



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE
UZMANLAŞMA ANLAYIŞININ
İNCELENMESİ

Evrin İNCEOĞLU

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2023

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE UZMANLAŞMA ANLAYIŞININ İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Evrin İNCEOĞLU

Danışman: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

Antalya, 2023

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezini olarak sunduğum “Türk Eğitim Sistemindeki Uzmanlaşma Anlayışının İncelenmesi” adlı bu çalışmayı bilimsel, ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir, bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın tezini ile yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

.../.../2023

Evrin İNCEOĞLU

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Evrım İNCEOĞLU'nun bu çalışması 24/07/2023 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İMZA

Başkan : **Doç. Dr. Gülnar ÖZYILDIRIM**

.....

(Akdeniz Üniv. Eğitim Fak. Eğitim Bilimleri Bölümü)

Üye : **Doç. Dr. Mehmet ŞEREN**

.....

(Antalya Belek Üniv. İnsani Bilimler Fak. Sosyoloji Bölümü)

Üye (Danışman) : **Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI**

.....

(Akdeniz Üniv. Eğitim Fak. Eğitim Bilimleri Bölümü)

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşma Anlayışının İncelenmesi

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışma ile “Türk Eğitim Sistemindeki Uzmanlaşma Anlayışı” katılımcıların düşünceleri ve önerileriyle incelenmektedir.

Araştırma süreci boyunca çalışmama bıkmadan usanmadan katkı sağlamaya çalışan ve sürekli motive etmeye çalışarak desteğini esirgemeyen, sorunlarımı çözmemde beni cesaretlendiren, 15 yıl önceki danışmanlığımdan bugüne beni yalnız bırakmayarak mesleki bilgilerime eşsiz bilgiler katan kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI 'ya çok teşekkür ediyorum.

Bundan 15 yıl önce de bugün de yetişmemde büyük katkılar sağlayan ve kendilerini tanımaktan onur duyduğum değerli hocalarım Prof. Dr. İlhan GÜNBAIYI, Prof. Dr. Ali SABANCI, Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN hocalarıma ve sorularımı naiflikle ve içtenlikle cevaplayan Doç. Dr. Gülnar ÖZYILDIRIM hocama teşekkürü bir borç biliyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca benim her türlü zorlu anlarımı anlayışla karşılayan ve hep yanımda olan değerli eşim Engin İNCEOĞLU'na desteğini esirgemediği ve güç zamanlarımı tolere ettiği için minnettarım. Çalışmalarım sırasında yokluğumu hep hissedilen zaman zaman sitem etseler de beni anlamaya çalışan canım oğullarım Deniz İNCEOĞLU ve Adil Doruk İNCEOĞLU'na özel bir teşekkür etmem gerekir. Ayrıca okulum olan Gazi Mustafa Kemal Ortaokulu'nun yöneticilerine ve çok değerli çalışma arkadaşlarıma bana sundukları katkı ve destek için teşekkürlerimi sunuyorum.

Evrin İNCEOĞLU

Antalya, Temmuz, 2023

ÖZET

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDEKİ UZMANLAŞMA ANLAYIŞININ İNCELENMESİ

İNCEOĞLU, Evrim

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

Temmuz 2023, 161 sayfa

Eğitim bir ülkenin geleceğinin inşasında temel oluşturan en önemli süreçtir. Eğitimin bu sebeple doğru yönetilmesi toplumun yarımının heba edilmemesi açısından zorunluluktur. Toplumun yarımını oluşturacak olan nesil, eğitimin yarımını hesaplayan eğitim yönetimi anlayışıyla var edilebilirler. Bu doğrultuda eğitim örgütleri çağı yakalayacak bilişsel düzeyde dizayn edilmelidir. 21. Yüzyılın hızlı değişimine ayak uydurmak mecburiyetinde olan örgütler, başarıya ulaşabilmek için giderek karmaşıklaşan işlerde nitelikli insan gücüne dünden daha fazla ihtiyaç duymakta, bu doğrultuda iş bölümü ve uzmanlaşma yaratmaya çalışmaktadırlar. İnsan kaynağını ihtiyaç duyulan alana göre uzmanlaşmayı ve gelişimi sağlayamamak Türk Eğitim Sisteminin de temel sorunlarından biridir. Bu konuda Türk Eğitim Sisteminde geçmişten günümüze uzmanlaşma sürecine ilişkin çeşitli uygulamalar yapılmış fakat uygulamaların sürekliliği olmamıştır. Uzman yapılmak istenen çalışanlar nitelikli yetiştirilememiş, nitelikli olan uzmanlardan da yeterince faydalanılamamıştır. Sürekli meydana gelen sistem değişiklikleri ile uzmanlaşma uygulamaları çalışanların zihninde bir netlik kazanamamıştır. Bu noktadan hareketle Türk Eğitim Sistemimizin uzmanlaşma anlayışı ve MEB'in uzmanlaşmaya ilişkin uygulamaları araştırmamızın temel konusunu oluşturmuştur.

Bu araştırmanın amacı; okul müdürü, öğretmenler, eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanlarının geçmişten günümüze Türk Eğitim Sistemindeki uzmanlaşma sürecine ilişkin anlayışlarını belirlemek ve bu görüşler doğrultusunda Millî Eğitimi Bakanlığı'nın mevcut uzmanlaşmaya dair uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesine ve çağdaş yönetim anlayışına göre değerlendirmesini yapmaktır. Yaptığımız çalışma ile sistem içerisinde varsa olumsuz durumları tespit etmek, bunları çözümlenmeye ilişkin öneriler sunmak ve yeni uygulayıcılara kaynak oluşturmak hedeflenmektedir.

Araştırmamızın çalışma grubu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Antalya Kepez, Muratpaşa ve Konyaaltı ilçelerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenler ile İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki eğitim müfettişleri ile eğitim uzmanlarından oluşturulmuş 36 katılımcıyı içermektedir. Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum

çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Çalışma grubunun oluşturulmasında gönüllülük esası dikkate alınmıştır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış formu yoluyla toplanmıştır.

Araştırma sonucunda bu uygulamalara ilişkin çeşitli bulgular tespit edilmiştir: uygulamaların süreklilik arz etmemesi, eğitim alanından olmayan insanların öğretmen yapılması, yöneticilik alımlarında liyakat aranmaması, uzmanlık sürecinde nitelikli eğitim süreçlerinin işletilmemesi, yetişmiş insan gücünün etkili kullanılmaması ve kaynakların israf edilmesi, uzmanlığa alım sürecinde siyasi eğilimlerin belirleyici olması, uzmanlaşmanın ekonomiye indirgenmiş kariyer basamağı uygulamaları ile yapılmaya çalışılması, yapılan faaliyetlerin çalışanların talepleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan merkezîyetçi bir şekilde tepeden inme yürütülmesi, objektif ve bilimsel kriterlerin olmaması gibi etkenlerin eğitim sisteminde yer aldığı saptanmıştır. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi açısından değerlendirildiğinde mevcut uygulamaların uzmanlaşmayı motive etmekten uzak olduğu, eşitlikçi ve objektif bir anlayışa sahip olmadığı ve verilen unvanların görev tanımlarının olmaması sebebiyle işin tanımının ve analizinin yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Uzmanlaşma sürecinde objektif kriterlere ve yeterliğe dayalı ölçme araçları geliştirilerek kullanılmalı ve uzmanlar alanlarına uygun yerlerde ve eğitimin niteliğini artırabilecek şekilde değerlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: *Uzmanlaşma, Kariyer, Uzman öğretmen, Başöğretmen, İnsan Kaynakları Yönetimi*

ABSTRACT

INVESTIGATION THE UNDERSTANDING OF SPECIALIZATION IN THE TURKISH EDUCATION SYSTEM

İNCEOĞLU, Evrim

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

July 2023, 161 pages

Education is the most crucial process that lays the foundation for the construction of a country's future. For this reason, appropriate management of education is necessary to ensure that the future of society is not squandered. The generation that will shape the future of society can be nurtured through an education management approach that prioritizes the benefits in the field of education. In this context, educational organizations should be designed at a cognitive level that aligns with the demands of the era. In this context, educational organizations should be designed at a cognitive level that aligns with the demands of the era. The organizations which have to keep up with the changes of the 21st century, need qualified personnel more than yesterday to achieve success, and they are striving to establish divisions of labor and specialization in this direction. The inability to provide specialization and development according to the required field of human resources is one of the main problems of the Turkish Education System. In this regard, various practices related to the specialization process have been implemented in the Turkish Education System from the past to the present; however, these practices have not been consistently maintained. Employees who wanted to be experts could not be trained, and qualified experts could not be utilized sufficiently. With the constantly occurring system changes, the specialization practices have not gained clarity in the minds of the employees. From this point of view, the specialization approach of our Turkish Education System and the practices of the Ministry of National Education on specialization have formed the main subject of our research.

The aim of this research is to determine the understanding of the school principal, teachers, education inspectors and education experts regarding the specialization process in the Turkish Education System from past to present and to evaluate the current specialization practices of the Ministry of National Education according to the career principle and

contemporary management approach of human resources management. With our study, it is aimed to identify negative situations, if any, in the system, to offer suggestions for resolving them, and to create resources for new practitioners.

The study group of our research included 36 participants, consisting of administrators and teachers working in Antalya Kepez, Muratpaşa and Konyaaltı districts in the 2022-2023 academic year, education inspectors and education experts within the Provincial Directorate of National Education. Maximum variation sampling, one of the purposive sampling methods, was used in this study. Volunteering was taken into account in the formation of the working group. Data were collected through a semi-structured form developed by the researcher.

As a result of the research, several findings concerning these practices were identified: the lack of continuity in implementation, the appointment of individuals without an educational background as teachers, the absence of merit-based criteria in managerial recruitment, ineffective operation of qualified education processes during specialization, inefficient utilization of trained manpower leading to resource wastage, recruitment decisions influenced by political tendencies, and the reduction of specialization to merely an economic career step. Additionally, the study revealed factors such as top-down practices without considering employee demands and needs, and the absence of objective and scientific criteria within the education system. It was determined that factors such as working, working in a centralized manner without taking into account the demands and needs of the employees, and the lack of objective and scientific criteria are included in the education system. Furthermore, when evaluating human resources management in terms of career principles, it was concluded that current practices lack motivation for specialization, lack an egalitarian and objective approach, and suffer from the absence of job descriptions for specific titles. To improve the specialization process, it is essential to develop and employ measurement tools based on objective criteria and competence. Moreover, experts should be evaluated in positions suitable for their fields, thereby contributing to the enhancement of education quality.

Keywords: *Specialization, Career, Specialist teacher, Head Teacher, Human Resources management*

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı ve Alt problemler.....	5
1.2.1.Alt Problemler.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Araştırmanın Sayılıtsı (varsayım).....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar	7

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Uzmanlaşma.....	10
2.1.1. Uzmanlaşmanın Tanımı ve Genel Özellikleri.....	10
2.1.2.Uzmanlaşmanın Tarihçesi ve Uzmanlaşmaya İlişkin Kuramlar.....	10
2.1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı ve Uzmanlaşma.....	11
2.1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	11
2.1.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	11
2.1.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	12
2.1.2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine.....	14
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Uzmanlaşma.....	16
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	17
2.2.1.1. İnsan Kaynağının Planlanması.....	17
2.2.1.2. İş Analizi.....	17
2.2.1.3. Kariyer Yönetimi.....	17
2.2.1.4. Performans Değerleme.....	18
2.3. Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşma.....	19

2.3.1. Öğretmen Uzmanlaşmasının Tarihi.....	19
2.3.2. Eğitim Yönetiminde Uzmanlaşma.....	22
2.4. Konu ile ilgili Yapılan Araştırmalar.....	26
2.4.1. Dünya’da Yapılan İlgili Çalışmalar.....	26
2.4.2. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	27

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	29
3.2. Çalışma Grubu.....	30
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	31
3.4. Verilerin Toplanması.....	32
3.5. Verilerin Analizi.....	32
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik.....	33

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Yönetici ve öğretmenlerin Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşmanın önemsenme durumuna ilişkin anlayışları.....	35
4.2. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının Türk Eğitim Sisteminde uzmanlaşmanın önemsenme durumuna ilişkin anlayışları.....	52
4.3. Yönetici ve öğretmenlerin MEB’in Uzman alımına ilişkin anlayış ve beklentileri.....	58
4.4. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB’in uzmanlık sistemi uygulamalarına ilişkin düşünceleri.....	70
4.5. Yönetici ve Öğretmenlerin MEB’in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin anlayış ve beklentileri.....	75
4.6. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB’in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin anlayış ve beklentileri.....	86
4.7. Yönetici ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı’nın Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin anlayış ve beklentileri.....	90
4.8. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB’in Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin görüş ve beklentileri.....	99
4.9. Yönetici ve öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi’nin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüşleri.....	102
4.10. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüşleri.....	105
4.11. Yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına dair görüş ve önerileri.....	109

4.12. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına dair düşünceleri.....	113
4.13. Yönetici ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin anlayışları.....	116
4.14. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarına göre Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin anlayışları.....	120
4.15. Yönetici ve öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri etkileyen unsurlara ilişkin görüşleri.....	122
4.16. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri etkileyen unsurlara ilişkin görüşleri.....	125
4.17. Yönetici ve öğretmenlerin kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin anlayışları.....	128
4.18. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarına göre kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin anlayışları.....	130

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma.....	133
5.2. Öneriler.....	138
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	138
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	139
KAYNAKÇA.....	140
EKLER.....	147
EK 1: İzin Yazıları.....	147
Ek 1.a.: Etik Kurulu İzni.....	147
Ek 1.b.: Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni.....	148
EK 2: Katılımcı İçin İzin Formu.....	149
EK 3: Öğretmenler İçin Görüşme Formu.....	150
EK 4: Okul Yöneticileri İçin Görüşme Formu.....	152
EK 5: Eğitim Müfettişleri İçin Görüşme Formu.....	154
EK 6: Eğitim Uzmanları İçin Görüşme Formu.....	156
ÖZGEÇMİŞ.....	158
İNTİHAL RAPORU.....	159
BİLDİRİM.....	161

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1.: Katılımcıların demografik özellikleri.....	30
Tablo 4.1.: Yönetici ve öğretmenlerin Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşmanın önemsenme durumuna ilişkin anlayışları.....	36
Tablo 4.2.: Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının Türk Eğitim Sisteminde uzmanlaşmanın önemsenme durumuna ilişkin anlayışları.....	53
Tablo 4.3.: Yönetici ve öğretmenlerin MEB'in uzman alımına ilişkin anlayış ve beklentileri.....	59
Tablo 4.4.: Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB'in uzman alımına ilişkin anlayış ve beklentileri.....	71
Tablo 4.5.: Yönetici ve Öğretmenlerin MEB'in uzman yetiştirme sürecine ilişkin anlayış ve beklentileri.....	76
Tablo 4.6.: Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB'in uzman yetiştirme sürecine ilişkin görüş ve beklentileri.....	87
Tablo 4.7.: Yönetici ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin anlayış ve beklentileri.....	91
Tablo 4.8.: Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB'in Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin anlayış ve beklentileri.....	100
Tablo 4.9.: Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüşleri.....	103
Tablo 4.10.: Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüşleri.....	106
Tablo 4.11.: Yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına dair görüş ve önerileri.....	110
Tablo 4.12.: Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına dair düşünceleri.....	114
Tablo 4.13.: Yönetici ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin anlayışları.....	117
Tablo 4.14.: Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarına göre Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin anlayışları.....	120
Tablo 4.15.: Yönetici ve öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri etkileyen unsurlara ilişkin görüşleri.....	123

Tablo 4.16.: Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri etkileyen unsurlara ilişkin görüşleri.....	126
Tablo 4.17.: Yönetici ve öğretmenlerin kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin anlayışları.....	128
Tablo 4.18.: Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarına göre kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin anlayışları.....	131



KISALTMALAR LİSTESİ

TES: Türk Eğitim Sistemi

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

MEM: Millî Eğitim Müdürlüğü

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖMK: Öğretmenlik Meslek Kanunu

MEHTAP: Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi

KAYA: Kamu Yönetimi Araştırma Projesi

TDK: Türk Dil Kurumu

TÜBA: Türkiye Bilimler Akademisi



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde giriş, problem durumu, alt problemler araştırmanın amacı ve önemi, sayıtları ve sınırlılıkları yer almaktadır. İkinci bölümde kavramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar, üçüncü bölümde yöntem, dördüncü bölümde bulgular son olarak beşinci bölümde sonuç, tartışma ve önerilere yer ayrılmıştır.

1.1 Problem Durumu

Sanayi Devrimi öncesinde de uzmanlaşma izlerine rastlandığı, sanayi devrimi ile örgütlerde etkililik, zaman tasarrufu, rasyonellik gerekçeleriyle iş bölümü ve uzmanlaşmanın daha da zorunlu hale gelmeye başladığı söylenebilir. Yönetim kuramlarında da gittikçe çoğalan ve farklılaşan iş kollarında verimlilik için uzmanlaşmanın bir zorunluluk olduğu ifade edilmektedir (Karakoç, 2020). Artık karmaşık hale gelen örgütlerde yetişmiş insan gücünü her bir faaliyetin ya da işin içerisinde doğru yerde konumlandırmak ve bu profesyonellikten azami şekilde yararlanmak ihtiyacı baskın hale gelmiştir. Eğitim örgütleri de çağın bu değişiminden nasibini almıştır. Açık bir sistem olarak eğitim örgütleri hem iş sahasının ihtiyacı olan uzmanları yetiştirmek hem de kişilerin gereksinimi olan profesyonelliği sağlayacak eğitimi vermek yükümlülüğünün yanında aynı zamanda bu eğitimleri nitelikli bir şekilde gerçekleştirebilecek, alanında uzman kişilerle süreci yönetmek durumunda kalmıştır. Örgütlerde verimlilik sağlamak adına kişilerin uzmanlaştırılması aynı zamanda insan kaynakları yönetimi anlayışının temelini oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi bilimi örgütün hedeflerine başarıyla ulaşabilmesi için kaynağın doğru planlanması, işin tanımının yapılması ve örgüte aidiyet duygusu geliştirmek adına kariyer fırsatları verilmesi gibi bazı fonksiyonların yerine getirilmesi gerektiğini vurgular.

Türk Eğitim Sisteminde de insan kaynağının çağa uygun bir şekilde yetiştirilmesi ve yetiştirilmiş olan çalışandan maksimum düzeyde yararlanılması temel problemlerden biridir. Bu problemlerin giderilmesine yönelik Millî Eğitim Şûraları ve çalıştaylar aracılığı ile eğitimcilerin uzmanlaşması yönünde çeşitli tavsiye kararları alınmaktadır. X. Millî Eğitim Şûrasında okul öncesi eğitim kurumlarındaki öğretmen, yönetici ve uzman personelin hizmet içi eğitime tabi tutulması tavsiye edilmiş (TTKB, 1981) , XI. Millî Eğitim Şûrasında eğitim

yöneticisi bir uzman olarak görülmüş (TTKB, 1982), XVI. Millî Eğitim Şûrasında eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitime alınmasının ve özlük haklarının iyileştirilmesinin gereği vurgulanmış ve yönetici değerlendirmelerinde objektif kriterlerin olması ve alanda yüksek lisans yapmış olmanın esas alınması gerektiği tavsiye edilmiştir (TTKB, 1999). XVIII. Millî Eğitim Şûrasında lisansüstü eğitimin okul yöneticiliği ve öğretmenler için yasal düzenlemelerle teşvik edici hale getirilmesi ve üniversiteler bünyesinde MEB iş birliğinde programlar açılarak yürütülmesi, eğitim alanlara uzman veya başöğretmenlik unvanlarının tanımlanması önerilmiştir (TTKB, 2010). Şeklinde tavsiye kararları alınmıştır. Ancak tavsiye niteliğinde olan bu kararların zaman zaman MEB göreceli olarak uzmanlaşma adına 2006 yılında ilk kariyer basamakları sınavını uygulamış ancak uzman statüsünü elde edenlerden farklı hizmetler alınmaması ve farklı görev tanımları olmamasına rağmen ücret farkları oluşması çeşitli spekülasyonlara sebep olmuştur. Ayrıca meslekte 7 yıl doldurmuş olma şartı da getirildiği için tüm öğretmenler sınava girme hakkı kazanamamıştır. O günden bugüne uzman kadrolarına alım yapılmamış ve sürekliliği olmayan uygulama diğer öğretmenler ve yöneticileri uzun süreli bir hak kaybına uğratmıştır. Unvanı hak eden çalışandan etkili yararlanmayarak eğitim sistemi kaynak zaiyatı yaşamıştır. MEB 16 yıllık aradan sonra 14/02/2022 tarihinde yayımlanan Öğretmenlik Meslek Kanunu ile 10 yılını dolduran öğretmen ve yöneticilere kariyer basamakları sınavını tekrar uygulamıştır. Sınava girmeden önce yetiştirme süreci 180 saat veya 240 saatlik online eğitimlerle gerçekleştirilmiş, uzun süreli izletilen videolar iyi bir uzman olmanın ön koşulu sayılmıştır. 2005 yönetmeliğinde de tartışmalara yol açan uzmanlığın kıdem yılına dayandırılması, objektif kriterler olmaması, nitelikli bir yetiştirme olmaması gibi itirazlar ortadan kaldırılmadan yine aynı şekilde uzman ve başöğretmen unvanları verilmiş, öğretmenlerin neyin uzmanı olduğu ve uzman unvanı alan öğretmen ve yöneticilerden ne şekilde yararlanacağına dair netlik oluşmamıştır.

Öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimi ve uzmanlaşması Türk Eğitim Sisteminin bir sorunsalıdır. TODAİE gibi nitelikli yöneticiler yetiştiren kurumlar kapatılmış yerine yenisi konulmamıştır. Bununla birlikte eğitim çalışanlarının uzmanlaşmasını isteyen MEB; öğretmen açığını kapatmak için lisans mezunu olmayı öğretmen olmak için yeterli görmüş ve alandan gelmeyen pek çok kişi öğretmen olarak atanmış, ücretli öğretmenlik, sözleşmeli öğretmenlik gibi güvencesiz kavramlar sistemde var olmaya başlamıştır. Halen alandan gelmeyen öğretmenler sistemin içerisinde öğrenci yetiştirmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte mevcut öğretmenler ile yöneticilerin yetişme süreci sorun iken yetişmiş kadroların etkili bir şekilde değerlendirilememesi farklı bir sorunu daha gündeme getirmektedir. Örneğin eğitim

müfettişliği bir kariyer basamağı iken yetiştirildikleri alanda görev yapmamaları ve sınıf denetimlerinin okullardan kaldırılması ile öğretmenin iş başında yetişmesine katkı sağlamamaları, sekreteryaya görevleri ile iş yüklerinin artırılarak yetkinliklerinden faydalanılmaması, eski deneyimli İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin “ şahsa bağlı eğitim uzmanı kadrosuna” alınarak görevlerinden el çektirilmesi gibi durumlar ile kaynağın âtil hale gelmesi Türk Eğitim Sistemindeki uzmanlaşma anlayışının bir diğer boyutudur. Bu durum MEB’in uzmanlaşma ya da ihtisaslaşmadan ne kastettiği ile ilgili kafalardaki soruları çoğaltmaktadır.

Uzmanlaşmanın önemli basamaklarından biri de lisansüstü eğitimlerdir. Lisansüstü eğitimde; lisans eğitime göre bireye daha kapsamlı bilimsel araştırmalar yapma, karmaşık sorunları çözebilme, mesleki alanlarda uzmanlaşma, bilgi üretebilme ve sentez yapabilme yöntem ve becerisi kazandırılmaya çalışılır. Başka bir anlatımla lisansüstü eğitim bir alanda derinlemesine çalışarak lisans eğitiminden daha üst düzeyde bilgi ve etkinliğe sahip olan yüksek ihtisas gücünü yetiştiren eğitim programı olarak tanımlanmıştır (Karaman ve Bakırcı, 2010). 18.07.2019 tarihli ve 1225 karar numaralı 2019-2023 yılları arasını kapsayan on birinci kalkınma planında, belirtilen hedeflerden bir tanesi de “Yatay ve dikey kariyer basamaklarına yönelik lisansüstü düzeyde mesleki uzmanlık ve gelişim programları açılacaktır” şeklinde belirlenmiştir. MEB 2022 faaliyet raporuna göre ise Yüksek lisans ve doktora programlarını tamamlamış personel oranları yüksek lisans için %12,26, doktora programı için ise %0,26 olarak açıklanmıştır. Bu rakamlar dikkate alındığında lisansüstü eğitimden faydalanma oranı oldukça düşüktür. Geçmişte lisansüstü programlardan mezun olanların sahip olduğu ekonomik ve sosyal hakların yitirilmesinin de bu durumu etkileyen nedenlerden olduğu düşünülebilir. Alabaş, Kamer ve Polat (2012) “Öğretmenlerin Kariyer Gelişimlerinde Lisansüstü Eğitim: Tercih Sebepleri ve Süreçte Karşılaştıkları Sorunlar” isimli araştırmalarında yüksek lisans ve doktora eğitimi almış öğretmenlere ek ders ücreti ödemesi uygulamasının teşvik anlamında tekrar geri getirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Oranlara dikkat edildiğinde lisansüstü programların uzmanlaşma adına daha fazla teşvik edilmesi gerekirken uzmanlaşmanın sınavlar ve videolar ile gerçekleşmesinin beklenmesi ne kadar rasyoneldir? Öğretmenlik meslek kanununa göre yüksek lisans ve doktora mezunu olanlar eğitimleri tamamladığında sınavdan muaf tutularak uzman veya başöğretmen kabul edilecektir. Bu durum lisansüstü eğitimin teşvik edildiği anlayışı yaratabilir. Fakat eğitim fakültesi mezunu bir öğretmeni uzman kabul etmeyen kanunun, fen edebiyat fakültelerinden 5 yılda mezun olanları yüksek lisanslı kabul ederek

sınavdan muaf sayması ve uzmanlık hakkını tanınması emek değer ilişkisi açısından öğretmenler arasında ciddi bir tartışma konusuna dönüşmektedir.

1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 43. Maddesinde zaten bir ihtisas mesleği olarak kabul edilen öğretmenlik mesleği için şu ifade yer almaktadır: “Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir” denilmektedir. Türk Dil Kurumunda ihtisas kelimesi uzmanlık veya uzmanlaşma olarak tanımlanmaktadır. 1739 sayılı yasada öğretmenlik uzmanlık mesleği olarak görülürken, MEB'in uzmanlaşma adına yaptığı uygulamalar görev tanımı açısından bir fark yaratmayacaksa neden bu unvanların verildiği ile ilgili eğitim çalışanlarında soru işaretleri oluşmaktadır. MEB tarafından öğretmenlerin uzmanlaşması beklenmekte ise öğretmenin uzmanlaşması için nitelikli eğitimler planlanmalıdır. Verilen eğitimler öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlamalıdır. Personelin niteliğinin artırılması için Millî Eğitim Bakanlığı tarafından uzmanlaşma sürecini destekleyen tutumlar olmalıdır. Ülkemiz eğitim sisteminde yönetici ve öğretmenlerin eğitimi ve mesleki gelişimi ile ilgili yürütülen politikalar her ne kadar uzmanlaşmaya ilişkin teşvik edici gösterilse de karşı taraftan hiyerarşik düzen oluşacağı, ayrışma yaratacağı ve daha temel sorunların (ekonomik ve sosyal haklar gibi) çözümlerinin elzem olduğu gerekçeleriyle yeterli karşılığı bulamadığı görülmektedir. MEB tarafından eğitimcilerin 21. Yüzyıl ihtiyaçlarına cevap verebilecek, alanında uzman bireyler olması hedeflenmektedir ancak eğitimcileri mesleki anlamda geliştirmek ve uzman haline getirebilmek için belirli bir yıl doldurmuş olmak yeterli bir kriter olarak görülmektedir.

TDK'ye göre (2011) sınırlı bir alanda yoğunlaşmak, derinlemesine bilgi sahibi olmak ve kişinin verimliliğini artırmak olarak tanımlanan “uzmanlaşma” kavramı, MEB mevzuatında belirli yıl çalışmış olmak, uzaktan eğitim yoluyla uzun süreli eğitimler izlemek ve sonunda girilecek bir sınavla hak edilecek bir unvan olarak görülmektedir. Online eğitimler uzman yetiştirme için yeterli görülmüş, kariyer basamakları sınavı kıdem yılına dayandırılarak verimlilik aranmadan unvanlar verilmiştir. Sınava giren öğretmenlerin çoğu uzmanlık unvanlarını elde etmiş, uzmanlaşmada nitelikten çok niceliğe odaklanılmıştır. Maaşlara yansıyan ekonomik artışlar dışında alana katkı sunulması istenmemiştir.

Yukarıda saydığımız problemler doğrultusunda MEB'in geçmişten günümüze uzmanlaşma ile ilgili uygulamaları, uzmanlaşmadan neyi kastettiği, ne beklediği, uzmanlaşma sürecindeki alım, yetiştirme ve alanda değerlendirme uygulamalarının bilimselliği ve mevcut

uygulamaların İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonlarına uygun olup olmadığı araştırma konumuzun temelini oluşturmuştur. Araştırmamız ile konunun muhatapları olan öğretmenler, okul yöneticileri, eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları ile görüşmeler yapılarak Türk Eğitim Sistemindeki uzmanlaşma anlayışına ilişkin düşünceleri ve beklentileri tespit edilmeye çalışılacaktır. Yaptığımız bu araştırma ile alana katkı sunmak, öneri geliştirmek ve araştırmacılara yeni bir kaynak sunmak hedeflenmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı ve Alt problemler

Bu araştırmanın amacı; okul müdürü, öğretmenler, eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanlarının geçmişten günümüze Türk Eğitim Sistemindeki uzmanlaşma sürecine ilişkin düşüncelerini belirlemek ve bu görüşler doğrultusunda Millî Eğitimi Bakanlığı'nın mevcut uzmanlaşmaya dair uygulamalarının İnsan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesine ve çağdaş yönetim anlayışına göre değerlendirmesini yapmaktır. Yaptığımız çalışma ile sistem içerisinde varsa olumsuz durumları tespit etmek, bunları çözümlenmeye ilişkin öneriler sunmak ve yeni uygulayıcılara kaynak oluşturmak hedeflenmektedir.

Bu amaçla aşağıda belirtilen alt problemlere yanıtlar aranmıştır.

1.2.1.Alt Problemler

1. Öğretmen, okul yöneticisi, eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının Türk Eğitim Sisteminde uzmanlaşmanın önemsenme durumuna ilişkin anlayış nelerdir?
2. Öğretmen, okul yöneticisi, eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB'in uzman alımı uygulamalarına ilişkin anlayış ve beklentileri nelerdir?
3. Öğretmen, okul yöneticisi, eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB'in uzman yetiştirme ilişkin anlayış ve beklentileri nelerdir?
4. Öğretmen, okul yöneticisi, eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB'in uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin anlayış ve beklentileri nelerdir?
5. Öğretmen, okul yöneticisi, eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin anlayış nelerdir?
6. Öğretmen, okul yöneticisi, eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına dair anlayış ve önerileri nelerdir?

7. Öğretmen, okul yöneticisi, eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin anlayış nelerdir?
8. Öğretmen, okul yöneticisi, eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri etkileyen unsurlara ilişkin anlayış nelerdir?
9. Öğretmen, okul yöneticisi, eğitim Müfettişi ve eğitim uzmanlarının kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin anlayış nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma Türk Eğitim Sistemindeki uzmanlaşma uygulamalarına ilişkin yönetici, öğretmen, eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının görüşleri alınarak sistemdeki uzmanlaşma faaliyetlerine dair katılımcıların anlayışlarını ortaya koymak ve uzmanlaşma çalışmalarının meydana getirdiği olumsuzlukları tespit etmeye çalışarak bilimsel öneriler ile bu olumsuzlukların giderilmesine katkı sağlamak açısından önemlidir. Ayrıca Türk Eğitim Sisteminin karar vericilerine eğitimin paydaşlarının öneri ve beklentilerinin ulaşmasına aracı olması açısından da çalışma önem arz etmektedir. Bundan sonraki süreçte çalışmamızın yeni araştırmalara kaynaklık etmesini ve uygulayıcılara ışık tutmasını umuyoruz.

1.4. Araştırmanın Sayılısı (varsayım)

Katılımcıların görüşme sorularını samimiyetle ve ciddiyetle cevapladığı, araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracı sorularının amaca uygun olarak isteneni ölçtüğü varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma 2022-2023 eğitim öğretim yılında Antalya İli Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçesinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler ile İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanlarının Türkiye eğitim sistemindeki uzmanlaşma ve mevcut sistemdeki uzmanlaşma kavramına dair anlayışlarının sorgulandığı görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır.

2. Araştırmanın konusu Türk Millî Eğitim sistemindeki uzmanlaşma anlayışını inceleyebileceğimiz görüşmelerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

3. Araştırmanın çalışma grubu ve örnekleme Antalya İli Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerinden seçilen paydaşlar ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Uzmanlaşma: Türk Dil Kurumuna göre uzmanlaşma; ülkelerin, bireylerin veya örgütlerin üretime yönelik çabalarını, yeteneklerini ve bilgilerini çok sayıda alandan ziyade sınırlı bir alanda yoğunlaştırarak verimliliklerini artırması, ikinci anlamıyla ise; örgütsel, coğrafyasal, üretimsel, kurumsal vb. özellikler ve koşullar sonucu oluşan ve yol, yordam, bilgi, beceri konularında toplumsal iş bölümü ve ayrılaşmaya götüren süreç şeklinde tanımlanmaktadır.

Uzmanlaşma (specialization/ihtisaslaşma); üretim sürecinde verimliliğin yükselmesi, maliyetlerin düşürülmesi amacıyla iş bölümünün gerçekleştirilmesiyle ulaşılan vasıftır. Bir işin en iyi şekilde yapılması amacıyla bölümlere ayrılmasıyla uzmanlığa ulaşılır. Uzmanlaşma, toplumsal iş bölümü ve ayrılaşmayla işlerin ve mesleklerin iyi sınırlanmış ve derinlemesine bilgi, beceri ve deneyim gerektiren alanlara bölünmesi şeklinde açıklanmaktadır (TÜBA, 2011).

İnsan Kaynakları Yönetimi: Çalışanların iş yaşamlarında daha mutlu ve üretken olabilmeleri için ne yapıldığı ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde duran İKY (Yılmaz ve Eroğlu, 2008) çalışana insan odaklı bakış açısıyla diğer yaklaşımlardan farklılaşmakta, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynağının etkili kullanımını içermektedir (Bingöl, 2006). Temel amacı ise insan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır (Palmer ve Winters, 1993).

Örgütlerde insan kaynaklarının ve örgütün etkinliğine yönelik yapılan etkinliklerin tamamı İKY işlevlerini oluşturmaktadır (Yüksel, 2000). Örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir itici güç olan insan kaynakları bu işlevler aracılığıyla verimliliği arttırarak iş yaşamının kalitesini yükseltmeye çalışmakta, örgütsel politikaların belirli bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamaktadır (Aykaç, 1999).

İş Analizi: İş analizi bir işte yapılması gerekenlerin saptandığı sistematik bir süreçtir. Bu süreç işletmeler için en önemli kaynakları olan çaba ve zamana ihtiyaç duymaktadır. Bazı işletmeler tüm pozisyonları bu sürece dahil etmeyerek hatalar yapar. Çünkü bu firmaların iş

analizi sonucunda elde edilecek bilgilerin, çeşitli şekillerde işlenerek firma yararına fayda sağlanabileceğini gözden kaçırmaktadırlar (Ekmekçi, 2017). İş analiziyle birlikte bir iş için gerekli görevler, davranışlar ve kişisel özellikleri ortaya konur. İş analizi bir işletmeye neden özel yetenekli ve vasıflı kişilerin bir iş için gerekli olduğunu anlatır (Woods vd., 2011).

Öğretmenlik Meslek Kanunu:

Kanun Numarası: 7354

Kabul Tarihi: 3/2/2022

Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 14/2/2022 Sayı: 31750.

Amacı, eğitim ve öğretim hizmetlerini yürütmekle görevli öğretmenlerin atamaları ve mesleki gelişimleri ile kariyer basamaklarında ilerlemelerini düzenlemek olan yasadır.

Bürokrasi: Türk Dil Kurumu sözlüğünde bürokrasi “Devlet kurumlarında çalışan üst düzey yöneticiler topluluğu” ile “Devlet kurumlarında kırtasiye işlerini öne sürerek işlemleri zorlaştırma, kırtasiyecilik” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2011).

Bürokrasi terimini bilimsel bir şekilde ilk defa inceleyen Alman iktisatçı ve sosyolog Max Weber’dir. “Ekonomi ve Toplum” (Wirtschaft und Gesellschaft) adlı eserinde açıkladığına göre, geniş gruplar halinde birlikte çalışan insanlar mecburi olarak rasyonel prensiplere uygun bir şekilde teşkilatlandırılıp, idare edilmektedir. Bu prensipler ortak bir otoriteye bağlı bütün geniş gruplar için aynıdır.

Weber’in ideal tip bürokrasi modelinin özellikleri ise şunlardır (Oktay, 1983:34-35):

1. Bürokraside kişiler özgürdür. Yalnızca buldukları makamın yasalarca belirlenmiş görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler. Bunun dışında kişi olarak özgürdürler.
2. Her makamın görevi, ast-üst ilişkileri içinde açıkça belirtilmiştir. Bir komuta zinciri söz konusudur. Her makam, her görevi yüklenemez ve her yetkiyi kullanamaz.
3. Herhangi bir makamdaki görevlinin, görevin gereği olan yetkiye sahip olması esastır.
4. Bilgi ve yetenekler sınav veya diploma ile kanıtlanmıştır.
5. Yapılan görevler karşılığında alınan ücret bellidir.

6. Görevlilere göre yaptıkları iş, sahip oldukları bilgileri ve teknikleri satarak geçindikleri sürekli bir uğraştır.

7. Görevde ilerleme, göreve gelme ve görevden ayrılma keyfi olarak değil yasaların öngördüğü koşullara göre olur

8. Görevli, görev araçlarının mülkiyetine sahip değildir. Görevlinin işi gereği kullandığı araçların kullanılma biçimi yasalarla açıkça belirlenmiştir.

Mevcut örgütler bu ideal tipe yaklaştıkları ölçüde bürokratiktir (Abadan, 1959).



BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmamıza temel oluşturan kavramlarla ilgili temel bilgiler ve kuramlar hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Uzmanlaşma

2.1.1. Uzmanlaşmanın Tanımı ve Genel Özellikleri

Türk Dil Kurumuna göre uzmanlaşma; ülkelerin, bireylerin veya örgütlerin üretime yönelik çabalarını, yeteneklerini ve bilgilerini çok sayıda alandan ziyade sınırlı bir alanda yoğunlaştırarak verimliliklerini artırması, ikinci anlamıyla ise; örgensel, coğrafyasal, üretimsel, kurumsal vb. özellikler ve koşullar sonucu oluşan ve yol, yordam, bilgi, beceri konularında toplumsal iş bölümü ve ayrılaşmaya götüren süreç şeklinde tanımlanmaktadır.

Uzmanlaşma (specialization/ihhtisaslaşma); üretim sürecinde verimliliğin yükselmesi, maliyetlerin düşürülmesi amacıyla iş bölümünün gerçekleştirilmesiyle ulaşılan vasıftır. Bir işin en iyi şekilde yapılması amacıyla bölümlere ayrılmasıyla uzmanlığa ulaşılır. Uzmanlaşma, toplumsal iş bölümü ve ayrılaşmayla işlerin ve mesleklerin iyi sınırlanmış ve derinlemesine bilgi, beceri ve deneyim gerektiren alanlara bölünmesi (TÜBA, 2011) şeklinde açıklanmaktadır. Uzmanlaşmayı yaşayacak olan “uzman” ifadesi ise Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğünde «belli bir işte, belli bir konuda, görüş ve becerisi çok olan kimse, mütehassıs, kompetan» olarak tanımlanmıştır (TDK, 2011). Bursalıoğlu (1982) uzmanlaşmayı insan ve iş uzmanlaşması şeklinde iki gruba ayırmıştır. İnsan uzmanlaşması, yaşama olanaklarını artırmak amacıyla, bireyin değişen koşullara uyumu iken iş uzmanlaşması eylemleri tekrar durumuna getiren bir örgüt olayıdır. İş uzmanlaşması arttıkça o işi yapan insanın uzmanlaşması azaldığından bu tür eylemlerde bulunan bireyler uzmanlaşmış sayılmaz. İş uzmanlaşmasına en iyi örnek sanayi işçisinin oluşumu, insan uzmanlaşmasının en iyi örneği de tıp mesleğindeki farklılaşmalar şeklinde açıklanmıştır.

2.1.2. Uzmanlaşmanın Tarihçesi ve Uzmanlaşmaya İlişkin Kuramlar

Tarihin eski dönemlerinde de insanlar üzerlerine aldıkları görevlerle işlerin paylaşımını yapmışlardır. Kimi avcılık, kimi toplayıcılık, kimi ise liderlik işlerini yürütmüş, çıraklık gibi

rolleri gerçekleştirmişlerdir. Ancak 18. yüzyılın ortalarında İngiltere’de başlayıp, daha sonra Avrupa’ya ve bütün dünyaya yayılan endüstri devrimi (Köksal, 2005) iş hayatında ve toplumsal hayatta birçok değişime yol açmıştır (Özgen vd., 2002).

Endüstri devriminin erken aşamalarını oluşturan makinalaşma çağı (1870’ler), atölye ve küçük işletmelerin büyümesine ve fabrikaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylece tarım işçiliğinden, fabrika işçiliğine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır (Demirkaya, 2007). Tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine doğru ilerleyen süreç insanın bu sürece uyumu ve dolayısıyla yetiştirilmesini de zorlamıştır. Bu gelişimler örgütlerin yönetiminde çeşitli kuramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

2.1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı ve Uzmanlaşma

2.1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Sanayi devriminin ikinci aşaması insan kaynakları yönetimi işlevini yeni boyutlara taşımıştır. 19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilimsel yönetim akımı, personel yönetiminin mesleki olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur (Bingöl, 1997). Akımın öncülerinden Frederick W. Taylor 1911 yılında “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” isimli yapıtıyla o zamana kadar yapmış olduğu çalışmaları özetlemiştir (Eren, 1991). Akım, bölümlere ayrılma, standartlaşma, iş-çalışan uyumu, işe uygun elemanı seçme, eğitim, teşvik edici ücret sistemleri (Koçel, 1989) gibi kavramları kullanarak, çalışanların verimliliğinin artırılmasını sağlayacak profesyonellere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacın sonucunda ilk kez 1912 yılında “personel bölümü” ayrı bir bölüm olarak organizasyonlarda yer almıştır (Bingöl, 1997). Taylor, verimliliği artırma amacı doğrultusunda iş bölümüne yönelmiş ve doğal olarak iş bölümünün sonucu olan uzmanlaşma ile karşılaşmıştır. Ayrıca Taylor, iş bölümü yöntemi ile verimliliğin sağlanacağını düşünmüş ve bunun sonucu olarak kurguladığı organizasyonda iş bölümü ve uzmanlaşmayı gerekli koşturmuştur (Taylor, 2016).

2.1.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik yönetim düşüncesinin kökeninde yer alan isimlerden bir diğeri ise Henri Fayol’dur. Fayol’un düşüncelerine göre iş bölümünün temel amacı aynı emekle daha fazla ve daha iyi mal üretebilmektir. Yani Fayol’a göre esas aynı girdi ile daha fazla çıktıdır. Fayol, daha verimli bir üretim düşüncesi için uzmanlaşmanın gerekli olduğunu belirtmektedir. Fayol, iş bölümü ve uzmanlaşmanın olduğu üretimde verimlilik, uyum ve düzenin sağlanabileceğini

düşünmektedir (Şahin, 2014). Taylor iş görenin etkililiğine odaklanırken Fayol yönetime odaklanmış ve insanı çevreden etkilenmeyen bir makine gibi gördüğü için eleştirilmiştir.

2.1.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Weber'in klasik yönetimdeki konumu bürokrasi düşüncesine dayalıdır. Bürokrasi kelimesinin kökeni Latince ve eski Yunancaya dayanır. Kelimenin ilk kısmı olan "bureau", Latince koyu, kasvetli renkleri anlatmak için kullanılan "burrus" kelimesinden gelir. Aynı kökten gelen "la bure" ise, memurların kullandığı masalara sermek için kullanılan örtü anlamına gelmekteydi. Bureau kelimesi, önceleri masayı daha sonraları ise büro olarak kullanılan bütün bir odayı ifade etmek için kullanılmıştır. Kelimenin ikinci kısmı olan "craite" ise hakimiyet, iktidar anlamına gelen ve yönetim biçimine işaret eden bir Yunanca kelimedir (Özer, 2015).

Max Weber bürokrasiyi bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak ele almıştır. Ona göre sanayileşme ile geleneksel bir toplumun idari ihtiyaçlarını karşılamakta eski örgüt yapıları yetersiz hale gelmiştir. Gelenekler ile karizmatik önderlerin rolü ve önemi gittikçe azalmış, yasal/rasyonel ilkeler önem kazanmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak eski örgüt yapılarının yerini "bürokrasi" denilen yeni bir idari örgütlenme tarzı almıştır (Baransel, 1979).

Weber'e göre ideal bürokrasi için iş bölümü ilkesinin esas olduğu söylenebilmektedir. Çünkü Weber, herkesin her işi yapmaması gerektiğini düşünmektedir. Buna ek olarak Weber, herkesin uzmanı olduğu işleri yerine getirmesi gerektiğini belirtmektedir. Weber'in bu görüşlerinin bir yansıması olarak birim ya da örgütlerin alt birimlere ayrıldığı ve böylelikle hiyerarşik bir yapının oluştuğu görülmektedir (Şahin, 2014).

Weber; örgütlenmelerde verimliliği ve etkinliği sağlayacak özellikleri tespit edip bunları "ideal tip" olarak bürokrasinin özellikleri olarak saymayı tercih etmektedir (Öztaş, 2015). Aynı zamanda Weberyen Bürokrasi de denilen İdeal tip bürokrasinin özellikleri Weber tarafından şöyle sıralanmıştır (Öztürk, 2003; Özer, 2015; Öztaş, 2015; Çevik, 2010; Eryılmaz, 2013):

- Yasalarla Düzenlenmiş Yetki Alanı
- Otorite-Hiyerarşi
- Yönetimin Yazılı Belgelere Dayanması
- **Uzmanlaşma**
- Gayrişahsilik
- **Kariyer Yapısı**

- Kurallar Sistemi

-Kamu ve Özel Hayatın Ayrışması

Max Weber'e göre yukarıdaki özellikleri açıklanan ideal tip bürokrasi diğer yönetim biçimlerine nazaran birçok avantaj taşımaktadır. Bunlar doğruluk, hız, devamlılık, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, gizlilik, birlik, tam bağımsızlık, sürtüşmenin, maddi ve beşerî maliyetlerin azaltılması olarak sıralanabilir (Eryılmaz, 2013; Özer, 2015).

Yönetimde görevlerin uzmanlık eğitimi görmüş ve sürekli uygulamalarla yetişmiş görevlilere verilmiş olması, işlerin nesnel esaslara göre yürütülmesi, kişilere göre farklılık göstermemesi, hesaplanabilir kurallara dayalı olması, akılcı ve yasal bir sistemi esas alması, diğer avantajları arasındadır (Özer, 2015). Ancak Weber'in bürokrasi modeline eleştiriler de gelmiştir. Bu eleştiriler; Weber'in bürokrasi kavramının, bütün mevcut bürokrasilerin özelliğini taşımadığı ve hepsini temsil etmediği şeklindedir. Böylece Weber'in bürokrasi modeli, sosyal realiteyi tam olarak yansıtmayan metodolojik bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Eryılmaz, 2013).

Weber'in üstünlük olarak tanımladığı gayrişahsilik, değerlerden arınmışlık aynı zamanda bir eleştiri konusudur. İnsan, insan olduğu için değerleriyle, tercihleriyle, ideolojileriyle var olan bir varlıktır ve eleştirenlere göre bir kasket gibi işe girerken bunları çıkartıp askıya asabilmemiz mümkün değildir (Öztaş, 2015). Ayrıca Weber bürokratik örgütlerin içindeki informal ilişkileri ve uygulamaları dikkate almamıştır. Bu ilişkilerin gelenekselleşebileceği ve bir örgüt kültürü oluşturabileceği olasılığına değinmemiştir (Eryılmaz, 2013).

Bürokratik yapılar, örgütün kuruluş amaçlarına ya da kamu yararına hizmet etmek yerine bir süre sonra kendi varlıklarını devam ettirmek için amaçlarını değiştiren, bağımsızlık eğilimi gösteren kamu tercihi okulunun tespit ettiği üzere bütçesini, yetkisini, personel sayısını artırmayı fayda gören ve bürokratik anlamda rasyonel olmayan davranışlar sergileyebilirler (Öztaş, 2015). Ayrıca günümüzde etkisi artan bilgi ya da uzmanlık otoritesi Weberyen otorite tipleri arasında yer almamaktadır. Weberyen otorite tiplerinde yasal otoriteye itaatın meşruiyet kaynaklarından birisi makamın otoritesi; diğeri ise rasyonelliğin kökeni kabul edilen bilgidir. Weberyen modelde her ikisi de üst makamda olacağı kabul edilmektedir. Parsons bu noktada Weber'i eleştirir (Öztürk, 2003).

Bürokrasinin herkesin kurumu olmadığı bir diğer eleştiri noktasıdır. Bürokrasi orta sınıfların kurumudur. Bürokrasinin süreçleri ve örgütsel karmaşıklığı özellikle alt gelir gruplarındaki vatandaşların ve büyük örgütlerin alt kademelerinde çalışanların kafalarını karıştırabilir ve onları yabancılaştırabilir. Ayrıca bürokrasi rasyonalite ve etkinlik gibi ekonomik değerleri yücelten, ekonomik olmayan ihtiyaçlara kayıtsız kalan bir modeldir (Öztaş, 2015). Ayrıntılı kurallar çalışanların kendi kendilerini disipline etme yeteneğini geliştirmediği gibi, iyi yönetim geleneklerinin oluşmasını da önleyebilir. Bürokrasiler bununla birlikte muhafazakardırlar. Değişikliğe direnç gösterirler (Eryılmaz, 2013).

2.1.2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine

1920 ve 1930’larda Harward Üniversitesinde Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger’in çalışmaları ve Western Elektrik şirketinin Hawtorne fabrikasındaki deneyleri, “örgütün bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli etmenini oluşturduğu” görüşünü ortaya çıkarmıştır (Davis, 1988:11). Hawtorne araştırmalarının sonucu ortaya çıkan bu düşünce; anlayış, tutumlar, motivasyon, önderlik, organizasyonda değişme ve gelişme (Koçel, 1989) gibi kavramları ön plana çıkarıp; davranışın ve örgütsel ortamın bireysel verimliliğe katkısına vurgu yaparak; personel yönetimi işlevine yeni boyutlar kazandırmış ve “çalışma ilişkileri” konumuna taşımıştır.

İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı verimlilik ve kalitenin vazgeçilmezliği olgusu, insan kaynağından azami verimi alma düşüncesini ön plana çıkarmıştır. Ayrıca, verimlilik ve kalite eğitimle ilişkilendirildiğinden, “işgören-çalışan eğitimi” olgusu da personel departmanlarının görev alanına dahil edilmiştir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak 1940’lı yıllarda A.B.D.’de eğitim, istihdam, performans değerlendirme, ücret yönetimi, işçi-işveren ilişkileri ve sigorta konularında uzmanlığı bulunan “personel yöneticisi” kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

1980’lere gelinceye kadar “personel yönetimi,” “personel yönetimi ve endüstri ilişkileri” vd. kavramlar yaygın olarak kullanılmış olmasına karşın, 1950’lerden itibaren yeni arayışların da başlamış olduğu görülmüştür (Baysal,1993). Bu anlamda, 1950’li yılların sonlarından itibaren Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat uzmanları emek üzerine yaptıkları çalışmalarda “insan kaynağı” deyimini kullanmaya başlamışlardır (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005).

Örgütlerde başarıya götüren unsur birey ile örgüt, örgüt ile çevre arasındaki uyum ve değişimin hızını yakalayabilme şartı olarak görülmüştür. Bunun sonucu ortaya çıkan sistem yaklaşımı bu uyumu sağlamak ve değişimi başarıya dönüştürmek için insan kaynağının potansiyelinden tam olarak yararlanma arayışları ortaya çıkmıştır. Bu arayışlar geleneksel personel yönetiminin sonunu getiren yolu açmıştır. O dönemde yazılan bütün eserlerde insan odaklı bir yaklaşımın görüldüğünü söylemek mümkündür (Aykaç, 1997). İnsanın merkeze alındığı anlayış sonrası personel yönetimi insan kaynakları yönetimine evrilmiştir.

Personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine dönüşüme katkı yapan diğer bazı gelişmeler de özetle:

- 1-1960'lı yıllardan itibaren kalite kontrol felsefesinin katkılarıyla Japonya'da elde edilen başarılar,
- 2-1964 yılında İngiltere'de endüstriyel eğitim yasaının çıkarılması ve kurumsal eğitim ve geliştirmenin insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak görülmesi (Lee ve Stead, 1998),
- 3-Yine 1960 yılı ortalarından itibaren etik, moral değerler, çalışma barışı, katılımcı yönetim, endüstriyel demokrasi ve çalışma hayatının kalitesinin önem kazanması ve işverenlerin sosyal sorumluluklarının gündeme gelmesi (Woods, 1997),
- 4-1980'li yıllardan itibaren insanın yeniden keşfedilmesi,
- 5-İnsana ilişkin olgulara bütünlük içinde bakılma ihtiyacı
- 6-Verimlilik ve gelişmeye bağlı bir döneme girilmesi ve verimlilik kriterlerinin insana odaklanmaya başlaması,
- 7-Salt personel özlük işleriyle endüstriyel ilişkilerin insan kaynağının verimliliğini sağlamada yetersiz kalması gibi düşüncelerin artmış olmasıdır (Demirkaya, 2006).

Organizasyonların insan kaynaklarına stratejik kaynak olarak bakmasında daha çok kalite olgusunun rolü olmuştur. Toplam kalite yönetimi anlayışının organizasyonlarda yer alması, toplam kalite ile ilgili sistemlerin kurulması, vizyon, misyon ve değerlerin paylaşılması, koşulsuz müşteri tatmini felsefesinin hayata geçirilebilmesi için örgütün insan kaynağının önemi büyüktür. Daha da önemlisi, dış müşterilerin tatmin edilmesi, geniş ölçüde ve öncelikle iç müşterilerin tatmin edilmesiyle mümkündür. Bu durum çalışanlara, dolayısıyla insan kaynakları yönetimine stratejik önem kazandırmıştır (Demirkaya, 2007).

Tarım toplumundan, endüstriyel topluma ve en son bilgi toplumuna ilerleyen hızlı değişim insan kaynağının yönetilmesine çok büyük yenilikler getirmiştir. Hızla gelişen teknoloji, internet, robotlaşma, sanal gerçeklik, akıllı cihazlar ve yapay zekâ insan faktörünün

yenilenmesine ihtiyaç oluşturmuştur. İşte bu gerçekliklerden hareketle; tarih sürecinde işlerin giderek karmaşıklaşması artık ne iş olursa yaparım anlayışının bitmesine ve görevde uzmanlaşmaya gidilmesine neden olmuştur.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Uzmanlaşma

Dünya hızlı bir şekilde değiştikçe örgütlerde bu hızı yakalamak durumunda kalmıştır. Örgütlerin en önemli unsuru olan insan da değişimin bir parçası olarak rol oynamaktadır. İnsan çağın değişimden etkilenirken kendisi de örgüt içindeki etkililiği ve verimliliği etkilemiştir. Tarihsel anlamda yaşanan bu süreç İnsan Kaynakları yönetimi biliminin doğmasına sebep olmuştur. İnsanın verimliliği ve etkililiğini inceleyen bu bilim dalı giderek daha stratejik bir önem kazanmıştır.

Genel olarak bir organizasyonda çalışanların tümü insan kaynaklarını oluşturur (Aktan, 2003). İnsan ve organizasyonun var olduğu her zeminde insan kaynakları yönetiminin de olduğu söylenebilir (Aldemir vd., 2001).

Bu bilgiler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin asıl amacının bir örgütün belirlediği hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılması olduğu söylenebilir. Bu hedefi gerçekleştirmek için insan faktörüne ihtiyaç olduğu ve şayet insanın bu hedeflere ulaşmada etkin bir rol oynaması bekleniyorsa da insanın örgüt içindeki tutumlarının dikkate alınmasının önemli olduğunu düşünülebilir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece İKY ile insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanması ve başarılı olması mümkün olabilecektir.

Örgütlerde insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerin birbiriyle bütünlük içinde istikrarlı ve sistemli bir şekilde yürütülmesinde, örgütsel amaçlar doğrultusunda bazı ilkelerden yararlanılmaktadır. Örgütten örgüte ve zamana göre değişiklik gösterse de insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında geliştirilmiş olan bu ilkelerden kariyer, liyakat, eşitlik, yansızlık ve güvence öne çıkanlarıdır (Yüksel, 1998). Bu çalışmada ise belirtilen ilkelerden kariyer ilkesi üzerinde durulmuştur.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

2.2.1.1. İnsan Kaynağının Planlanması

İnsan kaynakları planlaması, doğru sayıda, doğru özellikte insan gücünü, doğru yer ve doğru zamanda temin etme sürecidir. Bu yolla işletme misyonunu başarmak, rekabet stratejilerini izlemek için bir araç sağlar. İnsan kaynakları planlaması ve stratejik işletme planlaması arasındaki bağlantı önemlidir. Çünkü firmanın insan kaynakları ihtiyaçlarının tahminiyle elde edilen bilginin gelişiminde, organizasyonun gelecekte alacağı yönle ilgili bilgiye sahip olması gereklidir. Aynı zamanda organizasyon içindeki insan kaynakları becerilerinin arzı veya mevcut potansiyel uygunluğu ve pazar alanını dikkate almak da önemlidir. Organizasyonlar insan kaynakları bilgi sistemlerini bu tip konuları izlemeye yardımcı olmak amacıyla oluştururlar (Çelik, 2001).

2.2.1.2. İş Analizi

Örgütsel verimlilik açısından, çalışanların kendilerinden beklenen görevleri istenilen nitelikte yapıp yapmadıklarını bilmeleri çok önemlidir. Bu durumu ortaya koymak ve işin gereklerini saptamak için meslek (iş) analizleri yapılmaktadır. İş analizleri; Meslekleri tanımlamak ve sınıflamak, İşe uygun ve istihdam edilebilir eleman yetiştirilmesini mümkün kılacak programların hazırlanmasını sağlamak, Meslek standartlarını ortaya koymak için yapılmalıdır (Buluç, 1997; akt. Mercin, 2005). İş analizi, belli bir işin yapısı ile ilgili karar verme ve sistematik bir veri toplama işlemidir. İş analizi sonucunda işler, veri toplama, analiz etme ve sentezleme yöntemleriyle elemanlarına ayrılır. İş analizi işe yöneliktir, işler parçalara bölünür ve işle ilgili süreç tanımlanır. İş analizi, çalışanların bir işte neler yaptıklarını ve bunların çalışanların öğrenme süresi üstünde yaptığı etkileri de kapsamaktadır. “İş tasarımı, teknolojik ve örgüt gereksinimlerinin olduğu kadar görev sahibinin sosyal ve kişisel gereksinimlerinin doyumunu sağlayacak görevlerin içeriğinin, yöntemlerinin ve ilişkilerinin belirlenmesidir (Demir ve Gümüšoğlu, 1994).

2.2.1.3. Kariyer Yönetimi

Aytaç (1997), kariyeri kişinin kamu ya da özel çalışma hayatında ilerleme sağlayabilmek, başarı elde edebilmek amacıyla takip ettiği veya çalıştığı alan olarak tanımlarken; Doğan (2000) yaşam boyunca devam eden bir iş, bir uğraş olduğunu ve bu işe genç yaşlarda ilerlemek amacıyla girişildiğini ve emekliliğe kadar sürdürüldüğünü ifade

etmektedir. Canman (1995) ise kariyer kavramını kamu kurumları için ele almış ve kariyerin kamu görevinin bir meslek haline getirilmesi olduğunu ifade etmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin görevi sadece gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri işe almakla sınırlı olmayıp aynı zamanda bu kişileri örgütte tutabilmenin de önemli olduğunu söyleyebiliriz. Örgütlerin çalışanlarına yönelik sunduğu bu hizmeti başarılı bir şekilde yapabilmeleri kariyer yönetim programları hazırlayıp, planlama yapmalarını gerektirmektedir (Koçak ve Argon, 2019). Bunu gerçekleştirebilmek içinse çalışanlara uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlamalıdır. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanındığında çalışanı örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği arttırabilmek mümkün olabilmektedir.

Kariyer, en temel anlamıyla kişinin belli bir iş alanında ihtisaslaşmasıdır. Kariyer yönetimi faaliyetleri ise çalışanın yetenek ve ilgi alanları kapsamında kariyer ilerletme faaliyetlerinin planlamasıdır. Kariyer yönetimi işe başlama, atama/ terfi/ transfer iş/ alan değişikliklerini kapsar. Sağlıklı şekilde gerçekleştirilen Kariyer yönetimi çalışmaları çalışan memnuniyetini artırarak, kişinin kurumda daha kalıcı olmasını sağlar. Bu nedenle; çağdaş yönetim uygulamaları kapsamında hızla yerini alan bir faaliyettir.

Kariyer yönetiminin temel adımı kariyer planlamasının bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar ile gerçekleştirilmesidir. Kariyer yönetimi, kişilere doldurtulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve hedeflerini belirtmeleri istenen formlarla başlar. Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına, eğitim ve niteliklerine uygun olarak kariyer planı çizgisinin çizilmesiyle devam eder. Planın hayat geçirilmesine paralel olarak çalışanın işinde ilerlemesinde birçok faktör devreye girer.

2.2.1.4. Performans Değerleme

Örgüt yönetiminde performans değerlendirme yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla çalışana ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek çalışanın başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur. Performans değerlemenin kısa tanımı şudur: Örgütte her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar ve başarıların yöneticiler tarafından analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir. Ayrıca performans değerlendirme çalışanın örgüt içinde tarif edilen sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesi olarak da tanımlanabilir (Ersen, 1997).

Performans değerlemede amaç kişinin örgüte katkısını, hedeflere ulaşma becerisini ödüllendirmek varsa eksiklerin giderilmesine katkı sağlamaktır. Bu anlamda doğru yapılan bir değerleme sistemi çalışanın verimliliğini ve performansını artırmaya katkı sağlayabilir. Bunlardan en önemlisi kişinin işinde göstermiş olduğu performanstır. Performans değerleme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yönetimini uygulamada veya revize etmekte kullanılan önemli kriterlerdendir. Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini sıklıkla değerlendirmelidirler. Diğer taraftan; kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları da kurumca belirlenmelidir. Bunun yanı sıra çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerleme sonuçlarının kariyer yönetimlerinde kullanılması gerekmektedir. Kariyer planlama sürecinde etkilenilmesi gereken en önemli ölçüler, kişinin beceri/ yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır.

Kariyer Yönetimi'yle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. Kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar.

2.3. Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşma

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte bir toplumun yetişen neslinin bilgiyi ve teknolojiyi kullanabilme becerisi zorunlu hale gelmiştir. Eğer toplum gelişmiş hale gelmek istiyorsa bireylerini bu becerileri kazanmak noktasında yetiştirmelidir. Tabii bilgi toplumuna ayak uyduracak bireylerin yetişebilmesi o bireyleri yetiştirecek olan öğretmenlerin nitelikli olması ile ilgilidir. Öğretmenler; değerleri, tutumları, davranışları, hayata bakış açıları ve duygusal yönleri ile eğitimin en önemli parçalarındandır. Öğretmen davranışlarını ğrenci davranışlarının belirleyicisi olduğu için bilgi aktarımında, gelecek nesillerin yetiştirilmesinde ve bireylerin toplumsallaşmasında öğretmenlere büyük sorumluluk düşmektedir. Bu nedenle ğretmen niteliği oldukça önem taşımaktadır (Sarıbaş ve Babadağ, 2015).

2.3.1. Öğretmen Uzmanlaşmasının Tarihi

Öğretmenin eğitimi ile ilgili Cumhuriyet Dönemi ncesinde Sultani okullarına ğretmen yetiştirilmesi için ortaokuldan sonra 4 yıllık eğitim veren ğretmen Eğitimi Enstitüsü (Darülmuallimin-i Aliye) açılmıştır. 1940 yılına kadar ğretmen okulları ve İlk ğretmen

okulları yetiştirme faaliyetlerini yürütmüş ardından köylerde çalışacak öğretmenlerin yetiştirilmesi için Köy Enstitüleri kurulmuştur. Ülkenin en ücra köşelerine dahi açılan Köy Enstitüleri ile öğrenci yetiştirmek dışında tarım, yol yapımı, binanın kurulması ve donanımlarının hazırlanması görevlerini yapacak şekilde yetiştiriliyorlardı (Akdemir, 2013). Ortaöğretime öğretmen yetiştirmek için ise 1926 yılından itibaren adı Eğitim Enstitüsü şeklinde değişecek olan Muallim Mektepleri açılmıştır. Çeşitli siyasi gerekçelerle 1954 yılında tamamen kapatılan Köy Enstitüleri ile öğretmen yetiştirmede köy ve şehirlerde farklı uygulamalar yapılması yerine öğretmen niteliğinde standartlaşmaya gidilmiştir. 1950-1970 yılları arası giderek artan öğretmen açığı hızlandırılmış uygulamalarla kapatılmaya çalışılmış ve öğretmenler yetersiz uygulamalarla yetiştirilmeye çalışılmıştır. Lise mezunları açılan kısa süreli kurslarla yedek subay öğretmen olmuşlar, yaz aylarında birkaç haftalık kurslarla mektupla öğretmen yetiştirme uygulamaları yapılmış, iki yıllık enstitülerde dönemin politik koşullarından dolayı eğitimleri kesintiye uğrayanlar da hızlandırılmış birkaç aylık kurslarla öğretmen olarak görevlendirilmişlerdir (Özoğlu, 2010). Üniversite mezunlarının 1990'lı yıllar itibariyle sayılarının artmasıyla öğretmen yetiştirme görevi artık üniversitelere devredilmiştir.

Eğitimde yapılan birçok değişim, insan ögesinin gelişimiyle desteklenmediği için başarısız olmuştur (Bursalıoğlu, 2002). Bu nedenle öğretmenlerin nitelikli yetiştirilmesi oldukça önemli bir konudur. Ülkemizde belli dönemlerde öğretmen yetiştirme ve atanması noktasında yanlış uygulamalar gerçekleşmiş, alanında uzman olmayan ve pedagojik formasyonu bulunmayanlar kadro yetersizliği gerekçeleriyle kısa sürede formasyon dersleri alarak öğretmen olmuştur. Nicelik sorununu gidermek isterken nitelik sorunu oluşmuştur. Bu uygulamaların doğurduğu sonuçlar günümüzde de olumsuz yansımalarını devam ettirmektedir. Akyüz, öğretmenliğin bakanlık tarafından bir “uzmanlık” mesleği olarak tanımlanmasına karşın bu görüşün kâğıt üstünde kaldığını ve bu mesleğin bakanlık tarafından dahi “herkesin yapabileceği bir iş” olarak anlaşıldığını gösteren politikalar izlendiğini ifade etmektedir (Akyüz, 2003).

Son olarak öğretmenin mesleki gelişiminin zorunlu olduğu ve kariyer gelişiminin desteklenmesi amacıyla ilki 2005 yılında çıkan yönetmelik ile öğretmenler kariyer basamağı oluşturulmuştur. Ancak ortaya çıkan prosedür sorunları nedeniyle hem eğitim sendikaları hem öğretmenler tarafından eleştiriler yapılmış 2022 yılına kadar herhangi bir sınav düzenlenmemiştir. 14/02/2022 tarihinde resmî gazetede yayımlanan Öğretmenlik Meslek Kanunu ile öğretmenliğin kariyer mesleği olduğu kabul edilmiş ve tekrar kariyer basamağı düzenlemesi gündeme gelmiştir. Verilen uzaktan eğitimlerin içeriği, uygulanan sınavın niteliği

ve belirlenen kriterlerin objektiflikten uzak olması sebebiyle yasaya ve kariyerlerin verilmiş şekline ilişkin yine eleştiriler olmuş daha çok seçim yatırımı olarak algılanmaktadır.

Ülkemizde öğretmen yetiştirmede çok ciddi sorunlar yaşanmasının yanında öğretmenlerimize gerekli olan yaşam standardı ve mesleki gelişme olanakları da yeterince sağlanamamıştır (Gediklioğlu, 2005). Öğretmen ücretlerinin diğer mesleklere göre daha düşük olması başka ülkelerde de görülürken, Türkiye'deki hayat standardına göre, öğretmen ücretlerinin düşük ve yetersiz olması aslında Cumhuriyet'in kuruluşundan bugüne kadar önemli bir sorun olarak süregelmiştir (Doğan, 2005). Öğretmenlerimiz hemen her zaman asgari yaşama düzeyinin altında maaş almışlardır. Bunun da kaçınılmaz sonucu, pek az gencin mesleğe isteyerek girmesi, yetenekli öğretmenlerin meslekten ayrılışları olmuştur. Bu şartlar öğretmenlerin toplumdaki statüsünü olumsuz etkilediği gibi birçok öğretmenin boş zamanlarında kendilerini mesleki yönden geliştirmek yerine, çeşitli işlerde çalışmasına sebep olmuştur (Akyüz, 2010). Bu etkenler göz önünde bulundurulduğunda öğretmenin mesleki yeterliliklerini artırmak dışında gelişme hevesinin ve motivasyonunun oluşması için yaşam koşullarını da iyileştirmek gerekmektedir.

Dünya'da öğretmenlerin yetişmesi sürecine baktığımızda bazı karşılaştırmaları yapmak mümkündür. Finlandiya'da öğretmen olmak çok ciddi elemeler ve eğitimlerle gerçekleşen bir durumdur. Eğitimin örgütlenmesi yerel yönetimlerin sorumluluğundadır. Okullar özerk bir yapıya sahiptir ve öğretmenler yüksek lisans derecesinde yetiştirilerek Ulusal eğitim Konseyinin genel çerçeveyi belirlediği programı okul ortamında geliştirme ve program belirleme inisiyatifine sahiptir. Öğretmenin uzmanlaşması yönünde verilen hizmet içi eğitimler okul veya yerel yönetimce finanse edilmektedir. Çin'in Şangay eyaletinde öğretmenler 240 ve 540 saatlik hizmet içi eğitimlere tabi olmak zorundadır. Görevinin ilk beş yılında 240 saatlik eğitimleri tamamlandıktan sonra 540 saatlik eğitimi tamamlayanlar görevde yükselme imkânına sahiptir. Öğretmenlerin çoğunun yayınlanmış bilimsel makaleleri vardır. 2006-2011 yılları arasında bir proje hayata geçirilmiştir. Bu projeyle; ulusal ve uluslararası literatüre hâkim, her ortamda açıklama yapabilen ve kendini ifade edebilen ve alanlarıyla ilgili üst düzey bilgi ve kabiliyete sahip yüz kişi yetiştirmek amaçlanmıştır. 5 yılda toplam 5000 aday bu amaçla eğitilmiştir (Elçiçek ve Yaşar, 2016). Bu örneklerle bakıldığında öğretmen yetiştirmenin ciddiye alındığını, öğretmenlerin program belirleyebilecek yetkinlikte yetiştirildiğini ve sistemin bu anlamda öğretmenine güvendiğini söylemek mümkündür. Ülkemizde ise öğretmen sınıf içerisinde program belirleyebilen değil üst yönetimin kararlarını uygulayan konumundadır.

2.3.2. Eğitim Yönetiminde Uzmanlaşma

Eğitimin niteliğini artırmada öğretmenler kadar yöneticilerin de nitelikli olması gerekmektedir. Eğitim yöneticisi; değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır (Bursalıoğlu, 2002). Eğitim yöneticiliğinde uzman kişilerin yeterli sayıda olmayışı da sorunlar arasındadır. İngiltere, ABD, Avustralya gibi gelişmiş ülkelerde okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak anlaşılmakta; okul yöneticilerinin lisansüstü düzeyde yetiştirilmesi ve mesleğe başladıktan sonra da hizmet içi eğitim programları yoluyla geliştirilmeleri amacıyla eğitim politikaları izlenmektedir. Ancak Türkiye’de yönetim işlerinin bir uzmanlık alanı, yönetimin de bir meslek olduğu görüşü yaygın değildir (Başaran, 2008; akt. Çınkır, 2010).

Türkiye’de 1962 tarihli Merkezi Hükümet Araştırma Raporu ve VII. Millî Eğitim Şûrası kararlarının okul yöneticilerinin yetiştirilmesi gereksinimine yapılan ilk ciddi vurgu olduğu dile getirilebilir. Bu tarihten sonra kurulan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü bünyelerindeki eğitim programları, okul yöneticilerinin yetiştirilebileceği önemli kaynaklar olmuştur (Akın, 2012). YÖK’ün yeniden yapılanması sırasında eğitim yönetimi ve denetimi programları lisans düzeyinde kapatılmış, lisansüstü eğitim ile okul yöneticisi olmak tercihe bırakılmıştır (Çelik, 2002). 1998 yılında çıkan yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği ile iki aşamalı sınav getirilmiş, bakanlık veya taşra teşkilatında görev yapan (daire başkanı ya da il Millî eğitim müdürü gibi) üst düzey eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine değinmediği ve mevcut durumu koruduğu için eleştirilmiştir (Balci, 1999). Sonrasında sürekli değişen yönetmelikler ile alım kriterleri sürekli değişse de eğitim yönetimi ve denetimi ile ilgili lisansüstü eğitimler veya programlardan yararlanma yoluna gidilmemiştir.

Dünya’daki eğitim yöneticisi yetiştirme sürecine baktığımızda daha çok katetmemiz gereken yol olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin; ABD’de okul müdürlüğü öğretmenlikten net çizgilerle ayrılmış ve okul yöneticisi olabilmek için çoğu eyalette şu kriterler belirlenmiştir: Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesi almış olmak, okul müdürü olmak için geçerli bir sertifika almış olmak, kamu okullarında belirli bir süre deneyimi olmak, yönetim kurullarınca kabul edilecek niteliklere sahip olmak. Kriterler belirlenmiş ancak okul müdürü olduktan sonra da gelişime devam etme zorunluluğu getirilmiştir. Singapur’da ise okul müdürleri 1984’ten beri Eğitim Bakanlığı ile ulusal eğitim enstitüsü tarafından ortaklaşa organize edilen bir eğitim yönetimi diploma kursuna katılma zorunluluğundadırlar. Bu program

okul müdürü olmak için seçilmiş müdür yardımcıları için 1 yıl süren tam zamanlı programdır. ABD Müdür hazırlama programlarının ortak felsefesini “Okul Liderliği en iyi şekilde okul ortamında öğretilir ve öğrenilebilir” oluşturmaktadır. Müdürlük ya da müdür yardımcılığı için başvuru yapılmadan önce eğitim yönetimi alanında bir yüksek lisans programının tamamlanması gereklidir. Hong Kong’da deneyimli okul müdürleri ve akademisyenler tarafından oluşturulan 8 aylık bir deneysel okul projesi ile liderlik programlarına 2004-2005 öğretim yılından itibaren tüm müdürlerin bu programa katılması zorunlu bir hale getirildi. 2007 yılının Eylül ayına kadar tüm görevdeki müdürler bu sertifikayı almak zorundadırlar. İngiltere’de okul yöneticisi olarak atanabilmek için “Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği” adı altında yeterlik belgesi gereklidir (Korkmaz, 2005).

“İdareciliğin mektebi yoktur” ifadesi Türk Eğitim Sistemine büyük darbeler indirdiği söylenebilir. Dünyada nitelikli ve liyakatli lider arayışları sürerken Türk Eğitim Sisteminde eğitim yöneticisinin niteliği ciddiye alınmamıştır. Yöneticiliğin eğitimde bir uzmanlık olarak görülmemesi “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışından kaynaklanmaktadır. Ancak okullarımızın ve eğitim sisteminin akademik açıdan donanımlı, en az yüksek lisans eğitime sahip olan, ikinci bir dil bilen, kendini sürekli yenileyen, değişime direnmek yerine ayak uyduran ve yenilikleri takip eden yöneticilere ihtiyacı vardır. Bu nedenle yönetimde kıdem değil, bilgi ve beceri esas olmalıdır (Recepoglu ve Kılınç, 2014).

Mevcut yönetici ve öğretmenlerin, kişisel gelişimleri açısından üniversiteler ile Millî Eğitim Bakanlığı’nın iş birliği ile uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda verilecek izinler yasal bir düzenlemeyle güvence altına alınmalıdır. Ayrıca bu öğretmenlerin maaşlarında belirli oranda artış sağlanmalı, yüksek lisans derecesine sahip olanlara uzman öğretmenlik, doktora derecesine sahip olanlara başöğretmenlik unvanı verilmelidir (Bursalıoğlu, 2002).

Türk Eğitim Sistemi merkezi anlayışla yönetilmektedir ve eğitime dair sorunların çözüme kavuşturulabilmesi için bu merkeziyetçiliğin azaltılması ve yerinden yönetimin ele alınması gerekmektedir. Bursalıoğlu (2002) merkezden yönetimi yaşatan temel etkenin koordinasyon; yerinden yönetimi yaşatanın ise uzmanlaşma olduğunu ve Türk Eğitim Sisteminde merkeziyetçiliğin azaltılabilmesi için yerinden yönetimle birlikte donanımlı bir uzman kadrosuna ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Toplumlar gibi örgütlerin de başarısı yetiştirdikleri ve çalıştırdıkları uzmanların sayısı ile paralellik göstermektedir. Bu bağlamda eğitim sisteminde yer alması gereken uzmanlık alanları ve bu alanlarda çalışacaklara verilecek

uzmanlık unvanları XI. Millî Eğitim Şûrası'nda; eğitim yöneticisi, eğitim müfettişi, eğitim planlaması uzmanı, okul danışmanı, program geliştirme uzmanı, özel eğitim uzmanı, eğitim teknolojisi uzmanı, beslenme eğitimi uzmanı, halk eğitimi uzmanı, ölçme ve değerlendirme uzmanı olarak ifade edilmiştir (TTKB, 1982). Eğitim düzenimizde tarafsız kararların alınabilmesi ve verimin artması, eğitim uzmanları ve hizmetlerinin eğitim sistemimizde yerini almasıyla mümkün olacaktır (Bursalıoğlu, 2002). Devamında yapılan Millî Eğitim Şûralarında da uzmanlaşmaya ilişkin kararlar alınmıştır.

XII. Millî Eğitim Şûrasında; Öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumları eğitim programlarının, bilim ve teknolojiadaki gelişmelere ve toplumun ihtiyaçlarına uygun olarak sürekli bir gelişme sürecine tabii tutulması, her kademede görevli öğretmenler arasında, 40 öğretmene bir uzman öğretmen düşecek şekilde, ciddi kıstaslarla seçim yapılması; bu uzman öğretmenlerin, yılın 12 ayında öğretmenlerin hizmet içi eğitiminden istifade edilecek tarzda süratle yetiştirilmesi ve bu uzman öğretmenlere farklı ücret ve statü getirilmesi, Eğitim idareciliğinin bir branş olarak benimsenmesi ve mevcut öğretmenler arasından imtihanla seçilecek eğitim idarecisi adaylarının Bakanlıkça tespit edilecek uzun süreli hizmet içi eğitim kurslarında yetiştirilmesi; bu durumun kurumlaştırılması gibi önerilerde bulunulmuştur (TTKB, 1988). XIV. Millî Eğitim Şûrasında ise; “Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılacaktır” kararı alınmıştır (TTKB, 1993). XV. Millî Eğitim Şûrasında öğretmenliğin, öğretmenlik, uzman öğretmenlik, başöğretmenlik şeklinde kariyer basamakları ile yürütülmesi, eğitim yöneticiliğinin ise uzmanlık gerektiren ayrı bir meslek olarak görülmesi kararları alınmıştır (TTKB, 1996).

XVII. Millî Eğitim Şûrasında; Tezsiz yüksek lisans programlarının yarattığı sorunlar ve sonuçların incelenmesi gerektiği ve gerekli düzenlemeler yapılması önerisi yapılmış, öğretmenliğin bir uzmanlık mesleği olarak lisansüstü düzeyi kapsayacak bir eğitim programına bağlanması hususu yer almıştır (TTKB, 2006). XVIII. Millî Eğitim Şûrasında; Öğretmenliğin bir ihtisas mesleği olduğu gerçeğinden hareketle, uzaktan veya açık öğretim yoluyla okul öncesi öğretmenliği, İngilizce öğretmenliği vb. alanlarda öğretmen yetiştirilmesine izin verilmemesi gerektiği, hizmet içi eğitim programlarında ders verecek personelin en az yüksek lisans düzeyinde eğitim almış olması gerektiği belirtilmiştir. Aynı Şûrada; okul yöneticilerinin atamasında da lisansüstü eğitim görmesinin esas alınması, yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimleri için üniversiteler ile MEB arasında koordinasyon kurularak uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almalarının sağlanması, bu bağlamda verilecek

izinlerin yasal güvence altına alınması, eğitimi alanların maaşlarında belirli oranda artış sağlanması, yüksek lisans derecesine sahip olanlara uzman öğretmenlik, doktora derecesine sahip olanlara başöğretmenlik unvanı verilmesi şeklinde tavsiye kararları verilmiştir (TTKB, 2010).

XIX. Millî Eğitim Şûrasında lisansüstü eğitim alanların ücretlerinde artış yapılması, öğretmenlik mesleğinin uzmanlık statüsünü geliştirecek bir 'Öğretmenlik Meslek Kanunu'nun çıkarılması (TTKB, 2014), XX. Millî Eğitim Şûrasında ise öğretmenliğin bir kariyer mesleği olarak düzenlenmesi ve okulların yönetiminden sorumlu olan eğitim kurumu yöneticiliğinin ikinci görev olarak değil, liyakat ve uzmanlık gerektiren, yetki-sorumluluk dengesi sağlanmış, profesyonel bir meslek olarak düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır (TTKB, 2021).

Şûralarda alınan kararlar tavsiye niteliğindedir ve alınan kararlar dönemin karar vericileri tarafından uygun görüldüğünde yürürlüğe konulmaktadır. Millî Eğitim Şûralarında da uzmanlaşma ve mesleki gelişim adına önerilerde bulunulmuş ve zaman zaman siyasi iktidar tarafından dikkate alınmıştır.

Türk Eğitim Sistemi içerisinde uzmanlaşma ve mesleki gelişim üzerine çeşitli uygulamalar ve projeler de yürütülmüştür. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ve Birleşmiş Milletler Örgütü (BM) arasında yapılan bir teknik yardım anlaşmasına dayanılarak 1952 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin bünyesinde kuruldu. TODAİE, ülkemizde kamuda üst düzey yönetici yetiştirmek amacıyla kurulmuş, kendine özgü bir akademik kurumdur. Yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitimler verilir, aynı zamanda akademik çalışmaları yayımlama sorumluluğu yerine getirilirdi. Türk Kamu yönetiminin tarihine yön veren belgeler ve projeler yürütülmüştür. TODAİE tarafından 1963 yılında yayımlanan Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Raporu (MEHTAP), 1971 yılında yayımlanan İdari Reform Danışma Kurulu Raporu ve 1991 yılında hazırlanan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi Raporu (KAYA) Türk Kamu Yönetiminin reform sürecine yön veren temel projelerdir.

Millî Eğitim Bakanlığı, merkezi teşkilatta personel yönetiminin iyileştirilmesi çalışmalarının devamında taşra teşkilatında da personelin yönetimi ve gelişimi ile ilgili bazı kararları yürürlüğe koymuştur. Öğretmenlik mesleğindeki kalitenin yükselmesini sağlamak, öğretmenleri araştıran incelemeye yönlendirerek meslekleri ile ilgili yeni gelişmeleri takip etmelerini teşvik etmek, öğretmenin eğitim sistemindeki işlev ve verimliliğini arttırmak ve

meslekî tükenmişliği engelleyerek öğretmenlik mesleğini bir kariyer mesleği haline dönüştürebilmek amacıyla yeni düzenlemeler gerçekleştirmiştir. Bu düzenlemelerden biri de öğretmen kariyer basamakları uygulamasıdır (Demir ve Karadeniz,2010).

2005 tarihli Resmî Gazetede yayımlanan Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği çerçevesinde öğretmenlik mesleği; öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılmıştır. Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği'nde kariyer; öğretmenlikten uzman öğretmenliğe, uzman öğretmenlikten başöğretmenliğe gerekli yeterlikler kazanılarak ilerlemek şeklinde tanımlanmıştır (MEB, 2006). 2006 yılında yapılan kariyer basamağı sınavına 16 yıl ara verilmiş ve 14/02/2022 tarihinde resmî gazetede yayımlanan Öğretmenlik Meslek Kanunu ile tekrar kariyer basamakları sınavı gündeme gelmiştir. Bu konuda Bakıoğlu ve Banoğlu'nun (2013) yaptığı çalışmada 2006 yılında yapılan sınavdan bu yana tekrar sınav yapılmadığı ve bu nedenle unvan alanların bu haklarının bir ayrıcalık haline geldiği düşünöldüğünde uygulamaya yönelik öğretmenlerin eleştirilerinin normal olduğu açıklanmıştır. Ayrıca Eğitim-İş Genel Başkanının Cumhuriyet gazetesinde yayımlanan sözlerinde: “İlgili yasalar öğretmenlik için bir uzman mesleğidir derken söz konusu meslek kanunu uzmanlığı yeni koşullara tabi tutarak çelişki yaratmaktadır. Çalışma yaşamında adaletin olmazsa olmazı olan eşit işe eşit ücret ilkesi de bu kanunla katledilmek istenmektedir” açıklamasını yaparak öğretmenlerin tepkisini dile getirmiştir (Tufan, 2022).

2.4. Konu ile ilgili Yapılan Araştırmalar

2.4.1. Dünya'da Yapılan İlgili Çalışmalar

Eğitim çalışanlarının mesleki gelişimi ve yetişmesi ile ilgili bazı çalışmalara bakarsak Fujita'nın (2007) Japonya'da öğretmenlerin yetiştirilmelerine ilişkin yapılan hizmet içi eğitimlerle ilgili çalışmasında hizmet içi eğitimlerin ulusal düzeyde hazırlandığı, çok boyutlu, sürekliliği olan, sistematik bir sistem olduğu tespit edilmiştir. Hatta aynı çalışmada bu eğitimlerin yerel yönetim birimleri, belediye eğitim kuruluşları, okul düzeyi, gönüllü eğitim kuruluşları ve öğretmenlerin bireysel eğitimi olmak üzere beş seviyede gerçekleştirildiği bulgusu elde edilmiştir. Yine Japonya'da Epp ve Epp'in 2000 yılında yaptığı çalışma ile okul müdürü, müdür yardımcısı veya müfettiş olmak için bölge eğitim kurullarının açtığı sınavlara girmek zorunda oldukları açıklanmıştır.

Stallings ve Kowaski (1990) Amerika’da öğretmenlerin gelişmesi Mesleki Gelişim Okulları kurulduğunu ve bu okulların bir laboratuvar okulu niteliğinde öğretmenlerin gelişimine katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Darling-Hammond (2009) yaptığı araştırmada ise Amerika’daki mesleki gelişim çalışmalarında öğretmen-öğretmen ilişkisine az yer verildiği, öğretmenlerin yaklaşık yarısının mesleki gelişim programlarından memnun olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sahlberg çalışmasında (2007), Finlandiya’da öğretmenlerin çoğunun lisansüstü düzeyde olduğu ve hizmet içi eğitimleri almak konusunda motivasyonlarının yüksek olduğu, bunu bir zorunluluk değil hak olarak gördükleri bulgusuna ulaşmıştır.

2.4.2. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Abazoğlu’nun “Dünyada Öğretmen Yetiştirme Programları ve Öğretmenlere Yönelik Mesleki Gelişim Uygulamaları” çalışmasında (2014); Öğretmenlerin kendilerini mesleki yönden geliştirmeleri için teşvik edilmesi gerektiği, üniversitelerin eğitim fakültelerinde açılan yüksek lisans derslerine katılımlarına destek sunulması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca “mevcut teftiş ve izleme sistemi, öğretmenlerin mesleki yeterliklerini daha yoğun bir şekilde gözetilen yapıya kavuşturulmalı, öğretmenlerin eğitim fakültelerinden almış olduğu yüksek lisans dersleri kariyer basamaklarında etkili bir şekilde kullanılmalıdır” önerisini getirmiştir.

Göksoy, Sağır ve Yenipınar (2014) tarafından yapılan “Öğretmen Kariyer Basamaklarından Uzman Öğretmenlik Uygulamasının Değerlendirilmesi” çalışmasında okul yöneticilerinin uzman öğretmenlik uygulamasına sıcak bakmadıklarını ve uzman öğretmenlerin seçiminde uygulanan kriterlerin yeterli olmadığını, fakat ücret artışlarının uzman öğretmenlik için en önemli özendirici faktör olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Araştırmada okul yöneticilerinin uzman öğretmenlerden rehberlik ve yol göstermede aktif rol almalarını, alanlarında yetkin olmalarını ve mesleki mevzuat konularına hâkim olmalarını bekledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Gündoğdu ve Kızıldaş’ın (2008) yaptığı benzer bir çalışmada ise kariyer basamakları sınavına ilişkin uzman öğretmen görüşleri alınmış ve katılımcılar sınavı kazanmış olmanın “uzman öğretmen” olmak için en önemli ve yeter kriter olmadığını, performans sisteminin de getirilmesinin gerektiğini açıklamışlardır. Ayrıca kariyer sisteminin ekonomik anlaşıldığı, görev tanımlarının netlik kazanması gerektiği çalışmanın diğer bulgularındandır.

Tümkiye (1996), çalışmasına katılan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda yükselme olanağı olmayan öğretmenlik mesleğinin motivasyonu düşürdüğü bulgusunu elde etmiştir. Alkan (2000) ise öğretmenlik mesleğinin bir unvan ve statü sorunu olduğunu, ilerleme olanakları verilerek meslekte yükselmenin sağlanması gerektiğini çalışmasında önermiştir.

Onural (2005) üst düzey yöneticilerin yeterlik sorununa ilişkin yaptığı çalışmasında MEB'in merkez örgütünde eğitim yönetimi alanında formal eğitimden geçmiş nitelikli yöneticilerin olmaması, yöneticilerin eğitime ilişkin tutarlı ve sistemli bir politikanın izlenmemesi, yöneticilerin göreve getirilmesinde objektif ölçütlerin işe koşulmaması nedenlerinin eğitim yönetiminin sorunları olduğuna işaret etmiş ve eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmaları göreve getirmede ana ölçüt olarak işe koşulmalıdır önerisinde bulunmuştur. Hizmet içi eğitim yerine lisans düzeyinde eğitime ağırlık verilmesinin daha uygun olacağını ve hizmet içi eğitim programlarının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini araştırmasında vurgulamıştır.

Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım'ın (2015) "İlk Defa ve Yeniden Okul Müdürü Görevlendirmesi: Sözlü Sınav Üzerine Bir Değerlendirme" isimli çalışmalarında eğitim yönetimi boyutunda okul müdürlerinin görevlendirilmesi sürecinde uygulanan sözlü sınava ilişkin katılımcı görüşleri alınmış ve müdür adayları, sözlü sınav değerlendirme konularını uygun bulmalarına rağmen sözlü sınav süresinin kısa olması ve mevzuat ve genel kültür içerikli, kısa cevaplı üç soru ile adayların özellikle analitik düşünme, iletişim, temsil kabiliyeti gibi özelliklerinin ölçülemeyeceğini düşünmektedirler.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci, verilerin analizi ile araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik ile ilgili çalışmalarına dair bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ile okul yöneticileri, öğretmenler, eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanlarının görüşleri doğrultusunda Türk Millî Eğitim Sisteminin uzmanlaşma anlayışını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırma nitel bir çalışma olarak planlanmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi farklı nitel veri oluşturma yöntemlerinin kullanıldığı, bakış açılarının, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırma desenlerinde bireylerin olaylara nasıl baktığını, hangi anlamları yüklediği sorularına yanıt aranmaktadır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgu bilim) desenine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Fenomenoloji deseni, bireyin aslında farkında olduğu ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir deneyime sahip olmadığı durumlar ve konu ile ilgili algıları üzerine odaklanmaktadır. Fenomenoloji, insanların belirli bir fenomen veya kavramla ilgili anlayışlarını, duygularını, bakış açıları ve algılarını ifade etmelerini sağlayan ve bu fenomeni nasıl deneyimlediklerini tanımlamak için kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir. Bize tümüyle yabancı olmayan, aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgu bilim yani fenomenoloji uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu özellikleriyle özellikle sağlık ve sosyal bilimlerde sosyoloji, psikoloji, felsefe ve eğitim gibi alanlarda yapılan çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu araştırmada betimsel ve ilişkisel araştırmalarla Türk Eğitim Sistemindeki uzmanlaşma uygulamalarına ilişkin yöneticiler, öğretmenler, eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanlarının görüşleri yorumlanmaya çalışılacaktır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmamızın çalışma grubu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Antalya Kepez, Muratpaşa ve Konyaaltı ilçelerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenler ile İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki eğitim müfettişleri ile eğitim uzmanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise aktif olarak çalışan yönetici ve öğretmenler ile İl Millî Eğitim bünyesindeki eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanlarından oluşturulmuş 36 kişilik gruptur. Çalışma grubunun oluşturulmasında gönüllülük esası dikkate alınmıştır.

Bu araştırmada katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede, örnekleme alınan grupların seçiminde araştırmanın amacına hizmet edecek özelliklere uygun kişiler ve gruplar seçilir (Christensen vd., 2014). Patton'a (1987) göre amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermekte, algıların açıklanmasında oldukça yararlı olmaktadır. Maksimum çeşitliliğe dayalı bir örnekleme oluşturulmada amaç, genelleme yapmak için bu çeşitliliği sağlamak değildir, tam tersine çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Yapılan çalışmada Türk Eğitim Sistemindeki uzmanlaşma anlayışının belirlenebilmesi için eğitim sisteminde farklı görevlerde aktif çalışan okul yöneticileri, öğretmenler, eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Katılımcılar belirlenirken kolay ulaşılabilir ve hedef yoğunluğu dikkate alınmış, araştırma konusunun kişinin çalışma alanı ile ilişkisi ve uzmanlaşma uygulamalarından etkilenenler hedeflenmiştir.

Tablo 3.1.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	GRUP	F
Cinsiyet	Kadın	17
	Erkek	19
Çalışma alanı	Öğretmen	18
	Yönetici	8
	Eğitim müfettişi	5
	Eğitim Uzmanı	5
Kıdem yılı	Öğretmenler	
	10-20 yıl	9
	20-30 yıl	9
	Yöneticiler	
	10-20 yıl	4
	20-30 yıl	4
	Eğitim müfettişi	
	20-30 yıl	2
	30-40 yıl	3
	Eğitim Uzmanı	
30-40yıl	5	
Çalıştığı İlçe	Kepez	11
	Konyaaltı	15
	Muratpaşa	10

Tablo 3.1: Katılımcıların cinsiyet, çalışma alanı, kıdem yılı ve çalıştığı ilçe durumu bilgileri

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik esnek bir yapıya sahiptir ve araştırmacının önceden sormayı planlamış olduğu sorularla ilgili bir protokol hazırlanmasına imkân verir. Buna karşın görüşme esnasında araştırmacının alt sorular sorarak katılımcının cevaplarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabildiği için esnek bir yapıyla görüşme akışını etkileyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmamızda yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanmak üzere öncelikle uzman görüşü alınarak ön görüşme soruları hazırlanmış ve uygulanmıştır. Uygulama sonuçları doğrultusunda tekrardan uzman görüşü alınarak araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme soruları geliştirilmiştir. Geliştirilen yarı yapılandırılmış formlar yüz yüze görüşme ve ses kaydı alınarak örnekleme bulunan yönetici, öğretmen, eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının üzerinde uygulanmış ve gerekli duyulan düzeltmeler yapılmıştır. Görüşmeler, katılımcıların sözlü ve yazılı izinleri ile açıklamaların sağlıklı alınabilmesi ve verinin kaybolmaması açısından ses kaydı olarak alınmış, aynı zamanda veri formları da doldurulmuştur. Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla katılımcılara sorulan sorular açık uçlu sorulardır. Bu sayede çalışma grubunda bulunan okul yöneticileri, öğretmenler, eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları Türk Eğitim Sistemindeki uzmanlaşma anlayışına ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir. Görüşme formlarındaki

açık uçlu sorular sayesinde katılımcıların herhangi bir kısıtlamaya maruz kalmaksızın özgürce yorum yapmalarının yanı sıra kendilerini ve düşüncelerini ifade edebilmeleri sağlanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma için öncelikle yasal izin formları hazırlanmış ve ilgili kurumlardan yasal izinler alınmıştır. Çalışma grubu ile ilgili amaçlı örneklem yöntemi çerçevesinde sorulara içtenlikle cevap verebilecek gönüllü katılımcıları belirlemek amacıyla okullara ve İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne gidilmiş bilgilendirme yapılarak kurum onayı alınmıştır. Verilerin toplanması esnasında katılımcılara her katılımcı grubuna uygun olarak hazırlanan görüşme formları; 'Öğretmenler İçin Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu' (Ek-3), 'Okul Yöneticileri İçin Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu' (Ek-4), 'Eğitim Müfettişleri İçin Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu' (Ek-5), 'Eğitim Uzmanları İçin Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu' (Ek-6) kullanılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcılara görüşme formlarını ve kişisel bilgi formunu cevaplamadan önce 'Katılımcı İzin Formunu' (Ek-2) okuyup imzalamaları sağlanmıştır. Aynı zamanda katılım sırasında çalışmanın bilimsel tez kapsamında olduğu ve cevaplarının başka herhangi bir yerde kullanılmayacağı, kişisel bilgilerin mahremiyetine özen gösterilerek şahsi hiçbir bilginin paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Görüşmeler yaklaşık 90 dakika sürmüştür. Veri toplama esnasında katılımcılara demografik bilgilerin yanı sıra her gruba ayrı ayrı hazırlanan görüşme formundaki sorular okunmuş ve gerektiğinde sorular tekrar hatırlatılarak cevaplar alınmıştır. Böylece katılımcıların daha bilinçli yanıt vermelerine yardımcı olunmuştur. Görüşme sorularına yönelik yanıtlar alınırken ses kaydı alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları 40-45 dakika aralığında sürmüştür. Alınan sesli yanıtlar araştırmacı tarafından tek tek dinlenerek yazılı metne çevrilmiş ve verilen cevaplar doğrultusunda temalar ve alt temalar belirlenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi aşamasında nitel veri analizi tekniklerinden "betimsel analiz ve içerik analizi" kullanılmıştır. Betimsel analiz, derinlemesine analiz gerektirmeyen verilerin işlenmesinde kullanılırken, içerik analizi elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu sayede verileri ifade etmek ve verilerin içinde doğrudan hissedilmeyen gerçeklerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır (Bilgin, 2006). Telefonda bulunan ses kayıt programı ile katılımcılarla yapılan görüşmelerin ses kaydı alınmış bu ses kayıtları araştırmacı tarafından

dinlenerek tam ve eksiksiz bir şekilde bilgisayar ortamında Word sayfasına aktarılmıştır. Elde edilen tüm veri dokümanları araştırmacı tarafından çıktı olarak ele alınmış ve okunup incelenmiştir. Araştırmada her soru bir tema olarak kabul edilmiş ve temaya ilişkin verilen her yanıt bir kod verilerek kodlanmış ve tablo haline getirilmiştir. Elde edilen tablolardaki verilere dayanarak bulgular ortaya konmuştur. Katılımcıların bazı cümleleri bulgularla doğrudan yansıtılmıştır. Son aşamada oluşturulan betimsel analiz verileri araştırmacı tarafından yorumlanmıştır.

Araştırmanın analizinde katılımcıların mahremiyetini korumak amacıyla her bir katılımcıya kodlamalar yapılmıştır. Bu kodlamalar aşağıda belirtildiği gibidir.

Katılımcı kodlamaları

Öğretmen kodlamaları : Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18

Okul yönetici kodlamaları: Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8

Eğitim müfettişi kodlamaları: M1, M2, M3, M4, M5

Eğitim uzmanı kodlamaları: E1, E2, E3, E4, E5

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel bir çalışmanın literatürde kuvvetli hale gelebilmesi için bazı kriterleri taşıması beklenir. Bu kriterler geçerlik ve güvenirlik kriterleridir. İç geçerlik (inandırıcılık), dış geçerlik (aktarılabirlik) ve güvenirlik (tutarlık ve teyit edilebilirlik) özelliklerinin var olması araştırmanın önemli unsurlarındandır. Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre; çalışılan olgunun araştırmacı tarafından tarafsız ve olduğu haliyle gözlenmesinin araştırmanın geçerliğini belirleyen etmenlerdendir. Bir nitel araştırma, görüşme yöntemiyle yürütülüyorsa görüşmede katılımcının verdiği ifadeler doğrudan alıntılanarak yapılması ve veri çeşitliliği için süreçten etkilenen kişilerin farklı görüşlerini ortaya koymanın geçerliği, araştırma süreçlerine ilişkin detaylı bilgiler vermenin ise güvenirliği artırdığı belirtilmektedir. Araştırma bu kriterleri temelinde planlanmış ve yürütülmüştür. Öncelikle alanyazın taraması yapılarak taslak bir görüşme formu hazırlanmıştır. Daha sonra hazırlanan yarı yapılandırılmış formunun araştırmanın amacına hizmet etmesi konusunda uzman görüşü alınmıştır. Son olarak bir öğretmen, bir yönetici, bir eğitim müfettişi ve bir eğitim uzmanıyla pilot görüşmeler yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliği konusunda katılımcılardan görüş alınarak görüşme formuna son hali verilmiştir.

Veri toplama sürecinde görüşmeler ses kaydı alınarak toplanan veriler yazılı metne dönüştürüldükten sonra örneklemedeki katılımcılara okutulmuş ve teyit alınmıştır.

Nitel bir araştırmada kullanılan geçerlik ve güvenirlik ifadelerinin yerine nitel araştırmalarda inandırıcılık, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği gibi ifadelerden bahsetmek daha doğru olur (Krefting, 1991). Bu anlamda asıl çalışmanın güvenirliğini belirleyecek olan unsur, farklı bir araştırmacının benzer metotlar kullanarak benzer sonuçlara ulaşmasıyla ilgilidir. Araştırmamızın bu bağlamda tüm aşamaları detaylı şekilde raporlanarak ileride yapılacak yeni çalışmalar için araştırmacıların ulaşılabilmesini sağlamaktadır.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde Türk Eğitim Sistemindeki uzmanlaşma anlayışının incelenmesine ilişkin oluşturulan alt problemler doğrultusunda katılımcıların ifadelerinden yola çıkılarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Türk Eğitim sistemindeki Uzmanlaşma anlayışına dair Tablo 4.1, 4.3, 4.5, 4.7, 4.9, 4.11, 4.13, 4.15, 4.17 de Yönetici ve Öğretmenlerin ifadelerine yer verilirken, Tablo 4.2, 4.4, 4.6, 4.8, 4.10, 4.12, 4.14, 4.16, 4.18 de ise Eğitim müfettişleri ve Eğitim uzmanlarının görüşlerine yer verilmiştir.

4.1. Yönetici ve öğretmenlerin Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşmanın önemsenme durumuna ilişkin anlayışları

Yönetici ve öğretmenlerin Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşmanın ne kadar önemsendiğine ilişkin anlayışları Tablo 4.1. incelendiğinde katılımcıların ifadeleri şu şekilde gerçekleşmiştir: Uzmanlaşmanın önemsenmediği, uzmanlaşma çalışmalarının belirsiz ve istikrarsız olduğu, uzmanlaşmanın fazla para kazanma etiketi olarak anlaşıldığı, uzmanlaşmaya önem verildiği, uzmanlaşmaya dair uygulamalarda aksaklık ve eksikliklerin var olduğu, uzmanlaşma çalışmalarının siyasi amaçların aracı durumunda olduğu, uzmanlaşmanın gerçek anlamından uzak olduğu, uzmanlaşma uygulamalarının kişinin mesleki gelişimine katkısı olmadığı, uzmanlaşma faaliyetlerinin sistemli, planlı ve sürekliliğin olmadığı, uzmanlaşma çalışmalarının liyakatli insanların elinde hazırlanmadığı, uzmanlaşma ile ilgili uygulamalarda çalışanların görüş ve desteği alınmadan tepeden inme yürütüldüğü, öğretmenlik ihtisas mesleği olduğu halde alanda uzmanlığa dikkat edilmediği, Türk Eğitim Sisteminin her kademesinde uzmanlığın dikkate alınmadığı, uzmanlaşma prosedüründe lisansüstü eğitime önem verilmediği, uzmanlaşmayı sağlayan kurumların kapatıldığı, çalışma koşullarının uzmanlaşma sürecinde teşvik edici olmadığı ve uygulamada uzmanlaşmanın bir işlevinin olmadığı yönünde görüşler bildirmişlerdir.

Bu görüşler dikkate alındığında; uzmanlaşma önemsenmiyor, uzmanlaşmaya dair uygulamalarda aksaklık ve eksiklikler var, uzmanlaşma faaliyetleri sistemli, planlı ve sürekli değil, Türk Eğitim Sisteminin her kademesinde uzmanlık dikkate alınmıyor maddelerinde yönetici ve öğretmen görüşlerinin sıklık gösterdiği görülmüştür.

Tablo 4.1.***Yönetici ve öğretmenlerin Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşmanın önemsenme durumuna ilişkin anlayışları***

Alt Tema	Temalar	Katılımcılar
Uzmanlaşma önemsenmiyor	Uzmanlaşma fazla para kazanmanın aracı olarak görülüyor	Ö8 Ö12 Ö13 Ö17 Y1 Y6 Y7
	Uzmanlaşma uygulamalarında özensizlikten kaynaklı ciddi aksaklık ve eksiklikler var	Ö1 Ö2 Ö3 Ö4 Ö5 Ö8 Ö10 Ö11 Ö12 Ö13 Ö15 Ö16 Ö17 Y1 Y2 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8
	Uzmanlaşma çalışmaları siyasi amaçların aracı durumdadır	Ö2 Ö3 Ö12 Ö13 Ö16 Ö18 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7
	Uzmanlaşma gerçek anlamından uzak	Ö2 Ö5 Ö6 Ö7 Ö11 Ö12 Ö14 Ö15 Ö18 Y3 Y5 Y7 Y8
	Uzmanlaşma uygulamalarının kişinin mesleki gelişimine katkısı yok	Ö1 Ö3 Ö4 Ö13 Ö17 Ö18 Y1 Y6 Y7
	Uzmanlaşma faaliyetleri sistemli, planlı ve sürekli değil	Ö1 Ö2 Ö3 Ö4 Ö6 Ö7 Ö8 Ö10 Ö12 Ö13 Ö17 Y1 Y3 Y4 Y5 Y6
	Uzmanlaşma çalışmaları liyakatli insanların elinde hazırlanmıyor	Ö2 Ö3 Ö16 Y4 Y6 Y7
	Uzmanlaşma ile ilgili uygulamalar çalışanların görüş ve desteği alınmadan tepeden inme yürütülüyor	Ö2 Ö3 Ö7 Ö5 Ö12 Ö13 Ö17 Y2 Y6 Y7
	Öğretmenlik ihtisas mesleği olduğu halde alanda uzmanlığa dikkat edilmemektedir	Ö3 Ö4 Ö13 Y4 Y5 Y6 Y7
	Türk Eğitim Sisteminin her kademesinde uzmanlık dikkate alınmıyor	Ö2 Ö3 Ö4 Ö5 Ö8 Ö15 Ö16 Ö18 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8
	Uzmanlaşma prosedüründe Lisansüstü eğitim dikkate alınmıyor	Ö3 Ö12 Ö16 Y8
	Uzmanlaşmayı sağlayan kurumlar kapatılıyor	Ö3 Ö4 Y4
	Çalışma koşulları uzmanlaşmayı teşvik etmiyor	Ö1 Ö12 Ö13 Y4 Y5
	Uzmanlaşma önemseniyor	Uzmanlaşmaya ilişkin mevzuatın hazırlanması önem verildiğinin göstergesi
Çağa uyum sağlama mecburiyeti		Ö9
Hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem veriliyor		Ö15
Bakanlık birimlerinde uzman alımları ciddiyle yapılıyor		Y4 Y7

Uzmanlaşmanın fazla para kazanma etiketi olarak anlaşıldığını açıklayan öğretmenler açıklamalarını şu şekilde yapmışlardır. Ö8; “Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşma bence önemsenmiyor öğretmenlere fazladan para kazandırma anlayışı ile böyle

bir uygulama başlatıldı”, **Ö12**; “Sahaya bakınca bizdeki uzmanlık anlayışı tamamen seçim kaygısı ile yapılan bir uygulama gibi geliyor. Uzman ol, paranı al, bitti. Bu yeni dönem meslek kanundaki değişikliğe gelince, yine biz öğretmenlerin özlük hakları ve maaş taleplerimizin iyileştirilmesi söz konusu oldu fakat bize dediler ki sınav yapacağız bu sınavı geçen öğretmenler uzman öğretmen, başöğretmen olacak ve maaşlarında iyileştirmeler yapılacak yine içi boş altı doldurulmamış sağlam temelleri oturtulmamış bir meslek kanunu ile karşı karşıya kaldık.”, **Ö13**; “ Aslında kariyer basamakları uygulamaları belirsizliklerle dolu aynı işi aynı sürelerde yapacak olan kişiler başındaki sığa bağı olarak farklı ücretler alacaklar ya da hepimiz alacağız. Ben insanların emeğine tecrübesine gayretine ortaya koyduğu çabaya her zaman saygı duyulması ve hak ettiği neyse onu alması gerektiğini düşünüyorum ama şu an yapılan uygulama anlamsızdır”, **Ö17**; “2006 yılında son dakikada sınava girdim ve uzman oldum. Maaş artışı dışında bir kazanımım olmadı” şeklinde ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticiler ise şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y1; “uzmanlaşmanın formaliteden ibaret olduğunu zamanında uzman olanların mali avantaj dışında mesleklerinin icrasında farklı ufuklar açmadığını düşünüyorum”, **Y6**; “insanlar maaşlarında meydana gelecek artış için uzmanlık sınavına giriyorlar. Şayet ekonomik anlamda doyurucu bir maaş olsaydı ben kimsenin bu sınavlara gireceğine inanmıyorum.”, **Y7**; “ekonomik sıkıntılar ve kaygılar çok fazla. Yönetici ve öğretmenler bu kaygıları gidermek adına da unvanlara yöneliyorlar.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlaşma uygulamalarında özensizlikten kaynaklı ciddi aksaklık ve eksikliklerin var olduğunu belirten öğretmenler belirtilen görüşleri paylaşmışlardır: Ö1; “Uzmanlaşmaya ilişkin bir çaba varmış gibi görünse de boşluklar çok, ilk defa 2006 yılında yapılan uzmanlık sınavının devamı gelmedi ben o zaman 2 yıllık öğretdim ve aradan 17 yıl geçti bu yıl yapılan uzman öğretmenlik sınavının da başarıya ulaşmadığını düşünüyorum çünkü her branş öğretmeni aynı sınava tabi tutuldu her Öğretmen kendi branşına göre sınava girmeliydi”, **Ö2**; “Uzmanlaşma ile ilgili uygulamaların 2006'da ilk yapılan ve devamı gelmeyen bir kıvılcım olduğunu düşünüyorum ama son yıllarda Avrupa Birliği Kalkınma projeleri ve AB giriş sürecine uyum amaçlı eğitimde uzmanlık için çalışmalar yapıldığını önem verildiğini ancak bunların sistemli ve derine inerek bizim toplumsal ve kültürel yapımızı akademik bilgilerle sentezleyerek temellendirilmiş bir çalışmadan uzak olduğunu düşünmekteyim.”, **Ö3**; “Türk eğitim sistemine uzmanlaşmaya gerçek anlamda önem verildiğini düşünmüyorum. Devletin genel anlamda da uzmanlaşma ile ilgili de bir eğitim politikası yok, hükümetlerin geçici eğitim politikaları var. Eğitim politikalarımız süreklilik arz etmiyor. Hükümetler değiştikçe hatta aynı hükümet döneminde bakanlar değiştikçe çok büyük

değişikliklere gidiliyor bu değişikliklerin için uzmanları tarafından üzerinde uzun zaman dilimleri boyunca düşünülmüş kafa yorulmuş fayda ve zarar hesabı yapılmış değişiklikleri olduklarını düşünmüyorum Burada da eğitimin başına gelen ya da getirilen bu konuda sorumluluk verilen şahısların ne kadar liyakat sahibi oldukları ile ilgili soru işaretleri doğuyor. Cumhuriyet tarihi boyunca Millî Eğitim Bakanlığı yapanların asıl mesleklerine tek tek baktığımızda öğretmenlik mezunları az sayıda en çok hukuk mezunları Millî eğitim bakanlığı yapmış Mühendislik mezunu ekonomi mezunu bakanlarımız mevcut. Uzmanlaşmaya dair uygulamalar tepeden inme yapılıyor ve işin ehli insanlar süreci yönetmiyor. Bu yüzden yapılan çalışmalar amacına ulaşmıyor”, **Ö4**; “Çok önem verildiğini düşünmüyorum çünkü eğitimin üst kademesinde bulunan kişilerin eğitim kökenli olmaması yapılacak çalışmaların yüzeysel olmasına neden oluyor alınan kararların uygulamada nasıl sonuçlar oluşturacağı düşünülmemiş oluyor bu durum eğitimin kalitesini düşürüyor”, **Ö8**; “Süreç planlı programlı değil. Uzman alımları ne zaman olur, nasıl yetiştirilir, bu insanlar uzman olup ne yapacaklar hep son dakika duyuyoruz. En son yapılan uygulamada da kervan yolda düzülür hesabı yaşayıp gördük öncesinde kimse fikir sahibi değildi. Ayrıca eğitime önem verilmiyor ki uzmanlaşmaya da önem verilsin. Her şeyin gelişigüzel işlediği ciddiyetten uzak bir ortamda uzmanlaşmadan söz edilemez.”, **Ö12**; “Türk eğitim sisteminde uzmanlaşmanın önemslenmediğini düşünüyorum bu kavramın altını doldurmak lazım yani uzmanlaşma deyince ne anlamalıyız öğretmenin mesleki anlamda uzmanlaşması mı yoksa bu mesleği icra ederken meslekle alakalı belli bir alanda mı uzmanlaşmaktan bahsediyoruz bu kavramın altı doldurulmalı diye düşünüyorum. Uzmanlaşma derken zaten bizim mesleğimiz, mesleki anlamda tanım yapıldığı zaman bir ihtisas mesleği olarak kabul ediliyor yani gerek yasalarda gerekse bilimsel anlamda baktığımız zaman evet ihtisas mesleği yani bir uzmanlık gerektiriyor, sonuçta sosyal kültürel ekonomik anlamda özel uzmanlık bilgi ve becerisi almak gerekiyor akademik çalışma gerektiriyor mesleki formasyon gerektiriyor. Buysa, o zaman ben uzmanım. Fakat sahaya bakınca bizdeki uzmanlık anlayışı tamamen seçim kaygısı ile yapılan bir uygulama gibi geliyor. Uzman ol, parayı al, bitti.2006 yılında yapılan ilk uzman öğretmenlik sınavı bir kere yapıldı devamı gelmedi o dönemde sınava giren ve 60 puanı geçen arkadaşlar uzman öğretmen oldular fakat bu uzman öğretmen arkadaşlarım sadece isimlerin önüne bir unvan geldi maaşlarında birazcık farklılık oldu bu uzman öğretmenler ne yaptılar nasıl değerlendirildiler hiçbir değerlendirme yok ortada öyle kaldı. Bu yeni dönem meslek kanundaki değişikliğe gelince ,yine biz öğretmenlerin özlük hakları ve maaş taleplerimizin iyileştirilmesi söz konusu oldu fakat bize dediler ki sınav yapacağız bu sınavı geçen öğretmenler uzman öğretmen, başöğretmen olacak ve maaşlarında iyileştirmeler yapılacak yine içi boş altı doldurulmamış sağlam temelleri oturtulmamış bir

meslek kanunu ile karşı karşıya kaldık, kaldı ki sınavı da gördük sınav soruları kesinlikle geçerliliği olmayan bir sınav yani öğretmen olmayan herhangi bir kişinin rahatlıkla çözebileceği sorulardı bu soruları çözerek mi sınavı geçerek mi başöğretmen ve uzman öğretmenlik belirlenecek kriterler bu olmamalı öğretmenlerin bu anlamda küçümsendiğini ve aşağılandığını düşünüyorum zaten en baştan beri bu sınav mantığına mesafeli yaklaştığım için bu sınav sistemine karşı çıktım kariyer yapmaya karşı değilim öğretmenin eğitimine, kendisini geliştirmesini asla karşı değilim bence öğretmenlik mesleği dinamik olmalı sürekli öğretmen kendini geliştirmeli eksiklerini tamamlamalı ama bu şekilde değil sadece ismimizin önünde uzman ya da başöğretmen unvanı olması hiçbir niteliğe sahip olunmamasının bir kıymetinin olmadığını düşünüyorum”, **Ö13**; “Öğretmenlik Meslek Kanunu'nda adı öğretmenlik meslek kanunu olmasına rağmen öğretmenlerin çalışma koşulları, alacağı ücretler, ek ders, egzersiz açıklamaları, atamalar gibi konuların hiçbiri yok, adı meslek kanunu olan bir kanunda o meslekle ilgili A'dan Z'ye her şey yazıyor olmalıydı” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı alt temaya ilişkin benzer ifadelerde bulunan yöneticilerden bazıları görüşlerini şu şekilde açıklamıştır: Y1; “MEB uzman öğretmen yetiştirme konusunda sistemli ve kalıcı bir çözüm bulamamıştır bunun için sürdürülebilir politikalar üretilmelidir maalesef ki ezelden bu yana eğitim sistemi ve uygulamalar sürekli yap boz tahtası şeklinde işlemektedir”, **Y2**; “Türk eğitim sisteminde uzmanlaşma önemsizmemekte olup şekilci olarak kalmaktadır. Kâğıt üzerinde bir şeyler var ama ortada gerçek uzman yok”, **Y4**,” bakanlık birimlerinde uzman alımına ilişkin belirgin kriterler olsa da okullarda yönetici ve öğretmenlerin belirlenmesinde aynı uzman alımına dair net kriterlerin oluşturulduğunu söyleyemem. 2006'da düşük puan alanlar bile uzman oldular. Şu an ise henüz alt yapısı doldurulmamış bir mevzuat var.”, **Y5**; “Türk eğitim sisteminde uzmanlaşmayı 2 ana dalda inceleyebiliriz yönetim yani eğitim yönetiminde uzmanlaşma ikincisi ise öğretmenlikte uzmanlaşma. Görebildiğim kadarıyla öğretmenlikte uzmanlaşma adı olan fakat kanun veya yönetmelikle içi henüz doldurulmamış bir uzmanlaşma olarak dikkat çekiyor.”, **Y6**; “Türk eğitim sisteminde uzmanlaşmanın çok önemsendiğini düşünmüyorum sadece yazılı sınavla uzman alımı yapılmalı alım zamanlarında duyuruların zamanında ve yeterli yapılmasını bekliyorum”, **Y7**; “Bakanlık uzmanlığa bir anlam yüklemiyor, gerçekten personeli uzmanlaştıralım diye bir dert yok. Herkes aynı sınava girdi ve bu insanlara uzman denildi. Beden eğitimi öğretmeni ile matematik öğretmeni aynı uzmanlığa sahip olabilirler mi? Allah aşkına çalıştığım okulda bahçe bitkileri bölümünden mezun olmuş bir öğretmen var ve bu kişi teknik her konuda yetersiz ve en basit e okula girme konusunda bile yardım istiyor. Şu an o da uzman, alan yeterliliği olan diğer kişi de uzman. Ayrıca bir okul müdürü uzman öğretmen iken aynı okulda çalışan öğretmenin

başöğretmen olması okul müdürünün otoritesini sarsacak bir durum yaratabilir. Bu yüzden ciddiyetsiz üzerinde kafa yorulmamış uygulamaların yürütüldüğünü düşünüyorum.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlaşma çalışmalarının siyasi amaçların aracı durumunda olduğunu belirten öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Ö2; “uzman alımlarının şekli ile ilgili idare mahkemelerinde açılan davalar ile uzmanlık sınavını geçemeyen 10.000 öğretmen uzman sıfatını alırlarsa yine çıkmaz sokak diyebiliriz bu sınav her yıl yenilenecek mi? Neye göre ne kadar ölçüldü? hiçbir şey belli değil değer verilmesi bu konunun önemsenmesi sadece anlık hareketlerden ve siyasi kaygılardan ibarettir”, **Ö3;** “1940'lı yıllar için Köy Enstitüleri muhteşem bir reformdu fakat maalesef birçok çıkar grubu bugün de olduğu gibi çeşitli sebeplerle köy Evleri'ne karşı çıktılar bunların başında da toprak ağaları vardı. Köylünün aydınlanması o dönem daha etkin olan ağalık düzenin hakimiyetini sarsacaktı. Kuşkusuz bu kaygı yönetenlerin işine gelmedi zaten köylere atanan öğretmenler yörenin toprak ağaları ile sorunlar yaşadılar. Çeşitli siyasi sebeplerden dolayı köy enstitüleri uzun süre sürdürülemedi.”, **Ö12;** “Uzmanlaşma derken zaten bizim mesleğimiz, mesleki anlamda tanım yapıldığı zaman bir ihtisas mesleği olarak kabul ediliyor yani gerek yasalarda gerekse bilimsel anlamda baktığımız zaman evet ihtisas mesleği yani bir uzmanlık gerektiriyor, sonuçta sosyal kültürel ekonomik anlamda özel uzmanlık bilgi ve becerisi almak gerekiyor akademik çalışma gerektiriyor mesleki formasyon gerektiriyor. Buysa, o zaman ben uzmanım. Fakat sahaya bakınca bizdeki uzmanlık anlayışı tamamen seçim kaygısı ile yapılan bir uygulama gibi geliyor. Uzman ol, paranı al, bitti”, **Ö13;** “mesleğimiz son yıllardaki bu saçma sapan uzmanlaşma uygulamalarıyla iyice itibarsızlaştırıldı maalesef. Eğitimi iyileştirmek için siyasetten arındırılmış öğretmenlerin görüşlerinin dikkate alındığı ve yeterince öğretmenlerin desteklendiği bir uygulama lazım.”, **Ö16;** “eğer bir uzmanlaşma isteniyorsa bunu şekillendirecek ve eğitime yön verecek kişilerin siyasi atamalar dışında bilimsel gelişmelerden haberdar liyakatli kişiler olması sağlanabilir.”, **Ö18;** “Türkiye’de bir uzmanlaşma sistemi yok bence. Her şeyi siyaset belirliyor. Siyasetin kendi eğitim felsefesi neyse ve ne istiyorsa süreç ona göre işliyor. Yöneticilerin ve öğretmenlerin gelişimi için faydalı oldukları aşikâr olan TODAİE, köy enstitüleri siyasi kararlarla kapatıldı. Şu anki uzmanlaşma süreci de seçim yatırımı içindi. Oy kaygısı ile 3, 5 kuruş öğretmenin eline vermek için sınav şartı koşuldu. Her şey çok samimiysiz bir şekilde yürütülüyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı alt temaya ilişkin benzer ifadelerde bulunan yöneticiler şu açıklamalarda bulunmuşlardır: Y3; “2.006 yılında ilk sınav yapıldı uzun bir aradan sonra 2.022 de bu

alanda bir çalışma yapılmasını oy kaygısı veya öğretmenleri birbirlerine düşürme, böl parçala yönet düşüncesinin hâkim olduğu bir yönetimin yürüttüğünü düşünüyorum”, Y4;” uzmanlaşma anlayışında liyakat yerine sadakat aranıyor. Özellikle 2014 yılında bazı siyasi olaylar işe geri dönmeyi engelleyecek hukuksal temelleri olmayan yönetici görevlendirme yönetmeliğini tetikledi. Yöneticilerin görevlendirilmesine dair yönetmelik ile mülakat olayı yürürlüğe girdiğinde uzmanlaşmanın değil de taraf olmanın etkili olduğunu hep birlikte yaşadık. Her şeyin temelinde ideoloji var.”, Y5; “günümüz siyasi ikliminde hepimizin malumudur ki uzmanlaşma değil siyasi kadrolaşma desteklenmektedir”, Y6; “Türk eğitim sisteminde uzmanlaşmanın çok önemsendiğini düşünmüyorum. İl Millî Eğitim bünyesinde çalışmış eski il ve ilçe müdürleri ve müdür yardımcıları çeşitli siyasi kararlarla görevden el çektirildiler bir de bunun üzerine şahsa bağlı kadro adı altında eğitim uzmanı unvanı aldılar. Bu insanlar neyin uzmanı ve nasıl uzman oldular? Ayrıca eğer bilgi ve birikimlerinden dolayı bu unvanlar verildiyse, deneyimlerinden yararlanmak varken âtil hale getirilmeleri uzmanlaşmaya sahip çıkılmadığını gösteriyor.”, Y7; “uzmanlaşma faaliyetleri tamamen seçim yatırımı için başlatıldı. Siyasiler uzmanlaşma süreci ile ekonomik destekler vererek sempatik görünmek istediler.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlaşma gerçek anlamından uzak olduğunu düşünen öğretmenler görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır: Ö2; “Uzman kavramı açıklanmalı Millî Eğitim Bakanlığı tarafından. Geçmişteki uzmanlık kavramı ile şimdiki aynı mı? 2006 yılında yapılan sınavı kazananlar yıllardır uzmanlar neyin uzmanlarsa ve o dönemde kazanamayan öğretmenler mahkemeye başvuruda bulununca bireysel olarak uzman unvanı aldı ve bu zaten sınavın amacından uzaklaşmasına sebep oldu aynı zamanda yüksek lisans mezunu olma kriterinin yeterli olması görüşü de çok yanlış. Ziraat Fakültesi yüksek lisans yapan öğretmen uzman sayıldı. Oysaki yüksek lisans alanı eğitim alanı ile alakalı değil bu açıdan çok akılcı ve gerçek değerlendirmeden uzak bir anlayış hâkim.”, Ö5; “Gerek öğretmenler gerekse Millî Eğitim Bakanlığı tarafından uzmanlaşmanın çok önemsendiğini düşünmüyorum uzmanlık benim kriterlerime göre öğretmenin bir alanda kendini geliştirmesi bununla ilgili eğitimlere katılması ama online şekilde değil ve öğrendiklerini derslerde uygulaması demek. Fakat uzmanlık sınav sorularında başarılı olmak, uzman olmak için ölçü değil öğrenciye katkısı tartışılır. Uzmanlaşma faaliyetleri yüksek lisans yapmak (tabii ki eğitim alanında) ve çeşitli eğitimlere katılmak, katıldığı çalışmalarını saha çalışmalarında diğer öğretmenlere aktarmak olarak planlanabilirdi. Aksi uygulamalarda klasik ders anlatımının dışına çıkmayan kendini geliştirmeye açmamış bir öğretmenin sınav sorularını çalışıp başarılı olması uzman olmasını

gerektirmez.”, **Ö6**; “bizim eğitim sisteminde uzmanlaşma bilgi deneyim donanım ve tecrübeye göre verilmemiştir. Bu yüzden mevcut uygulamaları doğru bulmuyorum bunun için yapılan sınavla uzmanlık verilmesi amaca hizmet etmemektedir Çağın yenilikçi programlarıyla ve dünya ölçeğinde başarılı bir eğitimle ülkelerin eğitim modelleri hizmet içi eğitimlerle öğretmenler donatılmadıkça bir sınav ile bir görevi yerine getirmiş olmak için uzmanlaştırmayı sıradan ve değersiz buluyorum”, **Ö7**; “Son derece yanlış uygulamalar yapılıyor. Bir uzmanlık etiketi var ama hangi konuda uzman olduğumuzu bilmiyorum. Sınav sonrası bilgi ve donanım olarak aynı öğretmense bu nasıl uzmanlık oluyor”, **Ö11**; “eğer bir öğretmen uzman sıfatını alacaksa tek bir yazılı sınavla değil sahadaki çalışmalarıyla değerlendirilmeli, içeriği dolu ve amaca ulaştıracak hizmet içi eğitimlere tabi tutulmalı, öğrencilere tutum ve yaklaşımları dikkate alınmalı, günceli takip ederek kendine geliştirdiğini ortaya koyan projeler ve çalışmalar yapmalıdır.”, **Ö12**; “öğretmenin eğitimine, kendisini geliştirmesine asla karşı değilim bence öğretmenlik mesleği dinamik olmalı sürekli öğretmen kendini geliştirmeli, eksiklerini tamamlamalı ama bu şekilde değil. Sadece ismimizin önünde uzman ya da başöğretmen unvanı olması ve hiçbir niteliğe sahip olunmamasının uzmanlık anlamında bir kıymetinin olmadığını düşünüyorum.”, **Ö14**; “Bence eğitim sistemimizde uzmanlaşmaya yeterince önem verilmiyor uzmanlaşma sadece öğretmenleri sınıflara ayırmak için kullanılan bir araç olarak görülüyor göstermelik uygulamalarla insanları ikna etme çalışmalarlarıyla uzmanlaşma yapılmaya çalışılıyor ki zaten gerçek anlamını da bulmuyor”, **Ö15**; “bizim eğitim sistemimizde uzmanlığın tanımı ya bilinmiyor ya da başka kaygılar ve düşünceler eşliğinde yapılmak isteniyor.”, **Ö18**;” bizim sistemimizi bir söz varya hani ona göre tanımlamak lazım. Deveye boynun eğri demişler “Nerem doğru ki” demiş. Bizde de aynı hesap. Uzmanlık geçmişten beri bir yerlerde dillendiriliyor ama yapılanın uzman olmak ile ilişkisi yok. Geçmişte idarecilik yapmış biri olarak İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bir şeyleri danışmak için gittiğimde konuya vakıf olmayan bir sürü insanın yönetim kademelerinde oturduğuna şahit oldum. Şimdi bu mu uzmanlık? Bu uzmanlık kabul ediliyorsa şayet ben o uzmanlığı istemiyorum.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin benzer ifadelerde bulunan yöneticiler ise şu açıklamaları yapmışlardır: **Y3**; “uzmanlığın asıl tanımı anlamında bir uzmanlığın MEB tarafından hedeflendiği söylenemez en azından şimdiye kadarki uygulamaları bunu gösteriyor. Gerçekten gelişmiş ve uzmanlaşmış bireyler yaratmadı bu sistem.”, **Y5**; “eğer uzmanlık denirken illerde eğitim uzmanı sıfatıyla görevden el çektirilen eski yöneticiler kastediliyorsa bu kişilere eğitim uzmanı neden deniyor? Ya da uzman öğretmen derken unvanı alsa da hiçbir fark yaratmıyorlarsa uzmanlaşmayı sağlamış mı olduk?”, **Y8**; “Uzmanlık bana göre akademik

eğitimle mümkündür eğer bunu bir unvan veya kariyer basamağı olarak görüyorsak yüksek lisans yapmış kişi adının önüne uzman unvanı almaya hak kazanır. Fakat şu an akademik ve derinliği olmayan bir uzmanlaşma anlayışı var ve insanlar mesleğinde uzmanlaşmayı deneyimlerle elde ediyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlaşma uygulamalarının kişinin mesleki gelişimine katkısı olmadığını düşünen öğretmenler aşağıda belirtildiği gibi açıklamalarda bulunmuşlardır: Ö1; *“bana göre öğretmenler uzman ve başöğretmen olarak yükselirken işleyen süreç amacına ulaşmıyor. Uzman veya başöğretmen diyebileceğimiz öğretmenler birçok konuda uzmanlık yapmayan öğretmenlere göre ayrılmalıdır, mesela dijital yeterliğe sahip olmak çok önemli günümüz teknoloji çağı olunca. Mesela halen fen bilgisi dersinde hücre konusu tahtaya çizerek anlatılmamalı üç boyut artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik ve hologram kullanılmalı. Uzman veya başöğretmen diyebileceğimiz öğretmen eğitim açısından da öğrencinin ruhuna dokunabilmeli psikolojisini anlayabilmeli. Ama olması gereken ile gerçekleşen aynı değil.”,* **Ö3;** *“Millî Eğitim Bakanlığının yaptığı sınavdan 70 tam puan alarak uzman öğretmenlik ya da başöğretmenlik unvanına sahip olmuş öğretmenler diğer öğretmenlerden farklı bir donanıma sahip değiller. Size yaptığım bir araştırmadan örnek vermek isterim. 2018 Pisa sıralamasında ilk sırada bulunan Şangay’da öğretmenlerin yüzde 93’ü mesleği tercih etmelerinde çocukların veya toplumun gelişimine katkı sağlamanın önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu söylemişler yani bu da demek oluyor ki öğretmen olmak isteyen insanlar sadece bir meslek sahibi olayım fikriyle değil toplumu değiştirme dönüştürme iç motivasyona sahip. Öğretmenlerin haftalık ders saatleri 10-12 saat civarında. Fakat o okulda kaldıkları saatler bunun yaklaşık iki ya da 3 katı kadar geri kalan zamanlarında her branş kendi grubuyla onlara ait toplantı salonlarında araştırmalar projeler yürütüyorlar.”,* **Ö4;** *“Üstün çalışmaları, geniş bilgi ve görüş sahibi kişileri uzman olarak tanımlayabilirsek eğer şu an okullarda bunun hayata geçtiğini söyleyemeyiz. Okullarda uzman unvanı olan bazı arkadaşlarımızın yeni yöntemler kullandığına hiç şahit olmadım”,* **Ö13;** *“uzmanlık ve başöğretmenlik sınavı öncesi ki ben uzmanlık ile ilgili verilen eğitim videolarına dayanarak söylüyorum beni bir noktadan üst bir noktaya taşıyan ve bana alanımla ilgili bir şeyler kazandıran bir eğitim değildi. Uzmanlaşma faaliyeti bizi bir yerden bir yere taşımalı.”,* **Ö17;** *“2006 yılında son dakikada sınava girdim ve uzman oldum. Maaş artışı ve unvan dışında bir kazanımım olmadı, yönetici olarak çalışıyordum ama bana mesleki anlamda bir katkısı olduğunu söyleyemem.”,* **Ö18;** *“daha önce uzman olanların veya başöğretmen olanların sahada bir fark yarattığını görmedim.”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin ifadelerde bulunan yöneticiler şu açıklamaları yapmışlardır:

Y1; “Türk eğitim sisteminde uzmanlaşma oturmamış zaman zaman denenmiş fakat etkili ve kalıcı bir şekilde formülize edilmemiştir. 2006’da yapılan uzman öğretmenlik sınavıyla uzmanlık unvanı kazanmış öğretmenler de uzman öğretmen olduktan sonra kendilerini geliştirmede işinde mesleğinde bir farklılık yarattığını maalesef düşünmüyorum bu bağlamda uzmanlaşmanın formaliteden ibaret olduğunu düşünüyorum”, **Y6;** “uzman veya başöğretmen unvanları çok anlamsız. Öğretmenleri kategorize etmeye gerek yok bence. Zaten aldıkları unvan alan kişilerde bir fark yarattığı söylenemez. Dün neyse bugün de o.”, **Y7;** “Kariyer unvanlarının önemi yok çünkü gerçekçi değil, öğretmenler de bu gerçeği biliyor. O yüzden mesleğimde uzman olup kendimi geliştireyim diyerek kimse dertlenmiyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlaşma faaliyetlerinin sistemli, planlı ve sürekli olmadığını açıklayan öğretmenler şu açıklamalarda bulunmuşlardır: Ö1; “Millî Eğitim Bakanlığı’nın uzmanlaşma uygulamalarında daha planlı ve programlı bir uygulamaya ihtiyaç var. Mesela ilk defa 2006 yılında uzmanlık sınavı yapıldı ve devamı gelmedi. Ben o zaman 2 yıllık öğretmendim ve aradan 17 yıl geçti.”, **Ö2;** “örneğin 2006 yılındaki uzmanlık sınavı yalnızca göstermelik yapılmış temeli olmayan systemsiz bir hareket. 2006 yılında yapılan uzmanlık sınavının üzerinden uzun zaman geçti ve devamı gelmedi. Devamlılığının olmaması bu durumun ne kadar göstermelik olduğunun kanıtı. Uzmanlaşma adına yapılan son sınavın da açıkçası akibetinin ne olacağı henüz belli değil. Yine idare mahkemelerinde açılan davalar ile uzmanlık sınavını geçemeyen 10.000 öğretmen tekrar uzmanı sıfatını alırlarsa yine çıkmaz sokak diyebiliriz. Bu sınav her yıl yenilenecek mi? Neye göre ne kadar ölçüldü? Hiçbir şey belli değil. Sistem kavramı temelli çalışma gerektiren bir kavramdır. Millî Eğitim Bakanlığı’nın düşünsel bir sistemi olduğu ya da düşünceleri bir sisteme aktarabildiğini düşünmüyorum ki hayata geçirebilsin. Bunlar uzun soluklu çalışmalar ister”, **Ö3;** “devletin genel anlamda da uzmanlaşma ile ilgili de bir eğitim politikası yok. Hükümetlerin geçici eğitim politikaları var ve eğitim politikalarımız süreklilik arz etmiyor. Hükümetler değiştikçe hatta aynı hükümet döneminde bakanlar değiştikçe çok büyük değişikliklere gidiliyor. Her yıl bir kafa karışıklığı. Değişikliklerin uzun zaman dilimleri boyunca düşünülmüş kafa yorulmuş fayda ve zarar hesabı yapılmış değişiklikleri olduklarını düşünmüyorum. Ancak yurt dışında gelişmiş ülkelerde öğretmen ve yöneticilerden beklenenler belirlenmiş. İnsanlar sürecin nasıl işleyeceğini biliyor ve ona göre hareket ediyor. Ama Türk Eğitim sistemi yap boz gibi.”, **Ö4;** “uzmanlaşmaya dair belirli bir düzen ve disiplin yok. Önceden planlanmış düşünülmüş bir şekilde olsaydı böyle soru

işaretleri olur muydu insanların kafasında? 15 yıllık öğretmenim hala bu işleyişi çözemedim. Ne zaman uzmanlık sınavı olacağına ne zaman olmayacağına neye göre karar veriliyor?”, **Ö7**; “Uzmanlaşmaya dair bir şeyler yapılmaya çalışılıyor diye düşünülse de uzmanlaşmanın amacı hangi konuda ve nasıl olacağı ile ilgili yeterli planlama yapılmadığını düşünüyorum”, **Ö8**; “bunu önceden planlamadan pat diye insanları sınava alıp herhangi bir yere yerleştirme yapılmamalı. Uzmanlaşma süreç içerisinde karar verilecek bir şey olduğu için anlık kararlarla kariyer yönetilemez.”, **Ö10**; “Türk eğitim sisteminin uzmanlığa uzmanlaşmaya önem vermediği görüşündeyim. Eğer bir önem veriliyor olsaydı ve ciddiye alınıyor olsaydı bu sınavlar yıllar içinde düzenli yapılır. O anda sınava giremeyen ve mazeret bildirenler için tekrarlanır ve uzmanlaşmış yönetici ve öğretmenlerden uzmanlıkları ile ilgili bir fayda sağlanırdı sadece eğitimin ve gelişmenin desteklenmesi adına uzmanlaşma yapılıyorsa da herkes için aynı sınavlar olmazdı.”, **Ö12**; “2006 yılında yapılan ilk uzman öğretmenlik sınavı bir kere yapıldı devamı gelmedi o dönemde sınava giren ve 60 puanı geçen arkadaşlar uzman öğretmen oldular fakat bu uzman öğretmen arkadaşlarım sadece isimlerin önüne bir unvan geldi maaşlarında birazcık farklılık oldu bu uzman öğretmenler ne yaptılar nasıl değerlendirildiler.”, **Ö13**; özellikle öğretmenlerin aydın kesim olması beklenirken her önüne gelenin öğretmen olarak atanması ve bugün ise ülkenin atayamayacağı kadar öğretmen mezun vermesi ardından da herkesi uzman yapalım anlayışı ülkemizde eğitimin bir sisteminin olmadığına kanıtları bence.”, **Ö17**; “Millî Eğitim Bakanlığı her şeyden önce liyakat işini öncelik olarak almalı, seminer dönemleri daha verimli planlanabilir, iyi bir ücret politikası olmalı ve ders dışı öğretmenler belli dönemlerde eğitime alınmalı.”, şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin benzer açıklamalar yapan yöneticiler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y1; “MEB uzman öğretmen yetiştirme konusunda sistemli ve kalıcı bir çözüm bulamamıştır. Bunun için sürdürülebilir politikalar üretilmelidir maalesef ki ezelden bu yana eğitim sistemi ve uygulamalar sürekli yap boz tahtası şeklinde işlemektedir”, **Y3**; “Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşma süreklilik arz eden bir durum değildir. Daha önce dediğim gibi 2006 yılında olan sınavdan sonra 17 yıl geçti, daha sonra ne olur belli değil.”, **Y4**; “çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak çağa ayak uydurabilmek için aslında bir hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek gerekir. Bunun için bireyin temel ihtiyaçları kurumun hedefleri ve bireylerin hedeflerini birleştirip doğru bir planlama ile takım çalışması ortaya çıkarılmalıdır”, **Y5**; “henüz bir sistemin varlığından söz etmek mümkün değil, uzmanlaşma içeriği genişletildi. Mali kısım biraz daha belirginleşti. Ama daha açık ve net bir süreç yok. Zaman içerisinde sistemleşeceğini umuyorum.”, **Y6**; “uzmanlaşma süreci açık ve net değil. Bundan sonraki süreçte ne ile karşı karşıyayız bilemiyoruz.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlaşma çalışmaları liyakatli insanların elinde hazırlanmadığını düşünen öğretmenler şu açıklamalarda bulunmuşlardır: Ö2; “Uzmanlaşma faaliyetleri planlanırken yetkin kişilerin süreci yönettiğini düşünmüyorum.”, **Ö3;** “eğitim sisteminin başına geçen ya da getirilen ve bu konuda sorumluluk verilen şahısların ne kadar liyakat sahibi oldukları ile ilgili soru işaretleri doğuyor kafamda. Çünkü Cumhuriyet tarihi boyunca Millî Eğitim Bakanlığı yapanların asıl mesleklerine tek tek baktığımızda öğretmenlik mezunları az sayıda. Alana hâkim olamayan bir kişi nasıl eğitim adına karar verecek. Uzmanlaşma ile ilgili illa bir çaba olacaksa eğitim müfettişleri ya da alanda uzman denilen eğitim uzmanları niye sahada yoklar.”, **Ö16;** “Eğitime yön verecek kişilerin siyasi atamalar dışında bilimsel gelişmelerden haberdar, liyakatli kişiler olması sağlanmalı.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler ise şu açıklamaları yapmışlardır: Y4; “Yönetici atamalarında kurulan komisyonlarda liyakatli insanlar yok. Ellerinde zaten önceden hazırlanmış listelerle belki de sizin donanımınıza sahip olmayan kişiler sizi seçiyorlar. Komisyonlar hakkaniyetli kurulursa uzmanlaşmaya gidilir”, **Y6;** “Öğretmenliği yapamayanlar Millî Eğitim müdürü oluyor. Bir insan öğretmenliği yapamadan üst yönetime gelirse nasıl sistemin sorunlarına çare olacak.”, **Y7;** “eğitim müfettişlerinin büyük çoğunluğu işin ehli kişiler. Uzmanlaşmaya ilişkin mevzuat boyutunda eğitim müfettişlerinin görüşleri alınabilirdi. Ayrıca bakanlık düzeyinde eğitim uzmanlığı alımlarında mülakat uygulanınca işin ehli olanlar seçilmiyor. Eğitim sisteminde liyakat önemli değil.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlaşma ile ilgili uygulamalar çalışanların görüş ve desteği alınmadan tepeden inme yürütülüyor şeklinde görüş bildiren öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö2; “maalesef dün de bugün de öğretmenlere kulak verilmiyor.”, **Ö3;** “Yurt dışında eğitim sistemi başarılı olan ülkelere bakalım ülkelerde uygulanan sistemler uyarlanmaya çalışılıyor. Fakat her uygulama tepeden inme olduğu için bizim sistemin içinde eğreti duruyor ve olumsuzlukları alana yansıyor”, **Ö5;** “Millî Eğitim Bakanlığı öncelikle öğretmenlerin ihtiyaçlarını belirlemek amaçlı bir anket hazırlamalıydı öğretmenlerin bu anketlere verdikleri cevaplar neticesinde hareket edilmeliydi.”, **Ö7;** “sahada çalışanlarla iş birliği içinde olunması gereken bir süreç iken biz öğretmenlere tepeden bazı eğitimler verilerek yürütülmeye çalışılıyor.”, **Ö12;** “Meslek kanunu hazırlanırken öğretmenlerin hiçbir şekilde görüşlerinin alınmaması, bizlere değer verilmediğinin bir göstergesidir.”, **Ö13;** “eğitimi iyileştirmek için öğretmenlerin görüşlerinin alındığı ve desteklendiği bir sistem lazım.”, **Ö17;** “Uzmanlaşma isteniyor ama yeterince araştırılmadan eğitimcilere sormadan hızlıca alınan kararlarla olduğunu söyleyebilirim.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y2; “uzman yetiştirme süreci yeterli değildir. Sahadan ve öğretmenlerden fikir ve görüş alınmadıkça da sorunların çözüleceğine dair inancım bulunmamaktadır.”, **Y6;** “Biz yöneticiler ve öğretmenlere temel ihtiyaçlarımız ve taleplerimiz sorulmadan oluşturulmaya çalışılan her sistem tarafımızdan kabul görmüyor.”, **Y7;** “bu mevzuatı hazırlayanların eğitim ortamına hâkim olduklarından şüpheliyim. Keşke bize sorsalardı bu mevzuatın neler getirebileceğini biz söyledik.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenlik ihtisas mesleği olduğu halde alanda uzmanlığa dikkat edilmemektedir diyen öğretmenlerin açıklamaları şu şekildedir: Ö3; “90'ların sonunda yanlış hatırlamıyorsam 97 yılında ziraat mühendisleri, diş hekimleri, veterinerler, mimarlar, jeoloji mühendisleri yani herhangi bir fakültenin 4 yıllık bölümlerinden mezun olan herkes başka hiçbir kritere bakılmadan öğretmen olarak atandı. Eğer öğretmenlik ihtisas mesleği ise ziraat fakültesinden gelen bir kişi nasıl benim gibi eğitim fakültesi mezunu bir kişi ile aynı işi yapıyor. Bu da bizim MEB'in uzman alımına ilişkin kriterlerinin ne denli sağlıksız olduğunu gösteriyor.”, **Ö4;** “yasada öğretmenlik ihtisas mesleğidir deniyor fakat ziraat fakültesi mezunu olup öğretmenlik yapan bir kişi ile eğitim fakültesi mezunu bir öğretmen aynı uzmanlık seviyesi kabul ediliyor bu nasıl iş. Aynı zamanda farklı branşların aynı sınava tabi olmalarının da uzmanlık ile hiçbir mantıklı ilişkisi olamaz. Madem bizleri uzman yapacaklardı soruların alana uygun olması gerekirdi.”, **Ö13;** “bir öğretmen toplumun en aydın kesimlerinden bir grup olmalı ki toplum gelişsin ilerlesin. Dolayısıyla öğretmenlerin gelişimi açık okumayı araştırmaya meyilli sorgulayan kişiler olması lazım. Bu anlamda Türk eğitim sisteminde öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi yetiştirmesi adına yeterince destek verildiğini düşünmüyorum özellikle öğretmenlerin aydın kesim olması beklenirken her önüne gelenin öğretmen olarak atanması ve uzmanlaşma anlamında net kriterlerin belirlenmemiş olması eğitim sisteminde uzmanlaşmaya ne kadar önem verildiği ile ilgili ciddi soru işaretleri yaratmaktadır. Özellikle şunu da belirtmek isterim ki bakanlık bizi okullara atadığına göre alanda yetkiniz demektir. Yeterliliğe sahip değilsek bizleri okullara hatta sınıflara direkt göndermeleri bakanlığın çelişkili olduğunu gösteriyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y4; “eskiden kadrolu öğretmen sayısı yetersizdi. Hatta 8 yıllık zorunlu eğitim getirilince ciddi bir öğretmen açığı oluştu. Bu yüzden alan dışı pek çok kişi öğretmen yapıldı. Alan dışından gelip öğretmenliği başaranlar olsa da kazandıkları konfor alanından çıkmak istemeyip gelişime dirençli pek çok öğretmen oldu.”, **Y5;** “eğitim fakültelerinden mezun olup atanan öğretmenler yeterli düzeye

ulaşmadan göreve başlıyor. Yapararak yaşayarak veya kıdemli öğretmenleri izleyerek pişiyor. Bu anlamda sistem tarafından öğretmenleri geliştiren ve iyileştirmeye çalışan bir çaba yok. Ama işini yapamıyor diye atılan öğretmen de yok.”, **Y6**; “eğitim fakültelerine çaresizlikten gelmiş kişilerden verim beklenemez. “Hiçbir şey olmasa bile öğretmen ol” diyen bir toplumda yaşıyoruz.”, **Y7**; “alan dışından pek çok kişi öğretmen olarak atandı. Bizzat okulunda çalıştığım bu öğretmenlerden bazıları bırakın uzmanlığı başöğretmen oldular. Sahip olduğu diplomayla atandığı alan farklı olan bir kişi uzman yapılmamalı bana göre. Alan dışından gelenler değişime çok mukavemet gösterdiler (1. Sınıflarda el yazısının kullanılması gibi). Ayrıca üniversitelerin eğitim fakültelerine alım kriterleri de uzmanlaşmayı etkiliyor. Eğitim fakültelerine giriş artık çok düşük puanlarla.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Türk Eğitim Sisteminin her kademesinde uzmanlığın dikkate alınmadığını düşünen öğretmenler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Ö2; “Öğretmenlik alanında okul yöneticiliği, Millî Eğitim şube müdürlükleri, ilçe ve il Millî eğitim müdürleri kariyer olarak tanımlanmış ve öğretmenliğin kariyer basamakları çok sınırlı. Bu kariyerlere ulaşmak ise sadece sınavdan ibaret değil. Bir sendikaya veya belirli düşünceye hizmet etmeniz gerekiyor. Yani bürokratik düzende de işler amacına uygun değil. Önce bakanlık düzeyinde uzmanlaşma olmalı. Bakanlığın her kademesine alınanlarda uzmanlıklarına bakılıyor olsaydı biz hala bu konuları tartışıyor olmazdık. Dün de aynı şeyler bugün de. Değişen hiçbir şey yok.”, **Ö3**; “MEB bakanları eğitim kökenli olmadığı gibi il ve ilçelerde Millî eğitim müdürlüğü ya da şube müdürlüğü yapanların da işi bildiklerinden şüpheliyim. Daha önce dediğim gibi burada uzmanlık sistemi değil kayırmacılık sistemi işliyor.”, **Ö4**; “eğitimin üst kademesinde bulunan kişilerin eğitim kökenli olmaması yapılacak çalışmaların yüzeysel olmasına neden oluyor, alınan kararların uygulamada nasıl sonuçlar oluşturacağı düşünülmemiş oluyor dolayısıyla bu durum eğitimin kalitesini düşürüyor.”, **Ö5**; “öğretmenler düzeyinde de bakanlık düzeyinde de uzmanlaşma dikkate alınmıyor.”, **Ö8**; “bakanlık düzeyinde de taşrada da gerekenler yapılmıyor. Geçmişten bugüne bir arpa boyu yol kat edemiyoruz.”, **Ö15**; “farklı branşlarda uzmanlık gerektiği gibi yöneticiliğin de ayrı bir uzmanlık gerektirdiğini düşünüyorum. Ülkemizde yıllardır uygulanan sistem adam sendecilik sistemi onun yüzündendir ki liyakatsiz idareciler atanıyor.”, **Ö16**, “Yönetici atamalarını uzmanlığını yapmış kişilerden seçebilirler. En başta eğitim sisteminin başına eğitimin içinden gelenlerin bakanlık yapma şartı getirilebilir.”, **Ö18**; “hep bir müdahale yapılacaksa öğretmen üzerinde yapılıyor. Bakanların eğitim alanından gelmemiş olması bir sorun değil mi? İl veya ilçe Millî eğitim müdürlüklerinde

çalışan müdürler uzman mı? İşi bilen memurlar yönetiyor müdürlükleri. Ötekiler ise boş yere koltuk dolduruyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y4; *“Bakanlık birimlerinde özellikle teknik birimlerde uzmanlık mevzuatı var ve uygulanıyor, yönetim konusunda uzmanlık ve liyakat yeterince önemsenmiyor”, Y5;* *“okul yöneticileri süreç içerisinde yöneticiliği öğreniyor. Halbuki okullara gelmeden önce okulun her bir alanına vakıf olmak gerekir. Diğer yöneticilikler için de aynı durum söylenebilir. Şube müdürleri, il ve ilçe Millî Eğitim müdürleri de süreçte yetişiyor.”, Y6;* *“ben şube müdürlüğü sınavında Türkiye derecesi yapmış biri olarak mülakat aşamasında elendim. Ben Türkiye’de 200. Sırada iken atanamadım ama 1500. Sıradaki kişi şube müdürü olarak atandı. Demek ki sınav kazanmanın veya donanımın hiçbir alanda önemi yok. Adamı olanlar istediği yere geliyor.”, Y7;* *“şimdiye kadar ki kaç bakan eğitim alanından gelme. Eğitimi yönetecek kişinin farklı bir meslekten olması uzmanlaşmayı ciddiye almadığımızı net anlatıyor. Hukuk mezunu doktor olamaz ama herkes öğretmen ya da Millî Eğitim Bakanı olabilir durumu var maalesef.”, Y8;* *“koşullar mecbur bırakmasaydı idareci olmazdım. Benim gibi düşünen pek çok kişi de yöneticiliği süreç içerisinde yaparak yaşayarak öğreniyor. Bu durum da eğitim sistemine zarar veriyor. Yöneticilerin yetiştirilmesi sürecinde etkili bir sistem hala oluşmadı.” şeklinde ifade etmişlerdir.*

Uzmanlaşma prosedüründe Lisansüstü eğitimin dikkate alınmadığını düşünen öğretmenler belirtilen açıklamaları yapmışlardır: Ö3; *“yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim veren ve yönetici yetiştiren TODAİE kurumunun kapatılması lisansüstü eğitimin önemsenmediğinin bir göstergesi bence. Ayrıca yüksek lisans yapmış biri olarak sınavdan her ne kadar muaf tutulmuş olsam da alan dışında lisansüstü eğitim almış bir kişiye de aynı hakkın verilmiş olması eğitimde uzmanlaşma adına çelişkili. Pedagojik formasyon ile bölüm bitiren ve Tezsiz yüksek lisans mezunu sayılan bir öğretmen uzman öğretmen kabul edilirken 2 yıl boyunca alanında yüksek lisans eğitimi almış kişiler donanım olarak birbirlerine eş midir ki İkisi de uzman öğretmen sıfatını alıyor. 2 yıl boyunca yüksek lisans eğitimi alan emek veren dirsek çürüten insanlarla yazın 15-20 günde video izleyip sınav geçenler aynı uzmanlıkta sayılmamalı.”, Ö12;* *“öğretmen idareci olmak istiyorsa bence eğitim yöneticiliği ve denetçiliği alanında yüksek lisans kriteri getirilmeli ve yüksek lisansını tamandıktan sonra farklı kriterler aranmalı ve bu kriterlere sahip olan kişiler okul idarecisi olarak atanmalı.”, Ö16;* *“örneğin zümre başkanlığı uygulaması, okul, ilçe ve il düzeyinde uygulanmaktadır ancak bu başkanlıklar öğretmenler için külfet olarak gözüktüğü için her sene sıra ile bu başkanlık*

yapılmaktadır. Millî eğitim bu uygulamayı uzmanlığa önem verdiği için koymuş olsa bile işleyiş o şekilde değildir. Bunu alanında yüksek lisansını veya doktorasını yapmış kişilere yaptırabilirler ve aktif bir role de bürünebilirler.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y8; “Uzmanlık bana göre akademik eğitimle mümkündür, eğer bunu bir unvan veya kariyer basamağı olarak görüyorsak yüksek lisans yapmış kişi adının önüne uzman unvanı almaya hak kazanır dolayısıyla bu konu Türk eğitim sistemine yeteri kadar desteklenmiyor ve yüksek lisans yapmış olmak Türk eğitim sisteminde uzmanlık olarak kabul görmüyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlaşmayı sağlayan kurumlar kapatılıyor düşüncesinde olan öğretmenler şu açıklamalarda bulunmuşlardır: Ö3; “çok yönlü ve donanımlı öğretmenlerin yetiştiği Köy Enstitüleri vardı kapatıldı. Türkiye Cumhuriyeti ve birleşmiş milletler arasında yapılan bir anlaşmaya dayanılarak kamu personeline yüksek lisans ve doktora eğitimi veren TODAİE kurumu vardı o da kapatıldı. Yerine Öğretmen yetiştirme genel müdürlüğü gelmiş gibi gözükse de hiç ilgisi yok. Eğitim yönetimi konusunda yüksek lisans şartı olmalı yöneticiye yetiştirme konusunda gerçek anlamda nitelikli lisansüstü eğitim veren TODAİE gibi kurumlara ihtiyaç var diye düşünüyorum.”, **Ö4;** “geçmiş dönemlerde Köy enstitüleri vardı ve eski hocalarımızdan duyduğum kadarıyla her yönüyle öğretmeni geliştirip yetiştiriyormuş. Bazı gerekçelerle kapatılmış. Şu an baktığımızda eğitim fakültelerinden mezun olmuş öğretmenlerin aynı kalitede mezun olduklarını söyleyemem.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe katılan bir yöneticimiz şu ifadede bulunmuştur: Y4; “Eskiden TODAİE kuruluşları üst düzey yönetici yetiştirirdi ve kapatıldı. O dönemde yetişen yöneticilerin çok nitelikli olduğunu söyleyebilirim. Ama sonrasında yerini doldurabilecek bir kuruluş açılmadı.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Çalışma koşullarının uzmanlaşmayı teşvik etmediğini düşünen öğretmenlerden gelen açıklamalar ise şöyledir: Ö1; “bir kişinin uzmanlaşması için koşulların da buna uygun hale gelmesi lazım. Öğretmenlerin okullardaki çalışma şartları, iş yükleri, ekonomik kaygıları o kadar zorlayıcı ki kişi gününü kurtarmaya çalışıyor uzmanlaşayım diye bir önceliği olmuyor.”, **Ö12;** “bir öğretmenin ekonomik kaygısı yoksa kendini geliştirir.”, **Ö13;** “ekonomik koşullar ve fiziki koşullar öğretmenin verimini düşürüyor. Başka dertlerle boğuşan öğretmenin gelişmek için yeterli motivasyonu yok.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y4; “Uzmanlaşmak isteyenleri okulun fiziki durumu ve çalışma koşulları engelliyor ve yöneticileri zorluyor. Örneğin bir proje veya seminerde kendini geliştirmek için görev alan bir öğretmenin

derslerinin boş geçmesi, o esnada öğrencileri kimin takip edeceği yöneticileri zorda bırakıyor. Eğer öğretmen kendini geliştirmek istediğinde okulun koşullarını engellemek kaydıyla kolaylıklar sağlanır. Bu yüzden okullardaki iş yükü nedeniyle uzmanlık sadece bir sıfat olarak kalıyor.”, **Y5**; “ekonomik kaygılar ve iş yoğunluğu temel problemler olunca eğitimde niteliği artırmak hedefi de olmuyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uygulamada uzmanlaşmanın bir işlevi yok diyen öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö4; “Alan dışı değerlendirmelerle bizim yetkinliğimiz ölçülmeye çalışılıyor. Ölçüm sonuçlarına göre ben farklı bir görev de yapmayacağım. Alan farklılıkları göz ardı edilerek tek tip uzmanlık istenmesinin ne bana ne öğrencilere ne de eğitime bir katkısı olmayacak.”, **Ö18**; “öğrencilerim bana “uzman olduğunuzda ne olacak” dediklerinde hiçbir şey olmayacak demiştim ve “o zaman neden sınava giriyorsunuz” dediklerinde ise ekonomik gerekçelerle diye cevap verdim. Aslında bunu öğrencime söylerken bile içinde bulunduğum amaçsız durumu tarif etmem zordu. Ekonomik getiri dışında hiçbir işlevi olmayacak bir uygulama bu. Sadece maaşa zam yapılabilirdi. Bu kadar olaya gerek yoktu bence.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüş doğrultusunda ifadelerde bulunan yöneticiler ise şu açıklamaları yapmışlardır: Y5; “Türk eğitim sisteminde uzmanlaşma sistemsal olarak var gibi ama pratikte yok.”, **Y7**; “maaş artışı dışında uzmanlık unvanları hiçbir işe yaramayacak. Ayrıca unvan verilenlerden yararlanma çabası da yok.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlaşmaya önem verildiğini belirten yönetici ve öğretmenler aşağıdaki açıklamalarda bulunmuşlardır: Ö9; “Özellikle eğitim sistemi ile ilgili sorunlar artınca çözüm arayışına gidildi eğitim sistemi başarılı bulunan ülkeler ele alındı görüldü ki öğretmenin uzman olması kendi geliştirmiş olması çok önemli bizde de uzmanlaşmanın gerektiği düşünüldü. O yüzden bence önemseniyor”, **Ö15**; “Türk eğitim sisteminde uzmanlık önemseniyor. Hizmet içi eğitimlerle veya öğretmenleri seminerlere alarak personelin gelişmesi isteniyor ve bekleniyor.”, **Ö17**; “Uzmanlaşma isteniyor çünkü bununla ilgili bir mevzuat var, lisansüstü eğitimin muaf tutularak kariyer basamağında ilerlemesinin sağlanması da uzmanlaşma için destekleyici bir tutum ama yeterince araştırılmadan eğitimcilere sormadan hızlıca alınan kararlar yürütülmeye çalışıldığı için bazı sorunlar var”, **Y4**; “Bir konunun mevzuatı varsa önemseniyor demektir. Mevzuat varsa biz beğenmesek de belirlenmiş kriterler de var demektir. Siz hiç Millî Eğitim Bakanlığı binasına gittiniz mi? Kapıdan girer girmez kurumsal havayı hissediyorsunuz. Odaların kapılarında alana göre uzmanlıklar, şeflikler, teknik birimler yazılarını görüyorsunuz. Bakanlık hizmet birimleri görevin gerektirdiği teknik

bilgi ve donanımına göre mevzuatlarında belirtilen görevde yükselme esasları gözetilerek uzman personel istihdam edilmektedir. Orada mevzuat dışı bir hareket olacağını düşünmüyorum” Y7; “bakanlık teknik birimlerinde bir önem var diye düşünüyorum. Bakanlık bünyesine eğitim uzmanı veya yardımcısı almanın kriterleri okullarda uzman öğretmen veya başöğretmen almaya benzemiyor. Bakanlık alımlarında daha belirgin kriterler var ve ciddiyeti hissediyorsunuz” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.2. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının Türk Eğitim Sisteminde uzmanlaşmanın önemsenme durumuna ilişkin anlayışları

Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının Türk Eğitim Sisteminde uzmanlaşmanın ne kadar önemsendiğine ilişkin anlayışlarının yer aldığı Tablo 4.2 incelendiğinde katılımcıların görüşleri şu şekildedir: Eğitim sisteminde uzmanlaşmaya önem verilmiyor, mevcut uygulamalar nitelik değil nicelikle ilgili, uzmanlaşmayı destekleyen kurumların kapatılması uzmanlaşmaya önem verilmediğinin göstergesi, Türk Eğitim Sisteminde ne merkez ne taşra teşkilatındaki atama ve yükseltmelerde uzmanlık dikkate alınmıyor, uzmanlık kavramı gerçek niteliğinin dışında (göstermelik) kullanılıyor, uzmanlaşma önemseniyor olsaydı sınavla değil süreçle ilgilenen bir kariyer sistemi oluşturulurdu, alt ve üst yapısı hazırlanmamış bir uzmanlaşma sistemi var, MEB’in öğretmenin mesleki gelişimi ile ilgili politikası yok, Millî Eğitim Şûralarında alınan kararlar etkili olmuyor, alanda uzmanlaşma değil her anlamda uzmanlaşma bekleyen bir anlayış var, sistem uzmanlaşmayı teşvik etmiyor, rehberlik ve iş başında yetiştirme göz ardı edilmektedir, öğretmenlik ihtisas mesleğidir ibaresine rağmen öğretmen alımında bu dikkate alınmıyor, yetişmiş insan gücü âtil hale getirildi, uzman atamalarında adayların uzmanlıkları yerine siyasi eğilimlerinin belirleyici olması, uzman olan kişilerin yetkisinin olmaması değer verilmediğinin göstergesidir, uzmanlaşmayı ve performansını teşvik eden denetim kaldırılmıştır, uzmanlaşma sisteminde süreklilik yok.

Bu ifadeler içerisinde; Eğitim sisteminde uzmanlaşmaya önem verilmiyor, alt ve üst yapısı hazırlanmamış bir uzmanlaşma sistemi var, yetişmiş insan gücü âtil hale getirildi ifadelerinde sıklık görüldüğü belirlenmiştir.

Tablo 4.2.***Eğitim Müfettişi ve Eğitim Uzmanlarının Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşmanın Önemseniye Durumuna İlişkin Anlayışları***

Temalar		Katılımcılar
Eğitim sisteminde uzmanlaşmaya önem verilmiyor	M1 M2 M5	E1 E2 E3 E4
Mevcut uygulamalar nitelik değil nicelikle ilgili	M1 M4	E3 E4
Uzmanlaşmayı destekleyen kurumların kapatılması uzmanlaşmaya önem verilmediğinin göstergesi	M1 M2	E1 E4 E5
Türk Eğitim Sisteminde ne merkez ne taşra teşkilatındaki atama ve yükseltmelerde uzmanlık dikkate alınmıyor	M1 M4 M5	E3 E4
Uzmanlık kavramı gerçek niteliğinin dışında (göstermelik) kullanılıyor	M1 M4 M5	E1 E5
Uzmanlaşma önemseniye olsaydı sınavla değil süreçle ilgilenen bir kariyer sistemi oluşturulurdu	M1 M2 M4	E1 E3
Alt ve üst yapısı hazırlanmamış bir uzmanlaşma sistemi var	M1 M2 M3 M4 M5	E3
MEB'in öğretmenlerin mesleki gelişimi ile ilgili politikası yok	M2	
Millî Eğitim Şûralarında alınan kararlar etkili olmuyor	M2 M5	
Alanda uzmanlaşma değil her anlamda uzmanlaşma bekleyen bir anlayış var	M3 M4 M5	E4 E5
Sistem Uzmanlaşmayı teşvik etmiyor	M4 M5	E1 E3 E4 E5
Rehberlik ve iş başında yetiştirme göz ardı edilmektedir	M1 M2 M4 M5	
Öğretmenlik ihtisas mesleğidir ibaresine rağmen öğretmen alımında bu dikkate alınmıyor	M2 M4	E1 E5
Yetişmiş insan gücü âtıl hale getirildi	M1 M2 M4 M5	E1 E2 E3 E4
Uzman atamalarında adayların uzmanlıkları yerine siyasi eğilimlerinin belirleyici olması	M1 M5	E3 E4 E5
Uzman olan kişilerin yetkisinin olmaması değer verilmediğinin göstergesidir	M1 M2	E1
Uzmanlaşmayı ve performansı teşvik eden denetim kaldırılmıştır	M1 M2 M5	E4
Uzmanlaşma sisteminde süreklilik yok	M1 M4 M5	E4

Türk Eğitim Sisteminde uzmanlaşmanın ne kadar önemsendiğine ilişkin görüş belirten eğitim müfettişlerinden bazıları görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir: M1; “Türk Eğitim sisteminde geçmişte uzmanlaşmaya dair olumlu uygulamalar vardı. Mesela köy enstitüleri vardı iyi öğretmenler yetiştiriliyordu kapatıldı, sonrasında öğretmen okulları o

kültürü devam ettirdiler onu da kaldırdılar, arkasından yönetici yetiştirme adına TODAİE vardı. O da çok kaliteli nitelikli yöneticiler yetiştiriyordu onu da kaldırdılar yani önce bunları işlevsizleştirdiler arkasından da kaldırdılar. Onun yerine herhangi bir uzmanlaşma ile ilgili o alanlarda yeni bir şey koymadılar. Dolayısıyla nitelikli öğretmen ve idareci yetiştirmenin önü kesildi. Getirdikleri şey hep günü kurtarmaya yönelik oldu. Özellikle son 20 yıl uzmanlaşmaya önem verilmiyor. Göreceli diyeceğimiz bir şekilde yakınlarda çıkan Öğretmenlik Meslek Kanununda bahsedilse de bu kanundaki uzmanlaşmanın nitelik değil nicelikle ilgili ekonomik yani parasal yönü ön plana çıkan, mesleğin niteliğini artıramayan ucube bir durum olduğunu söyleyebilirim. Yani kimler neyin uzmanı? Alanda diğerlerinden farklı ne yapacaklar? Kısacası bu kavramların içinin hem mesleki hem de akademik açıdan somut bir şekilde doldurulması gerekir. Kendi alanımla ilgili de şunu belirtmek isterim, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yıllarımı vermeme rağmen karşılığında yetkilerimizin elimizden alınması, bizlerin de işlevsizleştirilmesi uzmanlığa önem verilmediğinin göstergesidir. Siyasi baskılar ön planda. Denetim çok değersizleştirildi. Denetlenmesi gereken kurumların 1/1000'i denetlenebilmiş. Denetlenme olmazsa kişilerin uzmanlaşma düzeyini ölçemezsiniz. Biz süreçte öğretmenlerin gelişimine, yetişmesine katkı sağlıyorduk. Denetlenme olmayınca yetişmenin de önüne engeller kondu.”, **M2**; “Geçmişten günümüze adı konulmamış uzmanlaşmaya dair çalışmalar oldu. Başöğretmenlik unvanı Millî Eğitim tarihinde vardı. Daha çok okul yönetenler için bu unvan kullanılırdı. Bu isimlendirme uzmanlaşmaya önem verildiğinin göstergelerinden birisi. Eğitim müfettişleri uzmanlaşma sürecine katkı sunmuşlar öğretmenlere rehberlik yaparken hem öğretmişler hem de kendileri öğrenmişler ve öğrendiklerini diğer okullarla paylaşmışlar. Öğretmenin uzmanlaşması adına bunlar güzel çalışmalardı fakat bunlar bir plan program doğrultusunda olmamış. Şu an baktığımızda uzmanlaşmaya yeterince önem verildiğini düşünmüyorum. Eğer uzmanlaşmaktan kasıt öğretmenin gelişimini desteklemekse mevcut yapılanların uzmanlaşma değil bir kariyer basamağı oluşturma süreci olduğunu söyleyebilirim. Adı Millî Eğitim Bakanlığı olan bakanlığımızın aslında öğretmenin mesleki gelişimini nasıl sağlayacağına dair bir politikası yok. Önceden MEB bünyesinde Hizmet İçi eğitim merkezleri vardı. Eğitimlerle öğretmenin gelişimi sağlanırdı. Onun yerine Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü getirildi ama belirli bir yetiştirme programı yok. Buna rağmen Öğretmenlik Meslek Kanunu çıkarıldı. İçerisinde kariyer basamaklarını yıl kriteri ve sınava dayandırmış bir sistem var. XVIII. Millî Eğitim Şûrasına temsilen katıldım ve öğretmenin mesleğine ilişkin bir yasa hazırlanması teklifi yaptık, genel kurulda kabul gördü ve Şûra kararı olarak yazıldı. Bizim hayalimizdeki kanun bu değildi. Mesleğin gelişimine ve yetişmeye dayandırılmamış bence gereksiz olan bir sınavla uzmanlaşma sağlanmaya çalışılan bir anlayış var. Yapılan

uygulamadan da uzmanlaşmanın önemsenmediği sonucunu çıkarıyorum. Uzmanlaşma elbette çok önemli ama onu basamaklandırmanın önemli olmadığını düşünüyorum. Alanım açısından bakarsak denetim ve rehberlik süreci yetişmeye katkı sağlıyordu. Öğretmenin mesleki gelişimini düzenleyen ve eğitim müfettişlerinin rolünü tanımlayan 1702 ve 4357 sayılı yasalar yürürlükten kaldırıldı. Bilimsel gelişmeleri yakalayamayan karar vericiler denetimlerin eğitim müfettişlerinden alınmasına sebep olmuştur. Bizleri sınıftan kopararak sekreteryaya görevi yaptırdılar. Kâğıt üzerinde değerlendirmeler yapıldı. Kâğıt üzerinde her şey iyiye iyiymiş gibi bir anlayış yaratıldı. 8 yıldır denetime gitmiyorum ve gözlem yapmıyorum. Bu yılda yaklaşık 1200 öğretmene ulaşmamak demek.”, **M3**; “Türk eğitim sisteminde memuriyetin statüsünü artırmaya yönelik zaman zaman uzmanlaşma girişimlerinde bulunulmuştur. Ancak uzmanlaşma hususunda köklü bir yapılandırma sağlanamamıştır. Öğretmen/educator, alanında derinlemesine bilgi beceri sahibi olmaktan ziyade her alanda genel bilgi beceriye sahip olma söz konusu olmuştur.”, **M4**; “Örgüt kuramcılarında Zafer Şerif’in bir sözü vardır: “Türkiye’de kavramlar vardır ama içi doldurulmamıştır” der. Biz de uzmanlaşma sistematik ve örgütsel değil, kişilerin bireysel çabasına kalmış bir durumdur. Yani kişinin uzmanlaşmayı istemesini vicdanına bırakıyoruz. Fakat eğitim vicdanlara bırakılamayacak kadar önemli bir konudur. 1739 sayılı yasada öğretmenliğin ihtisas mesleği olduğu yer alıyor. Türk Eğitim Siteminde yasalar bakımından bir uzmanlaşma olsa da sözde bir uzmanlaşma olduğu kanaatindeyim. Çünkü alanı eğitim olmayanlar öğretmen açığını kapatmak için öğretmen yapılırken, istihdam alanı bulamayan öğretmenler de farklı alanlara yöneldiler. Mesela 4+4+4 sistemi ile bunu yaşadık. Norm fazlası olan sınıf öğretmenleri belki de uzmanlık alanları olmayan özel eğitim, beden eğitimi gibi alanlara yöneldiler. Ekonomik kaygılar yüzünden de yetersiz olanlar görevden ayrılmadılar. Osmanlı döneminde de benzer uygulamalarla Mülkiyeliler öğretmen yapıldı ve nicelik sorunu niteliğe feda edildi. 2005’te çıkan yönetmelikle de kariyer yanlış yorumlandı ve anayasa mahkemesi tarafından sınırlı kadro ile yeni gelecek öğretmenlere mağduriyet oluşturacağından bazı maddeler bozuldu. Şu an getirilen meslek kanunu da kişilerin unvanlarından bir şey beklemeden yıla dayalı olarak verilen ve sadece mali olanaklarının iyileştirilmesi olarak algılanan uzmanlaşma anlayışı gerçek uzmanlaşma adına eksiklidir.”, **M5**; “Merkez teşkilatında da taşra teşkilatında da örgütlenmiş bir uzmanlık yok. Her siyasi partinin bir eğitim felsefesi var ve onu uygulamaya çalışıyor. Aynı partinin değişen bakanları eğitimde sürekli değişiklik yaratıyor. Yap boz şeklinde işliyor bir süreklilik yok. Millî bir politika yok yani. Uzmanlaşmaya dair Şûra kararları olsa da siyasi iktidar işine geleni uyguluyor. 40 yıldır bu camianın içindeyim kimdir bu uzman bilmiyorum. Uzmanlaşmada amaç kişiyi yetkinleştirmekse eskiden aday öğretmenlerin yetiştirilmesi adına eğitim müfettişleri ve

okul müdürlerinin rehberlik ve denetim görevi vardı. Fakat adaylık kalktıktan sonra yetiştirme bitiyor ve öğretmen kendini geliştirmek çabasında değilse olduğu yerde kalıyordu. Örgütün de geliştirmekle ilgili bir çabası olmadı. Mevcut duruma baktığımızda kariyer uygulamasının da öğretmenin yetişmesini destekleyici olmadığını, ekonomik katkı için bir formül olarak ortaya çıktığını söyleyebilirim. Kariyer uygulamasında amaç ekonomik iyileştirme idiyse ayrıca verilseydi içi boş bir uygulama oldu.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Türk Eğitim Sisteminde uzmanlaşmanın ne kadar önemsendiğine ilişkin görüş belirten eğitim uzmanlarından bazıları görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir: E1; “Türk eğitim sisteminde uzmanlaşma süreci objektif ilerlemiyor. Kişilerin uzmanlaşmasına dair bir yönlendirme sistemi de yok. Geçmişte TODAİE gibi kurumlar ile yöneticiler doktora, yüksek lisans eğitimi alırlardı. Bu kurumlar kapatıldı. Şu an onun yerine bir şey konmadı. Eğitim akademisi getirilmeye çalışıldı o da olmadı. Zaten sistem yöneticiliği veya öğretmenliği uzmanlık olarak görmüyor. Örneğin herkes öğretmenlik yapabilir gözüyle bakılıyor. Hukuk fakültesi mezunu olmayana hâkim, savcı yapmazsınız ama eğitim fakültesi olmayan pek çok kişi öğretmen yapıldı. Sosyoloji mezunları rehber öğretmen yapıldı, ziraat fakültesi veya polislik eğitimi alanlar sınıf veya branş öğretmeni oldu. Kaymakam bir ilçeyi yönetir ama bir sınıfı yönetemez. Bu ayrı bir uzmanlık alanıdır. Uzmanlaşma çalışmalarında öğretmenliğe diğer mesleklerden daha fazla önem verilmeli çünkü ülkenin geleceğini yetiştiriyor. Denetim sisteminde de aksaklıklar var. İşi bilmeyen kişiler denetim görevi yaptılar. Rehber öğretmeni ısrarla sınıfta denetlemeye çalışan müfettişler oldu. Yani işi bilene teslim eden bir anlayış yok bizim sistemimizde.”, **E2;** “Türk Eğitim Sisteminde uzmanlaşmaya yeterince önem verildiğini düşünmemekteyim. Ben 2006 yılında Kariyer Uzman Öğretmenlik Sınavına girdim ve kazandım. Ancak; daha sonra Şube Müdürlüğü Sınavını kazanıp Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfından, Genel İdare Hizmetleri Sınıfına geçince Uzman Öğretmenlikten almış olduğum ücretim kesildi. Sonra İlçe Millî Eğitim Müdürü oldum. Yine Genel İdare Hizmetleri Sınıfı kadrosunda olduğum için bu ücretten yararlanamadığım gibi son yapılan Kariyer Basamak Sınavına da Genel İdare Hizmetleri Sınavına da giremedim. Bundan da anlaşılıyor ki maalesef Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşmaya yeterince önem verildiğini düşünmüyorum. Her şeye rağmen Kariyer Basamağı Sınavının olması gerektiğini düşünüyorum.”, **E3;** “Türk eğitim sisteminde uzmanlaşmaya hiç önem verilmiyor. Şekilcilik var. Ziya Bursalıoğlu'nun amaç kayması diye bir tabiri vardır. Hep o gelir aklıma. Biz de amaç kayması yaşıyoruz. Amaç Millî eğitimin temel hedefleri ise bu konuda uzmanlaştırmak gerekir. Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına kimse bakmıyor. Eğitim bir adım öteye taşımak gibi bir gaye yok. Mesela amaca

hizmet etmeyen göstermelik projelerle üst yönetimdekiler ego tatmini yapıyor. Öğretmenin, okulun emeği bu projelerle sömürülüyor. Mesela Değerler Eğitimi diye bir proje mi olur bu bizim asli görevimizdir. Programda var olan ahlaki değerleri zaten vermeliyiz. Programa bakılmadan projeler yürütüyorlar. Okullardaki kurullar bile işlevsiz artık. Kurullar niçin var? Eğitimdeki problemleri tespit etmek ve sorun çözmek için var. Ama kurullarda her şey kâğıt üzerinde gerçekleşiyor. Taşrada da bakanlık düzeyinde de uzmanlığın bir önemi yok. Talim Terbiyenin içerisinde bile alan bilgisi olmayan liyakatsiz insanlar var. Sistem çok laçka. Geçmiş dönemden bugüne sistemle çok oynandı ve yozlaşma arttı. Bugün de uzmanlaşma denilemeyecek bir kariyer uygulaması getirildi. Özetle sistemsizlik bir sistem haline gelmiş ve yanlış sistemde doğru aranmaz.”, **E4**; “Köy enstitüleri öğretmenleri ülkenin kalınmasında 1. Derecede rol oynamışlar. Buradan mezun olan öğretmenler sağlıktan tutun da tarım, kültürel alanlara kadar her alanda yetişmişler. Bu öğretmenler eğitilmiş olanları da eğiterek ülkenin çağdaşlaşması adına çok çalışmışlar. Bakın tarihe köy enstitüleri kapatıldıktan sonra çok büyük zaafılara uğramıştır eğitim. MEB’de çok sık bakan ve bürokrat değişiklikleri ile alan bilgisi olmayan kişiler yönetime alındı. Her bakan geldi yeni bir değişiklik yaptı. Hızlandırılmış eğitimle öğretmen olanlar sisteme zarar verdi o da yetmedi üniversite mezunu olmak yeterli dendi bütün yüksek okul mezunları alanına bakılmaksızın öğretmen yapıldı üzerine denetimler kaldırıldı. Uzmanlaşma sürecinde hem idari hem öğretmen denetimi önemlidir. Disiplini sağlar ve eksiklerin denetimciler tarafından fark edilmesi öğretici olur ve farkındalığı artırır. Bunlar yapılamayınca hatanın fark edilip hatadan dönme arasında büyük eğitim zayıfları yaşandı. Bu da eğitime büyük darbe vurdu. Nesil büyük zararlar gördü. Daha büyük zararlar da yaşanacak. Neden mi? Pandemi, deprem gibi büyük olaylar yaşadık. Ama her olayda ilk vazgeçilen eğitim oldu. Öğrenciler online eğitime mecbur bırakıldı. Online eğitimle iyi yetişmeyen öğrenciler göreve başladığında depremden daha büyük deprem olacak. Bu durumlar iktidarda kalma kaygısıyla görmezden geliniyor. Eğitimde devamlılık önemlidir, temel ilkeler kişiye göre iktidara göre değişmemeli. Çağa uygun rötuşlar yapılabilir ancak temel değişmez”, **E5**; “uzman bilgisinin üstüne profesyonel bilgi ekleyen kişidir. Tıpta uzmanlık gibi uzmanlığın nasıl olunacağını kriterleri net belirlenebilir, prosedürler geliştirilebilir. Herkesi bir günde sınav yapmakla uzman olunmaz. Ayrıca tüm farklı alanların aynı sınava tabi tutulması çok mantıksız bir durum bir matematikçiyi eğitim bilimleri sınavı yap donra uzman yap bunu doğru bulmuyorum. Ayrıca kariyer sadece bir sınava indirgenmemeli, yüksek lisansa teşvik ile gelişim sağlanmalıydı. Şöyle geçmişten biraz bahsedersen önceleri bir kişinin öğretmen olabilmesi için kurullar oluşturulur, öğretmen olabilir diye karar alınırdı. İnsan sevgisi, hayvan sevgisi, çocuk sevgisi gibi özelliklere bakılırdı tutanaklar hazırlanırdı ve öğrenci o şartlarda öğretmen

okullarına gidebilirdi. Öğrenci daha öğretmen olmadan motive olurdu öğretmen olacağım diye. Ama şu anda kriterlere sahip olmayan, çocuk sevmeyen insanlar bile öğretmen oluyor. Sevmeyen bir insan öğretmenlik yapmamalı. Bu yüzden bugün öğretmenliğe alırken işi yapabileceğine bakmayıp alım kriterlerinin bile ortadan kalkmış olması işe başladıktan sonra seni uzmanlaştırayım denmesi uzmanlaşmanın ciddiye alınmadığının göstergesidir. Bu daha mesleği seçerken dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Hatta yöneticilik yaptığım dönemde ana okulu öğretmenliği yapan ama işini hiç sevmeyen bir hanımefendi vardı. Sonra onu ofis işine aldığımızda çok mutlu oldu ve verimliydi. Yani bu kişi öğretmenliği yapabilir mi diye kimse gözlemlememiş.” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.3. Yönetici ve öğretmenlerin MEB’in Uzman alımına ilişkin anlayış ve beklentileri

Yönetici ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı’nın uzman alımına ilişkin anlayışlarının tespit edilmeye çalışıldığı Tablo 4.3’te; ifadeler aşağıda belirtildiği gibi anlayışlar ve beklentiler şeklinde iki alt temada gruplandırılmıştır:

ANLAYIŞLAR: Yönetici ve öğretmenler; uzman alımı için uygulanan sınavların amaca uygun olmadığını, uygulamaların eksik ve yetersiz olduğunu, uzmanlığa alım sürecinin süreklilik göstermediğini ve istikrarlı olmadığını, uzmanlığa alımda özenli bir anlayış olmadığını, uzman alımı kriterlerinin objektif ve adil olmadığını, eğitim sisteminin değişik kademelerinde (müfettişlik vb.) mülakat ile alım sürecinin güvenilir olmadığını, uzmanlığa alım sürecinin siyasi bir araç olarak kullanıldığını, uzmanlık hiyerarşisi ile yönetsel hiyerarşinin birbiriyle çelişki içinde olduğunu, uzman alımı sürecinde ekonomik kaygıların ön planda olduğunu ifade etmişlerdir.

Uzman alımı için uygulanan sınavlar amaca uygun değil, uzman alımı kriterleri objektif ve adil değil, uzman alımını sürecinde ekonomik kaygılar ön plandadır, ifadelerinde yönetici ve öğretmen görüşlerinin sıklık gösterdiği görülmüştür.

BEKLENTİLER: Uzman alımı liyakate ve objektif kriterlere dayalı yapılmalıdır, sınavla değil nitelikli eğitimler sonucu uzman alımı yapılmalı ve eğitim yöneticiliğine alımlar uzmanlaşmış kişiler arasından olmalı şeklindedir.

Tablo 4.3.**Yönetici ve Öğretmenlerin MEB'in Uzman Alımına İlişkin Anlayış ve Beklentileri**

Alt Tema	Temalar	Katılımcılar
ANLAYIŞLAR	Uzman alımı için uygulanan sınavlar amaca uygun değil	Ö1 Ö2 Ö4 Ö5 Ö6 Ö7 Ö10 Ö11 Ö12 Ö13 Ö14 Ö15 Ö17 Ö18 Y2 Y6 Y7 Y8
	Uzman alımı için yapılan uygulamalar eksik ve yetersiz	Ö4 Ö7 Ö9 Ö10 Ö12 Y6 Y7
	Uzmanlığa alım süreci sürekli ve istikrarlı değil	Ö2 Ö10 Ö12 Y3 Y4
	Uzmanlığa alımda özenli bir anlayış yok	Ö2 Ö8 Ö10 Y4 Y5 Y6 Y7
	Uzman alımı kriterleri objektif ve adil değil	Ö2 Ö3 Ö4 Ö7 Ö8 Ö10 Ö11 Ö12 Ö13 Ö16 Ö17 Ö18 Y4 Y5 Y6 Y7
	Eğitim sisteminin değişik kademelerinde (müfettişlik vb.) mülakat ile alım süreci güvenilir değil	Ö2 Ö3 Ö17 Ö18 Y4 Y6 Y7 Y8
	Uzmanlığa alım siyasi bir araç olarak kullanılıyor	Ö12 Ö15 Ö17 Y5 Y6 Y7 Y8
	Uzmanlık hiyerarşisi ile yönetsel hiyerarşi birbiriyle çelişmektedir	Ö17 Y7
Uzman alımı sürecinde ekonomik kaygılar ön planda oluyor	Ö3 Ö5 Ö9 Ö10 Ö12 Ö13 Ö15 Y7	
BEKLENTİLER	Uzman alımı liyakate ve objektif kriterlere dayalı yapılmalıdır	Ö1 Ö2 Ö3 Ö4 Ö5 Ö6 Ö11 Ö12 Ö13 Ö17 Ö18 Y2 Y3 Y4 Y6 Y7
	Sınavla değil nitelikli eğitimler sonucu uzman alımı yapılmalı	Ö2 Ö9 Ö11 Ö12 Ö16 Ö17 Y4 Y5 Y6
	Eğitim yöneticiliğine alımlar uzmanlaşmış kişiler arasından olmalı	Ö16 Y7

Uzman alımı için uygulanan sınavlar amaca uygun değil düşüncesinde olan öğretmenler görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır: Ö1; “öğretmenler uzman ve başöğretmen olarak yükselirken işleyen süreç amacına ulaşmıyor bence. Uzman veya Başöğretmen diyebileceğimiz öğretmenler birçok konuda uzmanlık yapmayan öğretmenlerden ayrılmalıdır. Belli alanlar yerine her alan için aynı uzmanlık kriterleri var yani her branş öğretmeni aynı sınava tabi tutuldu halbuki her branşın uzmanlığı aynı olamaz.”, Ö2; “bizim ülkemizde her şey -miş gibi ilerliyor. Kâğıt üzerinde bir şeyler var ama uygulamada hiçbir şey yok. Mevcut uzmanlaşma anlayışı da aynı durumda ne kişisel gelişime ne de mesleki gelişime

hiçbir katkı sağlamıyor. Sınav ölçme değerlendirmenin ilk basamağıdır ve hangi bilgi ne kadar ve nasıl ölçülmeli bu önemlidir. Bu saçma sorulara cevap vermek bir sınav değildir, bir şey de ölçülemedi zaten. Herkesin 90'ını üstünü aldığı bir sınav neden yapılmıştır çok anlamsız.”, **Ö4**; “yapılan ölçme değerlendirme uygulaması yapmış olmak için yapıldığı izlenimi uyandırıyor. Bu şekilde yapılacak uzman alımı için sınav yapılmasını çok doğru bulmuyorum.”, **Ö5**; “kendini geliştirmeye açmamış bir öğretmenin sınav soruları çalışıp başarılı olması uzman olmasını sağlayamaz.”, **Ö6**; “eğitim sistemimizde uzmanlaşma bilgi, deneyim ve tecrübeye göre verilmiyor. Çağın yenilikçi programlarıyla ve dünya ölçeğinde başarılı ülkelerin eğitim modellerini içeren hizmet içi eğitimlerle öğretmenler donatılmadıkça bir sınav ile bir görevi yerine getirmiş olmak için uzmanlaştırmayı sıradan ve değersiz buluyorum. Yani yapılan sınav öğretmenler arasında statü farkı yaratmak dışında hiçbir işe yaramıyor. Uzmanlıkta sınav sistemi başlı başına hatalı buluyorum sistemde uygulanan sınavlar sonucu verilen statüler öğretmenler arasında statü farkı yaratması her ne kadar kâğıt üzerinde de olsa doğru bir modelleme değildir.”, **Ö7**; “Son derece yanlış uygulamalar yapıyor Sınavla bir uzmanlık ölçülecekse bunu gerçekten eğitim vererek yapması gerekiyor videolarla değil.”, **Ö10**; “yapılan uygulamaların birer prosedürü tamamlamak gibi ilerlediğini düşünüyorum, gelişimin ön plana alınmadığı kanaatindeyim Bunca video eğitimleri sonrası okuduğunu anlama sorularının sorulması bir çelişkidir”, **Ö11**; “Kapsam geçerliliği noktasında sorunu olmasa da yapı geçerliliği noktasında yanlışları olan bir sınavdır çalışmayan bir öğretmen bile başarıyı ölçecek bir testte yüksek not alabiliyorsa yapı geçerliliği düşecek Dolayısıyla sınavın güvenilirliğini de etkileyecektir. Bu bağlamda eğitici bir sorgulamanın olmadığı uzmanlık gerektiren soruların sorulmadı yüzeysel bir değerlendirme yapılan bir sınav olmaktan öteye geçemediğini düşünüyorum.”, **Ö12**; “Uzmanların alımı aşamasındaki uygulamaların anlamsız, içi boş, yetersiz olduğunu düşünüyorum. Verilen online seminerler etkili ve verimli değildi, gelişim sürecimize hiçbir katkısı olmadı, yaptık oldu bitti düşüncesi ile uygulandı. Sınavı da gördük, sınav sorularına bakıldığında kesinlikle geçerliliği olmayan bir sınav yani öğretmen olmayan herhangi bir kişinin rahatlıkla çözebileceği sorulardı. Bu soruları çözerek mi, sınavı geçerek mi başöğretmen ve uzman öğretmenlik belirlenecek. Kriterler bu olmamalı öğretmenlerin bu anlamda küçümsendiğini ve aşağılandığını düşünüyorum.”, **Ö13**; “uzmanlık ve başöğretmenlik sınavı süreci beni bir noktadan üst bir noktaya taşıyan ve bir şeyler kazandıran alanımla ilgili kazanım elde ettiren bir süreç değildi. Yapılan uzmanlık sınavı da kesinlikle ölçme değerlendirme kriterlerine uygun bir sınav değil. Ben Rehber öğretmensem beni alanımla ilgili kazanımlara ne denli sahip olduğumu gösteren bir sınav olmalıydı ama maalesef böyle değildi, yapılmış olmak için yapılan bir sınav olduğunu düşünüyorum.”, **Ö14**;

“uzmanlık sınav ya da eğitimle değil hizmet yılı ile belirlenmeli. 5 yıllık öğretmenle 25 yıllık öğretmen tecrübesi aynı değil. Bu yüzden sınav yapımını çok anlamsız buluyorum.”, **Ö15**; “uzmanlaşmaya ve sınava karşı değilim. Fakat yapılan sınav sonucu farklı bir iş yapmıyoruz bu yüzden uzman sıfatı olmamalı.”, **Ö17**; “öğretmenler sınava kesinlikle maaşların düşük olması az da olsa maaş artışı olur diye girmiştir.”, **Ö18**; “Öğretmenlik mesleği sınav ile ölçülebilecek bir meslek değil. Bizler zaten alanda uzman olarak yetiştik.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y2; “ezbere dayalı eğitime karşı çıkıp ezbere dayalı sınavlarla uzman yapmaya çalışmak hatadır. Uzmanlıkta mesleki gelişim düzeyi, ortaya konulan ürünler, veli öğrenci iletişimi en büyük kriterlerdir”, **Y6**; “uzman alımında mutlaka bir uygulama yapılacaksa bu sınav olmalı tabii. Yine de en objektif şey sınavdır. Sadece sorun bu sınavın niteliğidir. Sokakta yürüyen insanın cevap verebileceği bir sınavla uzmanlık ölçmüş olduk. Sistemli ve işleyen bir kariyer sistemi mevcut olmadığı için çalışıp kendini geliştirme anlamında hiçbir güdüleyici etkisi bulunmamakta. Karneler verilince öğretmen 1 saniye bile durmak istemiyor, biz uzmanlaşsın diyoruz”, **Y7**; “şimdiye kadar uzman unvanı alanlar hiçbir şey yapmadı bundan sonrakiler de yapmayacak. E okula giremeyip başöğretmen olmuş insanlar var. Hiçbir değişiklik yok öğretmenliklerinde.”, **Y8**; “bir kişi meslekte belirli yıllar hizmet verdiyse uzmandır zaten sığata gerek yok. Ama yine de bir uzmanlık verilecekse bu sınavla değil yüksek lisansla olmalı. Yöneticilik için de sınav bir kişiyi iyi bir yönetici yapmaz diye düşünüyorum.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Uzman alımı için yapılan uygulamaların eksik ve yetersiz olduğunu düşünen öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö4; “alan dışı değerlendirmeler bizim yetkinliğimizi ölçüyor.”, **Ö7**; “sınavla bir uzmanlık verilecekse gerçekçi eğitimler sonrası verilmeli. Sınav sonrası ben yine aynı öğretmenim.”, **Ö9**; “Bence yetersiz, uzmanlık sisteminin içi boş kaldı ve yapılan sınav sonucuna göre uzman olan öğretmenlerle ilgili maaş artışı dışında bir fark yok.”, **Ö10**; “yapılan sınavın sadece bir prosedürü tamamlamak niyetiyle yapıldığını düşünüyorum. Ayrıca bundan sonra yapılacak sınav süreci ile ilgili bilgilendirme de eksik.”, **Ö12**; “doktorluk mesleğinde tıp fakültesi mezunu bir doktor pratisyen hekim olarak göreve başlıyor ve isterse belli bir alanda uzmanlık yapıyor bizde de bu getirilebilir bunun çok farklı yöntemleri var. Bunun için önce akademisyenler gibi yetkin kişilere sorulup altı doldurulmalı, maalesef şu an uzman olmak isteyen değil, ekonomik kaygılarla herkes sınava girmeye mecbur bırakılıyor.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y6; *“sistem kara düzen ilerliyor.”*, **Y7;** *“uzmanlaşmaya dair çıkan Öğretmenlik Meslek Kanunu oldukça yetersiz bir kanun. 12 maddeden oluşmuş bu yasada uzmanlığa alım kriterlerinde neden bahsedildiği belirgin değil.”* şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Uzmanlığa alım sürecinin sürekli ve istikrarlı olmadığını düşünen öğretmenler görüşlerini şu şekilde beyan etmişlerdir: Ö2; *“Disiplinli bir çalışma sonucu oluşmuş, sistemli ve planlı, ülke standartlarına, kültür ve normlara uygun bir çalışma isteriz ancak bunların şu an mevcut olmadığını görüyorum.”*, **Ö10;** *“süreç anlık gelişmektedir ve tekrar ne zaman sınav olacağı bile belli değildir süreç belirsizliklerle dolu.”*, **Ö12;** *“kariyer basamakları sisteminin nasıl olması gerektiği hangi kriterlerin uygulanması gerektiği bu sistemin ne zaman uygulanacağı ile ilgili çok ciddi bir çalışma yapıp altını doldurulması gerekiyor, sağlam bir altyapı hazırlandıktan sonra öğretmenlere bu durum açıklanmalı.”* şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y3; *“Türk eğitim sisteminde uzmanlığa alım süreklilik arz eden bir durum değildir. Uzman alımı diye bir şey yok son sınavda herkesi uzman yapan bir durum var”*, **Y4;** *“MEB’in uzmanlık sistemi sürekli değişen mevzuatlar nedeniyle güven vermiyor. MEB in uzman alımına ilişkin bakanlık hizmet birimleri görevin gerektirdiği teknik bilgi ve donanımına göre ve mevzuatlarında belirtilen görevde yükselme esasları gözetilerek uzman personele istihdam edilmektedir ama okullarda yönetici ve öğretmenlerin belirlenmesinde aynı durum söz konusu değildir.”* şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Uzmanlığa alımda özenli bir anlayış yok diyen öğretmenlerin şu ifadelerde bulunmuşlardır: Ö2; *“alım sürecinin sistemli ve derinlemesine düşünülmeden ve bizim toplumsal ve kültürel yapımızı akademik bilgilerle sentezleyerek irdelenmeden uzak olduğunu düşünmekteyim. Bu yüzden mevcut uzmanlığa alınanlar nerede olursa olsun yetersiz kalacaklar.”*, **Ö8;** *“gelişigüzel yapılan çalışmalarla uzmanlaşma sağlanamaz.”*, **Ö10;** *“Türk Eğitim Sisteminde uzman alımlarının ciddiye alınmadığını düşünüyorum. MEB’in öylesine yaptığı çalışmalar olduğu için bizler de önemsemiyoruz”* şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Uzmanlığa alımda özenli bir anlayış olmadığı düşüncesine katılan yöneticiler şu açıklamaları yapmışlardır: Y4; *“2014 yönetmeliğinde bir okul yöneticisinin performansı ve görevde kalması için stajyer bir öğretmen bile okul müdürüne puan veriyordu. Yönetici henüz*

alana hâkim olmayan birinden puan alıyor ve bu durum onu görev durumunu belirliyordu. Oldukça saçma ve içi boş bir yönetmelikti.”, **Y5**; “uzmanlığa alım sınavının çok ciddiyetsiz hazırlandığını düşünüyorum. Sorulan sorular ile verilen eğitimin hiçbir ilişkisi yok. Bu da durumu ne kadar önemsediklerine ilişkin fikir veriyor bize.”, **Y6**; “sadece yazılı sınavla uzman alımı yapılmalı, alım zamanlarında duyuruların zamanında ve yeterli yapılmasını bekliyorum. Mesela ben bakanlık düzeyinde geçmişte eğitim uzmanı ve yardımcılığı olduğunu sizden duyuyorum. Bir yönetici olarak bundan haberim yoksa MEB bu konuyu önemsemiyor demektir.”, **Y7**; ilkökul düzeyinde sorularla uzman öğretmen ve başöğretmen olundu. Ücret artışı yapmak için bu kadar ciddiyetsizliğe gerek yoktu.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Uzman alımı kriterlerinin objektif ve adil olmadığını belirten öğretmenlerin beyanları şu şekildedir: Ö2; “ben hukuk fakültesi mezunuyum. Şu anda öğretmenliğimi yaparken aynı zamanda Antalya adliyesinde avukatlık stajımı yapmaktayım. Sınav tarihi ilan edilince Antalya Millî Eğitim Müdürlüğü ile görüştim uzmanlık sınavı ile ilgili Ziraat Fakültesinde yüksek lisans yapanlar uzmanlık sınavından muaf tutuluyorlarsa 2 fakülte bitiren birinin de aynı şekilde tutmaları gerektiğini belirttim ancak akıldan uzak bir cevapla kabul etmediler. Alanda uzmanlıksa eğer o zaman başka fakültenin yüksek lisansını neden kabul edilir. O halde başka bir lisansta kabul edilmeliydi bu ciddi bir adaletsizlik.”, **Ö3**; “eğitim sistemimizde yönetici alımları veya üst düzey yönetici alımlarında mülakat olması objektif bir değerlendirme yapılmadığının kanıtı. Gerçekten hak eden insanlar hak ettiği yere gelemiyorlar bizim sistemimizde.”, **Ö4**; “2006 da yapılan sınava kıdem yılı yetmediği için veya özel gerekçelerle giremeyen pek çok öğretmen uzun yıllar belirsizlik içinde beklemek zorunda kaldı. Bu büyük haksızlık. O dönemden bu zamana kadar birileri maaş artışları yaşadı ama uygulamada sınava girmeyenden farklı bir görev almadı.”, **Ö7**; “okul yöneticiliğine alımlar sendikalar yolu ile ilerlemekte süreç adil işlememektedir.”, **Ö8**; “ben MEB’in uzman alım uygulamalarını planlı, programlı ve adil bulmuyorum. Çünkü her önüne gelen uzman oldu zaten. Şu an kim gerçekten uzman?”, **Ö10**; “Uzmanlık unvanı almanın objektif bir kriteri yok. Sınava girmek ve herkesin geçtiği bir sınavda uzman olmak bu bir kriter kabul edilemez. Seçiciliği yok çünkü. Giremeyenler açısından da hiç hoş olmadı bence. **Ö11**; “Meslekte 10 yılı doldurmama rağmen özel sektörde çalışmış olmam sebebiyle sınava giremeyişi şartlarda adaletli davranılmadığını göstermektedir”, **Ö12**; “ben 25 yıllık bir öğretmenim o gün cenazem olması nedeniyle sınava giremedim ve benim gibi sınava çeşitli gerekçelerle sınava giremeyenler için mazeret sınavı da yapılmadı bu yüzden maaşım zümrelerimden daha düşük. Bu ciddi bir haksızlık. Ayrıca daha uzman olamamışken başöğretmen olmam hayal. Çünkü 1.

Derece 4. Kademede olan bir öğretmen yeni uzman olduysa 10 yıl beklemeli ki başöğretmen olsun. Emekliliğim gelmiş olacak zaten kariyer şansı hiç yok bu adil değil”, Ö13; “yapılan uzmanlık sınavı kesinlikle ölçme değerlendirme kriterlerine uygun bir sınav değil. Alanımızla ilgili sorularla ölçme yapılmalıydı. Ayrıca alan dışından yüksek lisans mezunu olanlara da unvan veriliyor. Bu hiç doğru bir uygulama değil.”, Ö16; “uzmanlık kriterleri açık ve net değil. Mesela ödüllendirme birinin takdirine göre yapılmamalı. Ödüllendirme sisteminin de objektif kriterleri olmalı. Ödüllerin verildiği kişilere baktığımda gerçekten hak edene verildiğinden şüpheliyim.”, Ö17; “eğer MEB uzman eğitimciler istiyorsa isteğe bağlı eğitimler açmalı ve bu eğitimler sonucunda sınav yapıp uzman görevlendirilmeleri yapılmalı ama kesinlikle objektif olunmalı, benim adamım iyi yapar yanlısını bir kenara bırakıp, sınavı gerçekten başarabilenler uzman olmalı.”, Ö18; “örneğin lisansüstü eğitim almış olanların uzmanlık sınavından muaf tutulmalarını hakkaniyetli bulmuyorum. Çünkü lisans üstü eğitimlerin birilerini uzman yapacak kadar nitelikli olduğunu düşünmüyorum. Bir İngilizce öğretmeni olarak yurt dışında yazılmış makalelerin bana çevirisini yaptırarak aynısını tez diye verdiler. Üzerlerine kattıkları hiçbir şey yoktu. Diploma aldılar ve şimdi de unvan alıyorlar.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Uzmanlığa alım kriterlerinin objektif ve adil olmadığını düşünen yöneticiler şu açıklamaları yapmışlardır: Y4; “2006’da neden 7 yıl kriteri vardı anlam veremedim. Neden 5 yıl değil, 10 yıl değil de 7 yıl? Askerlikte geçen sürelerimin hatta askeri öğretmenlik yapmama rağmen sayılmaması yüzünden sınava giremedim. Bir de 2014 yönetmeliği ile stajyer öğretmenler müdürlere puan veriyordu. Daha göreve yeni başlamış bir personel sizin kalıp gitmenizde söz sahibiydi. Geçmişte bu hatalar yapıldı”, **Y5;** “objektif belirlenmiş bir yol yok.”, **Y6;** “ben adil olmayan süreci bizzat yaşayanlardan biriyim. Daha önce açıkladığım gibi iyi bir sınav puanı ile şube müdürlüğünü kazandım ama sınavın hiçbir değeri olmadı ve sıralamada benden sonra gelenler mülakatlarla atandı.”, **Y7;** “alan dışından gelen biri ile eğitim fakültesi mezunu bir insanı aynı uzmanlık seviyesinde saymak adil bir tutum değildir. Ayrıca mülakat uygulaması ile işin ehli insanlar seçilmiyor. Uzmanlığa alırken açık ve net kriterlerden söz etmek mümkün değil.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Eğitim sisteminin değişik kademelerinde (şube müdürlüğü, müfettişlik vb.) mülakat ile alım süreci güvenilir değil düşüncesinde olan öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö2; “Öğretmenler okul yöneticiliği, Millî Eğitim şube müdürlükleri, ilçe ve il Millî eğitim müdürleri, eğitim müfettişliği gibi sınırlı alanlarda kariyer yapabilir ancak öğretmen sınavı girip Şube Müdürü olmak için sınırlı sayıda olan ve herkesin duyacağı şekilde ilan edilmeyen bir sınava hazırlanır siyasi bir dayanağı varsa mülakattan da rahatça geçer ve

yükselir. Bilimsellikten iyice uzak bir sistem var.”, **Ö3**; “bizim sistemimizde yöneticilerin mülakat ile alım sürecine güven duymuyorum. Eskiden eğitim müfettişlerinin çok nitelikli olduğunu düşünürdüm ama onların da mülakat sonucu seçtiklerini öğrenince fikrim değişti.”, **Ö17**; “Mülakatlar taraflı yapılıyor ve el öpenler idareci oluyor. Geçmişte müdür yardımcılığı yapmış biri olarak okul müdürlüğü mülakatlarına katıldım. Bana sorulan soruların eğitimle uzaktan yakından ilişkisi yoktu. Ona rağmen cevapladım. Ama yine seçilmedim zaten seçilmeyeceğimi de biliyordum sadece görmek istedim”, **Ö18**; “siyasetin etkin olduğu mevcut sistemde mülakatlar amaca hizmet etmiyor.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler ise şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y4; “komisyonların yürüttüğü mülakat aşamasında zafiyet var. Yönetici atamalarında mülakat ile objektiflikten uzaklaşıldı.”, **Y6**; eğitim yöneticiliğine alımlarda mülakatlar örtülü mülakat şeklinde yapılıyor ve üst yetkili taraftarını seçiyor”, **Y7**; “Sözlü mülakatın olduğu bir yerde liyakatin arandığını düşünmüyorum. Belki kriterler var ama mülakatlarda o kriterlerin önemi yok.”, **Y8**;” eğitim yöneticiliğine alım uygulamasında bir sınav ve bir mülakattan oluşan seçme süreci var ve bana göre hem yöneticiyi zorlayan hem de kaliteyi düşüren bir uygulama bu. Kalite düşer diyorum çünkü komisyon kişiyi bilgisine göre yönetici seçmiyor bence. Zaten önceden kimin seçileceğinin bilindiği bir süreç işliyor.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Uzmanlığa alımın siyasi bir araç olarak kullanıldığını düşünen öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö12; “Meslek kanununu hazırlayan ve uygulayan makamlara güvenim hiç yok bu nedenle tarafsız olmadıklarını adil bir tutum sergilemediklerini tamamen kendi siyasi çıkarlarını gözeterek hareket ettiklerini düşünüyorum. Açıkçası bu meslek kanununu hazırlayanlar ne kadar uzman tartışılır.”, **Ö15**; “Ben uzman unvanı verelim olayının siyasi olarak kullanıldığını düşünüyorum. Siyasi iktidar sınav yapmayı önerirken muhalefet herkese vereceğini söylüyor. Halbuki sınav isteyene karşılık “ben hiçbir öğretmenime böyle bir statü vermeyeceğim” demesi gerekiyordu karşı olanların.”, **Ö17**;” Kanunlar siyaseten birilerinin biz yaptık oldu anlayışıyla yapılıyor.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Aynı görüşe katılan yöneticiler ise şu ifadelerde bulunmuşlardır: Y5; “günümüz siyasi ikliminde siyasi kadrolaşma desteklenmektedir.”, **Y6**; “eski atıl Millî eğitim müdürlerine şahsa bağlı kadrolar tanımlayarak eğitim uzmanı dediler. Bu tamamıyla siyasi bir karar. Görevden alabilmek için böyle bir yol seçildi.”, **Y7**; “yandaş kişilere ehliyet veriliyor. İtaat eden, sadakat niyetine göre verilmiş bir uzmanlık anlayışı mevcut”, **Y8**;” 2006 yılında yapılan

uzman alımlarında sadece siyaseten hedeflenen bir platforma kişiler oturtulmaya çalışılmış altı boş bir uygulama yapıldı. Bugün de böyle yapılıyor.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Uzmanlık hiyerarşisi ile yönetsel hiyerarşinin birbiriyle çeliştiğini ifade eden yönetici ve öğretmenler açıklamalarını şu şekilde yapmışlardır: Ö17; “mesela ben başöğretmenim ama okul müdürü yeni uzman öğretmen oldu. Şimdi kim kariyerde daha üstün? Bu sisteme göre okul müdürü bana nasıl talimat verebilecek?”, **Y7;** “bir okul müdürü uzman öğretmen iken amiri olduğu öğretmenin başöğretmen olması sıkıntılı.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Uzman alımı sürecinde ekonomik kaygıların ön planda olduğunu düşünen öğretmenlerin beyanları şu şekildedir: Ö3; “öğretmenler ekonomik problemlerle boğuşuyor ve aldığımız maaşlarla ayın sonunu zor getiriyoruz. Öğretmenlerin bu anlamda ekonomik talepleri olunca sınav sonucu verilecek 3-5 kuruş ücret artışı bile uzmanlığın tercih edilmesine neden oldu.”, **Ö5;** “mevcut kariyer uygulaması sadece ekonomik odaklı bir kariyer uygulaması yoksa alanda eğitime katkı sunmak gibi bir dert yok”, **Ö9;** “uzmanlık sisteminin içi boş kaldı yapılan sınav sonucuna göre uzman olan öğretmenlerle ilgili maaş artışı dışında bir şeyler beklemiyorum”, **Ö10;** “uzmanlaşma ile ilgili tek güdüleme maaş artışı”, **Ö12;** “öğretmenlerin ekonomik talepleri olunca uzmanlık sınavı getirildi. Eğer ekonomik anlamda biz doyurulmuş olsaydık ekonomik kaygılarımız olmasaydı biz öğretmenler kendimizi geliştirme noktasında farklı davranabilirdik. Örneğin; ben 25 yıllık bir öğretmenim o gün cenazem olması nedeniyle sınava giremedim diye neden maaşımda iyileştirme yapılmıyor. Eğer bu kariyer basamakları sistemi sadece sınavla oluyorsa, önüne gelen uzman ve başöğretmen unvanı alıyorsa ve maaşa getirilen zamdan ibaretse o zaman mazeret sınavı yapılınsın ölüm kaza sağlıkla ilgili bir sebepten dolayı sınava giremeyen öğretmenler de sınava girsinler biz de barajı geçelim bizim de maaşlarımız iyileştirilsin.”, **Ö13,** “ben insanların emeğine tecrübesine gayretine ortaya koyduğu çabaya her zaman saygı duyulması ve hak ettiği neyse onu alması gerektiğini düşünüyorum ama şu an yapılan uygulamada anlamsız ve hedefe odaksız bir eğitim ile uygun olmayan bir sınav yapılarak isimlerin başına gelen unvanla alınan farklı ücretler var. Aslında insanları da anlıyorum hepimizin bu ücret artışına ihtiyacımız var. Bunun farkında olan MEB ekonomik beklentiler üzerinden yürütüyor işleri.”, **Ö15;** “uzmanlık unvanları ekonomik getiri olarak görülüyor bizim camiamızda.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Uzmanlık alımında ekonomik kaygıların ön planda olduğunu düşünen yöneticinin ifadesi şu şekildedir: Y7; “uzmanlık sınavlarına girmekteki temel neden ekonomik iyileştirme

sağlanacak olması. Öğretmenlerin maaşları yaşanabilir seviyede olsa kimse sınava girmez.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Aynı alt temaya ilişkin beklenti ifadeleri de aşağıdaki gibidir.

Uzman alımının liyakate ve objektif kriterlere dayalı yapılması gerektiğini düşünen öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö1; “Uzman veya başöğretmen diyebileceğimiz öğretmenler birçok konuda uzmanlık yapmayan öğretmenlere göre ayrılmalıdır, mesela dijital yeterliğe sahip olmak çok önemli günümüz teknoloji çağı olunca. Mesela halen fen bilgisi dersinde hücre konusu tahtaya çizerek anlatılmamalı üç boyut artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik ve hologram kullanılmalı. Uzman veya başöğretmen diyebileceğimiz öğretmen eğitim açısından da öğrencinin ruhuna dokunabilmeli psikolojisini anlayabilmeli”, **Ö2;** “önce uzman kavramı açıklanmalı nasıl bir uzmanlık bekleniyor bunun kriterleri açık ve net belirlenmeli. Alanda uzmanlık dikkate alınmalı ve liyakat temel alınmalı bu süreçte.”, **Ö3;** “Ziraat Mühendisleri dış hekimleri Veterinerler Mimarlar jeoloji mühendisleri herhangi bir fakültenin 4 yıllık bölümlerinden mezun olan herkes başka hiçbir kritere bakılmadan öğretmen olarak atandı. Bu durum MEB'in uzman alımına ilişkin kriterlerinin neden sağlıklı olduğunu gösteriyor. Bu yüzden uzman alımında objektif kriterler liyakat dayalı sistem bir şeffaf değerlendirme olmasını bekliyorum”, **Ö4;** “branş farklılıklarının gözünde bulundurmasını gerekli olduğunu düşünüyorum uzmanlık kriteri olarak proje faaliyetlerine katılım ve alınan sonuçlar alınabilirdi aynı sınava farklı branşların girmesi çok anlamsız soruların alana uygun olması gerekirdi”, **Ö5;** “sınav bir kriter olmamalı. Örneğin bir İngilizce öğretmeni İngilizce dersinde öğrencilerle birlikte bir proje hazırlıyor gönüllü olarak ve bunun sunumunu hem kendi hem diğer okullarda yapıyorsa bu bir katkıdır eğitime. Eğitime katkı sağlayan uygulamalar uzmanlık için bir kriter olmalı.”, **Ö6;** “verilen unvan ve sıfatların mesleki gelişim ve iş başarısına, yaptığı projeler gibi kriterlere göre verilmesi taraftarıyım”, **Ö11;** “çalışmayan bir öğretmen bile başarıyı ölçecek bir testte yüksek not alabiliyorsa, yüzeysel bir değerlendirmenin yapıldığı gerçek uzmanlığın sorgulanmadığı bir sınav olmaktan öteye geçemediği aşikâr. Sınavdan ziyade daha net kriterler belirlenmeliydi.”, **Ö12;** “eğer uzman olacaksak eğer kariyer yapacaksak bizler bununla ilgili net bir bilgiye sahip olmalıyız kriterleri bilmeliyiz, kariyer yapmak isteyen öğretmene kriterleri verecekler arkadaş diyecekler kriterlerimiz bu eğer bu şartları yerine getiriyorsanız alanınızda uzman olabilirsiniz uzmanlaşabilirsiniz”, **Ö13;** “Sınav uzmanlığı ölçen, alana hitap eden objektif bir değerlendirme değil. Amaç eğitimde kaliteyi artırmaksa yol bu olmamalı. Mesela branşlarda belirli aralıklarla gelişim sınavları yapılabilir. Kişilerin öğretmenlikteki

yeterlilikleri için düzenli olarak proje yapmaları istenebilir.”, **Ö17**; “uzman alımlarında kıdem yılı uygulaması yanlış bir kriter. MEB her şeyden önce liyakat işini temel olarak almalı, seminer dönemleri daha verimli planlanabilir, iyi bir ücret artışı olmalı ve ders dışı öğretmenler belli dönemlerde eğitime alınmalı.”, **Ö18**; “Uzmanlıkta liyakate önem verilmeli. Kıdem yılı baz alınmamalı mesela. Kıdem yılı az olmasına rağmen işinde fark yaratıyor olabilir bir öğretmen. Farklı uzmanlık alanları belirlenmeli. Ölçme değerlendirme uzmanlığı, sınav hazırlama uzmanlığı gibi. Uzun süreli gözlemlerle öğretmenin yeterliliği ölçülmeli.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzman alımının liyakate ve objektif kriterlere dayalı yapılması gerektiğini düşünen yöneticiler ise şu açıklamaları yapmışlardır: Y2; “liyakat esaslı olması gerekir uzman alımlarının fakat uygulama ve sahada farklı kriterler (siyasi ilişkiler, sendika...) göz önüne alınmaktadır”, **Y3**; “alanında yetkin, akademik başarısı güçlü, sınıfını en üst verimliliğe ulaştıracak düzeyde, sorumluluk bilincinde çalışmalarını yürüten insancıl bir uzman öğretmen olması gibi kriterler olmalıdır”, **Y4**; “yöneticilerin mutlaka sınavla atanmaları gerekmektedir. Liyakat esaslarına göre objektif değerlendirmeler esas alınmalı ve mülakat uygulamalarına son verilmeli. Kademeler arasında geçiş mutlaka liyakat esaslarına uygun yapılmalı. Standartlaşma sağlanmalı eğer bu işin bir standardı yoksa ölü doğmuş yönetmelikler yapıldı diyebiliriz.”, **Y6**; “10 yıl 20 yıl gibi uzun süreli kriterler koştuktansa daha kısa süreli gelişimi ölçen sistem oluşturulmalı”, **Y7**; “beklediğim ilk şey liyakat temelli değerlendirme maalesef sözlü mülakatın olduğu ülkemizde hemen hemen her alanda adamcılık devreye giriyor” şeklinde ifade etmişlerdir.

Sınavla değil nitelikli eğitimler sonucu uzman alımı yapılmalı düşüncesinde olan öğretmenler açıklamalarını şu şekilde yapmışlardır: Ö2; “öğretmenlerin donanımını artıracak faaliyetler yapılmalı. Sınav değil seminerler ve kişisel gelişim üzerine nitelikli eğitimler verilmeli”, **Ö9**; “seminer dönemlerinde alanımızla ilgili atölye çalışmaları yapılabilir ve özellikle rehberlik anlamında uzmanlaşma eğitimleri verilmeli çünkü buna çok ihtiyacımız var.”, **Ö11**; “Öğretmenler ve yöneticiler sınavla değil sahadaki çalışmalarlarıyla değerlendirilmeli içeriği dolu bir şekilde verilen ve uzmanlığa ulaştıracak Hizmet içi eğitimlere tabi tutulmalı, kendini geliştirdiğini ortaya koyan projeler ve çalışmalar yapılmalıdır”, **Ö12**; “eğer ben uzman öğretmen olacaksam eğitim almalyım ama bu eğitim yüz yüze ciddi bir eğitim olmalı online eğitimden kesinlikle bahsetmiyorum çok ciddi eğitim süreçleri olmalı bu eğitimlerin sonunda sınavlar yapılmalı öğretmen bu sınavları geçtikten sonra öğretmene sertifikalar verilmeli.”, **Ö16**; “Öğretmenler MEB’in seminer dönemlerinde verdiği eğitimlere

karşı çok isteksiz. Çünkü eğitimlerin geniş kitleye yapılması verimsizliğe neden oluyor. Öğretmenler ceplerinden para harcadıkları eğitimlere daha ilgililer nedense. Bence burada şöyle bir durum var. Eğitimlerde kişiye özel hissetmiyorsak ilgimiz azalıyor. Belki de MEB bu konuda bir önlem alabilir. Daha küçük gruplara ihtiyaçları doğrultusunda verilecek eğitimler daha nitelikli ve etkili olabilir.”, Ö17; “çok iyi soru çözüyoruz ama çok iyi sorun çözemiyoruz. Bu yüzden soru çözerek uzmanlaştıran sistem yerine karşılaştığı sorunları çözebilecek uzmanlıkta öğretmenlerin yetiştirilmesi gerekir. Öğretmenlerin eğitim ortamındaki değişime uyumu ile ilgili donanımını artıracak nitelikli eğitimler ile uzmanlaşması sağlanmalı. Bunun için alanında uzman kişilerden seminer dönemlerinde eğitimler alınabilir.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin benzer ifadeler yöneticilerden şu şekilde gelmiştir: Y4; “eskiden TODAİE kuruluşları ile üst düzey yöneticiler yetiştirilirdi. Bu kuruluşlarda çok kaliteli eğitimler verilirdi ve oradan çıkan yönetici çok donanımlı olurdu. Yeniden böyle kurumlar açılmalı.”, Y5; “eğitim fakültelerinden mezun olup atanan öğretmenler okullara gelmeden donanımlı yetiştirilmeliler.”, Y6; “Gerçekçi ve nitelikli hizmet içi eğitimler yok, seminer dönemleri de anlamsız. Mesela seminer dönemleri öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre kaliteli eğitimlerle düzenlenebilir. Ya da alanda uzmanlar okullara getirilebilir.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Eğitim yöneticiliğine alımların uzmanlaşmış kişiler arasından olması gerektiğini görüşünde olan yönetici ve öğretmenler şu açıklamalarda bulunmuşlardır: Ö16; “Yönetici atamalarını uzmanlığını yapmış kişilerden seçebilirler. En başta eğitim sisteminin başına eğitimin içinden gelenlerin bakanlık yapma şartı getirilebilir. Eğitime yön verecek kişilerin siyasi atamalar dışında bilimsel gelişmelerden haberdar liyakatli kişiler olması sağlanabilir.”, Y7; “okullar sadece eğitim boyutu değil mali boyutu da olan sistemler. Bir okul yöneticisi isen hem teknik bilgi ve hem de bütçe yönetimi bilmek zorundasın. Bu yüzden zaman zaman hizmet içi eğitimlerle uzmanlaştırma çalışmaları olmalı” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.4. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB'in uzmanlık sistemi uygulamalarına ilişkin düşünceleri

Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB'in Uzman alımına ilişkin görüş ve beklentilerinin incelendiği Tablo 4.4'te görüşler ve beklentiler halinde 2 alt tema oluşturulmuştur.

Görüşlerin bildirildiği alt temaya ilişkin eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları ifadelerinde şu açıklamalara yer vermişlerdir: MEB'in uzman alımı uygulamaları çok yetersiz ve objektif değildir, Niteliksiz bir şekilde hazırlanan uzman alım sınavı devlet ciddiyetinden uzaktır, Sürece değil sonuca ilişkin bir ölçme anlayışı mevcuttur, Mesleğe ilk başlarken uyum ve adaylık eğitimini tamamlamış olma uzman olmak için yeterli bir kriterdir, Sınav sadece bildiğini gösterir uyguladığını göstermez, Uzmanlığa alımda yıl kriteri anlamlı değildir, Eğitim yöneticiliğine alımlarda siyasi eğilimler belirleyicidir.

Beklentilerin yer aldığı temada ise aynı katılımcılar şu ifadelere yer vermişlerdir: Farklı veri kaynaklarından saha çalışmalarına bakılarak ölçme değerlendirme yapılmalıdır, Uzmanlık kadrosuna alım çalışma ve uzmanlık alanlarına göre yapılmalıdır, Öğrenen örgüt kültürü oluşturulmalıdır, Belirli aralıklarla öğretmenler değerlendirme sürecine tabi tutulmalıdır, Okul müdürleri başöğretmenlerden seçilebilir, Uzmanlığa alımda okul müdürlerine inisiyatifler verilmelidir, Eğitim yöneticiliğine alımlarda lisansüstü eğitim kriteri olmalıdır, Aynı sınavla farklı kariyerler verilmemelidir.

Tablo 4.4.***Eğitim Müfettişi ve Eğitim Uzmanlarının MEB'in Uzman Alımına İlişkin Anlayış ve Beklentileri***

Alt tema	Temalar	Katılımcılar
ANLAYIŞLAR	MEB'in uzman alımı uygulamaları çok yetersiz ve objektif değildir	M1 M2 M3 M4 M5 E1 E3 E4 E5
	Niteliksiz bir şekilde hazırlanan uzman alım sınavı devlet ciddiyetinden uzaktır	M1 M2 M5 E1 E3
	Sürece değil sonuca ilişkin bir ölçme anlayışı mevcuttur	M1 M2 M5 E3
	Sınav sadece bildiğini gösterir uyguladığını göstermez	M3 M4 E1 E3 E4 E5
	Uzmanlığa alımda yıl kriteri anlamlı değildir	M1 M2 M5 E5
	Eğitim yöneticiliğine alımlarda siyasi eğilimler belirleyicidir	M1 M2 M5 E1 E3 E4
BEKLENTİLER	Farklı veri kaynaklarından saha çalışmalarına bakılarak ölçme değerlendirme yapılmalıdır	M1 M2 M5 E1 E3 E5
	Uzmanlık kadrosuna alım çalışma ve uzmanlık alanlarına göre yapılmalıdır	M1 M4 M5 E1
	Öğrenen örgüt kültürü oluşturulmalıdır	E2 E3 E5
	Belirli aralıklarla öğretmenler değerlendirme sürecine tabi tutulmalıdır	E2
	Okul müdürleri başöğretmenlerden seçilebilir	E1
	Uzmanlığa alımda okul müdürlerine inisiyatifler verilmelidir	M2 E1
	Eğitim yöneticiliğine alımlarda lisansüstü eğitim kriteri olmalıdır	M1 E1 E4 E5
	Aynı sınavla farklı kariyerler verilmemelidir	M5 E1 E5

MEB'in uzman alımına ilişkin görüş bildiren eğitim müfettişlerinden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: M1; "Aslında bu soruya cevap vermek için uzman kelimesini tanımlamak gerekir. Uzman işini iyi yapan demektir. Böyle baktığımızda MEB'in uzman alımı ile ilgili yaptığı çalışmalar çok yetersizdir diyebilirim. Kendi mesleğimdeki alımlara bakarsak okulundan mezun olanlar var, kurslara gidip sınava girerek müfettişliğe alınanlar var bunlar çeşitli iktidar dönemlerinde çeşitli şekillerde göreve alındılar. Ben alanda yetişerek geldim. Ancak sonrasındaki iktidarlar ben kendi müfettişimi seçeceğim diyerek kurs, sınav ve

mülakatlarla alımlar yaptılar. Ben alandan gelmeme rağmen alandan olmayanlarla aynı şekilde mülakat ve kurslara tabi oldum. Süreç içerisinde sürekli kriterler değişti. Eğitim müfettişi yardımcılığı 1 yıl iken 3 yıla çıkarıldı, bir daha sınava alındım, tekrar yetişme kurslarına katılacaksınız dediler. 5 aşamadan geçerek müfettiş oldum. Hiçbir kurum bu şekilde bir müfettiş alımı yapmamıştır. Sonra 2016'da dediler ki siz müfettiş değilsiniz yetkilerinizi alıyoruz. Denetim ve soruşturma görevimiz alındı sadece inceleme ve rehberlik yapabilirsiniz dediler. Düşünün bu kadar emek ve çabadan sonra bizleri köşeye attılar, pasifize ettiler. Uzmanlaşma derken alanda her aşamayı geçmiş yetişmiş bir insanın yetkisini al sonra da içimizden 500 kişiyi kavun karpuz seçer gibi politik gerekçelerle itaat edecek insan tipini müfettiş diye al. Sonra onlara yetki ver bize verme. Hangisi uzmanlık? Öğretmenlerin uzmanlığa alımından söz edersek 2006'da yapılan kariyer basamağı sınavın da içi doldurulmadı şimdi yapılanın da. Neyin uzmanı olunduğuna dair ne bir yönetmelik ne bir yönerge, usul ve esas hiçbir şey yok. Kriterler belli değil, alacağı hizmet içi eğitim belli değil. Konuyla ilgili alt yapı ve üst yapı çalışmaları hazırlanmadan günü kurtarmaya yönelik siyasi çalışmalar olduğunu düşünüyorum. Uzman alımına yönelik sınav bile devlet ciddiyetinden uzaktır.”, **M2**; “Hiçbir eğitim videosu izlenmeseydi bile lise mezunu hatta ortaokul mezunu bir insanın bile başarılı olabileceği bir sınavdı. Öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini ölçen bir sınav değildi. Zaten öğretmen sendikalarının öğretmene biraz daha fazla ücret verilmesi yollarından birinin kariyer basamakları olarak görmesi ve çoğunluğun yararlanması baskısıyla iktidar siyasal bir çıkar olarak bu yöntemi kullandı.”, **M3**; “Kariyer basamakları sınavının alanında uzman öğretmenler yetiştirmeye dönük bir çalışma olduğunu düşünmüyorum. Uzmanlaşmanın alanda bizzat uygulamaya dönük değerlendirme kısmı eksik kalmaktadır. Öğretmenin alanındaki uzmanlığını, becerisini ölçen bir sınav olduğunu da düşünmüyorum. Alanında projeler geliştiren, öğrencilerle ilişkileri çok iyi olan, eğitimin temel hedeflerini gerçekleştiren, çalışmalarıyla fark yaratan bir öğretmen kariyer basamakları sınavında geçersiz bir puan alması ve başarısız değerlendirilmesi ile başka bir öğretmenin eğitim kısmını ıskalayıp sadece bir sınavda ezbere teorik bilgilerle sınavı kazanması sonucu uzman olarak değerlendirilmesi sonucu bu iki öğretmenin objektiflikten uzak konumlandırılmalarına neden olmaktadır.”, **M4**; “Başarıyı en iyi çaba açıklar ama biz sınavlarla açıklamaya çalışıyoruz. Siz bir sınavla öğretmenin insani yeterliliklerini ölçemezsiniz. Ayrıca sınav bildiğini gösterir uyguladığını göstermez. Uzaktan eğitimler ve hazırlanan basit düzeyde sorularla belirlenmiş bir uzmanlıkla kişilerin yetkinliği ölçülmeye çalışılıyor. Görünürde bir uzmanlaşma anlayışı ile bu unvanlar verildi ama layıkıyla yerine getiremeyecekler. Çünkü kişilerin neyin uzmanı olduğu belli değil. Bir sürü başöğretmenimiz ve uzman öğretmenimiz var ama hala eğitim ve okulların

kalitesi sorgulanıyor. Tezsiz yüksek lisanslılara da alanı eğitim olmayanlara da bu unvanlar verildi. Burada objektif bir kriter olduğu söylenemez. Eğitim müfettişliğinde de benzer sorunlar var. Baksanız ihtisas mesleği fakat yasal düzenlemelerle artık değil.”, **M5**; “Sistem çalışan ile çalışmayanı ayırmıyor. Yapılan sınav ile uzman olmak gerçek çabayı tanımlamaz. Sınavdan sonra unvan alanlar kendini geliştirmedikçe oldukları yerde kalacaklar. Unvan alanlar gerçekten eğitim alanına hakimler midir tartışılır. Herkes aynı sınava tabi tutuldu ama farklı kariyerler verildi. Kişinin kendini geliştirme çabasına hiç bakılmadı. Sınav soruları da iyiki kolaydı. Zor olsaydı öğretmenlerin toplumdaki imajı zedelenirdi. Aslında eğitim sisteminde hem öğretmen hem yönetici hem müfettiş alımlarında objektiflikten vazgeçildi. Sendika, siyasi görüş, imam hatip mezunu olmak kriter sayılıyor. Kriterler gerçekçi değil.” şeklinde açıklama yapmışlardır.

MEB’in uzman alımına ilişkin görüş bildiren eğitim uzmanlarından bazılarının ifadeleri şu şekildedir: E1; “Kariyer sınavı sıkıntılı bir uygulamadır. Kişileri alanında değerlendiren bir sınav olmadı. Beden eğitimi öğretmenin uzmanlık alanıyla Matematik öğretmenin uzmanlık alanı aynı sorularla nasıl ölçülebilir, çok anlamsız. Hiç kimse uzmanım diyemez bu sistemle. Kariyer basamakları adım adım ilerlemeli. Mesela bir öğretmen uzman olabiliyorken öğretmen kökenli olan İl ve İlçe Millî Eğitim müdürleri uzman olamıyor. Bu durum uzmanlaşmaya terstir. Her basamakta yeni bir yaşantı edinilir. Yeterli tecrübe edilmeden sadece sınavla kariyer verilmemelidir. Çünkü o kişinin o görevde yetişmesi zaman kaybı ve üstelik hata yaparak yetişiyor. Bu hatalar sisteme zarar verir. Örneğin bazı öğretmenler sınava girip herhangi bir deneyim kazanmadan şube müdürü yapıldı. Deneyimsiz oldukları için İlçe ve İl Millî Eğitim müdürlüklerini şefler yönetiyor.”, **E3**; “2006 yılında verilen uzmanlık bugünkünden daha ölçücüydü. En azından faaliyet belgeleri, başarı belgeleri gibi kriterlere bakılıyordu. Bugün ise daha politik bir yaklaşım var. Kalitesiz sorularla kişilerin uzmanlık seviyesi ölçülemez ve herkesin kazandığı bir sınav da anlamlı değildir zaten. Seçimler nedeniyle mevcut iktidarın bir ücret artışı verme bahanesiydi bu kariyer sınavı. Uzmanlıkla ilgili eğitim alan birinin sınıfta uzmanlığını ortaya koyup koymadığı veya uzman olan öğretmenin sınıfı ile olmayanın sınıfı arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ölçülmüyor.”, **E4**; “şimdi bir sınav yapıldı ve çok sayıda öğretmen kuru bilgilerle başöğretmen veya uzman oldu. Peki merak ediyorum sınavı geçemeyen ne oldu? Bu geçemeyen öğretmenlerle ilgili tedbir alındı mı? Bu öğretmenin sınavı geçemediğini veli de öğrenci de duymuştur. O zaman öğretmenin okulda itibarı sıfırlanmış oluyor. Sınavı yaptığınızda sonuçlarına dair bir

çalışmanız yoksa sınav anlamsızdır. Ayrıca sınavla uzman yapmak öğretmenin kalitesini değiştirmez sadece para veriliyor.” şeklinde açıklama yapmışlardır.

MEB’in uzman alımına ilişkin beklentilerini dile getiren eğitim müfettişlerinden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: M1; *“Öncelikle alanımla ilgili eğitim müfettişi alımlarında sayının artırılması gerekir. Çünkü iş yükü çok fazla. Rehberlik, denetim ve soruşturma, mali konular ya da Türkçe, Matematik gibi alanlarda eğitim müfettişlerinin branşlaşarak göreve alınması gerekir. Yöneticiler ve öğretmenler için de liyakatin temel alındığı, sonuca değil sürece odaklanan bir ölçme sistemi oluşturulmalı. Açık ve net yasal düzenlemelerle birlikte uzman ve başöğretmen olanların eğitimden geçirilmesi, bilgi ve becerilerini ortaya koyacak uygulamalar yapması sağlanmalı. Ayrıca unvanı hak edenlere yasal sorumluluk yüklenmesi gerekir. Eskiden başöğretmenler vardı ve çok yetkiliydi. Neredeyse bir İlçe Millî Eğitim müdürü kadar söz sahibiydi. Şimdi de alanında uzman olanlar yetkilendirilmeli. Projeler ile farklarını ortaya koyacak çalışmalar üretmeli ve bu kontrol edilmeli. Kısacası uzman dediğimiz kişinin kriterleri net olmalı. Yönetici olacaksa lisansüstü eğitim alma kriteri getirilmeli hatta doktoradan aşağı bir eğitim düzeyi kabul edilmemeli.”*, **M2;** *“Sınavla değil alanda değerlendirmemiz gerekir bir kişiyi. Alanda değerlendirdikten sonra öğretmenlik ehliyeti verebiliriz. Sonrasında da bir kişiyi uzman veya başöğretmen belirleyeceksek bizzat sınıfında okulunda öğretmeni gözlemleyenleri dikkate almalıyız. Bu konuda okulun müdürü veya öğretmeni gözlemleyenler kişinin uzmanlaştığına kanaat getirebilir. Yani saha çalışmalarının önemli olduğu bir ölçme sistemi oluşturulmalı.”*, **M4;** *“Eğitim müfettişlerinde de alandan gelenle sınavla gelen arasındaki fark belirgin. Alandan gelenlerin olaya hakimiyeti daha iyidir ve katkıları büyüktür. Alandan gelmek önemsenmelidir. Uzmanlık neyse onun mesleki yeterlilikleri, karar yeterlilikleri, insani yeterlilikleri belirlenmelidir.”*, **M5;** *“Aynı sınav ve sorularla farklı kariyerler belirlemek yerine kişinin süreçteki çabasına bakılmalı. Yıl bir kriter olmamalı. Kişinin katkısı eğitimin paydaşlarına sorularak ölçülmeli, öğrencilerin ilerleme düzeyinde anlamlı bir fark yarattıysa uzmanlık unvanı getirmeli. Eğitim müfettişleri de çalışma ve uzmanlık alanlarına göre kadroya alınmalıdır. Alımlarda objektif davranılmalı, liyakatli olup olmadığına bakılmalı kimin adamı olduğuna değil.”* şeklinde açıklama yapmışlardır.

MEB’in uzman alımına ilişkin beklentilerini dile getiren eğitim uzmanlarından bazılarının ifadeleri şu şekildedir: E1; *“Öğretmenin uzmanlaşma sürecinde meslektaşları, yöneticiler ve velilerden oluşan objektif kriterlerle hareket eden birimler oluşturulabilir ve böylece kariyer verilebilir. Çünkü öğretmeni en iyi tanıyan okuludur. Okul müdürlerine uzman*

öğretmeni belirlemede inisiyatifler verilebilir. Mesela kariyeri hak etmede okul idaresinin teklifi etkili olabilir. Okul müdürlüğü de aynı şekilde objektif kriterlerle belirlenmeli, birilerinin isteği ile okul müdürleri atanmamalı. Mesela okul müdürü baş öğretmenler arasından seçilmeli. Şube müdürleri de branşlaşmalı örneğin muhasebeden sorumlu şube müdürü eğitim öğretimden sorumlu şube müdürü gibi. Uzman alımı sınava dayandırılmamalı. Kişilerin tecrübeleri arttıkça hak edene kariyer yolu açılmalı.”, **E4**; “uzmanlığa alım sınavla değil akademik eğitim almış olmakla sağlanmalı”, **E5**; “mutlaka gelişmiş ülkelerdeki eğitim uygulamalarına bakılmalı. Mesela Finlandiya gibi eğitimde kalite kabul edilen ülkeler incelenmeli. Bu ülkelerdeki uzman alımları nasıl? İyi bir yönetici ve öğretmen kriterleri nedir, görevde yükselme için neler bekleniyor bakılmalı fikir edinilmelidir.” şeklinde açıklama yapmışlardır.

4.5. Yönetici ve Öğretmenlerin MEB’in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin anlayış ve beklentileri

Yönetici ve Öğretmenlerin MEB’in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin ifadelerinin yer aldığı Tablo 4.5. incelendiğinde ifadelerin görüşler ve beklentiler şeklinde toplandığı görülmüştür:

Yöneticiler ve öğretmenler uzman yetiştirme sürecine ilişkin şu görüşleri belirtmişlerdir: Uzman yetiştirme faaliyetleri eğitimde niteliği artırıcı değildir, MEB’in Uzman yetiştirme uygulamaları çalışanları motive etmekten uzak, Uzman yetiştirme faaliyet ve konuları kişiye katkı sağlamaktan uzaktır, Uzman yetiştirme işlevi bir süreç olarak görülüyor, Uzman yetiştirme uygulamaları farklılıkları hiçe sayarak tek tip bir model üzerinden yürütülmeye çalışılıyor, Eğitim fakülteleri öğretmenleri ihtisaslık düzeyinde yetiştiremiyor, Uzman yetiştirme süreci uzmanlık sıfatlarının altını doldurmuyor, Uzman yetiştirme videoları verimli olmadı şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir.

Bu görüşler içerisinde “uzman yetiştirme süreci uzmanlık sıfatlarının altını doldurmuyor” ifadesi en çok sıklık gösteren ifade olmuştur.

Yöneticiler ve öğretmenler uzman yetiştirme sürecine ilişkin şu beklentileri belirtmişlerdir: Uzmanlık eğitiminde çalışanların talep ve ihtiyaçları dikkate alınmalıdır, Uzman yetiştirme işi alanında uzman kişiler tarafından yapılmalı, Uzman Yetiştirme süreci Lisansüstü eğitim yoluyla desteklenmelidir, Uzmanlaşma için seminer dönemleri etkili planlanabilir, Alanda yeterliliği ölçmek için periyodik gelişim sınavları yapılabilir, Millî Eğitim

Bakanlığı uzman yetiştirme eğitimlerini küçük gruplar halinde uygulamalı şekilde beklentilerini ifade etmişleridir. Yönetici ve öğretmenlerin uzman yetiştirme sürecine ilişkin beklentileri arasında sıklıkla tekrar edilen ifade çalışanların talep ve ihtiyaçlarının dikkate alınması ifadesi olmuştur.

Tablo 4.5.

Yönetici ve Öğretmenlerin MEB'in Uzman Yetiştirme Sürecine İlişkin Anlayış ve Beklentileri

Alt Tema	Temalar	Katılımcılar
ANLAYIŞLAR	Uzman yetiştirme faaliyetleri eğitimde niteliği artırıcı değildir	Ö1 Ö3 Ö10 Ö11 Ö13 Y2 Y3 Y7 Y8
	MEB'in Uzman yetiştirme uygulamaları çalışanları motive etmekten uzak	Ö1 Ö3 Ö9 Ö10 Ö12 Ö16 Y6 Y7
	Uzman yetiştirme işlevi bir süreç olarak görülüyor	Ö8 Ö9 Ö18 Y1
	Uzman yetiştirme uygulamaları farklılıkları yok sayarak tek tip bir model üzerinden yürütülmeye çalışılıyor	Ö4 Ö7 Ö13 Y3 Y8
	Eğitim fakülteleri öğretmenleri ihtisaslık düzeyinde yetiştiremiyor	Ö3 Ö9 Ö13 Ö16 Y5 Y7
	Uzman yetiştirme süreci uzmanlık sıfatlarının altını doldurmuyor	Ö2 Ö3 Ö6 Ö7 Ö8 Ö10 Ö12 Ö13 Ö14 Ö15 Ö16 Y3 Y4 Y5 Y8
	Uzman yetiştirme videoları verimli olmadı	Ö1 Ö2 Ö4 Ö5 Ö6 Ö10 Ö12 Ö13 Ö14 Ö15 Y5
BEKLENTİLER	Uzmanlık eğitiminde çalışanların talep ve ihtiyaçları dikkate alınmalıdır	Ö2 Ö7 Ö9 Ö10 Ö12 Ö14 Ö16 Ö17 Y6
	Uzman yetiştirme işi alanında uzman kişiler tarafından yapılmalı	Ö2 Ö9 Ö16 Y4 Y6 Y7
	Uzman Yetiştirme süreci Lisansüstü eğitim yoluyla desteklenmelidir	Ö2 Ö3 Ö15 Y7 Y8
	Uzmanlaşma için seminer dönemleri etkili planlanabilir	Ö9 Ö17 Y7
	Alanda yeterliliği ölçmek için periyodik gelişim sınavları yapılabilir	Ö13 Y7
	MEB uzman yetiştirme eğitimlerini küçük gruplar halinde uygulamalı	Ö16 Y6

Uzman yetiştirme faaliyetleri eğitimde niteliği artırıcı değildir diyen öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Ö1; “mevcut öğretmenler çağın ihtiyaçlarına cevap

verebilecek yeterlilikte değil maalesef.”, **Ö3**; “MEB'in uzman yetiştirme sürecinin geçmişten bugüne giderek daha kötüye gittiğini düşünüyorum. Köy Enstitüsü döneminde öğretmenler gittiği çevreyi değiştirebilecek beceri ve bilgi birikimine sahip çağdaş dayanışmacı bilinçli teknik zirai ve sağlık bilgisine sahip ve çok yoğun yetiştirilmişlerdi. Öğrenciler aldıkları uygulamalı iş eğitimleri ile gittikleri yörelerdeki insanları da iterek ülke genelinde verimin artmasına katkıda bulunuyorlardı. Ama bunun devam etmesine sistem izin vermedi. Bugün ise üniversite seçme sınavına giren öğrencilerden ücretli eğitim fakülteleri de dahil olmak üzere ilk 300.000'e giren herkes eğitim fakültesine kayıt yaptırabiliyor ve ne yazık ki ilk 300.000'e girebilmek için çok da çaba sarf etmeye gerek yok yani eğitim fakültelerine giren öğrencilerin topluma yön vermeyi hedefleyen kişiler olması beklenmiyor bana göre. Öğretmenler topluma şekil veren meslek grubudur, çocuklar okula başladıkları küçük yaşlardan itibaren anne babalarından çok öğretmenlerini dinlerler. Bu yüzden bir öğretmenin idealist yaratıcı empati gücüyle yüksek ilham veren kişilikte olması gerekir”, **Ö10**; “öğretmenlik bir uzmanlık mesleğidir ve her öğretmen alanında uzmandır sınıf ortamında daha keyifli bir ders işlenmesini sağlayacak destek eğitim programları, web araçları, Drama, oyun gibi düzenlenmesi ve öğretmenlerin bu alanlarda uzmanlaşmaları faydalı ve ders işleyişi adına verimli olurdu. Ancak MEB bu konuda bazı hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlese de uzmanlıktaki ihtiyaçlardan uzak kalıyor. MEB önemsemeyince biz de önemsemiyoruz.”, **Ö11**; “yazın birkaç hafta video izlenerek uzman olunmaz. Bu video içeriklerine baktığımız zaman ne öğrenciye ne eğitimin kalitesine bir katkısı olur. Sanki bunları boş bırakmayalım der gibi lüzumlu lüzumsuz her şey vardı.”, **Ö13**; “Amaç eğitimde kaliteyi artırmaksa öğretmene verilen eğitim yolu onun eksiği üzerinden olmalı. Böyle her eğitime katılmanın anlamı yok” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin benzer ifadelerde bulunan yöneticiler şu açıklamaları yapmışlardır: Y2; “uzman yetiştirme süreci yeterli değildir, ezbere dayalı eğitime karşı çıkıp ezbere dayalı eğitimlerle uzman yapmaya çalışmak hatadır.”, **Y3**; “Başlı başına fiyaskoyla sonuçlanan bir uzman alımı ve yetiştirilme sürecini yaşadık”, **Y7**; “Eğitimde kaliteli bir toplum iktidarın işine gelmez, yokluk içindeki bir öğretmen kendini geliştiremez bilinçli olursa tepkiler gelişir, bu yüzden mevcut yöneticiler iyi bir eğitim vermeyi tercih etmiyorlar.”, **Y8**; “okul yöneticilerinin uzmanlaşması adına MEB'in hiçbir şey yaptığını düşünmüyorum. Yöneticiler hazır bir şekilde donatılmadan okullara gönderilmiyor. Bu sebeple yöneticilik ile ilgili nitelikli eğitimler verilmesine ihtiyaç var. Öğretmenlerin uzmanlaşması adına verilen eğitimler de amaca hizmet etmiyor. Hiçbirimiz ciddiye almadık zaten.” şeklinde ifade etmişlerdir.

MEB'in Uzman yetiştirme uygulamalarının çalışanları motive etmekten uzak olduğunu düşünen öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Ö1; “Süreç içerisinde uzmanlık için izlediğimiz 180 saatlik ders videolarını izlemeye başladıktan sonra hevesim kırıldı”, **Ö3;**” Finlandiya'da her öğretmen kendini ülkenin en değerli bireyi olarak görüyor, ülkesinin her köşesinde medeniyeti bilgiyi ve yaratıcılığı taşıma konusunda sorumluluk hissediyor. Bu değerli hissetmek çok kıymetli bir şey. Mesleklerini yaparken kazandıkları ücret onların rahat bir hayat sürmesine imkân veriyor para asla sorun değil. Singapur'da öğretmenliği yetiştiren okullara alınan öğrenciler akademik olarak en başarılı öğrenciler arasından seçiliyor ve bunları öğretmenlik fakültelerinde okudukları süre boyunca kendilerini geliştirmeleri ve ihtiyaçlarını karşılamaları için maaş bağlanıyor cazip avantajlar sunuluyor öğretmenlik oldukça saygın bir meslek. Şimdi bu örnekleri sıralamamdaki maksadım öğretmenler değer gördükleri zaman başarıyı yakalıyorlar. Bizim ülkemizde öğretmen kendini değerli hissetmiyor. Bu yüzden de verimli olamıyor.”, **Ö9;** “Bir Ali Nesin, bir Burak Karabey toplantı düzenlese eminim hepimiz koşu koşu katılırız. Ama şu an yapılan etkinliklere hiçbir öğretmen istekli katılmıyor”, **Ö10;** “yapılan video eğitimler maalesef başarılı değil ve ilgi çekicilikten uzak. Öğretmenler emek harcanmamış eğitimleri istemiyor fakat eğitimler nitelikli ise hevesli oluyor.”, **Ö12;** “2022 yaz ayında uzman öğretmenlik adına yapılan eğitimleri hepimiz gördük, online yapılan 180 saatlik bir süreye sıkıştırılmış saçma sapan ve sıkıcı bir eğitim verildi, çoğunu dinlemedim bile. Ben daha önce Avrupa'da bazı ülkelerde bu kariyer basamakları ve uzmanlıkla ilgili şöyle bir bakmıştım neler var diye ,mesela Avusturya'da öğretmenlerin meslekte yükselmeleri hizmet içi eğitimlerle olanaklı yani öğretmenler hizmet içi eğitime katılıyor belli bir saat sınırlaması var, isteyen öğretmen baş uzman ya da teftiş heyetine girebiliyor .Belçika'da öğretmenlerin meslekte yükselmeleri demek okul müdürü olmak demekmiş, Danimarka'da öğretmenlerin kıdem alması belirlenmiş sürelerle göre gerçekleşiyor, Fransa'da öğretmenler hizmet ederken eğitim alarak ve sınavlara girerek yükselme olanaklarına sahip, Hollanda'da yine öğretmen görevini yaparken hizmet içi eğitimle ilgili tüm gerekleri yerine getirip terfi ettirilebiliyorlar ve maaş basamaklarında bir artış söz konusu İngiltere'de de mesela öğretmenler her yıl 1 basamak yükseltiyor ama her basamakta ciddi ücret artışları var öğretmenlerin performansları da yine gelirlerini arttıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkıyor İsviçre'de öğretmenler yine eğitim kademesini ve kademesine göre farklılıklar gösteren maaşlar alıyorlar ama ilk kademedeki öğretmen ve son kademedeki öğretmenin maaşı arasında ciddi farklılıklar var ki biz de zaten böyle bir farklılık yok çok komik rakamlardan konuşuyoruz.”, **Ö16;** “uzmanların yetiştirilmesi adına verilen eğitimler geniş

kitlelere yapıldığından verimsiz oluyor. Öğretmenler bu eğitimlerde genelde isteksiz. Eğitimlerde kişiye özel hissetmiyorsak ilgimiz azalıyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

MEB’in Uzman yetiştirme uygulamalarının çalışanları motive etmekten uzak olduğunu düşünen yöneticiler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Y6; “Eğitimlerin karşılığında ücret, yevmiye veya ek ders verilirse teşvik edici olur. Karneler verilince öğretmen 1 saniye bile okulda durmak istemiyor ama sistem daha fazla şey bekliyor.”, **Y7;** “Öğretmenlerin eğitim almak için içsel motivasyonu yok, çünkü çok yoğun ekonomik sıkıntılar, hayat zorlukları yaşıyorlar. Ben de dahil olmak üzere ay sonunu getirmek gibi bir derdim olunca kendimi geliştireyim diye hevesli olmuyorum. Bizlere tatmin edici maaş versinler bakın o zaman nasıl gelişiyormuş öğretmen.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzman yetiştirme işlevinin bir süreç olarak görülmediğini düşünen öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Ö8; “uzman yetiştirme süreci çok kısa ve üstünkörü yapıldı daha geniş zamanda daha etkili yüz yüze eğitimler yapılacak bir yetiştirme süreci olmalıydı. Şayet eğitime önem verilseydi 2006’dan bu yana uzmanlaşma için peyder pey eğitimler verilirdi.”, **Ö9;** “mevzuat değişiklikleri ile öğretmen eğitimleri aynı paralellikte gitmiyor. Öğretmenler uygulanacak değişiklikler konusunda eğitilmeden uygulamalar yapılıyor. Öğretmen hazır olmayınca yetersiz kalıyor. Mesela eğitim programları sürekli değişkenlik gösteriyor ve bizler daha olayı anlamadan okullarda uygulamamız bekleniyor. Süreç içerisinde yetişme bekleniyor bu çok sıkıntılar yaşıyor bize.”, **Ö18;** “Öğretmenler aslında alanda uzman olarak yetiştirildiler üniversitelerde. Ancak nüfus dinamiği çağın koşulları sürekli değişiyor ve bu etkenler öğretmenlerin uzmanlaşma sürecini etkiliyor. Eğer öğretmenin uzmanlaşması isteniyorsa uzun süreli gözlemlerle yapılması lazım. Böyle 10-15 günde değil.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin ifadesi olan yönetici ise şu açıklamayı yapmıştır: Y1; “MEB uzman öğretmen yetiştirme konusunda sistemli ve kalıcı bir çözüm bulamamıştır. Bunun için sürdürülebilir politikalar üretilmelidir. Maalesef ezelden bu yana eğitim sistemi ve uygulamalar sürekli yap boz tahtası şeklinde işlemektedir.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzman yetiştirme uygulamalarının farklılıkları hiçe sayarak tek tip bir model üzerinden yürütülmeye çalışılıyor düşüncesini belirten öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Ö4; “Branş bazında uzman yetiştirmeye dikkat edilmiyor. Farklılıklarımız göz ardı ediliyor. Ben bir Fen Bilimleri öğretmeni olarak alanımla ilgili bir yenilik ya da değişik

bir uygulama varsa o konuda yetiştirilmek isterdim.”, Ö7; “herkes aynı konuda uzman olmak zorunda değil”, Ö13; “her branştan öğretmene aynı eğitimin verilmesi doğru değil aynı sınavda olduğu gibi eğitimlerde de sağlam bir dayanak ve içerik göremiyorum” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin benzer ifadeler yöneticilerden şu şekilde gelmiştir: Y3; “bütün öğretmenleri branş farkı gözetmeksizin aynı müfredatta uzman yapma çabası uzman yetiştirme sürecine taban tabana zıttır. Ayrıca okul yöneticiliğinin uzmanlaşması öğretmenlerin uzmanlaşmasından farklı olmalıdır eğitimi de bu alanlarda verilmelidir”, Y8; “yöneticiler ve öğretmenler farklı eğitimlere tabi tutulmalıydı.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Eğitim fakültelerinin öğretmenleri ihtisaslık düzeyinde yetiştiremediğini düşünen öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Ö3; “1997 Necati Bey Eğitim Fakültesi Fizik öğretmenliğine girdiğimde sınıfımızın tamamına yakını Tıp Fakültesi isteyip birkaç puanla buraya yerleşemeyen öğrencilerle doluydu hepimiz başarılı öğrencilerdik kendi dönemimizde üniversite sınavına giren en başarılı öğrenci gruplarından biri idik muhteşem hocalarımız vardı Ve tabii daha az muhteşem olanları da fakat Eğitim fakültesinde aldığımız eğitimin gerçek bir meslek alanında uzmanlık sağladığı konusunda çeşitli şüphelerim var Belki fizik alanında yeterince donanımlı yetiştirdik fakat öğretmenlikle ilgili kısımda sadece bilgiyi bilmek öğretebilmek için yeterli görülüyordu. En son 2018'de resmî açıklamalara göre ülkemizde 93 tane eğitim fakültesi var. Bunlar her yıl yüzlerce mezun veriyor ve bu mezun sayısı mevcut sistemine ihtiyacından kat ve kat daha fazla. Üniversite seçme sınavına giren öğrencilerden ücretli eğitim fakülteleri de dahil olmak üzere ilk 300.000'e giren herkes eğitim fakültesine kayıt yaptırabiliyor ve ne yazık ki ilk 300.000'e girebilmek için çok da çaba sarf etmeye gerek yok yani eğitim fakültelerine giren öğrencilerin başarılı olma iddiası yok, en temelinde öğretmen yetiştiren fakültele öğrenci seçilirken ya da bu fakültelede öğretmenler yetiştirilirken gerçek anlamda alanında donanımlı nitelikli öğretmenler yetiştirilemezken, öğretmenlik meslek kanunu ile birbiriyle çelişen kriterlerle uzman öğretmen seçilmeye çalışılıyor”, Ö9; “Üniversitelerde aldığımız eğitimle uygulamadaki ders içeriği uyumuyor. Ezberci yetişmiş öğretmenler olarak ezber olmayan eğitim vermemiz bekleniyor. Bugünkü öğretmenler günün ihtiyacı olan bilgi için hazır değil öyle de yetiştirilmediler. Mesela şu an LGS sınav sisteminde yeni nesil soru denilen bir soru tarzı oluştu. Ve çoğumuz bu soru tarzına uygun yetişemedik. O soruları çözemeyen pek çok öğretmen var.”, Ö13; “eğitim fakültelerinde alınan eğitimler sorgulanmalı. Öğretmenler atandıktan sonra süreç içerisinde yaparak yaşayarak veya kıdemli öğretmenleri izleyerek öğreniyorlar.”, Ö16; “Lisans eğitimi

bitirmiş her öğretmen uzmandır olduğu kanaatine katılmıyorum. Maalesef üniversitelerin kalitesi ve kaliteli eğitimci yetiştirdiği tartışılır bir konu bence. O yüzden öğretmenlerin KPSS ile atanması doğru bir hamle KPSS'nin içeriğinde (objektif, yansız tarafsız, torpilsiz uygulama bilgisi gibi) değişiklikler yapılabilir.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Bu görüşe ilişkin yakın ifadelerde bulunan yöneticiler şu açıklamayı yapmışlardır:
Y5; “Eğitim fakültelerinden mezun olup atanan öğretmenler süreç içerisinde iyileşiyor. Henüz yeterli düzeye ulaşmadan göreve başlıyor, yaparak yaşayarak pişiyor.”, **Y7;** “Üniversitelerin alım kriterleri de uzmanlaşmayı desteklemiyor bana göre. Eğitim fakültesine girmek artık çok düşük puanla. Eğitimde kalite düştükçe uzmanlaşma da olmuyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzman yetiştirme sürecinin uzmanlık sıfatlarının altını doldurmadığını düşünen öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Ö2; “alanıyla ilgili olmayan videolar izleyerek uzmanlık olmaz. Mevcut uzmanlaşma anlayışının kişinin gelişimine katkısı yok.”, **Ö3;** “Köy enstitülerinde yetiştirilen öğretmenlerle ilgili okuduğum bir yazıda öğrenci değerlendirmesi için gözlem defterlerine hangi kriterlere dikkat edileceğini öğrendiğimde şaşırılmış ve hayranlık duymuştum. Verilen işe olan ilgisi, bağlılığı, yaratıcılık gücü, tertip düzeni, kendine bakımı, kullandığı eşyaları koruma kız ve erkek arkadaşlarına davranışı, yeniliği ve ilericiliği benimsemesi, cesareti ve engeller karşısındaki iradesi gibi konularda gözlemleniyor ve gerekli rehberlikler yapılıyordu bir öğretmenin idealist yaratıcı empati gücüyle yüksek ilham veren kişilikte olması gerekir bence eğitim fakültesinden mezun olmuş şartları arasında dünya klasikleri ve Türk klasiklerinden belli başlı kitapları okuma yine dünya müziği ve Türk müziğinden belli başlılarını bilme En azından bir enstrümanı Amatör olarak da olsa çalabilmek gibi kendi branşı dışında kültürel donanımına ve geniş bir vizyona sahip olması gerekir Belki de eğitim fakültelerini öğrenci alınırken sadece Üniversiteye giriş sınavından aldıkları puanları değil aynı zamanda bazı kriterler belirlenip gerçekten liyakatli kurullar tarafından mülakata alınmalı ve Öğretmenlik mesleğini kişilere uygun olup olmadığı tespit edilmeli liderlik özelliğine sahip mi çocukları seviyor mu toplumu değiştirmek ve geliştirme hedefi var mı kapsayıcı mı ilham verebilir mi? Yazın 15-20 günde Millî Eğitim Bakanlığı'nın direktifleri doğrultusunda uzman öğretmenlik videolarını izleyen ve uzman öğretmenlik sınavından 70 puan alan öğretmenler uzmanlık donanımına sahip midir? Kuşkusuz öğretmen kariyer basamaklarındaki uzman öğretmen Başöğretmen olarak kategorilendirilmesindeki asıl sebep eğitimdeki kaliteyi artırmak fakat eğitimde kaliteyi artırmak sadece öğretmenliğin başına konulan sıfatlarla mı olur yoksa bu sıfatların altı doldurulmalı mıdır asıl soru bu.”, **Ö6;**

“Uzman yetiştirme sürecini yetersiz ve etkisiz bulmaktayım. Bu süreçte verilen eğitimleri videolarla online şeklinde değil, yüz yüze ve etkili yaparak, uygulayarak bir eğitim süreci olmalıydı”, **Ö7**; “Hangi konuda uzman olduğumuzu bilmiyorum. Sınav sonrası bilgi ve donanım olarak aynı öğretmenim ve tek beklentim ekonomik yönden maaşımın artacak olması. Öğretmenlik hayatımda uzmanlıktan sonra değişen bir şey yok maalesef”, **Ö8**; “bakanlık düzeyinde de öğretmenler düzeyinde de gelişim adına gerekenler yapılmıyor. Bakanlık ciddiye almadığı bir eğitim süreci hazırlıyor öğretmenler de ciddiye almadığı bu eğitimi yapıyormuş gibi davranıyor.”, **Ö10**; “her öğretmen alanında uzmandır ancak sınıf ortamında daha verimli ders işlenmesini sağlayacak destek eğitim programları, web araçları, drama, oyun gibi eğitimler ile öğretmenlerin bu alanlarda uzmanlaşmaları faydalı ve ders işleyişi adına verimli olurdu ancak MEB bazı hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlese de uzmanlıktaki ihtiyaçlardan uzak kalıyor.”, **Ö12**; “uzmanlık alana hâkim ve yetkin kişi demektir ama bu izlediğim videolardan çoğu alanımla ilgili değil. Bu eğitimin sonucunda da verilen bilgileri nerelerde kullanacağız belli değil. Herhangi bir yetiştirme yok ekstra katkı sağlayan da bir şey yok sadece unvan var”, **Ö13**; “her branştan öğretmene aynı eğitimin verilmesi doğru değil aynı sınavda olduğu gibi eğitimlerde de sağlam bir dayanak ve içerik göremiyorum”, **Ö14**; “Belirli bir zaman diliminde 2 ay 3 ay gibi alınan eğitimlerle belli yeterlikler kazanılabilir. Ancak bu yeteneklerin günlük iş hayatı için ne kadar güncel ve yeterli olduğu tartışılır”, **Ö15**; “MEB ciddi anlamda öğretmenleri yetiştirmek istiyorsa ciddi eğitimler vermek zorunda. Sadece anlatma yolunu değil bu eğitimlerle ilgili uygulama yolunu da seçmeli. Dönemsel şartlara uygun her eğitimi öğretmenlerin almasını desteklemesi gerekiyor. Örnek olarak Bir pandemi yaşadık online derslere girdik. Birçok öğretmen arkadaş zorluk yaşadı. Halbuki bunun eğitimini almamız gerekiyordu. Geleceği göremeyiz belki ama hissedebiliriz neler yaşanabileceğini ona göre eğitimler verilmesi gerekiyor.”, **Ö16**; “MEB’in yaptığı eğitimler -miş gibi olunca öğretmenler de isteksiz davranıyor.”, şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzman yetiştirme sürecinin uzmanlık sıfatlarının altını doldurmadığını düşünen yöneticiler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Y3; “Akademik ve derinliği olan bir uzmanlaşma hedeflenmiyor”, **Y4**; “Bakanlık düzeyinde uzmanların yetiştirilmesi nitelikli olsa da okullar düzeyinde yöneticilikte uzman yetiştirme deneyimlerle elde ediliyor.”, **Y5**; “yöneticiler süreç içerisinde tecrübe kazanıyor ve süreç içerisinde yetişmek yanlış bir durum. Okullara yönetici olarak gelmeden önce yetişmiş olmalıydık.”, **Y8**; “koşullar beni mecbur bırakmasaydı asla yönetici olmazdım. Ben bu okula geldiğimde yöneticilikle ilgili hiçbir şey bilmeden geldim. Bir yönetici olarak yetişmedim ve hazır değildim. Ona buna sorarak ve çok

zorlanarak bir şeyleri öğrendim.”, **Y4**; “yöneticilere süreç içerisinde hizmet içi eğitimler veriliyor ama eğitimlerden ziyade deneyim yaşayarak yöneticiliği öğreniyorlar.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzman yetiştirme videolarının verimli olmadığını düşünen öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: Ö1; “180 saatlik upuzun bir video izleme süreci başladı ve zorunlu olarak tamamlamam gerekiyordu ama daha sonraları herkesin bir işle uğraşırken açıp kendi kendine ilerleyen videolar haline geldi yani videolar işlevsiz haldeydi”, **Ö2**; “Eğitim videoları çok soyut, yetersiz ve tek taraflı olup karşıdaki adayların da mutfakta yemek yaparken ya da bir şeylerle uğraşırken sadece zorunlulukla çalıştırdığı oldukça kötü eğitimlerdi”, **Ö4**; “mevcut uzman yetiştirme uygulamalarını doğru bulmuyorum, videolar aracılığıyla nitelikli eğitimler verilmeden, alana hitap etmeyen eğitimlerle yetiştirme faaliyetleri yürütülmeye çalışıyor çok anlamsız”, **Ö5**; “saatler süren videoların izlenmesi ki oldukça sıkıcı olduğunu düşünüyorum uzmanlıkta gerekli olan eğitimi karşılamıyor. Bu videoların hazırlık aşamasından sınavın hazırlanması sınavda öğretmen görevlendirilmesi kitapçıkların basımı ve dağıtım için harcanan para doğrudan maaş artışı olarak verilse bu kadar Polemik olmazdı”, **Ö6**; “uzmanlık sistemi uygulamaları videolarla online verilen eğitim neticesinde gerçekleştirildi. Çoğunu izlemediğimiz dinleyemediğimiz bir eğitimle uzmanlık eğitimi tamamlanmış olamaz”, **Ö10**; “MEB bazı hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlese de uzmanlıktaki ihtiyaçlardan uzak kalıyor. Özellikle bu son süreçteki video ile yetiştirme süreci çok komikti bence”, **Ö12**; “Verilen online seminerler etkili ve verimli değildi, gelişim sürecimize hiçbir katkısı olmadı, yaptık oldu bitti düşüncesi ile uygulandı.”, **Ö14**; “bu son uzmanı yetiştirme sürecindeki 180 saatlik ve 240 saatlik videolar herkesin sadece tıklayarak geçtiği kimsenin dinlemediği alanımızı da çok fazla hitap edilmeyen eğitimlerle doluydu öğretmenin ilgisini çekmedi. Bu yüzden de etkili bir yetiştirme süreci olmadı”, **Ö15**; “Yetiştirme uygulamaları video ve Pdf’ler ile olamayacağı için içi boş bir şey.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin yakın ifadeler veren yöneticiler şu açıklamaları yapmışlardır: Y5; “uzman yetiştirme süreci söz öbeğini okuduğumuz zaman hepimizin yüzünde alaycı bir ifade hemen beliriyor. Çünkü yakın zaman önce yaşadığımız bu süreç komik hatta trajikomik olaylar silsilesi idi. İzlenmesi gereken videoları otomatik atmaya yarayan bilgisayar yazılımlarının nasıl çalıştığını çok iyi öğrendik onun dışında başka faydası olduğunu bilemiyorum zaten videoların ne kadar yararlı olduğu ayrı bir tartışma konusu.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı alt temaya ilişkin beklentiler şu şekilde açıklanmıştır.

Uzmanlık eğitiminde çalışanların talep ve ihtiyaçları dikkate alınmalıdır diyen öğretmenler şu açıklamalarda bulunmuşlardır: Ö2; “öğretmenlerin görüşleri alınmalı, öğretmenlerin öncelikleri bilinirse uzmanlaşma sürecine kanalize olabilir.”, **Ö7;** “sahada çalışanlarla iş birliği içinde olması gereken bir süreç iken biz öğretmenlere tepeden inme bazı eğitimler verilerek yapılmaya çalışılıyor”, **Ö9;** “MEB öğretmenlerin eğitim taleplerini dikkate almalı”, **Ö10;** “ uzmanlaşmaya dair alanından yetkin kişilerden görüş alınmalı aynı zamanda bundan etkilenecek olan çalışanların da görüşleri alınarak hazırlık yapılmalı”, **Ö12;** “Meslek kanunu hazırlanırken öğretmenlerin hiçbir şekilde görüşlerinin alınmaması, bizlere değer verilmediğinin bir göstergesidir. Uzmanlaşma getirilecekse çok ciddi çalışmalar yapılmalı, öğretmenlerin fikirleri alınmalı, eğitim uzmanlarının akademisyenlerin bir araya gelerek çok ciddi bir şekilde bunun planlanması yapılmalı.”, **Ö14;** “bir uygulama değişikliği getirilecekse ve çalışanlar bu durumdan etkilenecekse o zaman tüm paydaşların görüşleri alınmalı”, **Ö16;** “yeni bir yönetmelikle okulların kendi hizmet içi eğitim taleplerini belirlemesi olumlu bir gelişme. En azından çalışanlar kendi ihtiyaçlarına yönelik eğitim talep edebilirler bu durum öğretmenin verimini artırır.”, **Ö17;** “çalışanların görüşlerine önem verilmiyor, görüşlerimize önem verilmediği için de uygulamalar kabul görmüyor. Fikirlerimiz alındığında süreç daha etkili olur.”, şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin düşüncesini belirten yönetici şu ifadede bulunmuştur: Y6; “eğitim sisteminde köklü bir değişiklik olacaksa tabii uzman kişilerin görüşleri alınmalı ama önce bizlerin görüşleri dikkate alınmalı. Bu değişiklikleri yapanların okullardan haberi olduğuna emin değilim.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzman yetiştirme işinin alanında uzman kişiler tarafından yapılması gerektiğini düşünen öğretmenlerin ifadeleri şu şekildedir: Ö2; “videodan çok öğretmenlerin seminerlerde alanında uzman kişiler tarafından çalışmalar yapılabileceği ve çeşitli seviye seminer sempozyum gibi etkinliklerle keyif almaları sağlanarak yapılabileceğini düşünüyorum”, **Ö9;** “alanımızla ilgili gelişim adına zümre toplantıları yapılabilir uzman kişiler tarafından. Mesela Zoom üzerinden bile olabilir. Bir Ali Nesin bir Burak Karabey toplantı düzenlese eminim hepimiz koşu koşu katılırız”, **Ö16;** “uzmanlaşma faaliyetleri liyakatli kişiler tarafından yürütülmeli. Eğitimleri yapan kişinin uzman değilse isteksiz davranıyoruz.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzman yetiştirme işinin alanında uzman kişiler tarafından yapılması gerektiğini düşünen yöneticilerin ifadeleri şu şekildedir: Y4; *“eğitim müfettişleri geçmişte rehberlik yaparak yönetici ve öğretmenlerin yetişmesine katkı sağlardı. Yönetici atama yönetmeliğinde radikal değişiklikler yapılınca denetim ve rehberlik faaliyetlerinden vazgeçildi. Müfettişlere denetim yaptırılmıyorsa en azından rehberlik devam etmeliydi.”*, **Y6;** *“eğitim müfettişlerinin eğitimin her boyutuna hâkim olduğunu düşünüyorum. Bu yüzden alanımıza hâkim (aynı branşta) bir eğitim müfettişinin bu süreçte rol alması gerekir.”*, **Y7;** *“müfettişlerin çoğu işin ehli kişiler. Mevzuat, mali konulara hakimler. Bir hata varsa fark etmemizi sağlayabilirler.”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzman Yetiştirme süreci Lisansüstü eğitim yoluyla desteklenmelidir açıklamasını yapan öğretmenler şu ifadelerde bulunmuşlardır: Ö2; *“eğer öğretmen idareci olmak istiyorsa bence eğitim yöneticiliği ve deneticiliği alanında yüksek lisans yapabilir yüksek lisansını tamamladıktan sonra belli kriterler belirlenir ve bu kriterlere sahip olan kişiler okul idarecisi olarak atanabilirler”*, **Ö3;** *“Finlandiya’da öğretmenlerin neredeyse hepsi yüksek lisans çalışması yapıyor en az bir Yabancı dil biliyor ve büyük çoğunluğu pedagoji üzerine yüksek lisans yapıyor. Kazandıkları uluslararası başarıları bir amaç olarak görmüyorlar ve Pisa sınavında sıralamada hep üstlerde yer alıyorlar. Bu durum tesadüfi olmasa gerek. O zaman bizde de biri uzman yetiştirilecekse bunun en etkili yollarından birinin Lisans üstü eğitim alması olabilir.”*, **Ö15;** *“Aslında öğretmenler yüksek lisansa yönlendirilmeli. Ve yüksek lisans yaptığı bölümün uzmanı sayılmalı. Kesinlikle tezli olmalı ve araştırma gerekmeli.”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin yöneticilerin ifadeleri şu şekildedir: Y7; *“uzman olarak kişinin en azından kendi alanında yüksek lisansı yapmış olmasını beklerim”*, **Y8;** *“uzmanlık sıfatını alabilmenin ön koşulu yüksek lisans yapmış olmak olmalıdır. Bu yöneticilik de olsa öğretmenlik de olsa yüksek lisans yapmış olmanın kıymetli bir durum olduğunu düşünüyorum.”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlaşma için seminer dönemleri etkili planlanabilir diyen yönetici ve öğretmenlerin beyanları şu şekildedir: Ö9; *“Seminer dönemlerimiz hiç verimli değil. Boş boş oturuyoruz. Bu seminer dönemlerinde nitelikli eğitimler ve atölye çalışmaları düzenlenebilir.”*, **Ö17;** *“seminer sürecinde anlamsız eğitimler formalite gereği alınıyor. Öğretmenler dinlemiyor bile. Madem uzmanlaşma isteniyor seminer dönemleri öğretmenlere uzmanlaşmaya ilişkin ilgi çekici eğitimler verilebilir.”*, **Y7;** *“Gerçekçi ve nitelikli hizmet içi*

eğitimler yok, seminer dönemleri de anlamsız ve boş geçiyor. Seminer dönemlerinde uzmanlar okullara çağrılarak eğitimler yapılırsa daha faydalı olabilir.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Alanda yeterliliği ölçmek için periyodik gelişim sınavları yapılabilir açıklamasında bulunan yönetici ve öğretmenler şu şekilde açıklama yapmıştır: Ö13; *“Branşlar bazında belirli aralıklarla gelişim sınavları yapılmalı ve öğretmen eksiği üzerinden eğitime alınmalı.”*, **Y7;** *“2006’dan sonra 2022’ye kadar öğretmenler uzmanlaştı mı, gelişti mi soran olmadı. Bu kadar ara verileceğine düzenli aralıklarla gelişim sınavları olmalıydı”* şeklinde ifade etmişlerdir

MEB uzman yetiştirme eğitimlerini küçük gruplar halinde uygulamalı diyen yönetici ve öğretmenler şu açıklamayı yapmıştır: Ö16; *“MEB eğitimler verdiği zaman büyük kitlelere veriyor. Geniş kitleye eğitim verildiği zaman karşı tarafın anlattığı sizin pasif olarak dinlediğiniz etkileşimin olmadığı verimsiz bir süreç işliyor. Bu yüzden MEB hizmet içi eğitimlerini alana göre daha küçük gruplara yapsa başarı yakalanabilir.”*, **Y6;** *“MEB uzman eğitimlerini zümreler ölçeğinde uygulamalı bir şekilde yapmalı. Mesela 1. Sınıflara başlayacak öğretmenler için ayrı, 2. Sınıflar için ayrı eğitimler verimli olurdu.”* şeklinde ifade etmişlerdir.

4.6. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB’in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin anlayış ve beklentileri

Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB’in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin anlayış ve beklentilerinin incelendiği Tablo 4.6.’da görüşler ve beklentiler halinde 2 alt tema oluşturulmuştur.

Anlayışların açıklandığı alt temaya ilişkin eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları ifadelerinde şu açıklamalara yer vermişlerdir: MEB’in uzman yetiştirmeye dair bir anlayışı yoktur, uzman yetiştirme uygulamaları yetersiz ve gerçeklikten uzak, mevcut okul yöneticileri yönetim süreçleri konusunda yetersiz, uzman yetiştirme uygulamaları nitelikli eğitimler ile yürütülmüyor.

Beklentilerin yer aldığı temada ise aynı katılımcılar şu ifadelere yer vermişlerdir: Eğitimin tüm bileşenlerinin yetiştirilmesinde liyakat temel alınmalı, mesleki gelişim için öğretmen, yönetici ve müfettiş etkileşimli denetimler yapılmalı, eğitim fakültesinden mezun olan aday öğretmenlerin yetiştirilme süreci nitelikli olmalı, öğretmenin sahada yetişmesi usta çırak ilişkisi ile olmalı, proje odaklı ve okul temelli mesleki gelişim süreçleri olmalı, uzman

unvanı hak edildikten sonra da yetiştirme süreci devam etmeli, yetiştirilme sürecindeki eğitimler donanımlı kişilerce verilmelidir, yüksek lisans teşvik edilerek uzmanlaşma sağlanmalı.

Tablo 4.6.

Eğitim Müfettişi ve Eğitim Uzmanlarının MEB'in Uzman Yetiştirme Sürecine İlişkin Anlayış ve Beklentileri

Alt Tema	Temalar		Katılımcılar
ANLAYIŞLAR	MEB'in uzman yetiştirmeye dair bir anlayışı yoktur	M1	E5
	Uzman yetiştirme uygulamaları yetersiz ve gerçeklikten uzak	M1 M2 M5	E2 E3 E4
	Mevcut okul yöneticileri yönetim süreçleri konusunda yetersiz	M5	E3
	Uzman yetiştirme uygulamaları nitelikli eğitimler ile yürütülüyor	M1 M2 M4	E1 E2 E3 E4
BEKLENTİLER	Eğitimin tüm bileşenlerinin yetiştirilmesinde liyakat temel alınmalıdır	M1 M5	
	Mesleki gelişim için öğretmen, yönetici ve müfettiş etkileşimli denetim ve rehberlik yapılmalıdır	M2 M4 M5	E3 E4
	Eğitim fakültesinden mezun olan aday öğretmenlerin yetiştirilme süreci nitelikli olmalıdır	M1 M2 M4 M5	E1 E2 E3 E4
	Öğretmenin sahada yetişmesi usta çırak ilişkisi ile olmalıdır	M2	E1 E3 E4
	Proje odaklı ve okul temelli mesleki gelişim süreçleri olmalıdır	M1 M2 M5	E1 E4
	Uzman unvanı hak edildikten sonra da yetiştirme süreci devam etmelidir	M1 M5	E3
	Yetiştirilme sürecindeki eğitimler donanımlı kişilerce verilmelidir	M2	E1 E2 E3 E4
	Yüksek lisans teşvik edilerek uzmanlaşma sağlanmalıdır	M1	E4 E5

MEB'in uzman yetiştirme sürecine ilişkin görüş bildiren eğitim müfettişlerinden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: M1; *“MEB'in uzman yetiştirme süreci diye bir şey yoktur. Son kariyer basamağı sınavı uygulanmadan önce verilen 180 saatlik ve 240 saatlik videolar ile eğitimin uzaktan verildiği, içeriğinin yetersiz olduğu, teorik olduğu ve uygulamaya dönük olmadığı, geri dönütlerin alınmadığı gibi durumlar dikkate alındığında bir uzman yetiştirme sürecinden söz edemiyoruz.”*, **M2;** *“Eğitim fakültelerinde elde edilen teorik kısım ete kemiğe bürünmeden, kişi yeterli deneyimi edinmeden uzmanmış gibi okullara direkt atanıyor.biz de deneyimleme süresi çok kısa. Bu olmamalı çünkü büyük bir sorumluluk.”*, **M4;** *“Eğitim fakültelerinde uzman yetiştirme konusunda sıkıntılar var. Herkes kitabi bilgi öğreniyor. Analiz sentez öğrenmiyor. Teorik kısmı biliyor fakat alanında soru yazma veya ölçme değerlendirme yapamıyor. Aslında bir profesyonellik problemi yaşıyoruz. Ör; bir matematik öğretmenin*

velilere çok soru çözsün çocuğunuz demesi uzmanlık gerektirmeyen herkesin söyleyebileceği bir öneridir. Hastalandığınızda doktorlar tahliller sonucu bir çözüm önerir. Sizin uzmanlığınızdan da beklenen budur. Bu anlamda üniversitelerin öğretmen yetiştirme durumu sorgulanmalıdır. Üniversitelerde geleceğin öğretmeni yetiştirmeli iken günümüzdeki öğretmenlerin bile yeterli olmadığını görüyoruz. İş başında yetiştirme dediğimiz denetimin sac ayağı olmayınca da yetiştirme süreci eksik kalıyor. Yetiştirmeyi sağladığımız hizmet içi eğitimler de yeterli değil. Kişiler ihtiyaç hissetmeden zorla geldikleri için edim gerçekleşmiyor. Ayrıca eğitimi veren kişi bizden daha çok bilmeli. Eğitimi veren de işin ehli olmayınca amaçlanan yetiştirme gerçekleşmiyor.”, **M5**; “Yüksek lisans ile yetiştirilmiş eğitim müfettişi ile direkt sınavla gelen eğitim müfettişleri arasında fark var. Denetlenenler yüksek lisans ile gelmiş eğitim müfettişindeki farkı hissediyor. Eğitim müfettişlerinde yapılan bu yanlış alımlarda yetiştirme sürecini sekteye uğrattı. Öğretmene rehber olabilecek en mantıklı şey yine de denetimdir. Denetim olmadan eğitimde kalite olmaz dolayısıyla uzmanlaşma da olmaz.” şeklinde ifade etmişlerdir.

MEB’in uzman yetiştirme sürecine ilişkin görüş bildiren eğitim uzmanlarından bazılarının ifadeleri şu şekildedir: E4; “şu an eğitim fakültesinde yetiştirilen öğretmenler teorik olarak yetiştiriliyor. Sahaya da göstermelik gönderiliyorlar. Okula staj için gelen öğretmen adayı belki derse bile girmeden staj belgesini doldurup eğitimi bitiriyor. Ayrıca mevcut hizmet içi eğitimler ve seminerler amaca uygun değil. Örneğin; il dışında bir eğitim faaliyetine başvurup hiç eğitimlere katılmadan tatil yapıp geri geliniyor. Eskiden iş başında yetiştirme vardı ve eğitim müfettişleri denetimlerle öğretmeni ve okulu disipline ediyordu.”, **E5**; “çok iyi hatırlıyorum geçmiş dönemlerde partilerden alınan belgelerle 6 ay içinde bazı insanları öğretmen yaptılar. Sırf bir partiye veya derneğe üye diye öğretmen oldular. Ülkücüyseniz bir okula solcuysanız bir okula gidiyordunuz. Zaten üniversitelerin içi karışık o dönemler ve 6 ayda öğretmen olup okullara gönderildiler düşünün sistemin içinde bunlar da vardı ve onlar daha yeni emekli olmaya başladı. Şimdi ise videolarla yetiştirilmeye kalkılıyor. Bu yüzden geçmişte de çok fazla hatalar vardı şu anda da hatalar var.” şeklinde ifade etmişlerdir.

MEB’in uzman yetiştirme sürecine ilişkin beklentilerini açıklayan eğitim müfettişlerinden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: M1; “Yüz yüze yapılan nitelikli hizmet içi eğitimlerin yine nitelikli insanlar tarafından verilmesini, uygulamaya dönük daha proje odaklı eğitim süreci işletilmesini bekliyorum. Uzmanlaşma eğitimde kaliteyi artırır. Ancak biz

kaliteyi artırmak ve uzmanlaşmaya gitmek istiyorsak önce öğretmen yetiştiren kurumları baştan aşağı değiştirmeliyiz. Çağın gereği olarak bilimsel, laik, çağdaş eğitimle öğretmen yetiştirmeliyiz. Bunun dışında aday öğretmenlerin yetiştirilmesi ile ilgili sözde görevimiz var ama yetişemiyoruz. Elimizde o kadar inceleme dosyası var ki kafamızı kaldıramıyoruz ki yetiştirme işine odaklanalım. Bu yüzden eğitim müfettişi sayısı artmalı ki iyi bir yetişme sağlansın. Bizler de periyodik hizmet içi eğitimlerden geçmeliyiz ki öğretmeni yetiştirebilelim.”, **M2**; “Sınıf denetimlerine geri dönülmelidir. Eğitim müfettişi ile denetimini yapacağı öğretmen birkaç yılını birlikte planlamalıdır. 3 yıllığına bir gelişim planı hazırlanmalı birlikte. Süreç içerisinde zaman zaman birlikte durum değerlendirmesi yapılmalı yani kliniksel denetim olmalı. Bir müfettişin sorumlu olduğu öğretmenler ve okullar olmalı. Eğitim müfettişi 3 yıl içerisinde o öğretmeni olabildiğince maksimum verim alınabilecek üst noktaya taşınmalı. Böyle olursa öğretmenin yetişmesine katkı olacağını ve uzmanlaşma sürecinin bu şekilde olabileceğini düşünüyorum. Bir de eğitim fakültesinden mezun olduktan sonra atanmadan mesleki gelişim programına alınmalı aday öğretmenler. Mesleğin inceliklerini öğretecek şekilde usta çırak ilişkileri kurulmalı. Mesela tıp fakültesi öğrencileri 2 yıllık staj (intern) döneminde usta çırak ilişkisi ile her farklı uzman hekimlerin yanında yetiştirilir. Bunun gibi bir sistem kurulmalı bizde de. Bizde de aday öğretmenler farklı okullarda farklı danışman öğretmenlerle deneyim kazanmaları sağlanmalı. Şöyle bir öneri de sunmak isterim; eğitim araştırma hastanelerinde hem hekimlik yapıp hem araştırma yapıyorlar. Orada olduğu gibi okullar üniversitelerle iş birliği içinde gelişimi destekleyen laboratuvarlar olmalı. Öğretmen tez yazabilecek eğitimi almış olmalı. Fakat burada birilerinin ihtiyaç duyduğu eğitim yerine okulun ihtiyaç duyduğu eğitimler alınması yani okul temelli mesleki gelişim olması uzmanlaşmayı sağlar. Bence kötü öğretmen yoktur mesleki gelişimi desteklenmemiş öğretmen vardır.”, **M4**; “sisteme tepeden inme gelmekle sistemi tanıyarak gelme arasında fark var. İşin mutfağından yetişip kademe kademe ilerleme sağlanmalı. Öğretmenler iyi yetiştirilmeli ki öğrenciler deneme yanılma tahtası olmasın. Okul yöneticiliğinde de denetim sistemi ile ilgili eğitim müfettişlerinin yanında yetiştirilecekleri bir sistem olmalı. Daha kıdemli olanlar alt kariyerdeki yetişmesine katkıda bulunmalı ki yasadaki eksiklikler telafi edilsin.”, **M5**; “Bayrağı eline alıp zirveye tırmanmak yetmez zirvede kalmak gerekir. Başöğretmen de uzman öğretmen de derenin dibine yuvarlandılar. Etkili bir yetişme süreci için denetim ve iş başında rehberlik geri gelmeli. Alanda gerçekten uzman olanlar yetiştirme sürecine katkı sunmalı. Eğitim partiler üstü olmalı her gelenin oynayıp değiştirdiği bir alan olmamalı.” şeklinde ifade etmişlerdir.

MEB'in uzman yetiştirme sürecine ilişkin beklentilerini açıklayan eğitim uzmanlarından bazılarının ifadeleri şu şekildedir: E1; “Devletin yöneticiye, öğretmene ihtiyacı varsa yarınki ihtiyacı olduğu yönetici ve öğretmenleri iyi yetiştirmeli. Hem fakültelerde donanımlı yetiştirilmeliler hem de sahada yaşayarak yetiştirilmeliler. Siz MEBBİS veya TEFBİS sistemlerini okumayla anlayamazsınız. Bilen insanları gözlemek veya deneyimlerinde faydalanmak yetiştirme sürecine olumlu yansır. Yetiştirme sürecinde görevden ayrılan eski yöneticilerden de katkı istenebilir.”, **E2;** “MEB günün şartlarına göre öğretmenleri Hizmet içi Eğitimlere almalı. Hizmet içi Eğitim sonunda sınava tabi tutmalı ve başarılı olanları maddi ve manevi olarak motivasyonu artırıcı yönde desteklemelidir. Çünkü; maalesef ülkemizdeki üniversiteler aynı düzeyde başarılı öğretmenler ve eğitimciler yetiştirememektedir. Öğretmen ve idarecilerde kendilerini sürekli geliştirmelidirler. Ülkemizdeki öğretmenler çok yönlü yetiştirilmeli formasyon eğitimleri amaca uygun olarak yapılmalıdır. Mevzuatlarımız yeniden gözden geçirilmeli eksiklikler belirlenmeli ona göre düzenlenmeli ve hayata geçirilmelidir.”, **E3;** “Ünlü eğitimci Benjamin Bloom'a göre; ders içeriğinin %75 oranında öğrenilmesi halinde ders varoluşsal amaca ulaşmıştır. Üniversite veya liselere giriş sınavlarına ya da uluslararası PISA ve TIMSS gibi sınavlara baktığımızda öğrenme düzeyinin iyi olmadığı görülüyor. Bizim eğitim sisteminde bir başarı varsa bu okul veya öğretmenden değil öğrencinin veya ailenin bireysel gayretlerinden kaynaklanıyor. O zaman öğretmen öğrenciyi belirli bir düzeye getiremiyor hatta öğrenci düzeyi geriliyorsa mesleki eğitime alınmalı ya da deneyimli olanlar deneyimsizleri yetiştirmeli. Denetim tekrar geri gelmeli ve çalışanların gelişimi müfettişler eşliğinde kontrollü olarak gerçekleştirilmeli.”, **E4;** “bir öğretmen okullara atandıktan sonra hemen sınıfla baş başa bırakılmadan tecrübeli öğretmenlerin yanında ders tekniği, sınıf yönetimi, davranış konusunda yetiştirilmeli. Süreçte uzmanlaşması için ise kaliteli eğitimler ve seminerlerle öğretmen zenginleştirilmeli. Yüksek lisans ve doktora programları ile uzmanlaşma sağlanmalı.”, **E5;** “eğer uzmanlaşma istiyorsak yüksek lisans teşvik edilmelidir çünkü yüksek lisans, bireyin alanda gelişimine olanak sağlar. Farkındalığını artırır. Bu yüzden yüksek lisansla gelişime odaklanılmalı ve nitelikli bir yetiştirme için üniversitelerle iletişim sağlanmalı.” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.7. Yönetici ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin anlayış ve beklentileri

Yönetici ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin anlayış ve beklentilerinin yer aldığı Tablo 4.7 incelendiğinde ifadeler anlayışlar ve beklentiler şeklinde iki alt temada toplanmıştır.

Yöneticiler ve öğretmenler Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin şu görüşleri paylaşmışlardır: MEB uzmanlarından etkili bir şekilde yararlanmıyor, uzman ve baş öğretmen aynı işi yapıyor, Yetişmiş kadrolar âtil haldedir, Uzman olan ve olmayan öğretmen arasında etiket ve ücret artışı dışında bir fark yok, Lisansüstü eğitim mezunlarından yararlanılmıyor şeklinde belirtilmiştir.

Yöneticiler ve öğretmenler Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin şu beklentileri dile getirmişlerdir: Meslekte asıl olan öğretmenlik olduğuna göre okul müdürleri başöğretmenlerden seçilmeli, eğitimde niteliğin artırılması çalışmalarına katılmalı, eğitim alanında yüksek lisans yapanlar kurullarda görev almalı, okullardaki problemlerin çözümünde uzman ve başöğretmenlerden yararlanılmalı, üst kariyer alt kariyerin yetişmesine katkı sunabilir, komisyonlarda kariyere göre görev almalı, öğretmenlerin kariyer basamaklarına göre görev yetki ve sorumlulukları belirlenmeli şeklinde belirtilmiştir.

Tablo 4.7.

Yönetici ve Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın Uzmanları Alanda Değerlendirmesine İlişkin Anlayış ve Beklentileri

Alt Tema	Temalar	Katılımcılar
ANLAYIŞLAR	MEB uzmanlarından etkili bir şekilde yararlanmıyor	Ö2 Ö3 Ö4 Ö6 Ö7 Ö9 Ö10 Ö12 Ö13 Ö14 Ö15 Ö17 Ö18
	Yetişmiş kadrolar âtil haldedir Uzman olan ve olmayan öğretmen arasında etiket ve ücret artışı dışında bir fark yok	Ö3 Ö4 Ö12 Ö14 Ö18 Ö3 Ö5 Ö7 Ö10 Ö12 Ö15 Ö17
BEKLENTİLER	Meslekte asıl olan öğretmenlik olduğuna göre okul müdürleri başöğretmenlerden seçilmeli	Y7
	Eğitimde niteliğin artırılması çalışmalarına katılmalı	Ö3 Ö4 Ö7 Ö12 Ö15 Ö16
	Okullardaki problemlerin çözümünde uzman ve başöğretmenlerden yararlanılmalı	Ö3
	Üst kariyer alt kariyerin yetişmesine katkı sunabilir	Ö2 Ö16 Ö17
	Komisyonlarda kariyere göre görev almalı Öğretmenlerin kariyer basamaklarına göre görev yetki ve sorumlulukları belirlenmeli	Y6 Y7 Y8

Not: Burada müfettişler, yüksek lisans mezunları, eğitim uzmanları ve 2006 yılında sınava girip kazanan uzman öğretmenler göz önünde bulundurularak cevap istenmiştir

MEB uzmanlarından etkili bir şekilde yararlanmıyor, uzman ve baş öğretmen aynı işi yapıyor diyen öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö2; “2006 yılında yapılan ilk uzman öğretmenlik sınavı bir kere yapıldı devamı gelmedi o dönemde sınava giren ve 60 puanı geçen arkadaşlar uzman öğretmen oldular fakat bu uzman öğretmen arkadaşlarım sadece isimlerin önüne bir unvan geldi maaşlarında birazcık farklılık oldu bu uzman öğretmenler ne yaptılar nasıl değerlendirildiler hiçbir değerlendirme yok ortada öyle kaldı.”, **Ö3;** “Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanların değerlendirilmesi konusunda bir yol haritasının olduğunu düşünmüyorum yüksek lisans yapan öğretmenlerin kendi aralarında bir yerlerde görev aldıklarına dair ya da 2006 yılında uzman öğretmenlik sınavına girip kazananların o zaman öğretmen olarak herhangi bir yerde değerlendirdiklerine dair hiçbir uygulama görmedim diğer bütün öğretmenler gibi haftalık ders saatleri süresince derslerine giriyorlar”, **Ö4;** “Bugüne kadar yapılan uygulamalar ile uzman olan öğretmenlerin süreçte farklı bir görev aldığına şahit olmadım. Ayrıca yüksek lisans mezunu bir öğretmen olarak benden ya da benim gibilerden yararlanılmaya çalışıldığı da olmadı.”, **Ö6;** “2006 yılında sınava girip uzmanlık almış biri olarak uygulamaya doğru bulmuyorum. O tarihteki sınavda da herhangi bir Hizmet içi Eğitim verilmeden 2 saatlik bir sınavla unvan aldım. O günden bugüne yaptığım işte hiçbir değişiklik olmadı.”, **Ö7;** “Bence bakanlık bunları Nasıl değerlendireceğini bilmiyor. 2006 yılında uzman olan meslektaşlarım benden farklı şeyler yapmıyor yani ne geçmişte ne şimdi uzmanların değerlendirildiği söylenemez”, **Ö9;** “MEB'in uzmanlarını çok etkili bir şekilde değerlendirdiğini düşünmüyorum 2006 yılında sınava girenler ya da eğitim müfettişleri ya da yüksek lisans mezunları şimdiye kadar etkili alanlarda kullanılmadılar hepsi atıl olarak bekledi alanda bir fark yaratmadılar”, **Ö10;** “MEB uzman öğretmenlere hiçbir ekstra görev ya da hak vermemektedir. Yüksek lisansı doktorası olan öğretmenler eğitimlerini sadece bireysel deneyim olarak taşımaktadır. Uzmanlık yalnızca ek ücret ödenen bir belge niteliğindedir olması gereken ise öğretmenin ek bir ücrete ihtiyaç duymadan eğitime önem vermesi uzmanlığın ise gerçekten faydalı olması ve sadece bireysel değil çevresine de faydasının dokunmasıdır”, **Ö12;** “2006 yılında yapılan ilk uzman öğretmenlik sınavı bir kere yapıldı devamı gelmedi o dönemde sınava giren ve 60 puanı geçen arkadaşlar uzman öğretmen oldular fakat bu uzman öğretmen arkadaşlarım sadece isimlerin önüne bir unvan geldi maaşlarında birazcık farklılık oldu bu uzman öğretmenler ne yaptılar nasıl değerlendirildiler hiçbir değerlendirme yok ortada öyle kaldı. Yüksek lisans mezunu arkadaşlar eğitim uzmanları ya da uzman öğretmeni arkadaşların uzmanlıkları gereği okullarda öğretmenin yetiştirilmesi öğrencilerin eğitim anlamında eksiklerinin tamamlanması kapsamında farklı alanlarda çalışmalar yapılabilir bu anlamda bize katkı sunabilirlerdi, Millî Eğitim bakanlığı hiçbir şekilde bu uzmanları değerlendirmiyor

ve uzmanlık sadece unvanla sınırlı kalıyor”, **Ö13**; “Aslında hangi meslekte olursa olsun insanların okuması, daha çok okuması için desteklenmesi lazım. Büyük özveriler emekler saatler harcanıyor yüksek lisanslar doktoralar için. Büyük saygı duyuyorum bu anlamda. Ayrıca öğretmen olup da doktora ya da yüksek lisans yapmış olup da ücret olarak fazla almaları da bence bir haktır ancak olay uzmanlıksa herkesin kendi branşına yönelik olarak yapacağı eğitimleri baz almak lazım o zaman bu kadar zaman ve özveriler veriliyorsa neden bu alanlar Millî eğitim tarafından değerlendirilmiyor çok anlamsız”, **Ö14**; “bu kadar eğitim almış yüksek lisans ve doktora mezunu olan öğretmenler neden şimdiye kadar okullarda değerlendirilmediler anlamadım.”, **Ö15**; “2006 yılında yapılan sınavdan sonra uzman öğretmen olarak adlandırılan öğretmen arkadaşlar farklı şekilde değerlendirmeye tabi tutulmadılar.”, **Ö17**; “uzmanlık unvanları 2006’da bir fark yaratmadı bugünkü unvanlar da bir fark yaratmayacak.”, **Ö18**; “Allah aşkına ne yaptı bugüne kadar bu uzmanlar. Benden farklı nasıl bir iş başardılar? Bu insanlara uzmanlık unvanı verip bir ücret artışı yapıldıysa MEB farklı hizmetler istemeliydi. Ama olmadı.” şeklinde ifade etmişlerdir.

MEB uzmanlarından etkili bir şekilde yararlanmıyor, uzman ve baş öğretmen aynı işi yapıyor diyen yöneticiler şu açıklamaları yapmışlardır:Y1; “2006’da yapılan uzman öğretmenlik sınavıyla uzmanlık unvanı kazanmış öğretmenler de uzman öğretmen olduktan sonra mesleğinde bir farklılık yarattığını maalesef düşünmüyorum bu bağlamda uzmanlaşmanın formaliteden ibaret olduğunu zamanında uzman olanların mali avantaj dışında mesleklerinin icrasında farklı ufuklar açmadığını düşünüyorum”, **Y3**; “2006 yılında uzmanlığını almış bir öğretmen olarak o günden bu yana herhangi bir alanda değerlendirilmedim. Hatta o günden sonra MEB tarafından tamamen unutturulan bir sistemdir ancak üyesi olduğum sendikanın herkese uzman verilmesi konusundaki mücadelesi konuyu gündemde tutmasını sağlamıştır”, **Y4**; “öğretmenler arasında hiçbir farklı uygulama yok bütün öğretmenler her görevde bulunabilirler. Sistemin böyle bir görev tanımı da yok. Nasıl değerlendirilecekleri belli değil. Unvanı verdiler gerisi yok. Sistem yararlanmıyor ama ben bir okul müdürü olarak yüksek lisanslı veya uzman öğretmeni farklı bir görevde değerlendirmeye çalışsam ayrımcılık ithamıyla karşı karşıya kalırım bu durum huzursuzluk yaratabilir endişesi taşıyorum. Bu yüzden sadece yasada belirlenen işlerini yapsınlar yeter bizim için.”, **Y7**; “Uzmanlaşma sınavla değil de yüksek lisans ve doktora kriteri ile olsaydı ve kariyere uygun ücret artışı sağlansaydı kişilerin katkısı sağlanabilirdi. Bu haliyle sistemde kalmıyorlar iyice kendini geliştirmiş olanlar ya üniversitelere ya özel sektörlere kayıyorlar.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Yetiştirilmiş kadroların âtil halde olduğunu düşünen öğretmenler şu açıklamalarda bulunmuşlardır: Ö3; “eğitim müfettişleri alanda yetiştirilmişliğine güvendiğim bir kariyer. Fakat eğitim müfettişlerinin asli görevi bizlere rehberlik yapmak ve denetlemek iken şu an soruşturma yapmaktan başka bir şey yapmıyorlar. Aynı zamanda bizim camiamızda yüksek lisanslı ya da doktora mezunu öğretmenler var. Sistem bu öğretmenlerin araştırmacı kimliğinden yarar sağlamıyor.”, **Ö4;** “İl Millî eğitim müdürlüklerinde çalışmış eski yöneticiler eğitim uzmanı unvanıyla boş boş oturuyorlar. En azından görevden almak bahanesiyle uzman diyeceklerine farklı görevler verilip deneyimlerinden yararlanılabilirdi. Bir de ben göreve ilk başladığımda eğitim müfettişleri okullara gelip eksik yönlerimizi söylerlerdi ben de kendi adıma ders çıkarıp düzeltmeye çalışırdım. Artık denetim de yok. Okullara soruşturmadan soruşturmaya geliyorlar.”, **Ö12;** “mevcut uygulamada sınavı kazanan uzman öğretmenlerin nasıl ve ne şekilde değerlendirildiğine ilişkin sağlıklı bir bilgin yok ama gördüğüm gözlemlediğim kadarıyla, okulumuzdaki uzman öğretmen ve başöğretmen arkadaşların ekstra bir şey yaptıklarını görmedim. Bu arkadaşlar madem uzmanlarsa uzmanlığın gerektirdiği herhangi bir çalışma yapmaları gerekiyor muydu? Aklıma ilk gelen stajyer öğrencilerin okulumuzda uzman öğretmenlere verilmesi ve uzman öğretmenler tarafından yetiştirilmesi geliyor. Bu şekilde yararlanılabilirdi uzmanlıklarından.”, **Ö14;** “örneğin bu kadar eğitim almış yüksek lisans ve doktora mezunu olan öğretmenler neden şimdiye kadar okullarda değerlendirilmediler ya da eğitim müfettişleri alanında uzman kişiler olmasına rağmen soruşturma dışında hiçbir şey yapmadılar, bu insanlardan neden yararlanılmadı. Eskiden okula bir müfettiş geleceği zaman okuldaki herkes kendine bir çekidüzen verirdi. Böyle bile olsa eksikler giderilirdi. Eğitim adına da faydalı olurdu. Bir de illerde eğitim uzmanları var onların da ne iş yaptığını bir türlü anlamadım 2006 yılında sınava giren arkadaşlar da 2006 yılından beridir fazla ücret dışında hiçbir katkı sunmadılar MEB'in de onları değerlendirmek gibi bir derdi de yok”, **Ö18;** “MEB camiasında yüksek lisans veya doktora yapmış çok sayıda öğretmen var. Hatta bizim okulda bile pek çok yüksek lisans yapmış insan var. Ama hiç etkileri ve bizden farkları yok.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe ilişkin benzer ifadelerde bulunan yöneticiler şu açıklamaları yapmışlardır: Y4; “bakanlık düzeyindeki birimlerde çok iyi yetiştirilmiş uzmanlar çalışıyor. Bu uzmanların görüşleri ne kadar önemseniyor taşradan anlamamız zor. Sadece ideolojiler ve siyaset o kadar belirleyici ki uzmanların kıymetli görüşlerinin ciddiye alınmadığı ile ilgili kanım var.”, **Y6;** “eski âtil Millî Eğitim müdürlerini eğitim uzmanı yaptılar. Hepsisi sabahtan akşama kadar çay içip maaş alıyorlar. Bu insanlar deneyimli insanlardı. Okullarda veya eğitim

müdürlüklerinde ihtiyaç olan konularda destek vermeleri sağlanabilirdi. Müfettişler de işlerinin her boyutuna hâkim kişiler. Ama okullardan el çektirildiler. Bu insanlar ama eğitimle ama süreç içerisinde deneyimleyerek yetişmiş kişilerdi. Okullara faydaları dokunabilirdi.”, **Y7**; “eğitimde denetim önemli ve gereklidir. Denetim kaldırılınca eğitimde kontrolü kaybettiğimizi düşünüyorum. Bu yüzden okullara denetim geri gelmeli ve denetim uzmanı olan eğitim müfettişleri yeniden sahada olmalı. MEB bu insanların mevzuat, bütçe, rehberlik konularındaki uzmanlıklarından hata yaptıktan sonra değil hata yapmadan önce faydalanmalı.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzman olan ve olmayan öğretmen arasında etiket ve ücret artışı dışında bir fark olmadığını belirten öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö3; “eşit işe eşit ücret ilkesine göre çelişkisi olan öğretmenlik meslek kanununda uzman öğretmen, başöğretmen ve öğretmenin görev tanımı olmadığı halde yaptıkları iş aynı ama aldıkları ücretler eşit değildir”, **Ö5**; “2006 yılında sınav yapıldığında ben 2 yıllık öğretemdim, bir daha sınav yapılmadı bu süreçte uzman olanlar aynı görevi yapmalarına rağmen ekstra ücret alırken diğerleri sınav yapılmadığı için uzman olamadı ve ücret artışından yararlanamadı”, **Ö7**; “Sınav sonrası bilgi ve donanım olarak aynı öğretmenim tek beklentim ekonomik yönden maaşımın artacak olması. Öğretmenlik hayatımda uzmanlıktan sonra değişen bir şey yok maalesef”, **Ö10**; “Geçmişte uzman olanlara verilen ek ücret dışında alana katkıları yok”, **Ö12**; “Uzman ol, paranı al, bitti.2006 yılında yapılan ilk uzman öğretmenlik sınavı bir kere yapıldı o dönemde sınava giren ve 60 puanı geçen arkadaşlar uzman öğretmen oldular fakat bu uzman öğretmen arkadaşlarım sadece isimlerin önüne bir unvan geldi maaşlarında birazcık farklılık oldu onun dışında hiçbir katkıları olmadı.”, **Ö15**; “öğretmenler arasında bu şekilde uzman sıfatı olmamalı, farklı bir iş yapmıyoruz çünkü. Sadece küçük bir ekonomik fark var onun dışında bir şey yok.”, **Ö17**; “2006 yılında son dakikada sınava girdim ve uzman oldum. Maaş artışı dışında bir kazanımım olmadı, yönetici olarak çalışıyordum bana yine bir katkısı olmadı ek puan vermedi. Şimdi başöğretmen oldum yine ücret artışı için girdim sınava ama arkadaşlarımdan farklı bir iş yapmayacağım” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüş doğrultusunda benzer ifadelerde bulunan yöneticiler ise şu açıklamaları yapmışlardır: Y1; “uzman olanların aldığı maaş farkı dışında uzman öğretmen ile öğretmen arasında performans yetenek ve beceri alanlarında hiçbir fark görmüyorum”, **Y7**; “uzman ve başöğretmen olanları fazla para alıyor ama hiçbir şey yapmıyor diye suçlayanlar oluyor ama çok mantıksız. MEB bu insanlara ne görev yapacağını tanımlamış mı hayır. O zaman burada yanlış sistemde aramak lazım. Madem ek ücret veriyorsun niye karşılığında

hizmet beklemiyorsun diye.”, Y8; “ben bir yönetici olarak sınava girmeden önce de aynı işlerimi yapıyordum sınavdan sonra da aynı işimi yapmaya devam edeceğim. Sadece uzm. diye bir unvan eklendi o kadar. Ki kullanmayı da düşünmüyorum. Çünkü başka idareci arkadaşlarımdan farklı bir iş yapmıyorum.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı temaya ilişkin beklentiler şu şekilde açıklanmıştır: Meslekte asıl olan öğretmenlik olduğuna göre okul müdürleri başöğretmenlerden seçilmeli diyen yönetici şu açıklamaları yapmışlardır: Y7; *“yöneticiler son yönetmeliklere göre görevlendirme olarak bir okula gönderiliyorlar. Yani asıl kadrosu öğretmenlik. Eğer bir okula okul müdürü görevlendirilecekse alt personelden daha düşük kariyerde olmaması ve problem yaşamaması için okul müdürlerine başöğretmen olma kriteri getirilebilir. Öyle ya okul müdürlerini diğer personelin üstünde eğitime hâkim olan kişiler diye kabul edersek başöğretmen olmalı ki personel ciddiye alsın.”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Uzmanlar eğitimde niteliğin artırılması çalışmalarına katılmaları düşüncesini belirten öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö3; *“eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapan öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili bir kurul olmasını ve orada söz hakkı doğmasının faydalı olduğunu düşünüyorum ya da ölçme değerlendirme konusunda yüksek lisans yapan öğretmenler okullarda yapılan yazılı sınavlarında ölçme değerlendirme kriterlerine uygun sınav sorusu hazırlanma konusunda rehberlik edebilirler ve yazılı sınavların son durumunu değerlendirebilirler aynı zamanda piyasadaki lise giriş üniversite giriş sınavlarına hazırlık soru kitapçıkları ya da diğer soru kitaplarındaki soruların birçoğunun ölçme değerlendirme kriterlerine uygun olmadığını düşünüyorum bu sorular çocukların kafalarını karıştırmaktadır bu kitapları basılmadan önce mutlaka ölçme değerlendirme konusunda yüksek lisans yapmış öğretmenlerin denetiminden geçmeli ve bu zorunlu hale gelmelidir”, Ö4;* *“uzmanlık alanına göre ölçme değerlendirme proje çalışmaları gibi görevler verilmeliydi”, Ö7;* *“uzman kadrolar okullarda eğitimde niteliğin artırılmasına katkıda bulunabilirler. Okulun hizmet içi eğitim planı, stratejik plan hazırlama gibi etkinliklerde rol oynayabilirler. Örneğin ihtiyaç anında öğretmenlerin danışabileceği uzman kadroları oluşturulabilir.”, Ö12;* *“Yüksek lisans mezunu arkadaşlar, eğitim uzmanları ya da uzman öğretmen arkadaşların uzmanlıkları gereği okullarda öğretmenin yetiştirilmesi, öğrencilerin eğitim anlamında eksiklerinin tamamlanması kapsamında projeler, etkinlikler gibi farklı alanlarda çalışmalar yapılabilir bu anlamda bize katkı sunabilirler”, Ö15;* *“Bugün okullardan onlarca öğretmeni asli görevinden alarak Millî eğitim müdürlükleri bünyesinde sınav, kitap,*

Gençlik Spor Bakanlığı komisyonları gibi birçok komisyonda görevlendiriyor. Bu şekilde öğretmen almak yerine bu komisyonlarda istekli olan öğretmenleri uzman olarak yetiştirerek buralarda görev verebilirler.”, **Ö16**; “şu an için uzmanlaşmanın önemli olduğuna dair göstergelerin olduğu ya da önemli ise bile doğru şekilde uygulandığı söylenemez. Örneğin zümre başkanlığı uygulaması, okul, ilçe ve il düzeyinde uygulanmaktadır ancak bu başkanlıklar öğretmenler için külfet olarak gözüktüğü için her sene sıra ile bu başkanlık yapılmaktadır. Millî eğitim bu uygulamayı uzmanlığa önem verdiği için koymuş olsa bile işleyiş o şekilde değildir. Bunu alanında yüksek lisansını doktorasını yapmış ya da belli bir kıdemi geçmiş kişilere yaptırabilirler ve branşlarında aktif bir role de bürünebilirler. Yönetici atamalarını uzmanlığını yapmış kişilerden seçebilirler. En başta eğitim sisteminin başına eğitimin içinden gelenlerin bakanlık yapma şartı getirilebilir” şeklinde ifade etmişlerdir.

Benzer ifadede bulunan katılımcı yönetici ise şu ifadeyi belirtmiştir: Y4; “Okulu geliştirmek noktasında uzmanlaşmış kişilere danışılmalı. Bu anlamda okulun uzman kabul ettiğimiz öğretmen ve yöneticilerinden okul gelişim ekibi kurulabilir.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Okullardaki problemlerin çözümünde uzman ve başöğretmenlerden yararlanılmalı diyen yönetici ve öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö3; “Yaptığım bir araştırmada Çin'in Şangay bölgesinde öğretmen ve okul müdürleri için yeni standartlar geliştirilmiş onların yeterliliklerine ilişkin sertifikalarının yanında ders planlama, sınıfı yönetme ve öğrenci öğrenmesinin değerlendirme becerileri gibi yetkinlikleri karşılayan sınav değerlendirmeleri yapılmıştır. Bu yaklaşımla okul bölgesi lideri (kariyer sistemine göre bizdeki başöğretmen statüsünde olan okul müdürü) daha düşük başarıya sahip okullara mentorluk yapmak üzere eşleştirilir, yüksek performanslı uzman öğretmenlerin çalıştığı okullardır. Ve bu yüksek performanslı okullar düşük performanslı okulları öğretim kalitesi, okul yönetimi veya velilerle ilişkiler gibi özel alanlarda desteklemek geliştirmek amacıyla yasal sorumluluk yüklenir. Böylece düşük performanslı okulların mentorluk yapıldığı bu okullardaki idareciler ve öğretmenler bir öğrenme deneyimine sahip olurken okullarındaki performans yükselir. Bu onların faydasına bir durumdur bir yandan da onlara mentorluk eden yüksek performanslı okullardaki uzman okul idarecileri ve uzman öğretmenler terfi alma şansını elde eder. Yani her iki tarafında kazandığı bir sistem. Böyle bir uygulamanın bizde de uygulanması çok iyi olurdu bence. Zira okullarımız sorunlarla boğuşuyor.”, **Y4**; “okullarda öğrenci problemleri hat safhada. Veliler de hakeza çocuklardan problemlidir. Biz yöneticiler idare etmeye çalışsak da başarılı olamıyoruz. Belki uzman ve başöğretmen olanlardan disiplin kurullarında, olumlu veli

tutumları eğitimi gibi önemli toplantılarda sorumluluk verirsek daha çok katkı sunmuş olabilirler.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Üst kariyerin alt kariyerin yetişmesine katkı sunabileceğini düşünen öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö2; “Yüksek lisans mezunu arkadaşlar eğitim uzmanları ya da uzman öğretmen arkadaşların uzmanlıkları gereği okullarda göreve yeni başlamış öğretmenlerin ve eksikleri tespit edilmiş öğretmenin yetiştirilmesi anlamında alana katkıları alınabilir.”, **Ö16;** “Bir okul müdürünün altında çok sayıda personel var. Okul müdürlerini kurumun en üst basamağı kabul edersek uzman veya başöğretmen olmuş bir okul müdürü tüm personelin gelişimine katkısı olur. Bu yüzden önce okul müdürleri uzmanlaşmalı.”, **Ö17;** “bu sınavdan geçenleri kastetmiyorum fakat gerçekten kendini yetiştirmiş uzman kişiler alt kariyerdeki öğretmenlere danışmanlık yapmalı” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe benzer ifadede bulunan katılımcı yönetici şu açıklamayı yapmıştır: Y4; “Göreve yeni başlamış öğretmenlere rehberlik yapılmalı. Bu konuda uzman öğretmenler görevlendirilebilir. Kendilerine bir misyon verildiği için daha etkili de olurlar.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Komisyonlarda kariyere göre görev almalılar diyen yöneticiler şu açıklamaları yapmışlardır: Y7; “mesela başöğretmenler okulun yönetsel kararlarının verildiği komisyonlarda görev alabilir, okul eylem planları, risk haritalarının oluşturulması, şube rehber öğretmenler kurulu veya öğretmenler kurulu gibi kurulların gündeminin oluşturulması gibi. Uzman öğretmenler ise uygulama odaklı kurullarda rol alabilir. Sosyal etkinlikler, proje hazırlama, belirli gün ve hafta programlarına başkanlık etme gibi.”, **Y6;** “bakanlıklarda eğitim uzmanı alımlarında mülakat süreci işliyor ve işin ehli insanlar seçilmiyor. Sonra da talim terbiye, öğretmen yetiştirme gibi bakanlık birimlerinde oluşturulan komisyonlarda işi bilmeyen insanlar etkili oluyor. Aslında MEB bünyesinde gerçekten işinde ehliyet sahibi insanlar var. Objektif bir yöntemle bu insanlar bakanlık bünyesine alınsa eğitim adına çok yol alırız.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin kariyer basamaklarına göre görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gerektiğini düşünen öğretmenler şu açıklamaları yapmışlardır: Ö3; “uzman öğretmen ya da başöğretmenlerin hangi görevleri yerine getirmesi gerektiği değişen görev ve sorumlulukları ile ilgili ifade yok. Ben bir kariyere ulaştığımda görevimin ve sorumluluklarımın ne olduğunu bilmeliyim. Eğer şu anki halimden farklı bir iş yapmayacaksam unvan almamın

ne önemi var.”, **Ö10**; “uzman ve başöğretmenlerin görev tanımları mevcut sistemde tanımlanmamış. Göreve yeni başlamış öğretmenler de bizler de bu unvanlardan neler beklendiğini açık açık bilmek istiyoruz.”, **Ö14**; “madem birilerine sen uzmansın sen başöğretmensin denildi o zaman neler yapacakları da söylenmeliydi. Ben neyin uzmanı ya da başöğretmeniyim bilmek istiyorum.”, **Ö17**; “uzmanlaşma kesinlikle olmalı ama unvan vermek dışında katkısı olmalı. Hem kariyer karşılığı ne beklendiği net olmalı hem de karşılığında tatmin edici bir ücretlendirme olmalı. Mesela ben sosyal bilgiler öğretmeni olarak başöğretmen oldum. Aynı görevi yapan arkadaşlarımdan neredeyse 4500tl gibi fazladan bir fark alıyorum. Ama aldığım bu ücretin karşısında benden beklenen bir hizmet olmalı.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı görüşe benzer ifadede bulunan katılımcı yönetici şu açıklamayı yapmıştır:
Y8; “bir okul yöneticisi uzman olduğunda veya başöğretmen olduğunda neler yapacak, okuldaki misyonu değişecek mi? Bunlar hiç net değil ve insanlar haklı olarak MEB’den bunun açıklanmasını bekliyor. Mesela okul müdürlerine eğitim yöneticiliği veya bütçe yöneticiliği gibi farklı görevler verilmeli çünkü ikisi de ayrı uzmanlık istiyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.8. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB’in Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin görüş ve beklentileri

Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının MEB’in Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin görüş ve beklentilerinin incelendiği Tablo 4.8’de görüşler ve beklentiler halinde 2 alt tema oluşturulmuştur.

Görüşlerin yer aldığı alt temaya ilişkin eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları ifadelerinde şu açıklamalara yer vermişlerdir: MEB uzman etiketi alanlar buna uygun görevler yapmıyorlar, yetişmiş uzmanlar atıl haldedir, yetişmiş kadrolara uzmanlaşma sürecine ilişkin görevler verilebilirdi, mevcut unvanlar sorumluluk yüklemiyor, unvanlar kişilere manevi bir duygu vermiyor, uzmanların değerlendirilmesinde ideolojik düşünce belirleyicidir.

Beklentilerin yer aldığı alt temaya ilişkin ise aynı katılımcılar şu açıklamalara yer vermişlerdir: Uzmanlık sıfatını hak edenlere alanları ile ilgili yasal sorumluluk yüklenmelidir, uzman sıfatını alan öğretmen ve idareciler görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile farklılıklarını ortaya koymalıdır, kariyer basamağındaki kişinin alana katkısı ölçülmelidir, üst kariyer basamağı alt kariyeri denetleyebilmelidir, görevden ayrılan eski yöneticiler rehberlik ve

denetim yapabilir, uzman ve başöğretmen unvanı alanlar seçme okullarda eğitim verebilmelidir, başöğretmenlere denetim görevi verilebilir

Tablo 4.8.

Eğitim Müfettişi ve Eğitim Uzmanlarının MEB'in Uzmanları Alanda Değerlendirmesine İlişkin Anlayış ve Beklentileri

Alt Tema	Temalar		Katılımcılar
ANLAYIŞLAR	Uzman etiketi alanlar buna uygun görevler yapmıyorlar	M1	E1 E2 E3 E4
	Yetişmiş uzmanlar âtil haldedir	M1 M2 M4 M5	E1 E2 E3 E4 E5
	Yetişmiş kadrolara uzmanlaşma sürecine ilişkin görevler verilebilirdi	M1 M2 M5	E4
	Mevcut unvanlar sorumluluk yüklemiyor	M1 M2 M4	E1
	Unvanlar kişilere manevi bir duygu vermiyor	M4	
	Uzmanların değerlendirilmesinde ideolojik düşünce belirleyicidir	M1	E2
BEKLENTİLER	Uzmanlık sıfatını hak edenlere alanları ile ilgili yasal sorumluluk yüklenmelidir	M1	E1
	Uzman sıfatını alanlar görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile farklılıklarını ortaya koymalıdır	M1 M2 M5	
	Kariyer basamağındaki kişinin alana katkısı ölçülmelidir	M2	E3
	Üst kariyer basamağı alt kariyeri denetleyebilmelidir		E1 E3
	Görevden ayrılan eski yöneticiler rehberlik ve denetim yapabilir	M5	E1 E4
	Uzman ve başöğretmen unvanı alanlar seçme okullarda eğitim verebilmelidir		E4
	Başöğretmenlere denetim ve rehberlik görevi verilebilir	M2	E1 E3

MEB'in uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin görüş bildiren eğitim müfettişlerinden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: M1; *“MEB mevcut durumda uzmanlarından yararlanamamaktadır. Kavram olarak bünyesinde uzmanlar var ama işlevsel değil. Örnek olarak; illerde eğitim uzmanları var ama görev tanımları belirlenmemiş. Dolayısıyla bu uzmanlar âtil durumda olup bankamatik memurluğu yapmaktadır. Yine bakanlık merkezinde de yüzlerce merkeze çekilmiş eski yöneticiler var. Kendi mesleğimle ilgili olarak da şunu söylemeliyim; 6 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra ÖSYM sınavı ile Gazi Üniversitesi eğitim denetimi ve teftiş bölümünü 4 yıl okudum direkt atamadılar. Sonrasında girdiğim pek çok sınavı geçtim müfettiş oldum. Ama bu uzun çabalarımın sonucunda sen müfettiş değilsin dendi görevlerimiz ve yetkilerimiz elimizden alındı. Bizleri etkisizleştirerek eğitime büyük darbeler vuruldu. Biz yetişenleri kullanamıyor, son sınavla uzman olanları da gereği gibi yetiştiremediği için de değerlendiremiyor.”*, **M2;** *“Dokunduğum ve katkımın çok olduğu öğretmen olmuştur.*

Şu an daha deneyimli oldum. Deneyimlerimi paylaşacağım en önemli zamanda sınıfa girmem yasaklandı. Belki yıllık sınıfını ziyaret ettiğim öğretmen sayısı 150- 200 civarındaydı. Eğer devam ettirilseydi çok daha farklı şeyler yapabiliyorum. Ben şahsi olarak Öğretmen akademisi vakfı aracılığı ile eğitimler verip, öğretmenlere dokunmaya devam ediyorum.”, M5; “Aynı şeyleri yapıp farklı sonuçlar bekliyoruz. 2006’da uzman öğretmen olanların alanda fark yarattığı bir duruma şahit olmadım, şimdi uzman ya da başöğretmen olanlar da bir fark yaratmayacak. Zaten sisteme kimin ne kadar katkı sağladığı ölçülmedi ki. Bu katkıyı eğitim müfettişleri gözlemleyebilirdi. Fakat eğitim müfettişleri değerlendirilmiyor. Eğitim müfettişleri ve İl MEM’lerde görev almış eski yöneticiler âtil durumda. Bilgi ve becerilerinden en çok yararlanılacağı zamanda boşa oturuyorlar.” şeklinde ifade etmişlerdir.

MEB’in uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin görüş bildiren eğitim uzmanlarından bazılarının ifadeleri şu şekildedir: E1; *“Görevden ayrılan il ve ilçe müdürlerinin deneyimlerinden yararlanılması gerekirken pasifleştirildiler. İl eğitim uzmanı denilen eski yöneticiler âtil durumda. Unvan verilen kişilerden de yararlanılmıyor.”, E2;* *“MEB elindeki uzmanları yeterince değerlendirememektedir. Bazen İdeolojik düşüncelerle ve bazı kişilerin çıkar ilişkilerine göre hareket etmelerine müsaade edilmekte ya da buna fırsat verilmektedir. Buna kendimden örnek verecek olursam: 15 yıl öğretmenlik yaptım. Müdür Yardımcılığı Sınavlarımı kazandım. 2007 yılında kurucu müdürlüğümü yaptığım okula müdür yardımcısı oldum. 2009 Yılında yapılan müdürlük sınavını kazandım 2010 yılında kurucu müdürlüğünü yürüttüğüm okula okul müdürü oldum. Sonra İlçede boş şube müdürlüğüne 4 yıl Şube müdürü olarak vekaleten görev yaptım. Sonra şube müdürlüğünden istifa ettim, öğretmenleri müdürlüğüne vekalet ettim. Sonra şube müdürlüğü sınavını kazandım asaleten şube müdürü oldum. 18 ay asaleten şube müdürlüğünden sonra İlçe Millî Eğitim Müdürü oldum. 7 yıl İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü yaptım. MEBBİS kayıtlarımın incelenmesinde; 8 Başarı Belgesi, 3 Üstün Başarı Belgesi, 3 Ödül aldım. Disiplin cezam yok. Şimdi 10 aydır Araştırmacıyım. Evde bol bol kitap okuyorum, branşım ile ilgili videolar ve filmler izliyorum. Yetişmiş bir yönetici olarak eğitim adına ülkeme faydalı olamıyorum.”, E3;* *“ben TODAİE’de eğitim almış bir yöneticiydim. Sırf yandaşlık zihniyetiyle benim gibi TODAİE eğitimleri almış insanlar bile değerlendirilmiyor. MEB bizim gibi kendini yetiştirmiş kişilerden bir çaba da beklemiyor.”* şeklinde ifade etmişlerdir.

MEB’in uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin beklentilerini açıklayan eğitim müfettişlerinden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: M1; *“Bizler mevzuatla ilgili, yönetim ve liderlik, okul bazlı projeler olabilir. Bizlere o alanda görev verilebilir.”, M2;*

“Uzman durumunda olan öğretmenler belirlenmeli ve aday öğretmenlerin yetişme sürecinde rol oynamalıdır. Meslektaş koçluğu yapabilirler yetişmiş öğretmenler.”, **M5**; Uzmanlığım olan eğitim müfettişliğinde asıl işimi yapmak istiyorum. Rehberlik ve denetim görevi işi bilen bizlere yaptırılmalı. Öğretmen ve yöneticinin yetişmesinde sorumluluk verilmeli.” şeklinde ifade etmişlerdir.

MEB’in uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin beklentilerini açıklayan eğitim uzmanlarından bazılarının ifadeleri şu şekildedir: E1; “Mesela başöğretmenlere denetim görevi verilebilir. Ya da okul müdürleri unvan alanlara okulun ihtiyaç duyduğu konularda görev verebilir.”, **E3**; “Personelin sayıca çok olması dış denetimleri güçleştirir bu yüzden üst kariyer alt kariyeri denetleyebilmeli. Kariyerin çıktılarını da ölçmeliyiz. Kuramsal bilgiyi sınıfta uygulayabiliyor mu uzmanlığının farkını ortaya koyuyor mu sistem bunun parametrelerini belirleyip gerçekleşme düzeyine bakmalı”, **E4**; “görevden ayrılan eski yöneticiler bilgilerini ve tecrübelerini okuyarak elde etmediler. Çünkü bunlar okulda kazanılmaz. Sahada yaşayarak pek çok deneyim edinildi. Bu nedenle eski yöneticilere okullarda denetim ve rehberlik görevleri verilebilirdi ve süreçte yararlanılabilirdi.” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.9. Yönetici ve öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi’nin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi’nin kariyer ilkeleri açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüşlerinin incelendiği Tablo 4.9’a göre Yöneticiler ve öğretmenler; Mevcut kariyer uygulamaları amacına uygun değil, Kariyer uygulamalarında sürece değil sonuca bakılıyor , Kariyerin güvencesi yok, Siyasi eğilimler kariyer sürecini belirliyor, Mevcut kariyer sisteminde tek tip uzmanlık istenmesi farklılıkları yok sayıyor, Kariyer sisteminde görev tanımları ve kriterler objektif ve net değil, Kariyer sisteminde eşitlik ve adalet yok, Mevcut kariyer sistemi liyakati dikkate almıyor, MEB’in Kariyer uygulaması sadece ekonomik bir iyileştirme olarak görülüyor, Kariyer sistemi çalışanları teşvik edici değildir, Kariyer basamakları planlı ve programlı değil, Kariyer sürecini uzmanlar yönetmiyor, Kariyer sistemi insan kaynağını verimli değerlendiremiyor, Kariyer basamakları olmalı, insanları terfi için motive eder, Okul yöneticisi çalışanlar tarafından seçilmeli şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Bu görüşler dikkatle incelendiğinde öğretmenlerin ifadeleri; Kariyer sisteminde görev tanımları ve kriterler objektif ve net değil, Kariyer sisteminde eşitlik ve adalet yok ifadelerinde sıklık gösterirken; yöneticilerin ifadeleri Mevcut kariyer uygulamaları amacına uygun değil görüşünde sıklık göstermiştir.

Tablo 4.9.

Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Kariyer İlkesi Açısından Mevcut Kariyer Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Temalar	Katılımcılar
Mevcut kariyer uygulamaları amacına uygun değil	Ö1 Ö3 Ö4 Ö10 Ö11 Ö12 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7
Kariyer uygulamalarında sürece değil sonuca bakılıyor	Ö2 Ö3 Ö8 Ö10 Ö11
Kariyerin güvencesi yok	Ö1 Ö2 Ö6 Y7
Siyasi eğilimler kariyer sürecini belirliyor	Ö1 Ö2 Ö3 Ö16 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7
Mevcut kariyer sisteminde tek tip uzmanlık istenmesi farklılıkları yok sayıyor	Ö4 Y5 Y6 Y7
Kariyer sisteminde görev tanımları ve kriterler objektif ve net değil	Ö1 Ö2 Ö3 Ö5 Ö6 Ö8 Ö9 Y5 Y6 Y7 Ö10 Ö12 Ö13 Ö14 Ö16
Kariyer sisteminde eşitlik ve adalet yok	Ö1 Ö2 Ö3 Ö4 Ö6 Ö11 Ö12 Y3 Y4 Ö16 Ö17
Mevcut kariyer sistemi liyakati dikkate almıyor	Ö1 Ö2 Ö3 Ö13 Ö16 Y2 Y4 Y6 Y7 Y8
MEB'in Kariyer uygulaması sadece ekonomik bir iyileştirme olarak görülüyor	Ö3 Y6 Y7
Kariyer sistemi çalışanları teşvik edici değildir	Ö2 Ö3 Ö5 Ö7 Ö12 Ö17 Y5 Y6 Y7
Kariyer basamakları planlı ve programlı değil	Ö7 Ö10 Ö12 Y5 Y6 Y7
Kariyer sürecini uzmanlar yönetmiyor	Ö7 Ö12
Kariyer sistemi insan kaynağını verimli değerlendiremiyor	Ö2 Y3 Y6 Y7 Y8
Kariyer basamakları olmalı, insanları terfi için motive eder	Ö3 Ö12 Ö15 Y4 Y5
Okul yöneticisi çalışanlar tarafından seçilmeli	Ö6

Öğretmenler insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkeleri açısından mevcut kariyer uygulamalarına dair şu açıklamalarda bulunmuşlardır: Ö3; *“eşitlik ilkesi işe almada ve yükselmeye hiçbir din ırk mezhep cinsiyet siyasi düşünce gibi özelliklerine dikkate alınmayacağını söyler fakat biliyoruz ki okullarda yönetici olmak için mevcut siyasi iktidara yakın olmak gerekmektedir Örneğin Alevi mezhebine sahip öğretmenler yazılı sınavlarda idarecilik için yeterli puanı alsalar dahi kendi inançlarını bir şekilde gizlemedikçe yöneticiliği atanmaları bir şekilde engellenmektedir aynı zamanda eşitlik ilkesi eşit işe eşit ücreti savunur fakat öğretmenlik meslek kanunda uzman öğretmen başöğretmen ve öğretmenin görev tanımı yaptığı iş aynı olduğu halde aldıkları ücretler eşit değildir. Tarafsızlık ilkesi çalışanların başta siyasal iktidar olmak üzere siyaset organlarını eş mesafede bulunmasını gerektirmektedir fakat günümüzde özellikle okul yöneticilerinin müdür ve müdür yardımcılarının iktidara yakın sendikalara üye olma zorunluluğu gayri resmi bir gerçekliktir. Üst idarenin okul yöneticileri*

üzerindeki baskısı gözle görülebilecek kadar belirgindir ve kendi dünya görüşlerinde çelişenlerin yönetici olarak kalmaları bir şekilde mümkün kılınmamaktadır”, Ö4; “İKY'nin ilkelerinden eşitlik ilkesi ile çeliştiğini düşünüyorum mevcut uygulamaların. Aynı işe farklı ücret verilmesi, bazı öğretmenlerimizin çalışma yılları yeterli olmadığı için sınava girmemiş olması gibi mağduriyetler oluşturdu. Bu yüzden insan kaynakları yönetimine şu anki mevcut MEB uygulamaları hiç uygun değil”, Ö6; “şu anki uygulama ile iş yerlerinde çalışan arasında eşitlik ilkesine aykırılık vardır uzman öğretmen Başöğretmen gibi unvanlara sahip Öğretmenlerle diğer öğretmenlerini yaptığı iş ve işlemler aynı ama verilen ücret farklı burada emeğin hakkı verilememektedir. Yani eşit işe eşit ücret verilmeyerek eşitlik ve güvence hiç sayılmaktadır”, Ö12; “Meslek kanununu hazırlayan ve uygulayan makamlara güvenim hiç yok bu nedenle tarafsız olmadıklarını adil bir tutum sergilemediklerini tamamen kendi siyasi çıkarlarını gözeten hareket ettiklerini düşünüyorum. Açıkçası bu meslek kanununu hazırlayanlar ne kadar uzman tartışılır. Çünkü üst pozisyonlara gelenler liyakatle gelmediği taraftarlıkla geldiği için yaptıkları işte uzman olmadıklarını eğitim sisteminin daha da geriye doğru gitmesinden anlayabiliyoruz. Halihazırdaki öğretmenlik meslek kanununa baktığımız zaman, kariyer ilkeleri açısından değerlendirirsek yine içi boş, ihtiyaçlarımıza cevap vermeyen, eşitlik ilkesine aykırı bir uygulama olarak karşımıza çıkıyor. Çünkü yapılan uygulama bizleri ayırtmaktan öteye geçmeyecek. Hem aynı işe ücret farkı var, hem de sınava girememenin telafisi yok.” Ö16; “İstanbul’un bir ilçesinde puanları nicel olarak tanımlanmış ve adil şekilde başvuru yapmış müdürler tercihlerini yapmışken, başvuru süresini bir gün daha uzatıp kimin nereye tercih ettiğini gördükten sonra kendi istedikleri kişilerin açıkta kalmayacak şekilde tercih yapmalarını sağladıklarını düşündüren bir başvuru uzatması yapmışlardır. Bu sadece örneklerden biridir.” Şeklinde ifadeler verilmiştir.

Yöneticiler insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkeleri açısından mevcut kariyer uygulamalarına dair şu açıklamalarda bulunmuşlardır: Y1; “insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesinin amacı çalışanı yaptıkları hizmetler gereği alanı içinde en yüksek derecelere ilerlemesini sağlamaktır fakat bu gelişmekte olan ülkelerin ortak sorunu olarak şimdilik mümkün görünmemektedir. Çünkü bizler de bilimsel bir şekilde değil duygular ve ideolojiler devrede olduğu için bir kişi alanda çok iyi de olsa yükselmesine izin verilmiyor.” Y2;” insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkeleri ile mevcut kariyer ilkelerinin karşılaştırdığımız zaman bugünkü durum kariyer ilkesine göre yetersiz kalmaktadır diyebilirim. Genel bir çerçeve çizilmiş fakat detaylar noktasında içinde eksikler bulunmaktadır. Kariyerin amacı nedir, ne yapacak ve MEB kariyer yaptırarak ne hedefliyor belirlenmemiş. Yani bir hedef sorunu var.”,

Y3; “Millî Eğitimin temel hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşmak için personeli geliştirmek ve bilinçlendirmek durumundadır. Yani en azından yasalarda böyle. Fakat mevcut kariyer uygulamasına baktığımızda uzman ve başöğretmen kariyerleri Millî Eğitimin temel hedeflerini gerçekleştirme noktasında farklı uygulamalar yapmıyor. Millî eğitimin temel hedefleri baz alınmıyorsa kariyerler amaçsız kalacak. O zaman neden bu tantana.”, **Y7;** “mevcut kariyer uygulamalarını insan kaynakları yönetimi açısından yeterli bulmuyorum. Yeterli bilgi ve beceriyle ölçülemeyen ama binlerce uzman ve baş öğretmeni olan öğretmenimiz var”, **Y4;** “bir okul yöneticisi 2014 yönetmeliği ile görevlendirme şeklinde okullarda yönetici olabiliyor. Ancak bu yönetmeliğe göre girdiğiniz sınav dışında mülakatlar sonucu size görev veriliyor. Diyelim ki okul yöneticisi oldunuz birilerinin iki dudağı arasındasınız. Senin her görevi harfiyen yapman da önemli olmuyor. Daha güçlü biri sizi o makamdan hiçbir gerekçe göstermeden alabiliyor.”, **Y5;** “yönetmelikte kariyer ve liyakat ilkesine yer verilmiş fakat içeriği hiçbir şekilde dolduramadığı için işlevsiz kalmış ne kariyer için ne de liyakat için kriter belirlenmediği sürece havada bir kavram olarak sadece var olmaya devam edecektir”, **Y6;** “MEB’in kariyer uygulamaları ile insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkeleri birbirlerini karşılamıyor sahada verimlilik göremediğim gibi eşitlik ilkesine aykırı öğretmenler arasında ayrımcılığı artıran bir yapısı var”, **Y8;** “MEB kariyer sistemi içinde insan kaynakları yönetiminin ilkelerinden bahsetmek zor. Bunun için önce liyakat uygulamasının açıklanması gerekir. Ne yazık ki bizim için liyakat ve mülakat aynı zeminde yer alamıyor. Bu nedenle kaynakların doğru yönetilmediği bence çok açık. Kaynaklar doğru yönetilse alandaki uzmanlığa göre alımlar olurdu” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.10. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüşleri

Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 4.10 incelendiğinde katılımcılar şu ifadelerde bulunmuşlardır: ‘Uzmanlaşan kişinin iş tanımı belli değil, sistem aynı işi yapanlar arasında eşitsizlik yaratıyor, MEB’de İKY’nin sadece adı var yeri yok, yetişmiş insan kaynakları israf ediliyor, kariyer uygulaması gereklidir, mevcut kariyer uygulaması sorunludur, kayırmacılıkla yönetici olmak İKY ilkelerine aykırıdır, kariyer uygulamasında liyakat esas alınmıyor, nitelikli yapılmayan lisansüstü eğitimle alınan diploma kişiyi kariyer sahibi yapmamalıdır, mülakat uygulaması sorunludur, farklı görev tanımları varsa kariyer uygulaması olmalıdır, kariyer basamağında gelişimini sürdürmeyen kişinin unvanı alınmalıdır, mevcut kariyer sistemi özendirici değildir, kariyer tepeden değil işin mutfağında

yetişerek edinilmelidir, insan kaynağının çabası etkili bir şekilde değerlendirilemiyor, meslekte kariyer basamağı hiyerarşik olmalıdır , uzmanlaşma faaliyetleri bu şekilde sadece ücret artışı getiriyor’ şeklinde ifadeler verilmiştir.

Tablo 4.10.

Eğitim Müfettişi ve Eğitim Uzmanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Kariyer İlkesi Açısından Mevcut Kariyer Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Temalar	Katılımcılar
Uzmanlaşan kişinin iş tanımı belli değil	M1 M2 M4 E3
Sistem aynı işi yapanlar arasında eşitsizlik yaratıyor	M1 M4 M5 E1 E3
MEB’de İKY’nin sadece adı var yeri yok	M1 M2 M5 E3
Yetişmiş insan kaynakları israf ediliyor	M1 M4 M5 E1 E3 E4
Kariyer uygulaması gereklidir	M4 E3
Mevcut kariyer uygulaması sorunludur	M1 M2 M4 M5 E3 E4 E5
Kayımcılıkla yönetici olmak İKY ilkelerine aykırıdır	M1 M5 E4
Kariyer uygulamasında Liyakat esas alınmıyor	M1 M5 E1 E3
Nitelikli yapılmayan lisansüstü eğitimler kişiyi kariyer sahibi yapmamalıdır	M1 E3 E4
Mülakat uygulaması sorunludur	M1 M2 M4 M5 E1 E4
Farklı görev tanımları varsa kariyer uygulaması olmalıdır	M2
Kariyer basamağında gelişimini sürdürmeyen kişinin unvanı alınmalıdır	E3
Mevcut kariyer sistemi özendirici değildir	M4 M5 E1 E3
Kariyer tepeden değil işin mutfağında yetişerek edinilmelidir	M4 E4
İnsan kaynağının çabası etkili bir şekilde değerlendirilemiyor	M1 M2 M4 M5 E4
Meslekte kariyer basamağı hiyerarşik olmalıdır	E3 E4
Uzmanlaşma faaliyetleri bu şekilde sadece ücret artışı getiriyor	M1 M5 E1 E3

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüş bildiren eğitim müfettişlerinden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: M1; *“MEB’de İnsan Kaynakları yönetiminin adı var ama uygulamada bireye, çevreye özellikle kamuya yararlı bir organizasyonun olmadığını söyleyebilirim. Yetersizlikten kastım İnsan Kaynakları Yönetiminin temel ilkeleri baz alındığında eşitlik, güvence, verimlilik ve yeterliliğin bu sistemde arandığını düşünmüyorum. 657 sayılı yasada kariyer ilkesinden söz edilmekte fakat uygulamada bir çalışanın gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olması beklenirken yöneticilerin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmadığı yani liyakatin olmadığı, mülakatlar yoluyla referans sahibi (birinin adamı) olduğu için yönetici olduğu görülmektedir. Ya da gerekli bilgi becerisi olanlar verimli olacağı alanda değerlendirilmemektedir. Örneğin; öğretmenlik sonrası dört yıl eğitim alarak yönetim ve denetim alanında uzmanlaşan müfettişler uygun kadrolarda istihdam edilmedi. Ayrıca uzman ve başöğretmen olanların iş tanımlarının olmadığı için açıklık ilkesine uygun değil. Bir de eşitlik ilkesine aykırı bir durum var ki o da nitelikli eğitimlerle lisansüstü diploması alanların hiç eğitimden geçmeden parayla diploma*

satın alanlarla aynı unvana erişmiş olması. Basitleştirilmiş yani ticari yüksek lisans programı ile birilerinin elinde belge olması o kişiyi kariyer sahibi yapmamalı.”, **M2**; “Kariyer eğer görevde farklılaşma yaratacaksa olmalı. Kariyerim değiştiğinde görev ve sorumluluğum değişmeli. Kariyer o zaman bilimsel anlamda karşılığını bulur. Kariyer işe bağlılığı olsun, motivasyonu olsun, işi çok iyi yapma isteği duysun ve işinde uzmanlaşsın ister. Ama kariyer bir kişide işi iyi yapma isteği doğurmuyorsa ve uzmanlaşma yaratmıyorsa anlamsızdır. Maalesef şu an tanımlanan kariyer basamakları İnsan Kaynakları Yönetimi açısından kariyeri doğru yere koymuyor. Yapılacak olan uzman alımlarında mülakat ile karar verilmesi bilim dışıdır. Bir öğretmeni gözlemleyenler, tanıyanlar kişi ile ilgili bir sonuç çıkarırlar. Bu sonuca güvenmek yerine öğretmeni veya yöneticiyi hiç tanımayanlar karar verici oluyor.”, **M4**; “Kariyer uygulaması gereklidir. İnsanın gelişim aşamaları içerisinde nerden nereye geleceği hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Eğitim müfettişi, İl MEM müdürü veya yardımcısı olabilmek için nasıl yükseleceğimiz açık ve net olmalı. Kişinin kariyere eriştiğinde sistemin nasıl yararlanacağı da açıklanmalı. Uzman veya başöğretmenin görev tanımları yok yani ayrışma yok. O zaman ayrışma yoksa ücret farkı da olmamalı. Yurt dışında öğretmenlerde 1. Sınıf uzmanı, 2. Sınıf uzmanı gibi belirli alanlarda unvanlar verilmiş. Hangi alanda verimli olacaksa ona göre ihtisaslaşmışlar. İhtisaslaşılacak konu ile verim sağlanacak işin tutarlı olması gerekir. Biz de ise kişinin ihtisaslaştığı alanla çalıştığı alan aynı değil. Yani biz kıymetlerimizi yanlış yerlerde harcıyoruz. İsraf ediyoruz kaynaklarımızı. Bununla birlikte eğitim programının takipçisi olan denetim elemanlarının birikimlerinin yok sayılması da bir kaynak israfıdır. Ayrıca kariyer bir kişiyi bir yerden başka bir yere taşımamalı. Üniversitelerde böyledir mesela Doç. Prof.....gibi. Mevcut sistemde kariyer kişinin konumunu ve yaptığı işi değiştirmiyor. Örneğin binbaşının hitap ettiği kesim ile onbaşının aynı değildir. Ama bizdeki kariyer uygulamasında hitap edilen kesim aynıdır. Kişilerin uzmanlığından yararlanacağımız hizmetler farklı olmalıydı.”, **M5**; Mezuniyet alanları farklı olanları öğretmen yapmak, soruşturma işini eğitim müfettişlerinden alıp okul müdürüne vermek kaynak israfıdır. Gıda mühendisi, ziraat mühendisi öğretmen yapıldı ve onlar işi öğrenene kadar üretim hataları oldu. Bu insanlar öğretmen yapılacaksa eğitim fakülteleri niye var? Bu yetişen insanların hepsinin devlete bir maliyeti var. İş bilmeyenler öğrenene kadar sisteme zarar veriyor. Okul müdürlerinin mülakat sistemi ile getirilmesi de insan kaynakları açısından bir sorundur. Mülakatlarda bilgi mi yandaşlık mı ölçülüyor hepimiz biliyoruz zaten. Eğitimin politize olması objektif değerlendirmelerin bir kenara bırakılmasını, referanslarla birilerinin üst kademeye çıkmasına neden oluyor. Liyakatin dikkate alınmadığı bir sistemde çabaların boşa gitmesi motivasyonu ve verimi düşürüyor. Denetim için bu ülke çok fazla paralar harcadı denetim

kaldırılınca da o paralar çöp oldu. Eğitim müfettişlerini ve yetişmiş insanları gözden çıkarmaları kaynakların yönetilemediğini gösteriyor. Ücretlendirme sistemi de hiyerarşik yapıya uygun değil. Bir eğitim müfettişi veya şube müdürü 18.500tl maaş alıyor ama okul müdürü ek derslerle 25.000tl alıyor bu da çok yanlış.” şeklinde ifadeler verilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüş bildiren eğitim uzmanlarından bazılarının açıklamaları şu şekildedir: E1; “Çalışan meslekte ilerleyemeyeceğini düşünüyorsa kendini geliştirmez. Bu yüzden İnsan Kaynaklarının kariyer ilkesine göre çalışanlara kariyer yapma fırsatları tanınmalı denir. Ancak kariyer vermekle sınırlı kalmamak ve kariyerin karşılığında hizmet almak gerekir. İşte devlet bu hizmeti almak için hepimize büyük yatırımlar yaptı. Tecrübeler kolay elde edilmiyor. Bunun ciddi bir mali boyutu var. Devlet insan kaynağını uzmanlaştırmak ve alanında o uzmanları değerlendirmek durumundadır. Eğer eğitim çalışanlarından halka eğitim ulaştırması amaçlanıyorsa bu eğitimcilerden maksimum düzeyde yararlanılmalı. Zaten uzmanlaşmak kişinin maksimum etkililik düzeyidir. İşte bir ülkede o maksimum düzey doğru kullanılmazsa problemler oluşmaya başlar. Maalesef insan kaynakları boşa harcanıyor bizim sistemimizde. Verimsizlik hat safhada. İşi bilmeden öğretmenlikten şube müdürlüğüne atananların çoğu zorlandıkları için işi bırakıyor. Yıllarını vermiş ve yetişmiş insan kaynakları değerlendirilemiyor. Bu bir kaynak israfıdır. Hz. Peygamberin bir sözü var: “Eğer işi hak sahibine vermediyseniz kıyametin kopmasını bekleyin” demiş. İşi uzmanına vermezsek işler üremez ve kargaşa çıkar. Mesela kişiler sınavlara giriyorlar ardından mülakata alınıyorlar. Zaten kişi sınavı geçmişse mevzuat biliyordur o zaman mülakat neden? Mülakatlar da objektif bir şekilde yapılamıyor. Duygusal kararlar veriliyor. İş gerçekten yapacak olana değil taraf olana veriliyor. Objektif değerlendirme yapmamak devlete ihanettir. Yetişmiş kişilerden devletin yararlanması önlenmiş oluyor bu şekilde.”, **E3;** “Önceden Personel Genel Müdürlüğü vardı sonra İnsan Kaynakları oldu. Sadece tabela değişti işleyişte bir değişiklik olmadı. Kariyer uygulamasında süreç tanımı yapılmalı ama böyle bir şey yok. Sadece sınava indirgenmiş bir kariyer anlayışı var. Okul yönetimi veya sistem kariyerden ne bekliyor tanımlı olmalı. Öğretmenin kariyer yapması sosyal bir ihtiyaçtır aynı zamanda. Fakat kariyer edinildikten sonra öğretmen üretimini, gelişimini devam ettiriyorsa unvan kalmalı yoksa unvan geri alınmalıdır. Eğer kariyer basamağı dinamik olmazsa kariyeri alan kişiler sonrasında yatarlar. Ama unvanın geri alınacağı bilirse kaybetmemek için her şeyi yaparlar. Kendi yaptığım bir bilimsel çalışmada 2’li sistem (uzman ve başöğretmen) yerine 6’lı kariyer sistemini önermiştim. En az 30 yıl sistemde kalan bir insan uzun vadede kariyer elde edeceğine her 5 yılda bir kariyer hedefi olsun demiştim. Bu durum öğretmeni diri tutarken verimli olmasını da sağlar. Hem

maddi hem de yetki anlamında özendirici de olmalı. Yani bir sistem öğretmeni kariyere taşırken verimliliği de teşvik etmeli. Maalesef kamuda ciddi bir verimsizlik var. 4+4+4 sistemi getirildi. Bu konudaki eleştirilerimizi belirtmemize rağmen ben istedim oldu anlayışıyla sistem değişikliği yapıldı. Sonucunda ise bir sürü norm fazlalıkları oluştu ve kamu maliyesine yük bindirildi.”, E4; “Eğitim fakültesinden mezun olanlar sınava giriyor ardından bir de mülakata alıyorsun sonra o mülakatta futbol topunun kaç gram olduğunu sorup öğretmen yapıyorsun. Mülakatla alımda niteliksiz alan dışı sorular soruluyor. Aynı mülakat sorunu yönetici alımlarında da var. Mülakatlar gerçekçi değil, siyasi görüş ve kayırmacılıkla birileri idareci yapılıyor. Bir idarecinin saygınlığı, yeterliliği ile o makamı hak etmesinden gelir. Bir sürü makamı hak etmeyen insanlar şu an yöneticilik yapıyor. Özellikle bazı öğretmenlerin hiçbir deneyim kazanmadan üst düzey yönetici olduklarını görüyoruz. Meslekte yükselme adım adım hiyerarşik olmalı. Yapamayıp istifa edenler bir kaynak israfıdır.” şeklinde ifadeler verilmiştir.

4.11. Yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına dair görüş ve önerileri

Yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına ilişkin düşüncelerinin incelendiği Tablo 4.11’de ifadelerin görüşler ve beklentiler şeklinde 2 alt temada toplandığı görülmüştür. Buna göre yönetici ve öğretmenler okul yöneticiliği ve öğretmenlikteki uzmanlaşma uygulamalarına ilişkin görüşlerini şu şekilde paylaşmışlardır: Okul yöneticiliğine atanmanın uzmanlaşmayla ilişkisi yok, Okul yöneticiliği için siyasi eğilimler belirleyicidir, Yüksek lisans yeterince dikkate alınmıyor, Yeterliliği olmayan kişiler okul yöneticisi olabiliyor liyakat dikkate alınmıyor, Süreç objektif kriterler ile yönetilmiyor.

Yönetici ve öğretmenler okul yöneticiliği ve öğretmenlikteki uzmanlaşma uygulamalarına ilişkin önerilerini ise şu şekilde açıklamışlardır: Okul yöneticileri İnsan ilişkilerini iyi yönetebilmeli, Okul yöneticisinin uzmanlığında sorun çözme becerilerine bakılmalıdır, Okul yöneticiliği sadece sınavlarla değil aldığı eğitimlerle belirlenmeli, Okul yöneticiliğinde liyakat esas alınmalıdır, Okul amaçlarına bağlılık ve aidiyet duygusu olmalı, Eğitim yönetimi konusunda yüksek lisans şartı aranmalı, Objektif kriterler ile süreç yönetilmeli, Adil ve tarafsız olmalı, Çok kültürlü eğitim ortamında birleştirici ve kapsayıcı bir anlayışa sahip olmalı, Kendini geliştirme ve güncelleme becerisi olmalı, Eğitimin niteliğini artırabilecek fark yaratabilen vizyoner liderler olmalı.

Tablo 4.11.**Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğinde ve Öğretmenlikte Uzmanlaşma Uygulamalarına Dair Görüş ve Önerileri**

Alt Tema	Temalar	Katılımcılar
GÖRÜŞLER	Okul yöneticiliğine atanmanın uzmanlaşmayla ilişkisi yok	Ö1 Ö2 Ö7 Ö12 Ö13 Y4 Y5 Y7 Y8
	Okul yöneticiliği için siyasi eğilimler belirleyicidir	Ö2 Ö5 Ö7 Ö12 Ö15 Ö17 Y6 Y7
	Yüksek lisans yeterince dikkate alınmıyor	Ö3 Ö7 Ö12 Ö16 Y7 Y8
	Yeterliliği olmayan kişiler okul yöneticisi olabiliyor liyakat dikkate alınmıyor	Ö1 Ö5 Ö9 Ö6 Ö12 Ö15
ÖNERİLER	Süreç objektif kriterler ile yönetilmiyor	Ö3 Ö6 Ö10 Ö12 Ö14 Y4 Y6 Y7
	Okul yöneticileri İnsan ilişkilerini iyi yönetebilmeli	Ö1 Ö3 Ö6 Ö7 Ö10 Ö11 Ö13 Ö15 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y8
	Okul yöneticisinin uzmanlığında sorun çözme becerilerine bakılmalıdır	Ö1 Ö3 Ö4 Ö11 Ö17 Y1 Y6
	Okul yöneticiliği sadece sınavlarla değil aldığı eğitimlerle belirlenmeli	Ö2 Ö3 Ö5 Ö8 Ö13 Ö14 Y7
	Okul yöneticiliğinde liyakat esas alınmalıdır	Ö1 Ö2 Ö4 Ö6 Ö8 Ö9 Ö11 Ö12 Ö15 Y2 Y3 Y4 Y7 Y5
	Okul amaçlarına bağlılık ve aidiyet duygusu olmalı	Ö3 Y2
	Eğitim yönetimi konusunda yüksek lisans şartı aranmalı	Ö3 Ö7 Ö12 Ö16 Y7 Y8
	Objektif kriterler ile süreç yönetilmeli	Ö3 Ö6 Ö10 Ö12 Ö14 Y4 Y6 Y7
	Adil ve tarafsız olmalı	Ö7 Ö13 Y1 Y2
	Çok kültürlü eğitim ortamında birleştirici ve kapsayıcı bir anlayışa sahip olmalı	Ö17 Ö2 Y4
Kendini geliştirme ve güncelleme becerisi olan vizyoner liderler olmalı	Ö3 Ö11 Ö13 Ö4 Ö9 Y1 Y2 Y3 Y4 Y8	

Yöneticilerin ve öğretmenlerin uzmanlaşma uygulamalarına ilişkin görüş bildiren öğretmenlerden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: Ö1; “Okul yöneticiliğindeki uzmanlaşma uygulamaları da bence yeterli değil. Çünkü idareci boşluğunda hiçbir deneyimi olmayan bir öğretmen idareci yapılabiliyor ya da norm fazlasına düşen bir öğretmen idarecilik konusunda bir deneyime sahip olmamasına rağmen idareci koltuğuna oturabiliyor yani belirli bir kriter yok”, **Ö2;** “müdür veya müdür yardımcısı olmak için sınava girmek yeterli imiş gibi görünse de siyasi amaçlarla siyasi güçlü sendikaları üye olunması ve hatta üye kazandırmak için çalışmalar yapılması bekleniyor. Çalıştığım okullarda belirli sendikaya üye toplama çalışmalarını bizzat yürüttüklerine şahit oldum. O yüzden sistemimiz sürece işlerlik kazandırmaktan çok uzak”, **Ö3;** “günümüzde özellikle okul yöneticilerinin müdür ve müdür yardımcılarının iktidara yakın sendikalara üye olma zorunluluğu gayri resmi bir gerçekliktir üst idarenin okul yöneticileri üzerindeki baskısı gözle görülebilecek kadar belirgindir ve kendi dünya görüşlerinde çelişenlerin yönetici olarak kalmaları bir şekilde mümkün kılınmamaktadır hikayenin eşitlik ilkesi işe almada ve yükselmeye hiçbir din ırk mezhep cinsiyet siyasi düşünce

gibi özelliklerine dikkate alınmayacağını söyler fakat biliyoruz ki okullarda yönetici olmak için mevcut siyasi iktidara yakın olmak gerekmektedir” , Ö5;” gerekli vasıflara sahip olmayan müdürler çoğu öğretmen arkadaşlara mobbing uygulayarak etkili olmaya çalışıyor” Ö6; “Okul yöneticilerinin uzmanlaşma kriterleri adilane değildir yazılı sınavlar dışındaki mülakat aşaması Liyakat sistemine uygun olmadığı aşikardır, mülakatta sorulan soruların kişiyi ölçmekten uzak olduğunu bizzat yaşayanlardan duyuyoruz. Adam kayırmayla seçilen idareciler işlerinde yetersiz, verimsiz, insan ilişkilerinin yönetiminde beceriksiz kişiler oldukları kanısındayım. Yanlarına gittiğimde iş söyleyeceğim korkusuyla tedirgin olan, gözlerini kaçırıp iletişim kurmayan, odasından çıkmayıp müdürüm diye ortada gezen pek çok yönetici ile çalıştım.”, Ö9; “Liyakat kelimesi ne güzeldir keşke gerçek hayatta da uygulanabilse sadece sözlükte kalmasa bugün başarılı dediğimiz okulların idareleri gerçekten özveri ile çalışıyor ve Vizyon sahibi gelişme açık üretken ve kriz yönetiminde başarılı idarecilere ihtiyaç var uzmanlaşma uygulamaları arasında bu kriterlerin olduğunu ve idarecilerin bu kriterlere dikkat edilerek görevi alındığını sanmıyorum”, Ö10; “okul yöneticilerinin sadece mevzuat bilmesi gerekiyor gibi bir anlayış olduğunu bunun sonucu olarak da kötü yönetilen okullar olduğunu görüyoruz maalesef okul yöneticiliğindeki en önemli faktörün iletişim olduğunu düşünüyorum ikinci sırada da kaynakların doğru yönetilmesi ve planlama geliyor. Mevzuat tabii ki önemli fakat tek kıstas bu olmamalı.”, şeklinde ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin uzmanlaşma uygulamalarına ilişkin görüş bildiren yöneticilerden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: Y2; *“MEB’de zaten idarecilik unvanı yoktur sınava girip yıllarca uzmanlaşmış olsanız da birilerinin isteği sonucu tek imza ile bunlar yok olmaktadır zaten uzun yıllar liyakatsiz atamalar sonucu ve yarınınızı bilemediğiniz için idarecilik yapılmak istenmeyen bir mevki olmuştur”, Y4;* yönetici atamalarında liyakatli insanlar yok. Alanda çok fazla bilgi sahibi olmadığını bildiğiniz insanlar sizi seçiyor. Zaten uzman bir yönetici arayışı kenara atıldı ve listelerin önceden belli olduğu bir süreçte göstermelik seçim süreci yaşadık” şeklinde ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin uzmanlaşma uygulamalarına ilişkin önerilerini açıklayan öğretmenlerden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: Ö1; *“idareci seçerken adı üstünde insan ilişkilerini iyi yönetebilen sorun çözebilen bilgisayar ve bilişim teknolojilerine hâkim ve yeterli olan ve sınavı geçebilen kişilerden seçim yapılmalıdır”, Ö2;* “Okul yöneticileri Yetkin yansız eşit davranan iş yerinde verimi artırmaya yönelik yetenek ve yeterlikte olmalı bunun için sınav değil seminer kişisel gelişim üzerine nitelikli eğitimler verilmeli ki yöneticinin kişiliği iş yeri yönetiminde çok önemlidir bizdeki tabirle idareci yani işteki verime göre kuralcı

olmadan esnek iş verimini artıran öğretmen ve öğrenciye kendini güvende hissettiren biri olmalı, idare kadrosunda kişilik ve eğitim çok önemli bunun için seminer ve eğitimler verilmeli ve liyakatle seçilmeli”, Ö3; “sadece mevzuat bilerek okul yöneticisi olunmaması gerektiğini düşünüyorum Bir okul yöneticisi okul ortamında çalışma barışını sağlayabilmeli okul ortamındaki çalışanları bir takım olarak değerlendirilmeli kendini Bu takımın bir üyesi gibi Görmeli ve bir takım lideri gibi davranabilmeli öğretmenleriyle empati kurabilmeli çok yönlü ve vizyonu geniş olmalı karşılaştığı sorunlara karşılık çözüm odaklı düşünebilmeli Bu da çeşitli eğitimlerden geçerek olabilir diye düşünüyorum. Fakat bunlar Sadece kâğıt üstünde eğitimler olmamalı gerçek objektif kurullar tarafından eğitimler sonucunda değerlendirmeler yapılmalı ve bu kişilerin gerçekten okul yöneticilerine uygun olup olmadığı tespit edilmeli eğitim yönetimi konusunda yüksek lisans şartı olmalı yöneticiye yetiştirme konusunda gerçek anlamda nitelikli lisansüstü eğitim veren TODAİE gibi kurumlara ihtiyaç var diye düşünüyorum”,Ö4; “okul yöneticileri okulda rutin işleri sürdürürken karşılaşılan sorunları alternatif yaklaşımlar uygulayabilen farkındalığı yüksek iş birliğini açık ekip çalışmasına önem veren nitelikli kişiler olmalıdır yöneticilerin uzmanlaşmasını bu kriterler göz önünde bulundurularak öğretmen öğrenci ve velilerin görüşleri doğrultusunda okullarda yapılan çalışmalar incelenebilir”,Ö6; “yöneticilerin meslekteki deneyimleri ile insan ilişkilerini iyi yönetebilen iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışan, çalışanların takdir ve sevgisini kazanmış kişiler olması ve iş arkadaşlarının içinden onların tercihi ile seçilmesi kanaatindeyim”,Ö7; “Adil ve tarafsız olmalı insani değerlere sahip olmalı alanda yüksek lisans yapmış olmalı”,Ö11; “Okul yöneticiliğindeki uzmanlaşma iyi ve gerçek Bir Eğitimci olmaktan geçmelidir Evrensel değerleri yakalamalı güncelle takip ederek kendini her alanda güncellemeli Ve tabii ki iyi bir iletişimci olmalıdır kurum diğer idarecilerle beraber değerlendirilmeli ihtiyaçlara yönelmeli sorunları tespit edecek çözüm odaklı çalışmalar gerçekleştirmelidir” şeklinde ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin uzmanlaşma uygulamalarına ilişkin önerilerini açıklayan öğretmenlerden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: Y1; “iyi bir okul yöneticisi şeffaf iletişim becerileri yüksek tutarlı güvenilir empati yapabilen çalışanlar arasında adil davranma ve adil ödüllendirme çatışmaları çözme tüm çalışanlara eşit mesafede olma gibi kriterlere sahip olmalıdır bunu kendinde sağlayan liderler mesleğinde uzmanlaşmış demektir”,Y4; “yöneticilerin mutlaka sınavla atanmaları gerekmektedir liyakat esaslarına göre objektif değerlendirmeler esas alınmalı mülakat uygulamalarına ve görevlendirme şeklinde atamalara son verilmeli kademeler arasında geçiş mutlaka liyakat esaslarına uygun yapılmalı, uzmanlaşmış bir öğretmen mesleki bilgi ve donanıma sahip demokratik açık fikirli

yaratıcı çağı yakalayan kendini hep güncelleyen bir öğretmen olmalıdır” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.12. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına dair düşünceleri

Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına dair düşüncelerine yer verdiğimiz Tablo 4.12’de katılımcılar tarafından şu açıklamalar yapılmıştır: Kuramsal bilgisi çok iyi olan liyakatli kişiler olmalıdır, liyakatsiz kişiler yöneticiliğe alınmamalıdır, kendini yenileyebilen, geliştirebilen kişiler olmalıdır, adalet duygusu gelişmiş, güven veren liderler olmalılar, insani değerleri ve iletişim becerisi yüksek olmalıdır, yöneticiler ilişkileri iyi yöneten ve çatışmaları fırsata çevirme becerisine sahip kişiler olmalıdır, yöneticiler personelin bireysel katkısını onaylayabilme becerisine sahip olmalıdır, okul müdürleri eğitimin her alanına hâkim olmalıdır, tezli yüksek lisans yapmış olan kişiler yönetici olmalıdır, karar verme yeterlilikleri yüksek olmalıdır, herkesi paydaş yapabilen demokratik liderler yetiştirilmelidir, itaatkâr değil sorgulayan, eleştirel yaklaşabilme becerisine sahip kişiler olmalıdır, yöneticiler vizyoner liderler olmalıdır, alanda fark yaratan kişiler uzmandır, alana katkı sağlayacak bilimsel yayımlar çıkarabilen kişiler uzmandır, millî eğitim temel kanunundaki hedeflere ulaştırabilen kişi uzmandır şeklinde ifadeler verilmiştir.

Tablo 4.12.***Eğitim Müfettişi ve Eğitim Uzmanlarının Okul Yöneticiliğinde ve Öğretmenlikte Uzmanlaşma Uygulamalarına Dair Düşünceleri***

Temalar		Katılımcılar
Kuramsal bilgisi çok iyi olan liyakatli kişiler olmalıdır	M1 M3 M5	E1 E2 E3 E4
Liyakatsiz kişiler yöneticiliğe alınmamalıdır	M5	E1 E3
Kendini yenileyebilen, geliştirebilen kişiler olmalıdır	M1 M2 M4 M5	E2 E5
Adalet duygusu gelişmiş, güven veren liderler olmalıdır	M1	E2
İnsani değerleri ve İletişim becerisi yüksek olmalıdır	M1 M3 M5	E1 E2 E4
Yöneticiler ilişkileri iyi yöneten ve çatışmaları fırsata çevirme becerisine sahip kişiler olmalıdır	M2	
Yöneticiler personelin bireysel katkısını onaylayabilme becerisine sahip olmalıdır	M2	
Okul müdürleri eğitimin her alanına hâkim olmalıdır	M2 M3	E3
Tezli yüksek lisans yapmış olan kişiler yönetici olmalıdır	M1 M2	E1 E3
Karar verme yeterlilikleri yüksek olmalıdır	M2 M4	E4
Herkesi paydaş yapabilen demokratik liderler yetiştirilmelidir	M1	
İtaatkâr değil sorgulayan, eleştirel yaklaşabilme becerisine sahip kişiler olmalıdır	M1 M4	
Yöneticiler vizyoner liderler olmalıdır	M1 M3	E3
Alanda fark yaratan kişiler uzmandır	M1 M2 M3	E4
Alana katkı sağlayacak bilimsel yayımlar çıkarabilen kişiler uzmandır	M1 M5	
Millî eğitim temel kanunundaki hedeflere ulaştırabilen kişi uzmandır		E1 E3

Okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına dair düşüncelerini bildiren eğitim müfettişlerinden bazılarının açıklamaları şu şekildedir: M1; *“Bir uzman öncelikle itaat eden değil sorgulayan eleştiren kişi olmalı. Liyakat temel alınmalıdır. Alan bilgisi iyi düzeyde olan, iletişim becerisi gelişmiş, adaletli, güven veren insanlar uzman yönetici veya uzman öğretmen olmalıdır. Öğrendiği bilgiyi sahada kullanabilen, kendini yenileyen ve geliştiren kişiler uzman olarak belirlenmeli.”*, **M2;** *“Eğitim yönetiminde en üst kademe okul müdürlüğü olması gerekirken şube müdürü olmaya çalışıyorlar. Şube müdürü çeşitli yazılara paraf atan kişidir ama okul müdürü imza atan kişidir. Okul müdürlerinin en çok zamanını alan şey yukarıya sürekli bilgi verme ve okul ile ilgisi olsun olmasın toplantılara katılmak ve yazılara cevap vermek durumunda olması. Zaman zaman yukarıdan gelen mevzuatla ilgisi olmayan çeşitli konulara da kulak asmak zorunda. Öğrenmeye liderlik eden kişiler ilişkileri iyi yönetmeli, direnç oluşturmak yerine direncin içindeki katkıyı görebilmeliler. Krizlerden fırsat yaratma becerisi olmalı. Birlikte çalıştığı kişilerin bireysel katkılarını önemsemeli, değerli bulmalı. Bağımsız karar alma becerisi olmalı. Tezli yüksek lisans okul müdürlüğünde bir kriter olmalı ama sahadaki çalışmalar daha önemli bir kriter olmalı. Öğretmenler için de alanda uyum ve adaylık eğitimin etkili tamamladıysa ayrıca uzman demeye gerek yok. Zaten o ehliyeti verdiğimizize göre uzmandır. Sıfata gerek yok.”*, **M3;** *“Her konuda az bilgisi olan kişi derinlemesine bilgi sahibi değildir, bilgileri yüzeyseldir. Bir alanda*

geniş kapsamlı derinlemesine bilgi sahibi olmak, alanında uzman olmak birçok meslek için gerekli olsa da eğitimde sadece bir alanda bilgi sahibi olmak diğer alanlardan habersiz olmak eğitim için dezavantaj oluşturabilir. Eğitimin bir alanı diğer alanlarından tamamen bağımsız değildir. Eğitim sistemindeki bir uzmanın tüm alanlarda entelektüel bilgisinin olması gerekmektedir. Uzmanlaşmış bir öğretmen ya da okul yöneticisinin kuramsal bilgilere sahip olmanın yanı sıra bilgilerini alana aktaran pratiğe dönüştüren olmalıdır. Okul müdürlüğünün bir alanda uzman olmaktan ziyade eğitimin her alanında hâkim lider ve vizyoner yönetici olmalıdır.”, **M4**; “Öğretmen zaman değiştikçe eğitim ortamında yeniden oluşan kuramları fark edecek düzeyde olmalı, yorumlayabilecek, geliştirebilecek kişi olmalı. Bilimsel denilen kuramları yanlışlayabilecek eleştirme becerisine sahip olmalı.”, **M5**; “Aytaç Açıklalın’ın bir sözü var: “okul müdürü kadar okuldur” diye. Okul müdürü okul ikliminde olumlu ya da olumsuz büyük etkindir. Öyle bir iklim yaratır ki kimse çalışmak istemez veya herkes çalışmak ister. Mevcut okul müdürlerinin yeterliliği okulu ve öğretmeni geliştirecek düzeyde değil. Seçim şekilleri yetkinliğini etkiliyor. Genelde makamım olsun da işler önemli değil anlayışı var. Objektif kriterlerle belirlenmedikleri için öğretmenin uzmanlaşmasına ve gelişimine katkısı olmuyor. Okul müdürü yönetim süreçlerine hâkim olmalı. Birilerinin boşluğunu kapatacak mesleki bilgiye sahip olmalı. Öğretmen ise iyi bir iletişim yanında başarıyı destekleyen, eksikleri doğru tespit eden, makale yazma, akademik okur yazarlık gibi becerilere sahip kişiler olmalıdır.” şeklinde açıklamışlardır.

Okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamalarına dair düşüncelerini bildiren eğitim uzmanlarından bazılarının açıklamaları şu şekildedir: E1; “okul müdürleri eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış olmalı. Alanda yüksek lisans yapmışsak zaten uzmanız demektir. Okul müdürlüğü özel bir yönetim görevidir. Özel bir görev özel olarak seçilmeliydi.”, **E3**; “biz niçin varız? sorusunu sormak gerekir. 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu’nda belirtilen kazanımları çocuklara edindirmek bizim asli görevimiz. Odak noktası olan şey programdır. Amaç temel kanundaki hedeflere ulaşmaksa uzmanlık bu programı uygulamakla ve hedeflere ulaştırmakla ortaya çıkıyor. Öğretmenin bu amaçlara ulaştırma düzeyi uzmanlığının göstergesidir. Bir dersin gündelik hayata ilişkin boyutunu öğretebiliyorsa iyi bir öğretmendir. Mesela 1m kaç cm’dir demektense bu araba kaç cm uzunluğunda gel ölçelim demek bilgiyi uygulamalı öğrenmeyi sağlar. Bir okul müdürü de amaçlar doğrultusunda okuldaki kurulları sağlıklı işletiyorsa görevine devam etmeli yoksa öğretmenliğe geri dönmelidir. Bence budur kariyer uygulaması. Mevcut sistemde okul müdürleri denetim ve rehberlik yapamıyor sistem de kendilerinden bu görevi beklemiyor.

Liyakatsiz kişiler yönetici oluyor. Bu şekilde yönetici olanlar da iktidara yakın durma çabasıyla hareket ediyor. Bir okul müdürü öğretmenden daha donanımlı olmalı (program bilgisi, ölçme değerlendirme bilgisi...). Öğretmenin kariyerinin üstünde bir meslek bilgisine sahip olmalı.”, **E4**; “İdareci idare edendir idare edilen değil. Kişileri anlaması, hoşgörülü, sabırlı olması, dinlemeyi bilmesi gerekir. Karar verme yetileri de gelişmiş olmalı. Her kademede idarecilik yapmış, hiyerarşik olarak her kademeyi yaşamış yani işin mutfağından gelmiş olmalı. Şu an uygulamada müdür atamalarında yetişmiş olup olmadığına bakılmaksızın siyaset belirleyici oluyor, listeler hazırlanarak kendi adamlarını seçiyorlar.”, **E5**; “Yakın bir zamanda pandemi yaşadık ve aslında okullar olmadan online eğitimlerle de bir şeylerin devam edebileceğine şahit olduk. Belki de öğretmenlik artık bir ihtiyaç olmaktan çıkabilir, gündemden düşebilir. Özellikle okul öncesi ve ilkokul dışında diğer kademedeki eğitimler yaygın eğitim yoluyla online bir şekilde yürütülebilir. Artık Amerika’da bir yüksek lisans programına online katılabiliyorsunuz. Çoğu üniversiteler online eğitimlere devam ediyorlar. Belki de okullara artık çok fazla anlam yüklememek gerekir. Yani sistem farklı bir tarafa doğru evriliyor. İşte öğretmenin bu değişimleri hissetmesi ve günümüzün öğretmenin çağı ve çağdaşlığı iyi bilmesi günün koşullarına göre kendini geliştirmesi beklenir zaten bunu başarabiliyorsa uzmandır.” şeklinde açıklamışlardır.

4.13. Yönetici ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı’nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin anlayışları

Yönetici ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı’nın uzmanlaşmayı destekleyip desteklemediğine ilişkin anlayışlarının yer aldığı Tablo 4.13. incelendiğinde görüşlerin MEB uzmanlaşmayı destekliyor ve MEB uzmanlaşmayı desteklemiyor şeklinde 2 alt temada toplandığı görülmüştür.

MEB uzmanlaşmayı destekliyor alt teması içerisinde şu görüşler yer almıştır: ‘Her alana hitap eden hizmet içi eğitimlerin hazırlanması, meslek kanunu çıkarılmış olması, lisansüstü eğitim özendirici hale getirildi’ şeklinde ifadeler yer almıştır.

MEB uzmanlaşmayı desteklemiyor alt teması içerisinde ise şu ifadeler yer almıştır: ‘lisansüstü eğitim gereken desteği görmüyor, MEB gelişmek isteyenlerin önünü açmıyor, MEB çalışanların kişisel gelişimi için sosyal ve kültürel faaliyetlerden yararlanmalarına destek sunmuyor, uzmanlaşma için ücretsiz teknolojik destekler verilmeli, MEB uzmanlaşmayı maaşa verilen ek ücret olarak görüyor, MEB uzmanlaşma sürecini çalışanlardan kopuk bir şekilde

yönetiyor, MEB uzmanlaşmayı teşvik etmiyor, uzmanlaşmayı destekleyen sınıf içi denetim rehberlik ve işbaşında yetiştirme kaldırılmıştır' şeklinde ifadeler verilmiştir.

Tablo 4.13.

Yönetici ve Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nun Uzmanlaşmayı Teşvik Etme Durumuna İlişkin Anlayışları

Alt Tema	Temalar	Katılımcılar
MEB UZMANLAŞMAYI TEŞVİK EDİYOR	Her alana hitap eden hizmet içi eğitimlerin hazırlanması	Ö4 Ö16 Y1
	Meslek Kanunu çıkarılmış olması	Ö17 Ö7 Ö15 Y4
	Lisansüstü eğitim özendirici hale getirildi	Ö4 Ö16
MEB UZMANLAŞMAYI TEŞVİK ETMİYOR	Lisansüstü eğitim gereken desteği görmüyor	Ö1 Ö2 Ö3 Ö5 Ö6 Ö7 Ö8 Y2 Y3 Y4 Y5 Ö10 Ö12 Ö14 Y6 Y7 Y8
	MEB gelişmek isteyenlerin koşullarını rahatlatmıyor	Ö2 Ö10 Ö12 Y2 Y7
	MEB çalışanların Kişisel gelişimi için sosyal ve kültürel faaliyetlerden yararlanmalarına destek sunmuyor	Ö3 Ö12
	Uzmanlaşma için ücretsiz teknolojik destekler verilmeli	Ö3
	MEB uzmanlaşmayı maaşa verilen ek ücret olarak görüyor	Ö3 Y6 Y7 Y8
	MEB Uzmanlaşma sürecini çalışanlardan kopuk bir şekilde yönetiyor	Ö7 Ö12 Y2
	Uzmanlaşmayı destekleyen sınıf içi denetim rehberlik ve işbaşında yetiştirme kaldırılmıştır	Y4

Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik ettiğine ilişkin görüş bildiren öğretmenlerden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: Ö4; *“son dönemlerde ÖBA denilen öğretmen bilişim ağı sisteminde çeşitli uzmanlardan her konuda hizmet içi eğitimler açılmaya başlandı. En son bir doktorun anlattığı beynin öğrenme faaliyetini nasıl gerçekleştirdiğine ilişkin videosunu çok başarılı bulmuştum. Ve dersimde bu bilgileri kullandım. Hepsi böyle olmasa da nitelikli eğitimlerin olması sevindirici. Yüksek lisans yapmış biri olarak puan almak ya da sınavdan muaf olmak için bile olsa yüksek lisansın tercih edilmesini önemli buluyorum. Çünkü giden insanlar bir kelime bile öğrense faydalı. MEB'in bu tavır lisansüstüne başvuru sayısını artıracaktır”, Ö16;* *“MEB kendini geliştirmek isteyen için her türlü eğitimi MEBBİS'e yüklüyor. Hatta piyasada yüksek ücretlerle alabileceğiniz kurs ve seminer programları ücretsiz veriliyor. İsteyen öğrenmek istediği her konuda eğitime başvurabiliyor. Kimsenin önünde engel*

yok. Siz öğrenmek ve gelişmek isterseniz kaynak var. Aldığımız eğitimleri farklı kulvarlarda işe yarar hale getirebilirsiniz. Hatta ben bağlama, kodlama, afet ve ilkyardım dersleri gibi farklı alanlardan dersler aldım MEBBİS' ten. Bunun gibi daha pek çok eğitim var. Ayrıca artık hizmet içi eğitimleri okulların belirleyecek olması da olumlu bir gelişme, tepeden inme değil okulun ihtiyacı olan bir eğitimi artık talep edebileceğiz. Vakıf/özel üniversitelerin yüksek lisans eğitimleri için yaptığı indirimler de MEB önemseydiği için yapılıyor” şeklinde ifadeler verilmiştir.

Aynı doğrultuda görüş bildiren katılımcı yönetici ise şu açıklamayı paylaşmıştır:

Y1; “MEB uzmanlaşmayı destekliyor bence evet eksikler var ama olumlu adımlar da var. Kariyer basamakları videolarını saymazsak bazı eğitimlerin faydalı olduğunu söyleyebilirim. Okullara emniyet müdürlüğünden gelen narkotik şube polislerinin verdiği eğitimleri ve pandemide yürütülen psikososyal eğitimlerini gayet başarılı ve özenli buldum diyebilirim.”,
Y4; “eğitimciler 657 sayılı kanunun içine sıkışmıştı bence. En azından içinin zamanla doldurulabileceğine inandığımız bir meslek kanunu olması başlangıç için olumlu bir gelişme. En azından uzmanlaşmayı dayanak alabileceğimiz bir yasa ihtiyacı eksiklerine rağmen karşılanmış oldu.” şeklinde ifadeler verilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etmediğine ilişkin görüş bildiren öğretmenlerden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: Ö2; “hukuk fakültesinin 4 yılda büyük zorluklarla bitirdim anayasadaki eğitim hakkımı kullanmak için büyük fedakarlıklar yaptım ve engellilerle karşılaştım, rapor almak bir problem oldu. Mazeret izni verilmedi, veliler en ufak bir problemde şikâyet etmek için uğraştılar, bu hakkım bir açık arama durumuna dönüştü. İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'ne desteklemeleri için gittiğimde ilçeden bu bizi ilgilendiren bir durum değil dediler ve öğretmenlerinin kendisini geliştirmek için yaptığı çalışmaya destek sunmadılar”, **Ö3;** “MEB'in uzmanlaşmayı Sadece görünüşte desteklediğini düşünüyorum Bir öğretmenin kendini gerçek anlamda geliştirip uzmanlaşması için vizyonunun daha geniş olması gerekir daha çok okumalıdır daha çok tiyatroya gitmelidir daha çok sinemaya gitmelidir kültürel faaliyetleri daha çok katılmalıdır bütün bunlarla ilgili para olarak olmasa da aylık belli bir miktar sadece Kitap almak ya da sadece tiyatro bileti almak için sadece sinema bileti almak için kullanılmak üzere öğretmene bütçe verilmelidir öğretmeni araştırma yapabilmesi için ücretsiz internet desteği sağlanmalıdır ücretsiz bilgisayar desteği sağlanmalıdır yüksek lisans boyunca öğretmenleri araştırmalarını yapmak için desteklemelidir şu anda uzman öğretmen unvanı alan bütün öğretmenlere maaşını ek bir ücret vererek destek sağladığını iddia ediyor. Oysaki bu ek ücretle beraber aldığımız maaş geçinmemize ancak yetiyor öğretmenin

ekonomik sıkıntıları olduğu için kendini uzmanlaşma anlamında destekleyecek hiçbir ek ücreti yok bu yüzden MEB öğretmeninin gerçek anlamda uzmanlaşmasına destek sunmuyor”, Ö5; “Hayır desteklemiyor destekleyici hizmetleri sunmamaktadır. Gelişen teknoloji ve çağa uygun eğitimler verip uzmanlaştırmadığı düşüncesindeyim, her birimiz kendi alanımızdaki eksikleri kendi çabamızla gidermeye uğraşıyoruz. Teknolojik aletleri, bilgisayar akıllı tahta kullanmak gibi öğrenip yenilenmekteyiz Ayrıca branşımıza göre verilen seminerler ile gerekli donanımına sahip olamıyoruz”, Ö10; “Bence MEB uzmanlaşmayı sınav açtığı yıllarda destekleyip diğer yıllarda hiç önemsemiyor, bu yıla kadar uzmanlaşma ile ilgili bir teşvik dahi olmadı, yüksek lisans ya da doktora yapan öğretmenlere de ders programlarında esneklik sağlanacağı söyleniyor. Ama çoğu kez ihtiyaçları tam olarak karşılanmıyor”, Ö12; “Bazen düşünüyorum bir alanda uzmanlaşmak istersem nasıl zorluklarla karşılaşabilirim diye. Mesela aklıma gelen ilk şey ders programım ve ders yoğunluğum buna engel olur mu, idareciler bir sorun çıkartır mı, maliyeti beni zorlar mı, alanda nitelikli eğitim alabilecek miyim, uzman alımında eşit ve adil olunacak mı yoksa torpil ile mi insanlar bir yere gelecek, maalesef MEB bu tedirginlikleri yaşıyor.” şeklinde ifadeler verilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı desteklemediğine ilişkin görüş bildiren yöneticilerden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: Y2; “MEB uzmanlaşmayı destekliyor gibi görünse de öğretmenleri angaryaya boğulmaktan ve küstürmekten başka bir şey yapmıyor”, Y4; “MEB uzmanlaşmayı destekliyor mu sorusuna gelince liyakat yerine sadakat arandığını düşünüyorum özellikle 2.014 yılından sonra uygulamalar uzmanlaşmanın önemsenmediğini gösteriyor görevlendirme yönetmeliği ile yürütülen yöneticilik uzmanlaşmanın önünde engeldi yöneticilik kadrolu olmalı genel idare hizmetleri sınıfına alınmalı. Yöneticilik bazında düşüncem böyle bir de şu durum var ki ciddiye alınması gerektiğini düşünüyorum. Eğitim içinde en fazla destek olunması gereken nokta öğretmenin yetişme sürecidir. Bu noktada denetimin çeşitli kaygılarla kaldırılması ve eğitim müfettişlerinin gözlem ve yetiştirme görevlerini yapamaması MEB'in yanlış kararlarından biridir.”, Y6; “uzmanlaşma teşvik edilmediği için desteklemediğini söyleyebilirim. Önceden yüksek lisanslı olanlara ek ders ücreti %25 oranında fazla ödenirdi, doktora yapanlara da daha fazla diye hatırlıyorum. Hatta eğitim özrü ile yüksek lisans yapan öğretmenler tayin hakkı olurdu. Hem ücret artışı hem de eğitim özrü kaldırıldı. MEB çalışanlarına uzmanlaşmayı cazip hale getirecek ki insanlar istekli olsun.”, Y7; okullarda iş yükü çok fazla öğretmenler ya da yöneticiler kendini geliştirmek istese de hem ekonomik engeller hem çalışma koşulları buna izin vermiyor. Örneğin biz yöneticiler bir günde çok sayıda resmi yazıya cevap vermek zorundayız.

Kafamızı yazılardan kaldıramıyoruz ki uzmanlaşalım.”, Y8; “MEB uzmanlaşma sürecinde yönetici ve öğretmene maaşlarında yaptığı komik artışı destek olarak görüyor.” Şeklinde açıklamalar yapmışlardır.

4.14. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarına göre Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin anlayışları

Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarına göre Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin anlayışlarının yer aldığı Tablo 4.14'te katılımcılar şu açıklamaları yapmışlardır: ‘MEB uzmanlaşmayı desteklemiyor, Geçmişteki olumlu çalışmalar rafa kaldırıldı, Bakan değişiklikleri uzmanlaşma sürecini etkiliyor, Eski il ve ilçe yöneticileri görevi tanımlanmamış bir eğitim uzmanı unvanı aldılar, Eski yöneticiler âtil hale getirildi, Uzmanlaşma için güdüleme yok, Geçmişte yüksek lisans mezunu olmanın ücret karşılığı vardı şimdi yok, Uzmanlaşmanın değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar eksik’ ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo 4.14.

Eğitim Müfettişi ve Eğitim Uzmanlarına Göre Millî Eğitim Bakanlığı'nın Uzmanlaşmayı Teşvik Etme Durumuna İlişkin Anlayışları

Temalar		Katılımcılar
MEB uzmanlaşmayı desteklemiyor	M1 M5	E4 E5
Geçmişteki olumlu çalışmalar rafa kaldırıldı	M1 M2 M4 M5	E3 E4 E5
Eski il ve ilçe yöneticileri görevi tanımlanmamış bir eğitim uzmanı unvanı aldılar	M1	E3 E4 E5
Eski yöneticiler âtil hale getirildi	M1 M5	E3 E4
Uzmanlaşma için güdüleme yok	M4 M5	E1 E5
Uzmanlaşmanın değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar eksik	M3 M4 M5	

Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin açıklama yapan eğitim müfettişlerinden bazılarının açıklamaları şu şekildedir: M1; “MEB, 2023 Vizyon Belgesinde uzmanlaşmaya yer vermiş, özellikle müfettişler için uzmanlaşmaya geçileceği belirtilmiş ancak bakan değişince vizyon belgesi içinde ön görülenler ortadan kalkmıştır. Süreç devam ettirilmemiştir. Bu uygulamalar uzmanlaşmaya ne mesafede olduğumuzu açıklıyor sanırım.”, M4; “Geçmişteki yasalarda (1702 ve 4357 sayılı yasalar) öğretmenliğe dair bir şeyler bulunurdu. Şu an en basit soruşturmanın bile yasal karşılığını bulamıyoruz. 4357 sayılı yasada üstün başarı elde eden öğretmene “Ülkü eri” unvanı verilirdi. Eğitim sistemi başarıyı teşvik ederdi. Maddi destekten çok bir insana nişan vermek sorumluluk yükler. Mevcut başöğretmen ve uzman öğretmen unvanları bu sorumluluğu yüklemekten uzak kavramlar. Kişi manevi anlamda başka bir noktaya geldiğini hissetmeli ki anlamlı olsun. Sistem

içerisinde profesyonelleşmek isteyenleri tespit etmeli ve desteklemeli. Olumlu tutum geliştirecekleri ödül sistemi gibi unsurlar olmalı. Marifet iltifata tabidir diyebiliriz. Yine geçmişte yasal düzenlemelerde teftiş kurulunun ağırlığı daha fazlaydı sonraları müfettiş görüşleri alınmamaya başlandı ve özellikle eğitim programlarının hazırlanmasında müfettiş görüşlerinin alınmaması bir sorundur.”, M5; “Öğretmenin uzmanlaşması isteniyorsa akademik çalışma için desteklenmeli, teşvik edilmeli, ücretinde önemli bir artış olmalı ve hatta devlet bunun için bütçe ayırmalı. Kariyerin önünü açmak ve özendirmek lazım. Önceden Yüksek lisanslı olanlara % 25 ek ücret farkı verilirdi. Kaldırıldı hani uzmanlaşma istiyorduk. Sistemin çelişkileri var. Yüksek lisanslılara ek ücret desteği tekrar verilmeli hatta fon ayrılmalı bunun için. Eğitime harcanan paralar asla boşa gitmez. Suyu getirenle testi kırmanın aynı olmamalı. Gerçekten uzmanlaşmaları sistem hem maddi hem manevi desteklemeli.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin açıklama yapan eğitim uzmanlarından bazılarının açıklamaları şu şekildedir: E1; “3600 ek gösterge okul müdürlerine önceden verilmeliydi. Okul müdürlüğü eğitimin geleceğini yönetiyor bu yüzden özel bir görev. Bu özel görev özel bir şekilde seçilmeli. Makam güvenceleri olmalı o zaman nitelikli insanlar okul müdürlüğünü tercih edebilirler. Birileri canı istediğinde sorgusuz sualsiz sizi makamınızdan alabilecekse okul müdürlüğünü neden yapmak isteyesiniz.”, E3; “İllerde eski yöneticilere eğitim uzmanı unvanı verildi ama yasada böyle bir unvan yok. Eskiden bakanlık bünyesine nitelikli uzman alımları yapılırdı ama bunun onunla ilişkisi yok. Geçmişte olumlu uygulamalar da vardı ama kaldırıldı. Mesela çerçeve programı hazırlanırdı, daha iyi ölçmeyi sağlayan hazır bulunuşluk düzeyi ölçümleri yapılması gibi.”, E4; “2014 yılında yeni bir kanunla MEB bünyesine eklenen idarecilerin şahsa bağlı kadroya alınması ile il Millî eğitim müdürleri, ilçe müdürleri, şube müdürleri bu kadroyla ilişkilendirilip siyasi bir kararla eğitim uzmanı kadrosu verilerek görevden alındı, tabiri caizse kızağa çekildi. Aslında şahsa bağlı eğitim uzmanı kadrosu anayasa mahkemesi tarafından iptal edildi ve emekli olduğunuzda o kadro da bitiyor. Yani bir sıfat ötesinde hiçbir şey ifade etmiyor. Sınavsız verilen bir kadrodur mali hakları da yok sadece unvan değişti. Bu unvanla da bizden hiçbir görev beklenmiyor. Bu şekilde görevden ayrılan benim gibi eski yöneticiler pasifize edildiler, bu durum hem psikolojik olarak yıpratıcı oldu hem de yetişmiş kişileri heba ettiler. Ben 40 yıllık deneyimimle kızakta oturdum. Tamamen eğitimden uzaklaştırıldık. Türkiye’de 1000’e yakın bu durumda insan var ve bu insanlar eğitimcilerin eğiticisi olabilirdi. Bu insanların deneyimleri yok sayılarak eğitime çok zarar verildi.”, E5; “insanların ekmeğe erişimi meslek seçimini belirliyor.

Atanamayacağını bilen iyi öğrenciler öğretmenliğe yönelmiyor. Mesela uçak teknolojisi ve uçak bakım liseleri var bazı Anadolu liselerinden yüksek puanla alıyor çünkü sonrasında iş garantisi var. Öğretmen olduktan sonra ise emeğinin karşılığını alamayan öğretmen farklı işlere yönelerek ekmek mücadelesi veriyor. Sistemin iyi bir ücretlendirme ile kişileri alanda çalışmaya teşvik etmesi, işinde gelişime odaklanmasına destek sunulması ve arayışların önünün kesilmesi beklenir.” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.15. Yönetici ve öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri etkileyen unsurlara ilişkin görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimlerini etkileyen unsurlara ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 4.15 incelendiğinde ifadelerin olumlu etkileyen unsurlar ve olumsuz etkileyen unsurlar şeklinde 2 alt temada toplandığı tespit edilmiştir.

Buna göre yönetici ve öğretmen katılımcılar lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimlerini etkileyen olumlu unsurlar için şu ifadelere yer vermişlerdir: Millî Eğitim Bakanlığı in uzmanlaşma uygulamaları lisansüstü eğitim alma isteğini etkiliyor, kariyer şansını artırmak için yapıyor, uzmanlığın getireceği ücret artışı lisansüstü eğitim almayı tetikliyor, akademik kariyer edinebilmek, kişisel gelişim ve donanımını artırmak, okul yöneticisi makamını korumak için lisansüstü eğitime yöneliyor (ek puan kaygısı), ataması yapılmayan öğretmenler yeni iş imkânı için tercih ediyor, çevrenin saygınlığını kazanmak (statü, etiket elde etmek).

Yönetici ve öğretmen katılımcılar lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimlerini etkileyen olumsuz unsurlar için ise şu ifadelere yer vermişlerdir: Lisansüstü eğitime yönelimi fazla zaman ve iş yükü olması engelliyor, lisansüstü eğitime yönelimi ekonomik gerekçeler engelliyor, üniversitelerin kabul şartlarının zorlayıcı olması lisansüstü eğitime yönelimi etkiliyor, yeterli motivasyon yok, lisansüstü eğitim kriterlerinden yabancı dil şartı büyük bir engeldir, kıdem yılı arttıkça lisansüstü eğitim tercih edilmiyor, lisansüstü eğitime kabulde kayırmacılık olması eğitim almaya engeldir.

Tablo 8 incelendiğinde olumlu etkileyen unsurlar içerisinde en sık tekrarlanan ifadenin; “MEB in uzmanlaşma uygulamaları lisansüstü eğitim alma isteğini etkiliyor” ifadesi olduğu, olumsuz etkileyen unsurlar arasında ise “Lisansüstü eğitime yönelimi fazla zaman ve iş yükü olması engelliyor” ifadesi ile “Lisansüstü eğitime yönelimi ekonomik gerekçeler engelliyor” ifadesinin sıklık gösterdiği görülmüştür.

Tablo 4.15.***Yönetici ve Öğretmenlerin Lisansüstü Eğitim Yapmaya Yönelik Eğilimleri Etkileyen Unsurlara İlişkin Görüşleri***

Alt Tema	Temalar	Katılımcılar
Olumlu etkileyen unsurlar	MEB in uzmanlaşma uygulamaları lisansüstü eğitim alma isteğini etkiliyor	Ö2 Ö3 Ö5 Ö4 Ö11 Ö12 Ö16 Y8
	Kariyer şansını artırmak için yapıyor	Ö1 Ö11 Ö14
	Uzmanlığın getireceği ücret artışı lisansüstü eğitim almayı tetikliyor	Ö2 Ö3 Ö11 Ö17 Y8
	Akademik kariyer edinebilmek	Ö3 Ö4 Ö10 Ö16 Y8
	Kişisel gelişim ve donanımını artırmak	Ö4 Ö5 Ö10 Ö13 Ö16
	Okul yöneticisi makamını korumak için lisansüstü eğitime yöneliyor	Ö16 Y4 Y5 Y7 Y8
	Ataması yapılmayan öğretmenler yeni iş imkânı için tercih ediyor	Ö10 Y7
Çevrenin saygınlığını kazanmak (statü, etiket elde etmek)	Ö11	
Olumsuz etkileyen unsurlar	Lisansüstü eğitime yönelimi fazla zaman ve iş yükü engelliyor	Ö2 Ö3 Ö6 Ö7 Ö8 Ö9 Ö12 Y4 Y5 Y6 Ö13
	Lisansüstü eğitime yönelimi ekonomik gerekçeler engelliyor	Ö1 Ö2 Ö3 Ö7 Ö8 Ö9 Ö12 Y8 Ö13 Ö15
	Üniversitelerin kabul şartlarının zorlayıcı olması lisansüstü eğitime yönelimi etkiliyor	Ö9
	Yeterli motivasyon yok	Ö3 Ö12 Ö13 Y7
	Lisansüstü eğitim kriterlerinden yabancı dil şartı büyük bir engel	Ö13
	Kıdem yılı arttıkça lisansüstü eğitim tercih edilmiyor	Ö14
Lisansüstü eğitime kabulde kayırmacılık olması eğitim almaya engel	Ö10 Ö15 Y6	

Yönetici ve öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimlerini olumlu etkileyen unsurlara ilişkin bazı öğretmenlerin açıklamaları şu şekildedir: Ö2; “Kariyer basamakları sınavına kadar sadece idealist ve kendini geliştirmek isteyen öğretmenler lisansüstü eğitime yöneliyordu. Ancak bu uzmanlık sınavıyla birlikte sırf maddiyat ya da maaş farkı amacıyla birçok kişi yüksek lisans yapmayı istedi”, **Ö3;** “öğretmenlik meslek kanunu çıkmadan önce lisansüstü eğitimi yapan öğretmen sayısı daha az idi öğretmenler ek ders alırken

%5 zamlı almak için ya da meslek hayatlarının ilerleyen kısmında üniversitede öğretim üyesi olarak çalışabilmek için yüksek lisansa başlıyorlardı az bir kısmının gerçekten bir iç motivasyonla kendini geliştirmek için yüksek lisans yapmaya başladığını düşünüyorum. Şimdi ise yüksek lisans yapan öğretmenlerin uzman öğretmen olarak sayılacağı ve ek ücret alacağı gerçeği öğretmenlerin yüksek lisans eğitimi yapmaya daha istekli kılıyor”, Ö4; “Lisansüstü eğitimi yapma yönelik eğilimlerin en önemlilerinden biri akademik kariyer ve ilgi duydukları alanda detaylı araştırmacılar sonucu daha donanımlı hale gelmektir. Ancak bu son süreçte öğretmenlik meslek Kanunu'ndan kaynaklı olarak sınavdan muaf olmak veya hizmet puanı kazanmak gibi bir amaç var”, Ö11; “Lisansüstü eğitim toplumsal statü kazanmak için, maddi bir destek sağlaması açısından ve çalışan kurumda insanların size bakış açılarını etkilediğinden tercih ediliyor.”, Ö16; “İleriye dönük özelde çalışma niyeti, akademisyenliğe geçiş niyeti etkiliyor” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı konuya ilişkin yöneticiler şu açıklamaları yapmışlardır: Y4; *“yöneticiler atama ve yer değiştirme işlemlerinde puan alabilmek için yüksek lisans yapıyor”, Y7;* *“yöneticilerin okullarında kalmak ya da başka okula müdür olarak görevlendirilmelerinde ek bir ve ek 2 kapsamında alacakları ek puanlar önemli. Bunun için lisansüstü eğitim tercih ediliyor”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimlerini olumsuz etkileyen unsurlara ilişkin bazı öğretmenlerin açıklamaları şu şekildedir: Ö7; *“lisansüstü eğitimi ekonomik sebepler çok etkiliyor lisansüstü eğitim yapmak için çok ciddi bir bütçe ayırmanız gerekiyor kitaplar çok pahalı aynı zamanda zamanla ilgili sıkıntı yaşıyoruz iş yükü çok fazla. Bu anlamda MEB lisansüstü eğitimi maddi anlamda desteklemiyor.”, Ö9;* *“yüksek lisans başvurularında referans yani torpil işliyor. Devlet üniversitelerinde kabul şartları zor. Özel üniversitelerde de çok pahalı. Bu yüzden düşünemiyorum bile.”, Ö12;* *“şimdiye kadar lisansüstü eğitim yapma gibi bir düşüncem olmadı. Çünkü ekonomik kaygılar çok ön planda daha çok ders alma, ek derse girme, dyk (yetiştirme kursları), özel ders verme kaygısıyla çok fazla zamanımızı harcadığımız ve çok yorduğu için ekstra bir yüksek lisans yapma gibi bir düşüncem olmadı. Çünkü bu büyük bir özveri istiyor, emek istiyor, zaman istiyor, evlilik çocuk zamanımızın yetersizliği, içsel motivasyonumuzun olmamasından kaynaklı düşünmedim. Kaldı ki lisansüstü eğitim yapmak da ekstra bir maliyet ülkemizde, şimdi bunları değerlendirdiğin zaman ben kendimi nasıl geliştireceğim, ders yoğunluğum var, yorucu, masraflı bütün bunlar üst üste gelince bir yılgınlık söz konusu yani bu da lisansüstü eğitim yapma isteğimi olumsuz yönde etkiliyor.”, Ö13;* *“Okumak için para gerekiyor yüksek lisans da oldukça pahalı bir*

eğitim, kitaplar çok pahalı, zaman ve iş yükünü hesaba katmanız gerekiyor, çalıştığınız kurum da ders programınızın ayarlanabilmesi ve ders yükünün azaltılması anlamında sizi desteklemeli. Çok önemli etkenlerden biri lisansüstü eğitime alımlarda kriter olan yabancı dil sorunu. Biz her ne kadar dil bildiğimizi düşünsek de o dillerdeki yazıları okuma ve anlamada becerimizin çok yetersiz olduğunu, bu yüzden de yüksek lisansa kabulde zorlandığımızı düşünüyorum aynı zamanda aile üyelerinin desteği de lisansüstü eğitimi etkilemektedir çünkü sizin harcadığınız zaman ailelerinizden çalınmış zamandır.”, Ö14; “genelde kariyer yapmak isteyen özellikle üniversitede genç arkadaşlar yöneliyor, belli yaşın üstündeki öğretmenler hayatın getirdiklerinden ve mesleki doyum durumundan dolayı pek yüksek lisansı başvurmuyor. Ama son süreçteki sınavda muaf olma ek puan alma gibi tercihler lisansüstü eğitimi etkiledi. Ama bu eğitimlerin de içinin boş olduğunu düşünüyorum Hiç üniversitenin kapısına gitmeden yüksek lisans diploması alanlar oldu bu da ne kadar hakkaniyetlidir tartışılır.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Konuya ilişkin yöneticilerin ifadeleri şu şekilde olmuştur: Y6; *“her üniversitede baskın bir politik görüş var. Üniversite yüksek lisansa ya da doktora öğrenci alırken o baskın politik görüşe göre öğrenci alıyor ya da birilerinin baskısı ve ricalarıyla iş yürütülüyor.”* şeklinde ifade etmişlerdir.

4.16. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri etkileyen unsurlara ilişkin görüşleri

Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarının lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri etkileyen unsurlara ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 4.16’da ifadelerin olumlu etkileyen unsurlar ve olumsuz etkileyen unsurlar şeklinde 2 alt temada toplandığı görülmüştür:

Olumlu etkileyen unsurlar: Kendini geliştirme ihtiyacı ile tercih ediliyor, proje okullarına atanmada katkısı olması için tercih ediliyor, yönetici atamalarında ek puan alabilmek kaygısıyla tercih ediliyor, lisansüstü eğitime kendine kimlik kazandırma amacıyla yöneliyor, uzman alım sınavlarında muafiyet alabilmek için yöneliyor, uzman unvanı olanlara verilen ek ücreti hak edebilmek için lisansüstü eğitim tercih ediliyor ifadelerine yer verilmiştir.

Olumsuz etkileyen unsurlar: Üniversitelerde verilen lisansüstü eğitimin niteliği sorgulanmalıdır, lisansüstü eğitim almış yöneticilerin sahaya hiçbir katkısını görmedim, mesleklerindeki mutsuzluk yeni bir arayışa neden olabilir, ticarileştirilmiş yüksek lisans

anlayışı yaygınlaştı, kendini geliştirme ihtiyacı ile lisansüstü eğitim yapanların sayısı oldukça azdır ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo 4.16.

Eğitim Müfettişi ve Eğitim Uzmanlarının Lisansüstü Eğitim Yapmaya Yönelik Eğilimleri Etkileyen Unsurlara İlişkin Görüşleri

Alt tema	Temalar	Katılımcılar
Olumlu etkileyen unsurlar	Kendini geliştirme ihtiyacı ile tercih ediliyor.	M2 M3 M5 E2
	Proje okullarına atanmada katkısı olması için tercih ediliyor	M1
	Yönetici atamalarında ek puan alabilmek kaygısıyla tercih ediliyor	M1 E3 E5
	Lisansüstü eğitime kendine kimlik kazandırma amacıyla yöneliniyor	M3 E2 E4
	Uzman alım sınavlarında muafiyet alabilmek için yöneliniyor	M1 M2 M5 E1
	Uzman unvanı olanlara verilen ek ücreti hak edebilmek için lisansüstü eğitim tercih ediliyor	M2 E1
Olumsuz etkileyen unsurlar	Üniversitelerde verilen lisansüstü eğitimin niteliği sorgulanmalıdır	M1 M3 M4 E3 E4
	Lisansüstü eğitim almış yöneticilerin sahaya hiçbir katkısını görmedim	M1
	Lisansüstü eğitim maliyetli bir iştir	M5
	Mesleklerindeki mutsuzluk yeni bir arayışa neden olabilir	M3
	Ticarileştirilmiş yüksek lisans anlayışı yaygınlaştı	M1 E3 E4
Kendini geliştirme ihtiyacı ile lisansüstü eğitim yapanların sayısı oldukça azdır	M1	

Lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri olumlu etkileyen unsurlara ilişkin görüş bildiren eğitim müfettişlerinden bazılarının ifadeleri şöyledir: M1; “Eğitim çalışanlarının lisansüstü eğitim yapmalarının en temel gerekçesinin atamalarda yani proje okullarına ya da yöneticilik atamalarında ek puan alma kaygısıyla tercih edildiği görülüyor. Lisansüstü eğitim yapanların çok azı kendini geliştirme ve akademik çalışma hedefi olsa da yazılı sınavlardan muafiyet getirmesi de gerekçelerden biri diye düşünüyorum.”, M2; “şu an görünen sebep uzman öğretmenlik unvanı alıp fazla ücreti hak etmeye yönelik bir çaba olarak görünüyor. Bunun yararı olur mu? Elbette farklı neden olsa bile bir iki kitap karıştırmak, hocalarla görüşmek kişiye katkı sağlar.”, M5; “Yüksek lisansa tezli tezsiz ayrımı olmadan

sınavdan muaf tutulmaya sebep olduğu için yönelim oldu. Ama sınavdan muaf olmak için girenler sınavın bu kadar kolay olacağını bilselerdi lisans üstü başvurusu bu kadar olmazdı.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri olumlu etkileyen unsurlara ilişkin görüş bildiren eğitim uzmanlarından bazılarının ifadeleri şöyledir: E1; “yüksek lisansa yönelimin bu aralar artmasının nedeni uzmanlık unvanı almak için. Çünkü sınavda muafiyet sağlıyor ve ekonomik katkısı da var. Ama böyle bir zihniyetle de olsa yüksek lisans yapmak kişiye katkı sağlar.”, **E2;** “Kendilerini geliştirmelerine etki etmektedir. Öğretmen ise dünyayı anlama öğrencilerine günün şartlarına göre eğitim vermeyi sağlamaktadır. İdareciler için; kendilerine bağlı olarak çalışan kişilere model ve rehberlik yaparak onlara yol gösterici olabilirler. Meslektaşları ve toplumda daha iyi yer edineceğini düşünüyorum. Meslektaşlarına ve topluma liderlik yapabilecektir.”, **E4;** “Yüksek lisansa yönelim kendine kimlik kazandırma amacıyla yapılıyor. Öğretmen sosyal bir varlık ve bir şekilde kabul görmek ister. Lisansüstü eğitimle alacağı etiket sayesinde toplum içerisinde saygın bir noktaya yerleşmek istiyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri olumsuz etkileyen unsurlara ilişkin görüş bildiren eğitim müfettişlerinden bazılarının ifadeleri şöyledir: M1; “Eğitim müfettişi olarak okullara gittiğimizde lisansüstü eğitim almış olan idarecilerin sahada olumlu etkilerini görmedim. Bu anlamda üniversitelerde verilen eğitimin niteliği de sorgulanmalı. Bu şekilde basitleştirilmiş ve ticarileştirilmiş lisansüstü eğitimlerin eğitim adına bir zafiyet olduğunu düşünmekteyim.”, **M3;** “Mesleklerinde mutsuzluk ve arayış, statü olarak yükselmek ve kendini gerçekleştirme çabaları olarak görüyorum, amaç yüksek lisanstaki bilgileri eğitim sistemine transfer etmek olmadığını düşünüyorum. Çünkü üniversiteler ile MEB eğitim sistemi arasında ciddi kopukluklar var.”, **M5;** “akademik kariyer yapmak maliyetli bir iştir. Yüksek lisans için devletin mali desteği yok. Kişiler kendi maddi imkânları ile zaman ve emek harcayarak lisans üstü eğitim yapıyorlar.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimleri olumsuz etkileyen unsurlara ilişkin görüş bildiren eğitim uzmanlarından bazılarının ifadeleri şöyledir: E3; “Yüksek lisansa yönelim tam bir facia. Özel üniversitelerin para kazanma arzusu ile yapılıyor. Parası olan kolayca bir belge elde ediyor. Bir zamanlar Türk Hava Kurumu bir sürü kamu görevlisine hiç eğitime katılmadan yüksek lisans diploması verdi. Hiç eğitim almadan veya bilgisayar üzerinden hiç çaba harcanmadan diplomalar verildi. Yüksek lisans işinde yozlaşma başladı. Batıda böyle değildir. Yüksek lisans yapmak oralarda daha zordur. Çünkü adamlar bunu

uzmanlık olarak değerlendiriyor.”, **E4**; “Eğitimde maddiyat her zaman ikinci planda olmalı önce iyi yetişmeye odaklanılmalı. Fakat büyük paralarla hiç eğitim almadan yüksek lisans diploması veriliyor. Eğitimlerin içi boşaltıldı iyice.” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.17. Yönetici ve öğretmenlerin kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin anlayışları

Yönetici ve öğretmenlerin kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini nasıl etkileyeceğine ilişkin anlayışlarının yer aldığı Tablo 4.17 incelendiğinde katılımcılar açıklamalarında şu ifadelere yer vermişlerdir: ‘Etkileyeceğini düşünmüyorum, Sıfatlar velinin öğretmen seçmesine yol açacak, Unvanların kullanılması rahatsız edici olabilir, Öğretmenin kariyer basamağında okul yöneticisinin üstünde olması problem yaratabilir, Uzmanlık etiketi amacı dışında kullanılacak, Eşitliğe aykırı durumlar oluşacak, Ekonomik boyut ilişkileri etkileyebilir, Öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek, Statü farkı sosyal ilişkileri etkilemeyecek, Adil bir uygulama olursa ilişkiler etkilenmez, Çalışma iklimi bozulur, Görev dağılımları konusunda çatışmalar yaşanabilir’ şeklinde ifadelere yer verilmiştir.

Tablo 4.17.

Yönetici ve Öğretmenlerin Kariyer Basamakları Uygulamalarının Okul İçi Çalışma İlişkilerini Etkileme Durumuna İlişkin Anlayışları

Temalar	Katılımcılar
Etkileyeceğini düşünmüyorum	Ö1 Ö6 Ö7 Ö8 Ö9 Ö15 Ö16 Y3 Y5
Sıfatlar velinin öğretmen seçmesine yol açacak	Ö2 Ö7 Y4 Y6
Unvanların kullanılması rahatsız edici olabilir	Y3
Öğretmenin kariyer basamağında okul yöneticisinin üstünde olması problem yaratabilir	Ö16 Y7
Uzmanlık etiketi amacı dışında kullanılacak	Ö2 Y6
Eşitliğe aykırı durumlar oluşacak	Ö2 Ö6 Ö12 Ö13 Y6
Ekonomik boyut ilişkileri etkileyebilir	Ö1 Ö3 Ö4 Ö5 Ö6 Ö7 Ö12 Ö13 Ö16 Ö17 Y4 Y6 Y7 Y8
Öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek	Ö4 Ö5 Ö12
Statü farkı sosyal ilişkileri etkilemeyecek	Ö4 Ö5 Ö8
Adil bir uygulama olursa ilişkiler etkilenmez	Ö8 Ö13
Çalışma iklimi bozulur	Ö10 Ö13 Ö14 Y2 Y4 Y6 Y8

Kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin görüşlerini belirten öğretmenlerden bazılarının açıklamaları şu şekildedir: Ö2; “Kariyer basamakları uygulamalarını bizim eğitim sistemi içinde doğru bulmuyorum. Düşünün ki öğretmenler branş ve uzmanlık ile ayrılınca veliler öğretmen seçmeye, bunun için de okullara yüklü miktarda bağışlar yapmaya başlayacaklardır. Hatta bu öğretmenlerin reklamları o kadar artırılarak özel ders furçasının başlamasına yani kayıt dışı çalışmaların artmasına sebep olacaktır. Halkçılık ve eşitlik anlayışına ters durumlar oluşacak belki ve maddi olanakları olmayan öğrenci iyi öğretmene gidemeyecektir, sistem değişmelidir.”, **Ö3;** “öğretmen, uzman öğretmen ya da başöğretmen sınıflamasının içi boş olduğunun öğretmen olarak hepimiz farkındayız. Fakat eşit işi yapan insanlara farklı ücretler ödenmesi durumu kendi aramızda rahatsızlıklara sebep olacaktır diye düşünüyorum. Örneğin akademik başarısı düşük ya da problemlili öğrencilerin yoğun olduğu sınıflarda derse girmek üzere uzman öğretmen ya da başöğretmenlerin seçilmesi gerektiğini düşünebilirim böylece uzmanlıklarını gösterebilecekleri bir alan kendilerine tahsis edilmiş olur. Uzman öğretmenlik ya da başöğretmenlik unvanına sahip olmuş öğretmenler diğer öğretmenlerden farklı bir donanıma sahip olmamasına rağmen öğrencilerin ve velilerin gözünde farklı algılanabilir, veliler çocukların dersine bir başöğretmen ya da uzman öğretmen girsin isteyebilir bu da çalışma ortamında çatışmalara neden olarak çalışma barışını bozabilir.”, **Ö4;** “Öğretmenler arasında kişisel olarak sorun oluşacağını düşünmüyorum ancak motivasyon düşüklüğüne neden olacağını düşünüyorum Aynı işe farklı ücret uygulaması özellikle günümüz koşullarını ciddi performans düşüklüğüne neden olacaktır. Belki öğretmenler birbirleriyle olumsuz ilişki geliştirmeyeceklerdir ama ekonomik farklılıklar çalışma motivasyonunu düşürecekler”, **Ö6;** “Okul içi çalışmaların olumsuz sonuçlar doğurmayacak kanısındayım çünkü tüm öğretmenler aynı şeyi yapmakta. Statü farkı sosyal ilişkileri etkilemez ancak verilen emek karşısında alınan ücret ayrıştırıcı olunca çalışma ahengini bozacaktır fikrindeyim”, **Ö8;** “Önceki yıllarda yapılan sınavda uzman olanların olmayanlardan fazla maaş almaları, uzman olmayanların bazı sebeplerden sınava girmemesi veya girememesi insanlar arasında konu oldu tabii ki ama bu çatışmaya veya kutuplaşmaya götürecektir boyutta olmadı. Bundan sonra da olmayacağını düşünüyorum”, **Ö9;** “insanlar zaten kariyer basamakları uygulamalarının anlamsız olduğunun farkında olduğu için okul içi çalışma ilişkilerini etkileyeceğini düşünmüyorum.”, **Ö10;** her türlü etiketlenmenin çalışma ortamında bölünme yaratacağını düşünüyorum. Uzman, başöğretmen, sözleşmeli, kadrolu, ücretli bir sürü farklı sıfatlar var. Pratikte baktığınızda bu insanlar aynı işi yapıyorlar bir başöğretmenin ya da uzman öğretmenin diğer öğretmenlerden farklı bir iş yaptığını görmedim o zaman aynı işi yapıyorlarsa neden bu kadar farklı ücret alıyorlar, bu

durumu bilmek bile rahatsız edici öğretmenlerin motivasyonunu ciddi derecede etkileyeceğini düşünüyorum.”, Ö14; “Ben kariyer basamakları uygulamalarının çalışma ilişkilerini olumlu etkileyeceğini sanmıyorum. İleride öğretmenler arasında ister istemez okulda yapılan faaliyetlerde çatışmalar çıkacaktır. Bazı görev paylaşımlarında öğretmenler ben uzmanım bununla mı uğraşacağım ya da ben uzman değilim bu işi uzman öğretmenler yapmalı gibi düşünceler oluşacaktır. Bu da çalışma ortamını gerecektir.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin görüşlerini belirten yöneticilerden bazılarının açıklamaları şu şekildedir: Y2; “okul içi dinamiklerini bozucu, iklimi olumsuz etkileyici bir durum yaratacaktır elbette bu uygulamalar. İnsanlar aynı çabaya aynı karşılık verilmediğinde verimi düşecektir. Hatta görev verilirken unvan farkları bizi zora sokabilir.”, Y3; “kendi okulunda şu an için bir sıkıntı olmadığını görüyorum çünkü herkes uzman ve başöğretmen oldu ancak 10 yılını tamamlamamış öğretmenlerin olduğu okullarda veya sınava girmemiş olan öğretmenlerin yaşadığı hak mağduriyetleri ile ilgili sıkıntıları duyuyorum diğer okullardan.”, Y4; “2006 yılında uzmanlık sınavına giremeyenler 2022 yılına kadar sınav yapılmadığı için uzman olamadılar buldukları yaş itibarıyla başöğretmen olmaları da artık imkânsız bu haksızlık giderilmediği takdirde öğretmenler arasında hep huzursuzluk olacaktır.”, Y6; “Uzman veya başöğretmen olanlar unvanlarını özel ders verebilme aracı olarak kullanabilirler. Hatta bazı arkadaşlar buna başladı bile. Uzman öğretmenden özel ders veya başöğretmenden özel ders verilir gibi duyular alıyoruz velilerden. Aslında aralarında hiçbir fark yok ancak veli bu unvanların içinin boş olduğunu bilmediğinden bir şey sanıyor. Unvanlar aracılığı ile velinin kendilerini tercih etmesi için ben başöğretmenim veya ben uzman öğretmenim demek ve bu etiketten yarar sağlamaya çalışmak daha şimdiden diğer öğretmenleri huzursuz etti. Sonrasında daha büyük problemlere yol açabilir.”, Y7; “öğretmenler arasında herhangi bir durum yaşanacağını düşünmüyorum ancak uzman ya da başöğretmen olmayan bir okul müdürü düşünelim ve okulda uzman ve başöğretmen kişilerin olduğunu düşünelim burada bir otorite sorunu çıkabilir düşüncesindeyim” şeklinde ifade etmişlerdir.

4.18. Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarına göre kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin anlayışları

Eğitim müfettişi ve eğitim uzmanlarına göre kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin anlayışlarının bulunduğu Tablo 4.18’de konuya ilişkin katılımcıların ifadeleri şu şekilde olmuştur: ‘Mevcut kariyer basamakları

uygulamaları çalışma ilişkilerini bozar, ekonomik eşitsizlikler kurum içinde ayrışma yaratır, yanlış uygulama çalışanlar arasındaki paylaşma ve yardımlaşma ortamını bozar, statü kaynaklı sorunlar yaratır, velinin öğretmen tercihi sürecini etkiler, öğretmenler arasında gruplaşmaya neden olabilir, unvanlar abartılmazsa çalışma ilişkileri bozulmaz.’

Tablo 4.18.

Eğitim Müfettişi ve Eğitim Uzmanlarına Göre Kariyer Basamakları Uygulamalarının Okul İçi Çalışma İlişkilerini Etkileme Durumuna İlişkin Anlayışları

Temalar	Katılımcılar
Mevcut kariyer basamakları uygulamaları çalışma ilişkilerini bozar	M1 M4 M5 E1 E4
Ekonomik eşitsizlikler kurum içinde ayrışma yaratır	M1 M4 M5 E1
Statü kaynaklı sorunlar yaratır	M1 E4
Velinin öğretmen tercihi sürecini etkiler	M1 E1
Öğretmenler arasında gruplaşmaya neden olabilir	M4
Unvanlar abartılmazsa çalışma ilişkileri etkilenmez	E2 E3

Kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin görüşlerini açıklayan eğitim müfettişlerinden bazılarının ifadeleri şu şekildedir: M1; “Sadece ekonomik iyileştirmeye dayalı bir durum yapıldı ve aynı işi yapan öğretmenler arasında ciddi ücret farkları oluştu. Bu tehlikeli bir durumdur. Eşitsizliğe neden olduğu için okulda ilişkileri zedeleyebilir. Yanlış uygulama öğretmenler arasında ayrışma yaratabileceği gibi aralarındaki yardımlaşma paylaşmayı da ortadan kaldıracaktır. Ayrıca ileride unvanlardan kaynaklı hiyerarşi sorunları doğacaktır. Görev paylaşma noktasında huzursuzluklar oluşacaktır.”, **M4;** “Aynı işi yapan insanların unvanları farklı olacak. Ve yapılan iş aynı olmasına rağmen ücret farklılıkları olması öğretmenler odasındaki barış ortamını bozabilir, birlikteliği engelleyebilir.”, **M5;** “Okul müdürünün hiyerarşide alt kariyerde olması öğretmenin kabulünü zorlaştırır. Öğretmen kendinden alt kariyerde olan müdüre refleks geliştirebilir.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Aynı konuya ilişkin eğitim uzmanları şu açıklamaları yapmışlardır: E1; “Kariyer uygulaması aynı işe farklı ücretler verilmesine neden olduğu için çalışma ilişkilerini olumsuz etkileyebilir. Bu öğretmenin işteki motivasyonunu düşürür. Aynı zamanda velilerden çocuğunu uzman veya başöğretmene verme talepleri gelebilir. Bu da öğretmenler arasında veya

yöneticilerle öğretmen arasında problemlere yol açabilir.”, **E2**; “Ben 2006 yılında Uzman Öğretmen oldum bu herhangi bir sorun olmadı. Bu konuyu meslektaşlarımız arasında abartmamamız gerekir. Sınıf girişine; Uzman Öğretmen veya Başöğretmen yazısı yazdırılması gibi. Bu gibi durumlar ayrıştırıcı olur.”, **E3**; “Unvanlar abartılmazsa insanlar unvanları sık sık dillendirip bundan fayda sağlamaya çalışmazsa çalışma ilişkilerini etkilemez. 1-2 yıl içinde her şey unutulur. Unvan alamayanlara ücret artışı için bir teşvik olur belki.”, **E4**; “mevcut kariyer basamakları uygulamaları çalışma ilişkilerini olumsuz etkiler. Kariyer basamağında altta olan bir okul müdürünün üst kariyerde olan öğretmen üzerindeki etkisi ve yetkisi azalacaktır. Mutlaka burada karşılıklı çatışmalar ve hiyerarşi problemleri yaşanır. Kariyer uygulamasında öğretmenler arasında da sıkıntılar olur çünkü farklı görevleri olmamasına rağmen unvanlar ve farklı ücretler olması huzursuzluk yaratacaktır. Öğretmenler odasında huzur yoksa eğitim de olmaz.” şeklinde ifade etmişlerdir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ait yorumlara ve sonuçlara yer verilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırma Antalya İli Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa İlçelerinde çalışan okul yöneticileri ve öğretmenler ile İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesinde çalışan eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanlarının Türk Eğitim Sistemindeki uzmanlaşma anlayışına ilişkin görüşleri alınarak, uzmanlığa alım, yetiştirme ve alanda değerlendirme uygulamaları hakkında düşünceleri ve önerileri tespit edilmeye çalışılmış, İnsan Kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları üzerinden mevcut durum ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde şu sonuçlara varmak mümkündür;

1.Alt Tema ya İlişkin Bulgular: Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı önemsemediği katılımcılarımızın çoğu tarafından ifade edilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenler bu durumun gerekçelerini özensizlik, ciddiyetsizlik ile sürecin yönetilmesi, uzmanlaşma sürecinin siyasi kaygılarla yürütülmesi, nitelikli kurumların kapatılması, alan dışından öğretmen alımlarının yapılması, uzmanlaşmanın ekonomik boyuta indirgenmesi, Millî Eğitim Bakanlarının asıl mesleğinin eğitim ile ilgili olmaması şeklinde sıralamışlardır. Eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları aynı görüşleri ifade etmekle birlikte alt ve üst yapısı hazırlanmamış sistem olduğu vurgusunu yapmışlar, özellikle yetişmiş insan gücünün atıl olduğunu açıklamışlardır. Katılımcıların çoğunun sistemde süreklilik olmadığını söylemesi Koçak ve Argon'un (2019) araştırmasında "Türk Eğitim Sisteminin bürokratik yapısı ile tepeden inme denilebilecek, paydaşlardan yeterli görüş alınmadan ve bilgilendirme yapılmadan gerçekleştirilen düzenlemeler ile çıkartılan kanun, yönetmelik, yönergeler ve eğitim politikalarında bir türlü sağlanamayan süreklilik gerçeği gösterilebilir." Sonucu ile örtüşmektedir.

2. Alt Temaya İlişkin Bulgular: MEB'in uzman alım sürecine ilişkin ise okul yöneticileri ve öğretmenler liyakate dikkat edilmediği, objektif kriterler olmadığı, sınavların uzman alım amacına uygun olmadığını ifade etmişlerdir. Beklentilerini ise liyakat temel alınmalı, objektif ölçümler dikkate alınmalı, sınavla değil nitelikli eğitimler alım yapılmalı şeklinde açıklamışlardır. Buna ilişkin destekleyici olduğu düşünülen bir çalışma Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım (2015) tarafından okul müdürlerinin sözlü sınavla göreve alınması üzerine yapılmıştır. Çalışmada katılımcıların büyük çoğunluğunun, sözlü sınavda verilen cevapların doğru olup olmadığını adaylara bildirilmediği, yazılı, sözlü ya da görüntülü kayıt yapılmadığı, sınavdan önce kimlerin başarılı olacağına yönelik söylentilerin olduğu, sınavdan sonra başarılı olanlar ile daha önceki söylentilerin büyük ölçüde örtüştüğü dolayısıyla sözlü sınavda objektif bir değerlendirme yapılmadığı şeklindeki ifadeleri araştırma bulgusu ile uyumludur. Eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları ise uzman alım sürecine ilişkin yetersiz ve objektiflikten uzak süreç işletildiğini, siyasi eğilimlerin belirleyici olduğunu ifade etmişler, farklı veri kaynaklarından sahadaki çalışmalara bakılarak ölçme yapılması gerektiğini ve uzmanlık alanlarına göre alımlar yapılması gerektiğini çoğunlukla yinelemişlerdir. Sabancı'nın (1999) yaptığı araştırmada katılımcıları görevde yükselme uygulamalarının liyakat ilkesine uygun olmadığını ifade etmesi, puanlama kriterlerinin belirsizliği, adayların dünya görüşlerinin değerlendiricilerle uyuşmasının belirleyici olduğunu ifade etmeleri araştırmanın bulgusunu destekler niteliktedir.

3. Alt Temaya İlişkin Bulgular: MEB'in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin uzmanlık sıfatının altını doldurmayan uygulamalar yapıldığı, video ile yetiştirmenin verimli olmadığı okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından özellikle yinelenmiş, uzman yetiştirme sürecinde çalışanların talep ve ihtiyacının dikkate alınması beklentisi çoğu katılımcı tarafından belirtilmiştir. Burada yöneticiler uzman yetiştirme işini yine alanında uzman kişiler yapmalıdır vurgusunu yapmışlardır. Eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları tarafından uzman yetiştirme işinin nitelikli eğitimlerle yürütülmediği, gerçeklikten uzak olduğu, ifade edilmiştir. Eğitim fakültesinden mezun olan aday öğretmenlerin yetiştirilme süreci nitelikli olmalıdır beklentisi hem eğitim müfettişleri hem de eğitim uzmanlarının çoğu tarafından ifade edilmiştir. YÖK/ Dünya Bankası iş birliğiyle 1994-1998 yılları arasında Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi Projesi ile eğitim fakültelerinde yeniden yapılandırılmaya gidilmesinin gerekçelerinden biri çalışmamızın bulgularını doğrular niteliktedir. "Eğitim fakülteleri öğretmen yetiştirme programlarında yer alan dersler, konuları, içerikleri ve bütünsellik özellikleri bakımından gereken nitelik ve özelliklere sahip öğretmenleri yetiştirmekten uzaktır" (YÖK 1998: 14-19)

ifadesine yer verilmiştir. Bununla birlikte Eğitim uzmanları yetiştirme işlevinin donanımlı kişilerce verilmesi beklentisini, eğitim müfettişleri ise öğretmen ve müfettiş etkileşimli yetiştirme faaliyeti yürütülmesi beklentisini açıklamışlardır. Bulgumuz ile uyuşan Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım'ın (2018) “Denetim Anlayışı ve Uygulamalarındaki Değişimler Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri” isimli çalışmalarında katılımcıların görüşlerinden yola çıkılarak, öğretmen, yönetici ve müfettişler arasındaki etkileşimi artıracak, öğretmen denetimini de kapsayan, programın ve öğretimin geliştirilmesine odaklanan bir denetim sisteminin kurulması, müfettişlerin unvanlarında ve görevlerinde yapılan yüzeysel değişikliklerin ötesinde okul çalışanlarını, il ve ilçe Millî eğitim müdürlüğü yöneticilerini de kapsayan düzenlemeler yapılması gerektiği önerilmiştir.

4. Alt Temaya İlişkin Bulgular: MEB'in Uzmanları alanda değerlendirilme durumuna ilişkin sorduğumuzda okul yöneticileri ve öğretmenler uzmanlardan hiçbir şekilde sistemin yararlanmadığı ve ekonomik farklar dışında uzman olmak ve olmamak arasında bir ayrım olmadığı açıklamaları sıklıkla dile getirilmiştir. Bu konudaki beklentilerini ise; eğitimde niteliğin artırılması faaliyetlerine katılmalılar, üst kariyer alt kariyeri yetiştirebilir, uzmanlık alanlarına göre görev ve sorumlulukları belirlenmeli şeklinde belirtmişlerdir. Aynı konuda eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları ise; yetişmiş uzmanların âtil halde olduğu ve yararlanılmadığını ifade etmişler, beklentilerini ise rehberlik ve yetiştirme görevleri verilerek uzmanların değerlendirilebileceği, uzman sıfatını alanların görev ve sorumluluklarını belirleyerek farklılıklarını ortaya koyacak çalışmalar yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir. 2005 yılında çıkarılan kariyer basamakları yönetmeliğine ilişkin yapılan bazı çalışmalar araştırmamızı doğrulamaktadır. Gümüşeli (2005), yönetmeliğin içi boş bir unvan ve yapılacak sınırlı ücret artışı dışında bir anlam taşımadığını ve eşit işe eşit ücret ilkesine aykırı olduğunu öne sürerken; Çelikten (2005), uygulanmaya çalışılan kariyer sisteminin olumsuz sonuçlar doğuracağını, unvanı ne olursa olsun, bütün öğretmenlerin sonuçta aynı işi yaptıklarını fakat sadece aldıkları ücretlerin farklı olacağını ifade etmiştir. Ayrıca uzman veya başöğretmen olmayan okul yöneticileri ile uzman ve başöğretmenler arasında ast üst karmaşasının yaşanacağını, bu durumun da örgüt içinde kargaşaya neden olacağını, ayrıca velilerin çocukları için uzman ve başöğretmenleri seçmek isteyeceklerini ileri sürmüştür.

5. Alt Temaya İlişkin Bulgular: Yönetici ve öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kariyer ilkesi açısından mevcut kariyer uygulamalarına ilişkin görüşlerine dair bulgular ise şu şekildedir: Kariyer sisteminde objektiflik, açıklık, eşitlik ilkelerinin olmadığı, sistemin kariyeri teşvik etmediği, amaca uygun kaynakların yönetilmediği belirtilmiştir. Aynı

konuya ilişkin ise eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları ise; kariyer uygulamasının sorunlu olduğu, mülakat uygulamasının bilimsel olmadığı, yetişmiş kadroların âtil hale getirilerek kaynakların israf edildiğini belirtmişlerdir. Güler, Kayıkçı ve Sabancı'nın (2022) Türk Eğitim Sistemindeki kariyer uygulamalarını İnsan Kaynakları Yönetimi açısından inceledikleri araştırmalarında kariyer geliştirmenin teşviki konusunda katılımcıların çoğu teşviklerin yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir.

6. Alt Temaya İlişkin Bulgular: Okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşmanın kriterlerine ilişkin görüş ve önerilere dair okul yöneticileri ve öğretmenler süreçte siyasi eğilimlerin etkili olduğu, uzmanlaşmanın okul yöneticiliği için bir kriter olmadığı sıklıkla ifade edilmiş, liyakatli, insan ilişkilerini iyi yöneten, nitelikli eğitimlerle yetişmiş kişilerin uzman sayılması gerektiği belirtilmiştir. Yeterliliği olmayan kişiler okul yöneticisi oluyor ifadesinin sadece öğretmenler tarafından ifade edilmiş olması ise yöneticilerin mevcut konumları itibarıyla bu ifadeyi tercih etmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı konuya ilişkin eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları benzer ifadelerde bulunmuşlar ve özellikle liyakat vurgusu ile kendini yenileyebilen ve alanda fark yaratan kişilerin uzman sayılması, tezli yüksek lisans mezunu olmanın okul yöneticiliğinde önemli bir kriter olması gerektiği katılımcıların çoğu tarafından ifade edilmiştir. Recepoğlu ve Kılınç'ın 2014 yılındaki "Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri" çalışmasında da "Okul yöneticiliği için yönetim alanında en az tezli ya da tezsiz yüksek lisans eğitimi almış olma şartı aranmalı ve sonraki aşamada da lider yönetici yetiştirme programları açılarak bu eğitimde başarılı olanlar okul yöneticisi olarak atanmalıdır." Önerisi getirilmiştir.

7. Alt Temaya İlişkin Bulgular: Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik etme durumuna ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenler MEB'in uzmanlaşmayı teşvik etmediği "Lisansüstü eğitim gereken desteği görmüyor" ifadesi ile katılımcıların çoğunluğu tarafından ifade edilmiştir. Burada geçmişte lisansüstü eğitim almış olanların ücret farklarının olup bunların kaldırılması, yine geçmişte lisansüstü eğitim alanlara verilen tayin haklarının kaldırılmasının bu düşüncede etken olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında bazı katılımcılar meslek kanununun çıkması, hizmet içi eğitimlerle yetişme alanlarının oluşması gerekçesiyle Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzmanlaşmayı teşvik ettiği açıklamasını yapmışlardır. Aynı konuya ilişkin eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları ise; MEB'in geçmişteki olumlu çalışmaların rafa kaldırılmasının teşvik edici olmadığını ifade etmişlerdir. Bu düşüncenin Köy enstitüleri, TODAİE kurumlarının kapatılmasına atıf yapıldığı ve aynı zamanda lisansüstü eğitim için

önceden verilen Ek ders ücreti farklarının kaldırılması ile kazanımların kaybedildiği şeklinde yorumlanabilir.

8. Alt Temaya İlişkin Bulgular: Uzmanlaşma sürecine katkısı olduğu düşünülen lisansüstü eğitime yönelik eğilimleri etkileyen unsurlara ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından mevcut uzmanlaşma faaliyetlerinin lisansüstü eğitim yapmaya yönelime neden olduğu ifade edilmiştir. Burada lisansüstü eğitim mezunlarının kariyer basamakları sınavından muaf tutulması ve uzman veya başöğretmen etiketini alarak ekonomik iyileştirmeden yararlanabilmesini sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Lisansüstü eğitim yapmayı etkileyen olumsuz etkenler ise; ekonomik engeller olduğu ve çok fazla zaman aldığı, iş yükü yarattığı şeklinde belirtilmiştir. Burada lisansüstü eğitim kitaplarının pahalı olması, özel üniversitelerde ve devlet üniversitelerinde tezsiz programların ücretli olması, üniversitelerin şehir merkezlerinde olmasının ulaşım maliyetleri oluşturması şeklinde bu ifadeler yorumlanabilir. Karaman ve Bakırcı'nın (2010) makalesinde "Pahalı ve yüksek maliyetli lisansüstü eğitimde kitap, kırtasiye, fotokopi, yol vb. harcamaları yapmak zorunda kalan öğrenciler maddi sorunlarla karşılaşmakta yeterince verimli olamamaktadır." yorumu benzer bir tespit olarak görülmektedir. Aynı konuya ilişkin eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları sınavdan muaf olma kaygısıyla yönelindiğini söyleyerek, kendini geliştirme ihtiyacının da olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Olumsuz etkenler için üniversitelerde uygulanan lisansüstü eğitim programlarının niteliği sorgulanmalıdır ifadesinde bulunmuşlardır. Bu ifadeyi lisansüstü eğitimin farklı üniversiteler tarafından gelir kapısı olarak görülmesi, eğitim yuvası olarak bilinen üniversitelerin ticari bir bakış açısıyla hareket etmesi, eğitime devamın aranmaması ve diplomanın uzaktan eğitim yoluyla dahil verilebiliyor olmasının sonucu olarak görebiliriz. Aynı zamanda XX. Millî Eğitim Şûrasında da okulların yönetiminden sorumlu olan eğitim kurumu yöneticiliğinin ikinci görev olarak değil, liyakat ve uzmanlık gerektiren, yetki-sorumluluk dengesi sağlanmış, profesyonel bir meslek olarak düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

9. Alt Temaya İlişkin Bulgular: Uzmanlaşma sürecine motive edeceği düşünülen kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin çoğu ekonomik boyutun çalışma ilişkilerini etkileyebileceğini ifade etmeleri, mevcut uygulamanın görev farkları yaratmayıp aynı işi yapanlar arasında ücret farkları doğmasının adaletli bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir. Etkileyeceğini düşünmeyen bazı yönetici ve öğretmenler neredeyse herkesin unvan almasından dolayı etkileyeceğini düşünmedikleri, geçmişte verilen unvanların kayda değer bir etkisi olmamasından dolayı yeni verilen unvanların da bir etkisi olmayacağı şeklinde yorumlanabilir. Kariyer basamaklarının

çalışma ilişkilerini etkileme durumuna ilişkin görüş bildiren eğitim müfettişleri ve eğitim uzmanları ise; çalışma ilişkilerinin ekonomik eşitsizlikler sebebiyle bozulacağını aynı zamanda okul müdürünün daha alt kariyerde olabilme durumunun hiyerarşik sorunlar yaratacağını ifade edilmiştir. Bu durum kariyerler belirlenirken hiyerarşik çelişki oluşturduğu ve görev tanımlarının olmamasının aynı işi yapanlar arasında eşitsizlik yaratacağı bunun sonucunda iş barışının bozulacağı şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların motivasyonunun düşmesi veriminin düşmesi anlamına da gelebileceğinden İnsan Kaynakları Yönetiminin kariyer ilkesi ile uyuşmayan uygulamalar olduğu sonucu ortaya çıkabilir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına ilişkin öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

- ✓ Eğitim politikalarının süreklilik göstermesi ve uzmanlaşma adına yürütülecek çalışmaların bir plan dahilinde yürütülmesi
- ✓ Uzmanlık alımlarında objektif kriterler belirlenmesi ve siyasi aktörlerin müdahalesine izin verilmeyecek şekilde ölçme kriterlerinin, açık, anlaşılır, geçerli ve güvenilir kriterlere dayalı olarak hazırlanması
- ✓ Eğitim müfettişlerinin okullarla eşleştirilerek iş başında yetiştirme, rehberlik ve denetim faaliyetlerine tekrar geri dönmesi, eğitim müfettişlerinin denetimlerinin evrak denetimi olmaktan çıkarılıp branşa göre uzmanlaşmış müfettişlerle en az 2 yıllık programlarla yürütülmesi
- ✓ Eğitim müfettişlerinin etkili denetim ve rehberlik yapabilmesi için yeterli sayıda eğitim müfettişi alımı yapılması
- ✓ Görevden el çektirilen eski il ve ilçe Millî eğitim müdürlerini âtil olmaktan kurtararak okullarda yöneticilere rehberlik yapma görevleri verilmesi
- ✓ Uzman öğretmen ve başöğretmenlerin ücret farkları dışında okullardaki komisyonlarda ve eğitimin niteliğini artıracak proje bazlı çalışmalarda görev alması
- ✓ Üst kariyerin alt kariyer basamağındakinin yetişmesinde sorumluluğu olması
- ✓ Mülakat sisteminin kaldırılması ve yerine saha çalışmaları ve liyakatin temel alındığı ölçme araçları getirilmesi
- ✓ Okul yöneticilerinin başöğretmenlerden seçilmesi

- ✓ Eğitim yöneticiliğine alımlarda en az yüksek lisans düzeyinde mezuniyet kriteri getirilmesi
- ✓ Lisansüstü eğitim almayı teşvik edecek ücretlendirme sistemi oluşturulması, ek ders ya da maaşlarda cazip hale gelebilecek artışlar yapılması
- ✓ Lisansüstü eğitim almanın önündeki maddi engeller için devlet teşviklerinin verilmesi bunun için bütçeden fon ayrılması
- ✓ Lisansüstü eğitimlerin ticarileştirilmesinin önüne geçilmesi
- ✓ Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin okul temelli oluşturulması ve küçük gruplar halinde yürütülmesi
- ✓ Nitelikli yönetici yetiştiren kurumların açılması
- ✓ Kariyer basamağı uygulamalarının daha ciddi ve planlı hazırlanması, sürekliliğinin olması
- ✓ Uzmanlığa alım uygulamalarında alana göre kriterler belirlenmesi
- ✓ Aday öğretmenlerin yetiştirilmesinde uzman öğretmen ve başöğretmenlerin değerlendirilmesi

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Araştırma ile ilgili sahada çok fazla çalışma olmadığı bu sebeple konuyu farklı yönleriyle irdeleyebilecek yeni çalışmalar yapılması önerilebilir. Ayrıca farklı şehirlerde uygulanarak araştırma sayısı artırılabilir. Uzmanlaşma ve denetim ilişkisi üzerine çalışmalar yapılabilir. Aynı zamanda çalışmanın nicel araştırması yapılarak sahaya katkı sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Abazaoğlu, I. (2014). Dünyada öğretmen yetiştirme programları ve öğretmenlere yönelik mesleki gelişim uygulamaları. *Electronic Turkish Studies*, 9(5).
- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Pegem Yayınları: Ankara.
- Akçakaya, M. (2016). Weber'in bürokrasi kuramının bugünü ve geleceği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Özel Sayı)*, ss.275-295.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Aktan, C. (2003). *Değişim çağında yönetim*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Akyüz, Y. (2010). *Türk eğitim tarihi* (On yedinci Baskı). Pegem Akademi: Ankara.
- Alabaş, R., Kamer, S. T. ve Polat, Ü. (2012). Öğretmenlerin kariyer gelişimlerinde lisansüstü eğitim: Tercih sebepleri ve süreçte karşılaştıkları sorunlar/Master's degree education in the career development of teachers: reasons of preference and the problems that they face throughout the process. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 89-107.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi* (Dördüncü Baskı). Barış Yayınları: İzmir.
- Alkan, C. (2000). Meslek ve öğretmenlik mesleği. *Öğretmenlik mesleğine giriş*. (s.207).
- Altunok, H. (2018). Uzmanlaşmanın Bakanlıklarda Görünümü. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(3), 600-619.
- Bakioğlu, A., ve Banoğlu, K. (2013). Öğretmenlikte kariyer basamakları uygulamasına ilişkin öğretmen görüşlerinin metaforlar ve sosyal ağ analizi yöntemiyle incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37(37),28-55
- Bass, Bernard M. (1994). Continuity and change in the evolution of work and human resource management. *Human Resource Management*, 33(1), ss. 3-5

- Baysal, A. (1993). *Çalışma yaşamında insan*. İşletme Fakültesi Yayınları: İstanbul.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi* (Üçüncü Baskı). Beta Yayınları: İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (On yedinci baskı). Pegem Akademi: Ankara.
- Canman, A. D. (1995). *Çağdaş personel yönetimi*. TODAİE Yayınları: Ankara.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., ve Turner, L. A. (2014). Design, and analysis.
- Çelik, C. (2001). İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesi ve örgütsel etkinlik ilişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Adana.
- Çevikbaş, R. (2014). Bürokrasi kuramı ve yönetsel işlevi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2),75-102.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/eyad/issue/57420/813871>
- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı* (K. Tosun, Çev.). (Üçüncü Baskı). İşletme Fakültesi Yayınları: İstanbul.
- Demir, S. B., ve Karadeniz, Y. (2010). Öğretmen kariyer basamakları uygulamasının farklı kariyer basamaklarında bulunan öğretmenler tarafından değerlendirilmesi. *Uluslararası Öğretmen Yetiştirme Politikaları ve Sorunları Sempozyumu II (16-18 Mayıs 2010)*, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Demir, M.H. ve Gümüšoğlu, Ş. (1994). *Üretim işlemler yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş: İstanbul.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27).
- Duman, A. (1988). Türk eğitim sisteminde uzman ve uzmanlık sorunu. *Eğitim ve bilim*, [S.1.], v.12,n.69jul.1988.ISSN1300-1337. ErişimAdresi: <<http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5971>>. Erişim Tarihi: 30 Jun. 2023

- Elçiçek, Z. ve Yaşar, M. (2016). Türkiye’de ve Dünya’da öğretmenlerin mesleki gelişimi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(9), 12-19. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejedus/issue/26455/278557>
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1992). *Kamu yönetimine giriş* (Dördüncü Baskı). TODAİE Yayınları: Ankara.
- Ersen, H. (1997). *Toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi*. Alfa Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi ve siyaset, bürokratik devletten etkin yönetime* (Beşinci Baskı). Alfa Yayınları: İstanbul.
- Gök, R. (2019). Türk eğitim sisteminde liyakat (meritokrasi) esaslı eğitim yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (52), 39-64.
- Göksoy, S., Sağır, M., ve Yenipınar, Ş. (2014). Öğretmen kariyer basamaklarından uzman öğretmenlik uygulamasının değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 443-456.
- Güler, T., Kayıkcı, K. ve Sabancı, A. (2022). Türk eğitim sistemindeki kariyer uygulamalarının insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 336-371. doi.10.9779.pauefd.100878
- Gündoğdu, K., ve Kızıldaş, E. (2008). Kariyer basamaklarında yükselme sistemi ve sınavına ilişkin uzman öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55(55), 363-388.
- Kandemir, A. (2022). Millî eğitim Şûralarında eğitim ve okul yönetimi. *Başkent University Journal of Education*, 9(2), 169-179.
- Karakoç, F. (2020). Klasik yönetim kuramında iş bölümü ve uzmanlaşmaya eleştirel bakış. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3 (3), 669-685. DOI: 10.33712/mana.769636
- Karaman, M. K., ve Akıl, Ü. G. (2004). Bürokrasi ve ilköğretimde örgütsel sağlık. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*

- Karaman, S., ve Bakırcı, F. (2010). Türkiye’de lisansüstü eğitim: sorunlar ve çözüm önerileri *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 94-114.
- Katılmış, A., Çelik, H., ve Kop, Y. (2013). Türkiye’de yüksek lisans öğreniminde yaşanan sorunlar: Sosyal bilgiler öğretmenliği örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(1).
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Millî Eğitim Dergisi*. Sayı, 150, 3.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ., ve Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 471-498.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2018). Denetim anlayışı ve uygulamalarındaki değişimler hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *İlköğretim Online*, 17 (4), 2170-2187. DOI: 10.17051/ilkonline.2019.506995
- Koçak, S. ve Argon, T. (2019). İnsan kaynakları yönetimi kariyer ilkesi çerçevesinde Millî Eğitim Bakanlığı kariyer basamakları yükselme uygulamasının değerlendirilmesi. *Eğitim araştırmaları*.
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği*. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237-252. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/gefad/issue/6755/90836>
- Lee, M. ve Stead, V. (1998). Human resource development in the United Kingdom. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), ss. 297-308.
- Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Oktay, C., (1983). Yükselen istemler karşısında Türk siyasal sistemi ve kamu bürokrasisi. *İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları*. İstanbul.
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41(41), 69-85.
- Özer, M., Akçakaya, M., Yaylı, H., Yücel Batmaz, N. (2015). *Kamu Yönetimi Klasik (Yapı ve Süreçler)*. Adalet Yayınevi: Ankara.

- Özkaplan, N. ve Selamoğlu, A. (2005). Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri eğitim üzerine. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (1), pp.1-11.
- Öztaş, N. (2015). *Yönetim* (Üçüncü Baskı). Otorite Yayınları: Ankara.
- Palmer, M. ve K. T. Winters (1993). *İnsan kaynakları*. Rota Yayınları: İstanbul.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies- International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume*, 9 (2). 1817-1845.
- Sabancı, A. (1999). Ödül sisteminin ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(19), 363-391
- Saroğlu, H. (1999). Çağdaş yönetim yaklaşımları ile postmodern yönetim yaklaşımının karşılaştırılması. *Öneri Dergisi, Cumhuriyet'in 75. Yılı Özel Sayısı*, 217-222. DOI: 10.14783/maruoneri.685801
- Sevinç, H. (2014). Değişim ve kurumsal yapılandırma süreci: Merkezi hükümet teşkilatı araştırma projesi (Mehtap). *Journal of International Social Research*, 7(35).
- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1962). VII. Millî eğitim Şûrası kararları. https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_12/08162906_7_sura.pdf
- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1982). XI. Millî eğitim Şûrası kararları. https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165200_11_sura.pdf
- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1988). XII. Millî eğitim Şûrası kararları. https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165252_12_sura.pdf
- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1993). XIV. Millî eğitim Şûrası kararları. https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165401_14_sura.pdf
- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1996). XV. Millî eğitim Şûrası kararları. https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165430_15_sura.pdf

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (2006). XVII. Millî eğitim Şûrası kararları.
https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165619_17_sura.pdf

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (2010). XVIII. Millî eğitim Şûrası kararları.
https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (2014). XIX. Millî eğitim Şûrası kararları.
https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/10095332_19_sura.pdf

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (2021). XX. Millî eğitim Şûrası kararları.
https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_12/08163100_20_sura.pdf

Taşdemir, M. (2015). Öğretmen adaylarının Türk Millî eğitim sistemi üzerine algıladıkları sorunlar. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 10/7 Spring 2015, p. 881-898 DOI Number:
<http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7898>

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 231-241. Retrieved from
<https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/16338/171064>

TDK (Türk Dil Kurumu) (2011). *Resimli Okul Sözlüğü*. TDK Yayınları: Ankara.

Tufan, S. (2022, 10 Ağustos). Uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sınavına tepkiler çığ gibi Büyüyor. *Cumhuriyet Gazetesi*, <https://www.cumhuriyet.com.tr/egitim/uzman-ogretmenlik-ve-basogretmenlik-sinavina-tepkiler-cig-gibi-buyuyor> 1967722. adresinden edinilmiştir.

Turhan, M. Ve Yaraş, Z. (2013). Lisansüstü programların öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 200-218.

Tümekaya, S. (1996). Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana*.

Woods, R. H. (1997). Human resource management (Second Edition). *Educational institute of the american hotel and motel association*, Lansing. Michigan.

Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Yılmaz, A., ve Eroğlu, C. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*, Seçkin Yayınları: Ankara.

Yirci, R. (2017). Öğretmen profesyonelliğinin önündeki engeller ve çözüm önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 503-522.

YÖK. (1998). *Eğitim Fakültesi Öğretmen Yetiştirme Lisans Programları Y.Ö.K.* Ankara

<https://www.academia.edu/6467015/> Türkiye’de Kamu Yönetimi Eğitimi’nin TODAİE Tarihi 1940-1990

<https://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/moURE+TurkiyeveOrtadoğuAmmeIdaresiEnstitusuSP0812.pdf>

https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Planı-2019-2023.pdf

https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_03/01003833_MEB_2021_YYIY_Ydare_Faaliyet_Raporu.pdf

https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2023_05/28173625_MEB_2022_Faaliyet_Raporu-son.pdf

EKLER

EK 1: İzin Yazıları

Ek 1.a.: Etik Kurulu İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.11.2022-510162



T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI



TOPLANTI TARİHİ : 21.11.2022
TOPLANTI SAYISI : 20
KARAR SAYISI : 432

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI**'nın danışmanlığını, **Evrım İNCEOĞLU**'nun araştırmacılığını üstlendiği, "*Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşma Anlayışının İncelenmesi*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Sibel MEHTER AYKIN

Üye
Prof. Dr.
Ebru İÇİGEN

Üye
Prof. Dr.
Nurşen ADAK

Üye
Prof. Dr.
Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM
(Raporlu)

Üye
Prof. Dr.
Taner KORKUT

Üye
Prof. Dr.
Gökhan AKYÜZ

Ek 1.b.: Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 20.12.2022-532266



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-605.01-66189928
Konu : Araştırma Uygulama İzni
Evrim İNCEOĞLU

19.12.2022

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 13/12/2022 tarih ve 526353 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Evrim İNCEOĞLU'nun, Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI danışmanlığında yürüttüğü "Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşma Anlayışının İncelenmesi" isimli araştırmasını, İlimiz Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerinde bulunan yönetici, öğretmenler, İl Millî Eğitim Müdürlüğü müfettişleri ve İl Millî Eğitim Müdürlüğü uzmanlarına yönelik uygulama isteği ile ilgili yazınız Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş; "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama 2020/2 Genelgesi" gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 16/12/2022 tarih ve 66051684 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

İlgili genelgenin 28. Maddesi gereğince, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda; Gereğini arz ederim.

Fatma Zeynep ŞERAN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (9 sayfa)
- 2- Dilekçe Örneği (1 sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. No 59 07030 Muratpaşa / Antalya

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (242) 238 60 00

Bilgi için: Gulip SUSAM

E-Posta: basariizleme07@meb.gov.tr

Unvan : Teknisyen

Keşif Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi: ilbap07.meb.gov.tr

Faks:2422386001

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3cce-a2ad-3624-92c3-159d kodu ile teyit edilebilir.

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

Evrak sorgulama: <https://www.turkiye.gov.tr/elektronik-imza-sorgu> adresinden yapılabilir. (PIN:862621)

CS CamScanner ile tarandı

EK 2: Katılımcı İzin Formu

KATILIMCI İZİN FORMU

Bu formdaki imzam Evrim İNCEOĞLU tarafından yürütülen “**Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşma Anlayışının İncelenmesi**” adlı tez çalışmasına katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım bireysel görüşme ve ilgili dokümanların incelenmesini içerecektir. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi’nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmamın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,(isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

Katılımcının imzası

Tarih:

EK 3: Öğretmenler İçin Görüşme Formu

ÖĞRETMENLER İÇİN GÖRÜŞME FORMU

Merhaba, ben Evrim İnceoğlu. Antalya ili Konyaaltı ilçesi Gazi Mustafa Kemal Ortaokulunda Fen Bilimleri Öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans eğitimi almaktayım. “Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşma Anlayışının İncelenmesi” başlıklı araştırmamız siz değerli meslektaşlarının, MEB’in şimdiye kadar yürütmeye çalıştığı eğitimcilerin uzmanlaşmasına dair uygulamaları ile bu faaliyetlerin uygulanma şekline ilişkin görüşlerinizi ve varsa önerilerinizi alabilmeyi amaçlamaktadır. Araştırmamızda mevzuatta öğretmenlik bir ihtisas mesleğidir denmekte iken MEB’in neden eğitim çalışanlarından tekrar bir uzmanlaşma çabası istediğini, ilk defa 2006 yılında yapılan uzmanlık sınavı ile uzman olan öğretmenlerin sahada nasıl değerlendirildiğini ve uzmanlık sürecinin alım, yetiştirme ve değerlendirme prosedürlerinin objektifliğini, aynı zamanda MEB bünyesinde müfettişlik ya da eğitim uzmanı olarak çalışan eğitimcilerden etkili olarak yararlanılıp yararlanılmadığını tespit etmeyi hedeflemekteyiz. Sizlerin samimi görüşlerinizi alarak mevcut uygulamalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş yönetim anlayışı ilişkisine bakılacak ve ardından elde edeceğimiz veriler yorumlanmaya çalışılacaktır. Bu verilerin ilgili ve yetkili kişilere ulaşmasının uygulamadaki sorunların giderilmesi ve tüm eğitim çalışanlarına katkı sunması açısından faydalı olacağı inancındayız. Bu görüşmeden elde edilen bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından görüşme sorularının cevaplandırılmasına göstereceğiniz ilgi ve samimiyet bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini yükseltecektir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmamızın amacına ulaşabilmesi için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini olmadan, kendinize uygun bir biçimde içtenlikle cevaplamanızdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Görüşmeden elde edilecek verilerin sağlıklı analiz edilebilmesi ve zaman tasarrufu için müsaadenizle ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümleri çıkarabilir ve arzu ederseniz görüşmenin bir kopyasını size verebilirim.

Görüşmemizin ortalama 90 dakika süreceğini tahmin etmekle birlikte bu sürenin açıklamaların boyutuna göre artıp azalabileceğini açıklamak isterim. Müsaadenizle görüşmeye geçmek istiyorum.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

BÖLÜM 1- KATILIMCI BİLGİLERİ

Katılımcı Öğretmen	Cinsiyeti	Kıdem yılı	Görevi	Öğrenim Düzeyi	Çalıştığı kurum düzeyi	2006 yılında Uzmanlık unvanını alma durumu

BÖLÜM 2: GÖRÜŞME SORULARI

Sayın meslektaşım;

1. Sizce Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşma ne kadar önemseniyor?
2. Size göre MEB'in Uzman alım sürecine ilişkin değerlendirmeleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz?
3. MEB'in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin değerlendirmeleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz?
4. MEB'in Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz? (Burada müfettişler, yüksek lisans mezunları, eğitim uzmanları ve 2006 yılında sınava girip kazanan uzman öğretmenler göz önünde bulundurularak cevap istenecektir)
5. İKY'nin kariyer ilkeleri açısından mevcut kariyer uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? (İKY'nin tanımı ile kariyer ilkesinin işlev ve amaçları belirtilecek)
6. Size göre okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamaları nasıldır? Sizce okul yöneticilerinin uzmanlaşmasına dair kriterler neler olmalıdır?
7. Size göre MEB uzmanlaşmayı teşvik ediyor mu?
8. Sizce öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimlerini neler etkilemektedir?
9. Bir öğretmen olarak kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?

EK 4: Okul Yöneticileri İçin Görüşme Formu

OKUL YÖNETİCİLERİ İÇİN GÖRÜŞME FORMU

Merhaba, ben Evrim İnceoğlu. Antalya ili Konyaaltı ilçesi Gazi Mustafa Kemal Ortaokulunda Fen Bilimleri Öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans eğitimi almaktayım. “Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşma Anlayışının İncelenmesi” başlıklı araştırmamız siz değerli meslektaşlarımızın, MEB’in şimdiye kadar yürütmeye çalıştığı eğitimcilerin uzmanlaşmasına dair uygulamaları ile bu faaliyetlerin uygulanma şekline ilişkin görüşlerinizi ve varsa önerilerinizi alabilmeyi amaçlamaktadır. Araştırmamızda mevzuatta öğretmenlik bir ihtisas mesleğidir denmekte iken MEB’in neden eğitim çalışanlarından tekrar bir uzmanlaşma çabası istediğini, ilk defa 2006 yılında yapılan uzmanlık sınavı ile uzman olan öğretmenlerin sahada nasıl değerlendirildiğini ve uzmanlık sürecinin alım, yetiştirme ve değerlendirme prosedürlerinin objektifliğini, aynı zamanda MEB bünyesinde müfettişlik ya da eğitim uzmanı olarak çalışan eğitimcilerden etkili olarak yararlanılıp yararlanılmadığını tespit etmeyi hedeflemekteyiz. Sizlerin samimi görüşlerinizi alarak mevcut uygulamalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş yönetim anlayışı ilişkisine bakılacak ve ardından elde edeceğimiz veriler yorumlanmaya çalışılacaktır. Bu verilerin ilgili ve yetkili kişilere ulaşmasının uygulamadaki sorunların giderilmesi ve tüm eğitim çalışanlarına katkı sunması açısından faydalı olacağı inancındayız. Bu görüşmeden elde edilen bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından görüşme sorularının cevaplandırılmasına göstereceğiniz ilgi ve samimiyet bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini yükseltecektir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmamızın amacına ulaşabilmesi için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini olmadan, kendinize uygun bir biçimde içtenlikle cevaplamanızdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Görüşmeden elde edilecek verilerin sağlıklı analiz edilebilmesi ve zaman tasarrufu için müsaadenizle ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümleri çıkarabilir ve arzu ederseniz görüşmenin bir kopyasını size verebilirim.

Görüşmemizin ortalama 90 dakika süreceğini tahmin etmekle birlikte bu sürenin açıklamaların boyutuna göre artıp azalabileceğini açıklamak isterim. Müsaadenizle görüşmeye geçmek

istiyorum.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

BÖLÜM 1- KATILIMCI BİLGİLERİ

Katılımcı	Cinsiyeti	Kıdem yılı	Görevi	Öğrenim Düzeyi	Çalıştığı kurum düzeyi	2006 yılında Uzmanlık unvanını alma durumu
Okul yöneticisi						

BÖLÜM 2: GÖRÜŞME SORULARI

Sayın Yönetici;

1. Sizce Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşma ne kadar önemseniyor?
2. Size göre MEB'in Uzman alım sürecine ilişkin değerlendirmeleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz?
3. MEB'in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin değerlendirmeleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz?
4. MEB'in Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz? (Burada müfettişler, yüksek lisans mezunları, eğitim uzmanları ve 2006 yılında sınava girip kazanan uzman öğretmenler göz önünde bulundurularak cevap istenecektir)
5. İKY'nin kariyer ilkeleri açısından mevcut kariyer uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? (İKY'nin tanımı ile kariyer ilkesinin işlev ve amaçları belirtilecek)
6. Size göre okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamaları nasıldır? Sizce okul yöneticilerinin uzmanlaşmasına dair kriterler neler olmalıdır?
7. Size göre MEB uzmanlaşmayı teşvik ediyor mu?
8. Sizce yöneticilerin lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimlerini neler etkilemektedir?
9. Bir yönetici olarak kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?

EK 5: Eğitim Müfettişleri İçin Görüşme Formu

EĞİTİM MÜFETTİŞLERİ İÇİN GÖRÜŞME FORMU

Merhaba, ben Evrim İnceoğlu. Antalya ili Konyaaltı ilçesi Gazi Mustafa Kemal Ortaokulunda Fen Bilimleri Öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans eğitimi almaktayım. “Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşma Anlayışının İncelenmesi” başlıklı araştırmamız siz değerli katılımcıların, MEB’in şimdiye kadar yürütmeye çalıştığı eğitimcilerin uzmanlaşmasına dair uygulamaları ile bu faaliyetlerin uygulanma şekline ilişkin görüşlerinizi ve varsa önerilerinizi alabilmeyi amaçlamaktadır. Araştırmamızda mevzuatta öğretmenlik bir ihtisas mesleğidir denmekte iken MEB’in neden eğitim çalışanlarından tekrar bir uzmanlaşma çabası istediğini, ilk defa 2006 yılında yapılan uzmanlık sınavı ile uzman olan öğretmenlerin sahada nasıl değerlendirildiğini ve uzmanlık sürecinin alım, yetiştirme ve değerlendirme prosedürlerinin objektifliğini, aynı zamanda MEB bünyesinde müfettişlik ya da eğitim uzmanı olarak çalışan eğitimcilerden etkili olarak yararlanılıp yararlanılmadığını tespit etmeyi hedeflemekteyiz. Sizlerin samimi görüşlerinizi alarak mevcut uygulamalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş yönetim anlayışı ilişkisine bakılacak ve ardından elde edeceğimiz veriler yorumlanmaya çalışılacaktır. Bu verilerin ilgili ve yetkili kişilere ulaşmasının uygulamadaki sorunların giderilmesi ve tüm eğitim çalışanlarına katkı sunması açısından faydalı olacağı inancındayız. Bu görüşmeden elde edilen bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından görüşme sorularının cevaplandırılmasına göstereceğiniz ilgi ve samimiyet bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini yükseltecektir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmamızın amacına ulaşabilmesi için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini olmadan, kendinize uygun bir biçimde içtenlikle cevaplamanızdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Görüşmeden elde edilecek verilerin sağlıklı analiz edilebilmesi ve zaman tasarrufu için müsaadenizle ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümleri çıkarabilir ve arzu ederseniz görüşmenin bir kopyasını size verebilirim.

Görüşmemizin ortalama 90 dakika süreceğini tahmin etmekle birlikte bu sürenin açıklamaların boyutuna göre artıp azalabileceğini açıklamak isterim. Müsaadenizle görüşmeye geçmek istiyorum.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

BÖLÜM 1- KATILIMCI BİLGİLERİ

Katılımcı	Cinsiyeti	Kıdem yılı	Görevi	Öğrenim Düzeyi	Çalıştığı kurum	2006 yılında Uzmanlık unvanını alma durumu
Eğitim müfettişi						

BÖLÜM 2: GÖRÜŞME SORULARI

Sayın Eğitim Müfettişi;

1. Sizce Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşma ne kadar önemseniyor?
2. Size göre MEB'in Uzman alım sürecine ilişkin değerlendirmeleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz?
3. MEB'in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin değerlendirmeleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz?
4. MEB'in Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz? (Burada müfettişler, yüksek lisans mezunları, eğitim uzmanları ve 2006 yılında sınava girip kazanan uzman öğretmenler göz önünde bulundurularak cevap istenecektir)
5. İKY'nin kariyer ilkeleri açısından mevcut kariyer uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? (İKY'nin tanımı ile kariyer ilkesinin işlev ve amaçları belirtilecek)
6. Size göre okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamaları nasıldır? Sizce okul yöneticilerinin uzmanlaşmasına dair kriterler neler olmalıdır?
7. Size göre MEB uzmanlaşmayı teşvik ediyor mu?
8. Sizce eğitim çalışanlarının lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimlerini neler etkilemektedir?
9. Bir eğitim müfettişi olarak kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?

EK 6: Eğitim Uzmanları İçin Görüşme Formu

EĞİTİM UZMANLARI İÇİN GÖRÜŞME FORMU

Merhaba, ben Evrim İnceoğlu. Antalya ili Konyaaltı ilçesi Gazi Mustafa Kemal Ortaokulunda Fen Bilimleri Öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans eğitimi almaktayım. “Türk Eğitim Sisteminde Uzmanlaşma Anlayışının İncelenmesi” başlıklı araştırmamız siz değerli katılımcıların, MEB’in şimdiye kadar yürütmeye çalıştığı eğitimcilerin uzmanlaşmasına dair uygulamaları ile bu faaliyetlerin uygulanma şekline ilişkin görüşlerinizi ve varsa önerilerinizi alabilmeyi amaçlamaktadır. Araştırmamızda mevzuatta öğretmenlik bir ihtisas mesleğidir denmekte iken MEB’in neden eğitim çalışanlarından tekrar bir uzmanlaşma çabası istediğini, ilk defa 2006 yılında yapılan uzmanlık sınavı ile uzman olan öğretmenlerin sahada nasıl değerlendirildiğini ve uzmanlık sürecinin alım, yetiştirme ve değerlendirme prosedürlerinin objektifliğini, aynı zamanda MEB bünyesinde müfettişlik ya da eğitim uzmanı olarak çalışan eğitimcilerden etkili olarak yararlanılıp yararlanılmadığını tespit etmeyi hedeflemekteyiz. Sizlerin samimi görüşlerinizi alarak mevcut uygulamalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş yönetim anlayışı ilişkisine bakılacak ve ardından elde edeceğimiz veriler yorumlanmaya çalışılacaktır. Bu verilerin ilgili ve yetkili kişilere ulaşmasının uygulamadaki sorunların giderilmesi ve tüm eğitim çalışanlarına katkı sunması açısından faydalı olacağı inancındayız. Bu görüşmeden elde edilen bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından görüşme sorularının cevaplandırılmasına göstereceğiniz ilgi ve samimiyet bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini yükseltecektir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmamızın amacına ulaşabilmesi için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini olmadan, kendinize uygun bir biçimde içtenlikle cevaplamanızdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Görüşmeden elde edilecek verilerin sağlıklı analiz edilebilmesi ve zaman tasarrufu için müsaadenizle ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümleri çıkarabilir ve arzu ederseniz görüşmenin bir kopyasını size verebilirim.

Görüşmemizin ortalama 90 dakika süreceğini tahmin etmekle birlikte bu sürenin açıklamaların boyutuna göre artıp azalabileceğini açıklamak isterim. Müsaadenizle görüşmeye geçmek istiyorum.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

BÖLÜM 1- KATILIMCI BİLGİLERİ

Katılımcı	Cinsiyeti	Kıdem yılı	Görevi	Öğrenim Düzeyi	Çalıştığı kurum	2006 yılında Uzmanlık unvanını alma durumu
Eğitim Uzmanı						

BÖLÜM 2: GÖRÜŞME SORULARI

Sayın Eğitim Uzmanı;

1. Sizce Türk Eğitim sisteminde uzmanlaşma ne kadar önemseniyor?
2. Size göre MEB'in Uzman alım sürecine ilişkin değerlendirmeleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz?
3. MEB'in Uzman yetiştirme sürecine ilişkin değerlendirmeleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz?
4. MEB'in Uzmanları alanda değerlendirmesine ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Neler bekliyorsunuz? (Burada müfettişler, yüksek lisans mezunları, eğitim uzmanları ve 2006 yılında sınava girip kazanan uzman öğretmenler göz önünde bulundurularak cevap istenecektir)
5. İKY'nin kariyer ilkeleri açısından mevcut kariyer uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? (İKY'nin tanımı ile kariyer ilkesinin işlev ve amaçları belirtilecek)
6. Size göre okul yöneticiliğinde ve öğretmenlikte uzmanlaşma uygulamaları nasıldır? Sizce okul yöneticilerinin uzmanlaşmasına dair kriterler neler olmalıdır?
7. Size göre MEB uzmanlaşmayı teşvik ediyor mu?
8. Sizce eğitim çalışanlarının lisansüstü eğitim yapmaya yönelik eğilimlerini neler etkilemektedir?
9. Bir eğitim uzmanı olarak kariyer basamakları uygulamalarının okul içi çalışma ilişkilerini nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı soyadı : Evrim İNCEOĞLU
Doğum yeri, Tarihi :
Medeni Durumu : Evli

EĞİTİM DURUMU

Mezun Olduğu lise : Giresun lisesi
Mezun Olduğu Üniversite : Atatürk Üniversitesi
Mezun Olduğu bölüm : Biyoloji öğretmenliği
Mezun Olduğu YL Programı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Mezun Olduğu YL Üniversite : Akdeniz Üniversitesi
Yabancı Dil : İngilizce

İŞ DENEYİMİ

Üniversiteden 1998 yılında mezun oldu. İlk görev yeri İstanbul'da 2004 yılına kadar Fen Bilimleri öğretmeni olarak görev yaptı. Ardından Isparta ili Aksu ilçesinde yaklaşık 1,5 yıllık öğretmenliğin akabinde Akdeniz Üniversitesi Yüksek lisans programına kabul edilerek öğrenim özü atamasıyla Antalya İli Kepez İlçesinde bulunan Şerife Tufan İlköğretim Okuluna tayin edildi. 5 yıllık görev süresinin ardından müdür yardımcılığı sınavını kazanarak Dr. Cahit Ünver Ortaokuluna müdür yardımcısı olarak atandı. 6 yıllık okul yöneticiliği yaptıktan sonra okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin 2014 yılında değişikliğe uğramasıyla öğretmenliğe geri döndü ve görev değişikliği gerekçesiyle Konyaaltı İlçesi Gazi Mustafa Kemal Ortaokuluna Fen bilimleri öğretmeni olarak atandı. Halen aynı okulda görev yapmaktadır.

İLETİŞİM

Tel. No :

Mail :

İNTİHAL RAPORU

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE UZMANLAŞMA ANLAYIŞININ İNCELENMESİ

Yazar Evrim İnceoğlu

Gönderim Tarihi: 06-Tem-2023 02:14PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 2127216946

Dosya adı: tezturnitin_EVR_M.docx (241.79K)

Kelime sayısı: 43843

Karakter sayısı: 307416

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE UZMANLAŞMA ANLAYIŞININ İNCELENMESİ

ORJİNALLİK RAPORU

% **13**
BENZERLİK ENDEKSİ

% **13**
İNTERNET KAYNAKLARI

% **4**
YAYINLAR

% **9**
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	% 3
2	dergipark.ulakbim.gov.tr İnternet Kaynağı	% 2
3	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	dspace.akdeniz.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 1
5	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 1
6	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	% 1
7	Submitted to Istanbul Aydin University Öğrenci Ödevi	<% 1
8	hdl.handle.net İnternet Kaynağı	<% 1
9	www.turkishstudies.net İnternet Kaynağı	<% 1

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

...../ / 2023

Evrin İNCEOĞLU