearson Education.
- Boswell, E. (2002, April). *MSU part of effort to fight school administrator shortage*. Internet'ten 13 Mart 2012'de elde edilmiştir: <http://www.montana.edu/cpa/news/nwview.php?article=216>.
- Bredeson, P. V. & Johansson, O. (2000): The school principal's role in teacher professional development, *Journal of In-Service Education*, 26 (2), 385-401
- Brown, J. (1993). Leadership for school improvement. *Emergency Librarian*, 20(3), 8-20.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri, *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41.
- Carrigan, J. C., Brown, C., & Jenkins, K. (1999, March). *Principals' salaries: incentives or deterrents to professional advancement*. Paper presented at the annual meeting of the American Education Finance Association, Seattle, WA.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle Creek, NJ: Pearson Education.
- Çelik, V. (2003). *Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler*, 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu, 16-17 Mayıs, 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğunda oturan kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi*

- Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 91-118.
- Çetin, K. ve Yalçın, M. (2003). *Milli Eğitim Bakanlığı yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi*, 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu, 16-17 Mayıs, 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Çinkır, Ş. (2003). *İngiltere'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi: okul müdürleri için ulusal mesleki standartlar programı (NPQH)*, 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu, 16-17 Mayıs, 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Day, C., & Bakioğlu, A. (1996). Development and disenchantment in the professional lives of headteachers. In I. Goodson and A. Hargreaves (eds), *Teachers' Professional Lives* (London: The Falmer Press), pp. 123–139.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The sage handbook of qualitative research*, 3rd Edition, Sage, Thousand Oak.
- Durgun Şahin, N. D. (2002). *Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye'de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eckman, E. (2004). Similarities and differences in role conflict, role commitment, and job satisfaction for female and male high school principals. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 366–387.
- Erdoğan, N. (2002). Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli, s. 530.
- Fenn, C. (2002). *Perceptions and experiences of licensed and aspiring superintendents regarding pursuit of the superintendency*, retrieved on 15. 08. 2012,
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&sid=2&srchmode=1&vi...>
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59 (8), 16-20.
- Glaser, B. G. (1992) *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, Ca: Sociology Press.
- Glass, T. (2000). Where are all the women superintendents? *The School Administrator*. İnternet'ten 13 Mart 2012'de elde edilmiştir:<http://www.aasa.org>.
- Grimmett, P. (2001, January). *Shortage of school administrators looms*. İnternet'ten 13 Mayıs 2012'de elde edilmiştir: <http://www.sfu.ca/mediapr/sfnews/2001/Jan25/comment.html>
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279–294.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: from managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Heifetz, R. (2006). Educational leadership: beyond a focus on instruction. *Phi Delta Kappan*, 87(7), 512.
- Hesapçioğlu, M., & Balyer, A. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yönetimine Farklı Bakış Açılıarı, Kriter Yayınevi, 191-288.
- Hess, F., & Kelly, A. (2005). Ready to lead? *American School Board Journal*, 7, 22–25.

- İnandı, Y. (2009). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmaları önündeki engeller, *Eğitim Araştırmaları*, 36, 161–178.
- İpek, C. ve Yarar, S. (2010). Sınıf öğretmeni ve sınıf öğretmeni adaylarının okul yöneticiliğinde cinsiyet ayrımcılığına yönelik tutum ve görüşleri, *e-International Journal Of Educational Research*, 1(1), 58-76.
- Jeffords, C. W. (2008). *Personal and institutional factors affecting school administrators' career advancement decisions*. Unpublished Doctoral Thesis, In the Educational Leadership Program, School of Graduate Studies And Research Youngstown State University.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kayıtçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu, *Milli Eğitim Dergisi*, 150, Mart, Nisan, Mayıs.
- Kerkhof, van de M. (2006). The repertory grid technique, (RGT), integrated assessment, Internet'ten 13 Mart 2011'de elde edilmiştir: http://www.ivm.vu.nl/en/Images/PT4_tcm53-161509.pdf, 1-7.
- Kersten, T., & Kersten, J. (2006). Development: have you considered school administration? *Kappa Delta Pi Record*, 42(3), 121–123.
- Kremer-Hayon, L., & Fessler, D. (1992) The inner world of school headteachers: reflections on career life stages. *International Review of Education*, 38 (1), 35–45.
- Koç, N. (2003). *Sunuş Yazısı*. 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu, 16-17 Mayıs, 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Leithwood, K. Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., & Harris, A. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Tech Rep. RR800).
- Lockwood, N. (2004). The glass ceiling: domestic and international perspectives, www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_49/ai_n6099202, 20.08.2012.
- Marshall, C., & Gerstl-Pepin, C. (2005). *Re-framing educational politics for social justice*. Boston: Allyn & Bacon.
- Marshall, C., & Rosman, B. G.(2006). *Designing qualitative research*, 4th Edition, Sage, Thousand Oak.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis forum, *Qualitative Social Research*,1(2).
- MEB (2009). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik, Resmî Gazete: 13.8.2009/27318, Internet'ten 3 Ağustos 2012'de elde edilmiştir: <http://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.asp?ara=7&Submit=Listele&offset=80>.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London: Sage.
- Murphy, J. (2001). The changing face of leadership preparation. *School Administrator*,58 (10), 14-17.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 77-88.
- Nichols, R. I. (2012). *Career advancement, career enhancement, and personal growth of Pepperdine University's educational leadership academy graduate program alumni*, Unpublished doctoral thesis, Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology.

- Oplatka, I. (2004). The principal's career stage: an absent element in leadership perspectives, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 7(1), 43-55
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özdemir, S. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği, *KTMÜ Sosyal Bilimler Üniversitesi*, 3, 265-282.
- Reasoner, R. (1995). Survival skills for administrators. *Thrust for Educational Leadership*, 24(6), 28-32.
- Ribbins, P. (1999) Understanding leadership: developing headteachers. In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter and P. Ribbins (eds), *Educational Management: Redefining Theory, Policy, Practice* (London: Paul Chapman), pp. 77-89.
- Tallerico, M., & Tingley, S. (2001). *The leadership mismatch: An alternative view*. Internet'ten 9 Ağustos 2012'de elde edilmiştir: <http://www.aasa.org>.
- Taymaz, H. (1997). *Eğitim sisteminde teftiş: kavramlar, ilkeler, yöntemler*, 3. Baskı, Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası, Ankara.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2013). *Kariyer*, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 23.02.2013 tarihinde internetten alınmıştır.
- Thompson. B. (2007). Working beyond the glass ceiling: women managers in initial teacher training in England, *Gender and Education*, 19 (3), 339-352.
- Tortop, N. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Weindling, D. (1999). Stages of headship. In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter and P. Ribbins (eds), *educational management: redefining theory, policy practice* (London: Paul Chapman Publishing), 90-101.
- Whitaker, K. (2001). Where are the principal candidates? perceptions of superintendents, *NASSP Bulletin*, 85(625), 82-92.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Ek 1:

Görüşme Formu

1.	Kariyer gelişimi kararlarınızda ekonomik faktörler ne düzeyde etkilidir? Nasıl?
2.	Kariyer gelişimi kararlarınızda eğitimsel faktörler ne düzeyde etkilidir? Nasıl?
3.	Kariyer gelişimi kararlarınızda ideolojik ve politik faktörler ne düzeyde etkilidir? Nasıl?
4.	Kariyer gelişimi kararlarınızda psikolojik faktörler ne düzeyde etkilidir? Nasıl?
5.	Kariyer gelişimi kararlarınızda sosyolojik faktörler ne düzeyde etkilidir? Nasıl?

TABLolar

Tablo 1:

Katılımcuların Demografik Özellikleri (n=30)

Cinsiyet	Erkek	Kadın			
	(21)	(9)			
Eğitim Durumu	Lisans	Lisansüstü			
	(25)	(5)			
Yaş	25-30	31-40	41-50	51-60	61 ve üzeri
	(2)	(6)	(11)	(9)	(2)
Yöneticilik Hizmet	1- 5 yıl	6-10 yıl	11- 15 yıl	16-20 y	21 yıl ve üzeri
	(2)	(5)	(10)	(9)	(4)
Yönetim Görevi	Müdür	Müdür Yrd.			
	(10)	(20)			

SUMMARY

Personal and Institutional Factors Affecting School Administrators' Career Advancement Decisions

In order to move school forward, school administrators should improve themselves, because schools need more qualified leaders in the new era. Despite some differences, a number of key stages have been identified through which many principals are perceived to move in their careers (Kremer-Hayon & Fessler 1992; Day & Bakioglu 1996; Ribbins 1999; Weindling 1999). In this context, their selection, appointment and training have become more important. In many countries, school administrators are selected among teachers. In Turkey, they were selected and appointed among teachers as well by considering relative criteria determined by the Ministry of National Education (MEB) until 1998. After 1998, with a new regulation they were selected with an exam and then they were taken to an in-service training. Since 2009, their career and qualifications are taken into consideration as well as an exam. In case of equality in the points, the duration they spent in teaching, administrative position and having post graduate degree provides an advantage. It is assumed that there are some factors that affect their career advancement decisions. These factors largely fall into five circumscribed areas as economic, educational, ideological and politic, psychologic and sociologic.

Institutional Factors Affecting School Administrators' Career Advancement Decisions

Economic Factors. There is a perception that school administrators' economic status is low and there is not a balance between the rate of responsibility and it is believed that this situation affects their career advancement decisions.

Ideological and Political Factors. It is frequently claimed that there are political and ideological pressures on administrators' selection and appointment process. Some ideological and political groups may try to affect school from time to time and as a result, they may make decisions under these pressures which may affect their career advancement efforts.

Personal Factors Affecting School Administrators' Career Advancement Decisions

Educational Factors. Administrators are supposed to be qualified in their fields. While the candidates are asked to have graduate degrees in some countries, post graduate degree is asked in other countries. In most countries, educational administration has been accepted as a professional field and it is important for candidates to have post graduate degree in that field.

Psychological Factors. Health authorities claim that problems that stem from stress cause psychological and behavioral disorders both in children and adults. It is believed that this may affect their career advancement decisions and lead to burnout and low performance of administrators.

Sociologic Factors. It is considered that administrators are affected by sociological factors. These factors are family, customs, gender, age, environment, lifestyle, student type and society. It is believed that these factors affect administrators' career advancement decisions.

This study was conducted to find out if institutional and personal factors affect their career advancement decisions. By determining these factors, it is aimed to draw attention of politicians, ministerial authorities, practitioners, coordinators of educational administration programs. As a result, it is also aimed to increase administrators' motivation and therefore, qualified candidates may choose the profession.

Research Methodology

This study employed a qualitative method which is used to gain in-depth knowledge in a study. Participants' views were obtained through interviews with semi-structured questions. The participants of this study were 30 school administrators in Kadıköy and Kartal townships, İstanbul. They were chosen by using a purposive sampling method which is described as the best used with small numbers of individuals or groups. The data were collected using the "repertory grid" technique and analyzed with "content analysis" technique. The administrators' views were coded as Y1, Y2, Y3, and Y4... To fulfill the aforementioned purpose, the following semi-structured questions were raised:

To what extent do economic factors affect your career advancement decisions? How?

To what extent do educational factors affect your career advancement decisions? How?

To what extent do ideological and political factors affect your career advancement decisions? How?

To what extent do psychological factors affect your career advancement decisions? How?

To what extent do sociological factors affect your career advancement decisions? How?

Results and discussion

This study was conducted to discover if institutional and personal factors affect administrators' career advancement decisions. In this regard, some results were obtained. According to the results, economical factors affect school administrators' career advancement decisions negatively. Similar results were obtained by Whitaker (2001), Carrigan, Brown and Jenkins (1999). This may stem from their relatively lower economic status. This may be improved by increasing their salaries and supporting their educational needs financially.

A further result shows that their career advancement decisions are affected by ideological and political factors which decrease their motivation. They also claim that because of these pressures they cannot be appointed to the posts they deserved. Jeffords (2008) obtained similar results. He puts that these factors affect their decisions negatively. This can be improved by setting objective and clear criteria in their selection and appointment process. Another result reveals that educational factors do not affect their decisions. As having graduate degree is enough to be eligible to be an administrator, educational factors may not affect it. According to a further result, psychological factors do not affect their decisions as well. It may stem from administrators experience that provides them to combat with these difficulties. Nevertheless, in another study Grimmer (2001) discovered that psychological and sociological factors affect administrators' career advancement decisions. İpek and Yarar (2010), Çelikten (2004) and Karaca (2007) reveal that main factor that affects women administrators' career advancement is their psychological mood. Besides, Örucü, Kılıç and Kılıç (2007) and Thompson (2007) claim that the main factor hindering women administrators' career advancement is "glass ceiling syndrome" that they create themselves. A final result shows that sociological factors do not affect their decision. This is also because

of the participants' ages and administrative positions. It is considered that they are at certain ages and position that do not allow that effect. It is also thought that the Turkish Society encourage educational efforts. However, Grimmett (2001) discovers that sociological pressures affect their decisions. Especially, female administrators have some difficulties in terms of gender. Lockwood (2004), İnandı (2009), Durmuş (2001), Durgun Şahin (2002) and Karaca (2007) support this idea.

Conclusion

This study was conducted to discover if institutional factors and personal factors affect administrators' career advancement decisions. It can be concluded that while institutional factors (*economic, ideological and political*) affect their career advancement decisions, personal factors (*educational, psychological and sociological*) do not. The recommendations reached through the results obtained in this study are below:

- Administrators' economic status should be improved financially and their career advancement efforts should be financed by the Ministry.
- Ideological and political factors should be eliminated by setting objective and clear criteria of selection and appointment process.
- Educational administration should be accepted as a profession and administrators should be trained accordingly.
- Another research can be conducted with equal gender sample to find out if gender produces significant difference.
- A different study can be carried out both quantitatively and qualitatively at different school and socio economic environment to discover if school administrators' views differ significantly.