International Journal of Active Learning (IJAL)
http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijal/
6(1),2021, 14-51
DOI: 10.48067/ ijal.932767
Research Article/ Araştırma Makalesi

Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri: Kız Meslek Lisesi Örneği

Nuriye Sanem Duman

Sincan Pınarbaşı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Ankara, 06930, Türkiy ORCID NO: 0000-0002-6466-4944

Geliş:5.05.2021 Kabul:30.06.2021

ÖZ

Yönetici, yönetme gücünü elinde bulunduran kişi olup okul yöneticileri ise, okuldaki sorunlara yoğunlaşan ve bu sorunları çözen, sahip olduğu insan ve maddi kaynakları verimli ve etkili şekilde kullanmakla görevlendirilmiş ve yetkilendirilmiş kişilerdir. Okul yöneticilerinin rollerini ve görevlerini hedeflere uygun şekilde yerine getirebilmek için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutum düzeylerinin, belirli seviyede olması gerekmektedir. Bu yeterlilikleri araştırmak amacıyla bu çalışmada, kız meslek lisesinde görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşleri nitel araştırma yöntemlerinden tekli durum deseniyle incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 12 katılımcıdan elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz yoluyla çözümlenmiş ve temalar oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda katılımcılar okul müdüründe olması gereken yeterliliklerde en çok mesleki bilgi ve mevzuata hâkimlik gibi teknik yeterliliklere vurgu yapmışlardır. İnsani yeterliliklerden ise adil olma, işbirliği yapma, eşitlik, saygılı olma gibi çeşitli insani özelliklerin varlığı, çalışanlar için önemli konular olarak ön plana çıkmış ve birden fazla tema içerisinde bahsedilen konular olmuştur. Araştırmada her temada öne çıkan konular belirtilerek okulun paydaşları tarafından okul yöneticilerinde bulunması gerektiği düşünülen yeterlilikler, meslek lisesi örneğiyle aktarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Yeterlilik, Meslek Lisesi, Öğretmenlik, Okul Müdürü

Opinions of School Managers and Teachers about the Competency of School Managers: Female Vocational High School Example

ABSTRACT

The manager is the person who has the power to manage and school administrators are the people who focus on the problems in the school and solve these problems and are assigned and empowered to use the human and financial resources they have efficiently and effectively. School administrators need to have a certain level of knowledge, skills, and attitudes that they need to have to fulfill their roles and duties in line with the goals. In this study, to investigate these competencies, the opinions of school administrators and teachers working in female vocational high school about the competencies of school administrators were examined with a single case design, one of the qualitative research methods. With the semi-structured interview form, the data obtained from 12 participants were analyzed through content analysis and descriptive analysis, and themes were formed. As a result of the research, the participants emphasized mostly technical competencies such as professional knowledge and competence in legislation in the competencies that the school principal should have. Among the humanitarian competencies, the existence of various human qualities such as fairness, cooperation, equality, and respect came to the fore as important issues for employees and were the issues mentioned in more than one theme. In the research, the prominent subjects in each theme were specified and the competencies thought to be required by the school administrators by the stakeholders of the school were conveyed with the example of a vocational high school.

Key Words: School Manager, Qualification, Vocational High School, Teaching, School Director

1. Giriş

Yöneticilik, bir grup insanı belirli bir amaç etrafında toplama ve bu amacı gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme yeteneğidir (Tekarslan, Kılınç, Şencan, & Baysal, 2000). Yönetim ise bir örgütü amacına ulaştırabilmek için mevcut kaynakların ve olanakların en uygun şekilde kullanılması (Sarıoğlu Uğur & Uğur, 2014), örgütün çabalarıyla örgütsel işlerin başarılması bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2000). Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasını ifade eder (Bursalioğlu, 1976) ve okul sınırları içerisindeki sorunlarla ilgilenir. Okul yöneticisi okul düzeyinde yoğunlaşan bu sorunları çözen sahip olduğu insan ve maddi kaynakları verimli ve etkili şekilde kullanmakla görevlendirilmiş ve yetkilendirilmiş kişidir (Ağıroğlu Bakır, 2007). Okul yöneticileri bir okulun verimliliği ve etkinliği açısından son derece önemli bir görevi yerine getirmektedirler. Bu bağlamda okul yöneticileri bilgi ve becerileri ile okulun geleceğini planlayarak okulun yönünü belirlemekte ve okuldaki yenilik çabalarına yön vermektedir (Tschannen-Moran & Gareis, 2007).

21. yüzyılda okul yöneticilerinin görevleri, rolleri ve yöneticilerden beklenenler daha karmaşık bir hal almıştır. Ayrıca hızla değişen ortamlar içinde yöneticilerin toplumu ve okulu çok iyi anlamaları, okul başarısı için liderlik etmeleri ve kendilerini de bu konularda sürekli geliştirerek okullarını gelecek yüzyıllara başarılı bir şekilde taşımaları beklenmektedir (Karip & Köksal, 1999). Yapılan bir araştırmada katılımcıların %78'i eğitimde ödev vb. gibi konularda araştırmalarını internet üzerinden yaptıklarını belirtmişlerdir (Savaş, Topaloğlu, & Güler, 2015). Burada yöneticilerin üzerine düşen görev gerek öğretmenlere göstereceği öğretimsel liderlik, gerekse de öğrencilere sağlayacağı imkânlarla yenilikçi eğitimi teşvik etmektir. Belirtilen tüm bu beklentileri karşılamaya çalışan okul yöneticileri için ülkemizde okul yöneticisi mezun eden bir lisans programı yoktur. Okul müdürü ve müdür yardımcıları, dönem dönem değişen sınav ve mülakat uygulamalarıyla birlikte öğretmenler arasından seçilmektedir. Seçilen okul yöneticileri ise iş ve işlemleri yaparak yaşayarak öğrenmektedirler. Bu öğrenme süreci kişisel bir değişken durumunda olup, kimileri için birkaç ay, kimileri içinse bir eğitim öğretim dönemi ve daha fazla zaman dilimini kapsamaktadır. Okul yöneticileri daha çok zorunlu olmayan lisansüstü programlarla birlikte kendi yeterliklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar (Aypay, 2016).

Ülkemizde okul yöneticiliğinin bir meslek olarak gelişmemesindeki en temel etken, yönetici yeterliliklerinin belirlenmesi için yapılan teorik çalışmaların uygulamaya aktarılamamış olmasıdır (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz, & Karaöse, 2012). Okul yöneticilerinin

yeterlilikleri konusunda yapılan araştırmalarda genellikle yöneticilerin insan ilişkileri ve iletişimi, sosyal becerileri, liderlik özellikleri, teknoloji yeterlilikleri, değişim yönetimi yeterlilikleri ve toplantı yönetimi yeterlilikleri gibi özel alanlara yöneliktir (Babaoğlan Çelik & Litchka, 2010; Çelik, 2004; Çetin Yılmaz, 2008; Öncel, 2006; Şencan, 2008; Topluer, 2008). Tüm bu araştırmalar okul yöneticilerinin okulları verimli ve etkili şekilde yönetebilmeleri için bazı yeterliliklere sahip olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak bu çalışmalar genellikle ilk ve orta dereceli okullar üzerinde yönetici yeterliklerine yöneliktir. Ayrıca birkaç farklı çalışmada özel okullar ve anadolu liseleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

Türkiye'de 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaöğretim düzeyinde eğitim alan toplam 5 milyon 630 bin 652 öğrencinin 1 milyon 608 bin 081´i (%28) mesleki ve teknik eğitim veren kurumlarda bulunduğu düşünüldüğünde (Bakanlığı, 2020), bu kurumların ülkemizin eğitim öğretim faaliyetlerindeki yeri ve önemi de anlaşılacaktır. Bu kurumların yöneticileri de, bu potansiyeli yönetebilen, değerlendiren ve etkili kullanabilen yöneticiler olmalıdırlar. Meslek liseleri, öğrenciler, veliler, staj faaliyetleri nedeniyle kamu kurumları ve özel işletmeler, döner sermaye faaliyetleri nedeniyle piyasadaki kurum ve kuruluşlar ile bunlara ek olarak yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları gibi pek çok paydaşı bir araya getiren okullardır. Böyle geniş yelpazede paydaşları bulunan meslek liselerinde görev yapmakta olan okul yöneticileri de sahip oldukları yeterlikleri etkili kullanarak tüm paydaşları bir araya getirebilmeli ve öğrencilerin daha donanımlı bireyler olarak yetişmelerine katkı sağlamadırlar. Bu durum meslek lisesi müdürlerinin yeterlilikleri incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Okul yöneticisi bir okulun verimliliği ve etkinliği açısından son derece önemli bir görevi yerine getirmektedir. Ülkemizde okul yöneticilerinin yeterlilikleri konusunda yapılan çalışmalar genellikle yöneticilerin belirli bir alana yönelik yeterliliklerini ölçmeye yöneliktir (Argon & Özçelik, 2008; G. Başar, 2008; Memişoğlu & Özsarıkamış, 2009; Sayracı, 2018; Summak & Yazgan, 2007; Yıldız, 2012). Bunun yanında sınırlı sayıda da olsa genel anlamda yönetici yeterliliğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır (Aypay, 2016; Erçetin & Eriçok, 2016; Karip & Köksal, 1999; Şişman, Güleş, & Dönmez, 2010). Fakat bu araştırmaların önemli bir bölümü de genellikle ilkokul yöneticileri örnekleminde gerçekleştirilmiştir (Çankaya & Aküzüm, 2010; Memişoğlu & Özsarıkamış, 2009; Tümkaya & Asar, 2017).

Bu bağlamda bu araştırmanın meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlemeye dönük

olmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında araştırma sonucunda elde edilen bulguların, eğitim alanındaki çalışmalara katkıda bulunacağı ve daha sonraki çalışmalara veri sağlayacağı düşünülmektedir.

Belirli bir refah seviyesine ulaşmış ve kalkınmış ülkelerin geleceği bilgiyle donatılmış genç nesillerin yetiştirilmesinden geçmektedir. Mesleki eğitimin ise bu durumda payı son derece yüksektir. Kalkınmış ve refah düzeyini yakalamış bir Türkiye'nin geleceği de, eğitimden ve bilgiyle donanmış genç nesillerin yetiştirilmesinden geçer. Bunda da mesleki eğitimin payı oldukça büyüktür. Yetiştirilecek nitelikli işgücünün ekonomiye kazandırılması sağlanmış olur. Nitelikli mesleki teknik eğitim alınarak sanayi, bilişim ve hizmet sektörlerinde istihdam sağlanmış olur (Karataş & Savaş, 2019). Bu durum aynı zamandan ülkenin genel ekonomik ve refah seviyesini de olumlu anlamda etkilemektedir. Dolayısıyla mesleki eğitim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları yeterlilikler öğrencilerin daha donanımlı eğitim almasını sağlayabilir. Bu açıdan araştırmada meslek lisesi yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Ülkenin istihdamına katkısı açısından bu denli önemli olan, meslek lisesi memleket meselesi sloganıyla önemi vurgulanmaya çalışılan meslek liselerinin ülkemizdeki önemi aileler tarafından aynı ölçüde görülmemektedir. Meslek liselerine daha çok, öğrenim başarısı düşük öğrenciler gönderilmekte, bu öğrenciler beraberinde çeşitli problemleri de getirmektedir. Okul müdürleri bir yandan bu problemlerle mücadele ederken, diğer yandan öğrencileri ülke iş gücüne kazandırmakla uğraşmaktadır. Öğrenci profilindeki düşüklük, sektörün işbirliğine bakış açısını da etkilememektedir. Tüm bunlar bir araya geldiğinde, meslek lisesi okul müdürlerinin yeterliliklerinin de önemi ortaya çıkmaktadır.

"Mutlu Çocuklar, Güçlü Türkiye" sloganı ile yayınlanan 2023 Eğitim Vizyonu Belgesinde, Mesleki ve Teknik Eğitim için de özel bir başlık açılmış ayrıca okul yöneticisinin önemine de değinilmiştir (Bakanlığı, 2019). Buradan hareketle, meslek liselerinde yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin bir durum çalışması gerçekleştirmek araştırmacının uygulamadaki yöneticilik rolü de düşünüldüğünde fayda sağlayacaktır.

Bu araştırmada, bir kız meslek lisesinde görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

2. Kavramlar ve İlgili Araştırmalar

Yeterlilik Kavramı

Yeterlik bireyin rollerini ve görevlerini hedeflere uygun şekilde yerine getirebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutum düzeyinin ifadesidir (H. Başar, 1995). Yönetici yeterliliği ise örgütsel amaçlara ulaşmak açısından yöneticilerden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan performans kriteri şeklinde değerlendirilmektedir. Fakat bu kriterler yöneticilerin sahip oldukları yönetim anlayışı doğrultusunda farklılık göstermekte ve yönetim biliminde yaşanan değişimlerle ilişkili olarak değişmektedir (Gökçe, 2004).

Bu tanımlamadan hareketle yeterliliği, bir kişinin belirli bir rolü yerine getirebilmesi gücüne sahip olmasını sağlayan özelliklerin varlığı veya söz konusu bu rolü yerine getirmesini engelleyen özelliklerin yokluğu olarak ifade etmek mümkündür.

Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri

Okul müdürü okuldaki teknik ve idari işleri yöneten birey olmaktan çıkarılmış, kendilerinden beklenen bu yeterliliklere; insan ilişkileri, öğretimsel liderlik, okul çevresi ve toplum ile olan ilişkiler ve son olarak teknolojik liderlik yeterlilikleri eklenmiştir. Günümüzde ise genel olarak okul müdürünün öğrenme ve öğretmeye odaklanan bir öğretimsel lider olması beklenmektedir (Toler, 2006). Literatürde etkili bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken yeterlilikler teknik, insani ve kavramsal olmak üzere üç grupta değerlendirilmektedir (Açıkgöz, 1994): *Teknik Yeterlikler,* öğretim yöntem ve teknikleri süreci ve işlemleri konusunda uzmanlık gerektirmektedir. Bireyin çalışma alanı doğrultusunda somut olarak gerçekleştirebileceği uzmanlık alanıyla ilişkili becerileridir. *İnsani Yeterlikler* ise yöneticilerin hem birebir hem grup olarak çevresi ile çalışma yeteneğidir. Bireyin hem kendisi hakkındaki anlayışı hem de çevrelerini yönelik düşünceleri ile yakından ilişkilidir. *Kavramsal Yeterlikler*, okul yöneticilerinin okulu bulunduğu toplum içerisinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel kriterler içerisinde görme ve okulu tüm bu parçaların karşılıklı etkileşim içerisinde değerlendirebilme, eğitim alanında gerçekleşen gelişmeleri izleme ve bu gelişmeleri

kavrayarak karşılaştığı durumları kavramsal ve kuramsal bakış açısıyla değerlendirme yeteneğidir.

Ülkemizdeki çalışmalar, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde dünya standartlarını yakalama, çağın gereksinimlerini karşılamaya yönelik adımlardır. Dünya genelinde kabul görmüş bir çalışma olan Eyaletlerarası Okul Liderleri Lisanslama Konsorsiyumu (ISLLC) standartları, Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (NPBEA) ve Eyalet Okulları Baş Yöneticileri Konseyi (Council of ChiefState School Officers) ile işbirliği içinde oluşturulmuştur (Özdemir, Köse, & Kavgacı, 2014). Ulusal olarak tanınan ISLLC'nin oluşturduğu standartlar, liderlik alanında yapılan araştırmaların sonuçlarıyla uyumlu olarak okul müdürünün eğitim lideri rolüne ve her bir öğrencinin başarısına vurgu yapacak şekilde güncellenmiştir. İlk olarak 1996 yılında yayınlanan ISLLC standartları 2008 yılında temel olarak "Vizyon, Misyon ve Hedefler", "Öğrenme ve Mesleki Gelişim", "Kaynakları Yönetme", "İş Birliği", "Etik" ve "Eğitim Sistemi" başlıkları altında toplanmış, 2014 yılında ise bu başlıklara uyumlu alt başlıklar eklenmiş ve son olarak 2015 yılında güncellenerek genişletilmiştir (CCSSO, 2015). ISLLC standartları bilgi, yetenek ve performans altında gruplanan yaklaşık 200 göstergeye dayalı olarak belirlenmiştir. Bu yeterlikler öğretmen yeterlikleri ile de uyumludur. Bu standartlar birçok açıdan okul liderliğini geliştirme ve güçlendirme amacıyla hazırlanarak okul müdürünün odağına öğrenme ve öğretimi yerleştirmektedir. Aynı zamanda liderlik uygulamalarını okul performansının geliştirilmesiyle ilişkilendirerek ortak bilgi, eğilimler ve performans oluşturmayı amaçlamaktadır (Murphy & Shipman, 1999).

Amerika'da National Association of Elementary School Principals (NAESP) ve National Association of Secondary School Principals (NASSP) adı verilen iki kuruluş, okul müdürlerinin liderlik özellikleri için; "Profesyonel gelişim ve öğrenme", "Öğrencilerin gelişimi ve başarısı", "Planlama ve gelişim", "Okul kültürü", "Profesyonel nitelik ve eğitim liderliği" ve "Paydaş desteği" olmak üzere altı alan önermiştir (Oklay, 2016). Kanada'da yapılan başka bir çalışmada ise "Eğitim Hizmetleri", "Eğitimsel Çevre", "İnsan Kaynakları" ve "Yönetim" yeterlilikleri olmak üzere dört başlık altında toplamda on madde içeren okul müdür yeterliliğinden bahsedilmiştir (Bouchamma, Basque, & Marcotte, 2014).

İlgili Araştırmalar

Okul yöneticilerinin yeterliklerine yönelik literatürde çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar içinde öncelikle okul müdürlerinin lider olarak kişilik özelliklerine odaklansa da daha sonraları araştırmalarda davranışlara odaklanılmıştır (Aypay & Dönmez, 2016). Araştırmacıların bu konuda yaptıkları çalışmaları farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırma işlemi, okul türlerine göre (ilkokul, ortaokul, lise vb.) veya yeterlik türüne göre (teknolojik, iletişim, problem çözme vb.) yapılabilir.

Okul müdürlerinin performansları ile ilgili Amerika'da gerçekleştirilen çalışmalarda belirlenen planlama ve ölçme, öğretimsel liderlik, güvenlik ve öğrenme için örgütsel yönetim, iletişim ve toplum ile ilişkiler ve profesyonellik gibi temalar üzerinden değerlendirilmiştir (Toler, 2006). Ayrıca okul müdürünün görevlerine ve performansa dayalı okul gelişimine odaklanma, okul performansı ve yerel performans beklentilerinin açıkça tanımlanması, değerlendirme sisteminin kaynaklar sağlaması ve süreçleri açıkça ifade etmesi ile okul müdürünün liderlik uygulamalarını geliştirmesi (Brown & Irby, 1998; Toler, 2006) gibi rolleri de tanımlanmıştır.

Hanson (1979), yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderliğinin pek çok çevresel, yönetsel ve performans değerinin yönetim süreçlerini anlamada anahtar rol oynayacağını belirtmiştir. Mulford (2003) ise çağdaş yönetim anlayışında teknik yönetim boyutundan, esnek ve çeşitliliğe geçilmesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Bu geçiş sürecinde okul müdürlerine yeni roller tanımlanmıştır. Bunlar arasında; öğrenmeye liderlik, öğretmenlerin becerilerini geliştirmek, okul paydaşlarını harekete geçirerek öğrenci başarısını arttırmak (Lashway, 2003), farklı etnik ve sosyoekonomik düzeydeki öğrenciler arasındaki başarı farkını kapatmak (Bellamy, Fulmer, Murphy, & Muth, 2007) yer almaktadır.

Ülkemizde Balcı (2007) tarafından okul müdürünün sadece öğrenciler için değil aynı zamanda toplum ve tüm paydaşlar için öğrenme faaliyetlerini düzenlemede öğretim liderliği rolüne vurgu yapmıştır. Çünkü günümüzde teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte tüm paydaşlar aktif bir şekilde eğitim öğretim faaliyetlerine dahil olmuş durumdadırlar. Özellikle internet kullanımın yaygınlaşmasıyla birlikte pek çok web site alternatifleri oluşmaya başlamıştır. Bu siteler içerisinde ise günümüzde en popüler olanları sosyal medya siteleri olmuştur (Savaş & Topaloğlu, 2015). Veliler ve diğer paydaşlar okul müdürü başta olmak üzere tüm eğitim öğretim çalışanlarının faaliyetlerini, okulun fiziki ortamlarından dışarı çıkarmakta, sanal ortamlarda da bu öğretimsel liderlik rolünü değerlendirmektedirler. Şişman

(2002) de yine okul müdürü için öğretim liderliğinin öneminden bahsetmiştir. Literatürde genellikle okul müdürlerinin belirli alanlardaki yeterliklerine odaklanılmıştır. Bu alanlar eğitim yöneticilerinin; değişim yönetimi (Fullan, 2002; Gökçe, 2004), eğitim programlarını yönetme davranışları (Sproull, 1981), iletişim becerileri (Şimşek & Altınkurt, 2009), kriz yönetimleri (Cornell & Sheras, 1998), okul geliştirme (Hall, 1984; Şahin, 2013) ve okul etkililiği stratejileri (Mulford, 2003), teknolojik liderlik becerileri (Banoğlu, 2011), eğitim liderliği (Hallinger & Murphy, 1987; King, 2002), öğretim liderliği (Kış & Konan, 2014), sosyal beceri düzeyleri (Yıldız, 2012) ve örgütleme yeterlikleri (Toprakçı, 2001) olarak gösterilebilir.

Özel eğitim kurumunda liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmaya yönelik algı düzeylerinin belirlenmesi için Pehlivanoğlu (1999) tarafından bir yüksek lisans tezi çalışması yapılmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma etkinlikleri ile ilgili bir çalışma, Summak ve Yazgan (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin başka bir yeterliği olan değişimi yönetme yeterliklerinin incelenmesine yönelik çalışmalar da gerçekleştirilmiştir (Argon & Özçelik, 2008; Yıldız, 2012). Benzer şekilde ilk ve ortaokul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliğine ek olarak teknolojik liderliğinin de incelendiği başka bir çalışma Sayracı (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir.

İlköğretim yöneticilerinin başka bir yeterliği olan takım çalışması yeterliliklerinin sınıf öğretmenlerinin algıları üzerinden değerlendirildiği başka bir tez çalışması, G. Başar (2008) tarafından yapılmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin farklı bir yönetsel yeterlik boyutu olarak düşünülen "Bilgi Yönetimi Yeterliği" Memişoğlu ve Özsarıkamış (2009) tarafından incelenmiştir. İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışma, Çankaya ve Aküzüm (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesini oluşturmak amacıyla Şişman vd. (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, literatüre dayalı olarak demokratik okul kültürüyle ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği standartlarındaki yeterliklerinin incelendiği (Ağaoğlu vd., 2012; Görgülü, Küçükali, & Ada, 2013; Hafızoğlu, Karadeniz, & Galgıç, 2010) yönetsel etkililik düzeyini araştırıldığı (Göksoy, Sağır, & Yenipınar, 2013) araştırmalar da gerçekleştirilmiştir. Teknoloji yeterliliği, günümüzde okul yöneticilerin kaçınılmaz yeterliliklerinden biri olmuştur. Çünkü günümüzde Z kuşağı ile birlikte öğrenciler ve öğrenme stilleri de değişmiştir. Eğitim öğretim ortamlarında

artık, "*dijital yerliler olarak adlandırılan öğrenciler, bilinen ve kullanılan alışılagelmiş eski yöntemlerle mi öğrenmeli yoksa dijital göçmenler olarak adlandırılan eğitimciler yeni yöntemler üretmeli ve yeni yöntemleri mi öğrenmelidir*?" tartışmaları başlamıştır (Savaş & Karataş, 2019). Bu tartışmaları yönetecek olanlar, okul yöneticileridir.

Yöneticilerin kendilerini öğretmenlerin algıladığı düzeylerden daha yeterli gördüğü bu çalışmaya destek niteliğinde bir başka çalışma Korumaz ve Kocabaş (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Tınaz (2014) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde ise ilk ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Anadolu Liselerine yönelik, Altınok (2015) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada eğitim kurumu yöneticilerinin toplantı yönetme yeterliliği incelenmiştir. Akan ve Yalçın (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada sırasıyla "okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları" ve "okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılıkları" arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Erçetin ve Eriçok (2016) tarafından okul yöneticilerinin yeterlikleri, akademik yayınlara bağlı olarak sınıflandırmış, Tümkaya ve Asar (2017) ise ilkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin kendi görüşlerini incelemişlerdir.

Bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere günümüzde genellikle ilk ve orta dereceli okullar üzerinde yönetici yeterliklerine yönelik araştırma ve incelemeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca birkaç farklı çalışmada özel okullar, Anadolu liseleri üzerinde çalışmalar yapılmış, ayrıca pek çok çalışmada da tek bir yeterlik üzerine odaklanarak incelemeler gerçekleştirilmiştir.

3. Yöntem

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden tekli durum deseniyle gerçekleştirilmiştir. Durum çalışması olaylara müdahale etmeden, gerçek hayatla ilgili konuarda niçin ve nasıl sorularını ön plana çıkararak kullanılan bir araştırma stratejisidir. Nitel bir yöntemin tercih edilme nedeni ise ilk aşamada araştırma sorusuna yönelik bir durum tespitini yapmak ve ikinci aşamada bunun nedenlerine yönelik bilgileri ortaya koymaktır. Nitel araştırma, nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, problemlerin ve olguların kendi doğal ortamlarında çok yönlü, gerçekçi ve ayrıntılı bir şekilde ortaya çıkarıldığı, araştırmacının da süreçte aktif bir şekilde bulunduğu, araştırmanın deseninde çeşitlilik ve esnekliğin olduğu ve derinlemesine analize sahip olduğu nitel sürecin yürütüldüğü araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Yildirim

& Simsek, 2008). Araştırmada Ankara ili Sincan ilçesinde bir kız meslek lisesinde görev yapmakta olan beş müdür yardımcısı ve her alandan bir öğretmenin görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın veri toplama aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme, sosyal bilimlerin bütün araştırma alanları başta olmak üzere, gazetecilik, hukuk, iş dünyası, tıp gibi birçok alanda profesyonel bir teknik veya yardımcı bir başvuru aracı olarak kullanılmaktadır (Kahn, 1983). Bir araştırma tekniği olarak görüşme, araştırmacı ile araştırmanın öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel iletişim biçimidir (Cohen, Manion, & Morrison, 2017). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde ise, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırılmasını sağlayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeniyle eğitimbilim araştırmalarına daha uygun bir teknik görünümü vermektedir (Türnüklü, 2000).

Araştırmada kullanılan görüşme soruları yöneticilere ve öğretmenlere yöneltilecek ve problemin çözümünü destekleyecek nitelikte ilgili literatürden faydalanılarak geliştirilmiş ve makale ekinde sunulmuştur. Veri toplamada kullanılmak üzere geliştirilen görüşme formu hazırlanmadan önce alan yazın incelemesi yapılmıştır. Hazırlanan görüşme formunun, çalışmanın amacına ulaşmasını gerçekleştirmede yeterli olup olmadığının değerlendirilmesi; yani soruların düzeninin, gerekliliğinin, ifadelerin anlaşılabilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla, katkı sunabileceği düşünülen uzmanlardan görüşler alınmıştır.

Veri toplama süreci 2019-2020 öğretim yılında Meslek lisesindeki yönetici ve öğretmenlerden randevu alınarak gönüllük esasına göre ve bilimsel etik kuralları çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Ortalama 1 saat süren görüşmeler sırasında ayrıntılı notlar alınmıştır. Cevaplar alınırken bazı görüşmelerde, ek soru sorulma yoluna gidilmiş ve araştırmaya katkı sağlayacak yanıtlar alınmaya çalışılmıştır. Katılımcıların kimliklerinin gizli tutulacağı bilgisi verilmiş ve sözlü onayları alınmıştır.

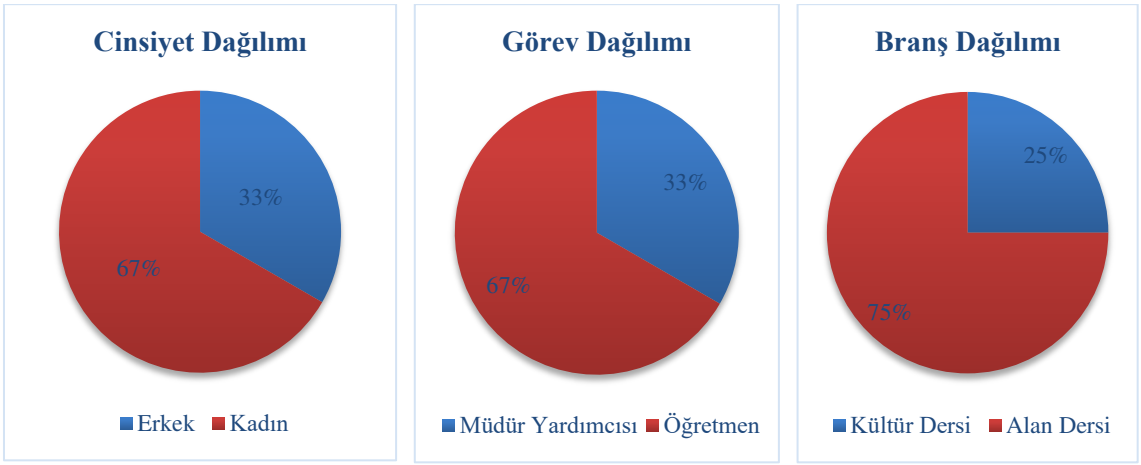
Nitel verilerin analizinde; görüşme yöntemi ile toplanan veriler bilgisayar ortamında yazıya dökülmüş ve toplamda 12 katılımcıdan elde edilen 12 sayfalık bir içerik belgesi oluşturulmuştur. Veriler, içerik analizi ve betimsel analiz yoluyla çözümlenmiştir. Betimsel analizlerde görüşmecilerin her birinin ayrı ayrı görüşleri değerlendirilmiştir. Gerekli kodlamalar yapılmış, ardından temalar oluşturulmuştur. Veriler temalara göre gruplanarak Microsoft Excel programı yardımı ile içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi sırasında;

- Katılımcı Kodu (Örn: Ö1/MY1)
    - Tema (Örn: yeterlilikler, mevzuat vb.)
        - Kategori (Örn: İşyükü, sorumluluk vb.)
            - Katılımcı Görüşü

şeklinde bir yol izlenmiştir. Daha sonra bu temalar altında ifade edilen katılımcı görüşleri derinlemesine incelenerek betimlenmiştir. Araştırmacı, her bir soru için aynı yöntemi kullanarak Patton (1990)'un nitel araştırmalar için belirttiği gibi adil bir yorumlama süreci gerçekleştirmeye çalışmıştır. Buna ek olarak katılımcıların sıklıkla tekrar ettikleri görüşler ve çarpıcı ifadeler ise doğrudan alıntılamalarla örneklendirilmiştir. Ayrıca katılımcıların gizliliğini sağlayabilmek için bilimsel etik kuralları çerçevesinde veri analizi sürecinde müdür yardımcıları için MY1, MY2 öğretmenler içinse Ö1, Ö2 kodları katılımcı sayısı kadar kullanılmıştır.

4. Bulgular

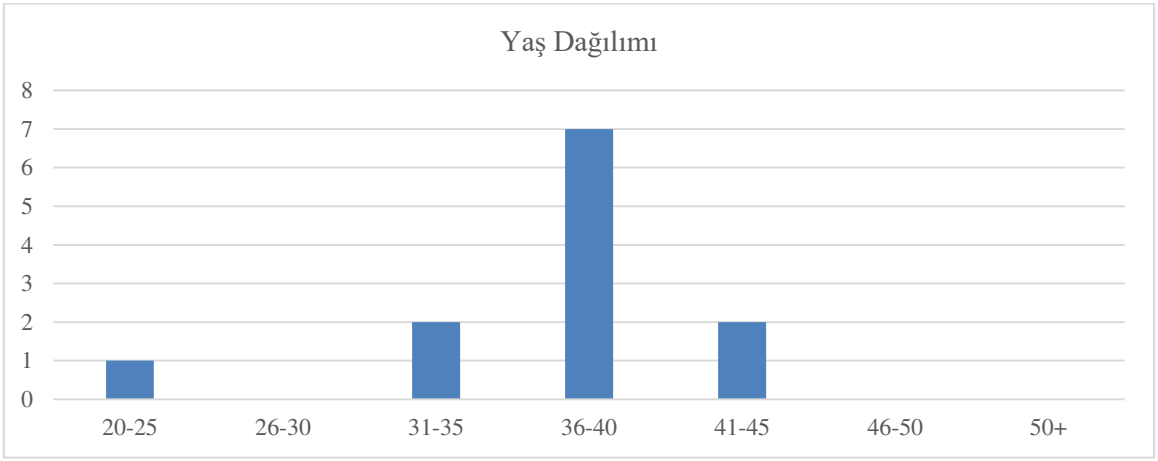
İçerik analizinin ilk aşamasında, görüşme formundaki yapılandırılmış veri formunda olan demografik bilgiler işlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre Cinsiyet, Görev ve Branş dağılım oranlara Şekil 1'de sırasıyla gösterilmiştir.



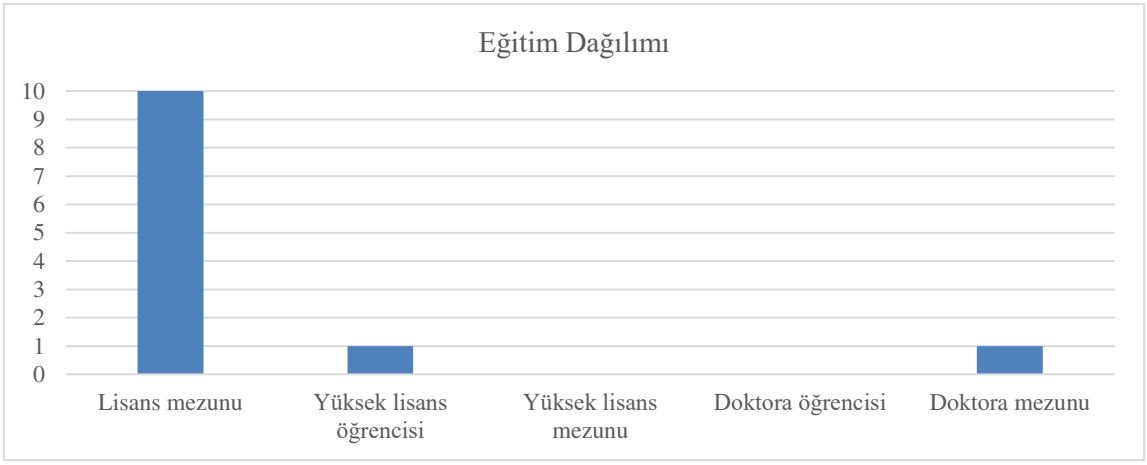
Şekil 1. Katılımcıların cinsiyet, görev ve branş dağılımları

Veriler incelendiğinde katılımcılardan %67'sinin Kadın, %33'ünün ise Erkek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde %67 oranında Öğretmen, %33 oranında ise Müdür Yardımcısı katılımcı vardır. Bunlardan %75'i alan dersi öğretmeni, %25'i ise kültür dersi öğretmenidir.

Demografik bilgiler içerisinde bulunan diğer veriler olan katılımcıların yaşı, eğitim durumları ve çalışma sürelerine ait dağılımları Şekil 2.a, b ve c'de gösterilmiştir.



(a)



(b)



(c)

Şekil 2. (a) Yaş, (b) Eğitim ve (c) Çalışma süreleri dağılımları

Şekil 2.a ve 2.b.'de görüldüğü gibi katılımcıların çoğunluğu 36-40 yaş aralığında lisans mezunu katılımcılardır. Katılımcılardan bir tanesi yüksek lisans öğrencisi, bir diğeri ise doktora mezunudur. Şekil 2.c'de katılımcıların çalıştığı okuldaki sürelerin eşit şekilde 1-5 Yıl ve 6-10 Yıl arasında dağıldığı görülmektedir. Meslekteki kıdem ise ağırlıklı olarak 6-10 Yıl arasında görünmekte, geriye kalanlar ise 11-15 Yıl ile 16-20 Yıl arasında dağılmaktadır.

İçerik analizi aşamasında katılımcılara "meslek lisesinde yönetici olmanın anlamı", "yeterlilikler" "vizyon-misyon ve hedef", "iletişim ve kararlara katılım", "teknoloji kullanımı", "insan kaynakları yönetimi", "mevzuat", "eğitim-öğretimi yürütme", "izleme ve değerlendirme", "işbirliği", "değerler eğitimi" ve "kapasite artırımı" temalarında sorular sorulmuş, alt kategoriler belirlenmiş ve sonuçları açıklanmıştır.

Meslek Lisesinde Okul Yöneticisi Olmanın Anlamı

Bu temada 6 adet ortak, 4 adet de sadece bir katılımcı tarafından belirtilen kategori olmak üzere toplamda 10 kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1
Meslek lisesi yöneticisi olmanın anlamı

TEMA	KATEGORİ	N
Meslek lisesi yöneticisi olmanın anlamı	İş yükü	6
	Sorumluluk	3
	Rehberlik	3
	İnsan İlişkileri	3
	Akademik Başarı	3
	Mesleki Beceri	3
	Yenilikçi	1
	Donanımlı	1
	Kendini Geliştiren	1
	Mevzuat	1

Tablo 1'de görüldüğü gibi iş yükü en fazla bahsedilen konu (N=6) olurken, sorumluluk, rehberlik insan ilişkileri, akademik başarı, mesleki beceri kategorileri aynı oranda (N=3) bahsedilen diğer ortak kategoriler olmuştur. Yenilikçilik, donanımlı olmak, kendini geliştiren ve mevzuat kategorileri ise tekil olarak bahsedilen diğer dört alt kategoriler olmuştur.

Tüm katılımcıların en çok meslek lisesindeki iş yükünden bahsettiği görülmektedir. Bu durumu MY4 kodlu katılımcı şöyle ifade etmektedir: "*Çok fazla iş yükü olan, diğer okul türlerine göre daha fazla paydaş ile çalışan ve sorumlulukları daha fazla olan bir yönetici*".

Bu açıklamadan ve Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, katılımcılar meslek lisesi müdürünün daha çok, Açıkgöz (1994) tarafından belirtilen yeterlilikler içerisinde "teknik yeterlilikler" üzerine odaklandıkları görülmektedir. Yine aynı araştırmada belirtilen "insani yeterlilikler" içerisinde yer alan ayrıca Şimşek ve Altınkurt (2009) tarafından yapılan çalışmada da müdüre yeni bir rol olarak atfedilen insan ilişkileri, rehberlik ve sorumluluk gibi yeterlilikler, teknik yeterliliklerden sonra belirtilmiştir. Meslek lisesinde teknik yeterlilikler önemlidir çünkü yeni nesil öğrencilerin öğrenme alışkanlıkları da, teknolojik gelişmelerle birlikte değişmektedir. Bu öğrencilerde kalıcı öğrenme sağlayabilmek için daha fazla uyarıcı sağlanmalı, motivasyon araçları ve farklı teknikler kullanmak gerekmektedir. Öğrencilerin dikkatlerini derste tutabilmek, dersin kazanımlarını öğrencilere öğretebilmek ve uzun süreli kalıcı öğrenmeler sağlayabilmek için, klasik öğretim yöntem ve tekniklerinden daha fazlası gerekmektedir (Savaş, Güler, Kaya, Çoban, & Güzel, 2019). Gerek öğretmenler gerekse okul yöneticileri, bu yeterlilikleri sağlamalıdırlar.

Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yeterlilikleri

Bu temadaki katılımcı görüşlerinde toplamda 14 kategori belirlenmiştir. Bu kategorilerden 9 tanesi farklı katılımcıların belirttiği ortak kategoriler, 5 tanesi ise tek bir katılımcı tarafından değinilen kategorilerdir. Bu kategoriler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2

Meslek lisesi yöneticilerinin yeterlilikleri

TEMA	KATEGORİ	N
Meslek lisesi yöneticilerinin yeterlilikleri	Mesleki Eğitim Bilgisi	6
	Mevzuat Bilgisi	5
	İstihdam Kazandırma	4
	İletişim	4
	Öngörü	3
	Nitelikli Eğitim	3
	Teknoloji Bilgisi	2
	İnsancıl Olmak	2
	Adil Olmak	2
	İşbirlikçi	1
	Bütünleyici	1
	Liderlik	1
	Tarih Bilgisi	1
	Girişimcilik	1

Tablo 2'de görüldüğü gibi tüm katılımcıların en çok değindiği konu (N=6) meslek lisesi yöneticilerinin, mesleki eğitim bilgisi yeterliliği olmuştur. Meslek lisesinde çalışanlar için okul müdüründe mesleki eğitim, olmazsa olmazlar arasında yer almıştır. Bir diğer yeterlilik ise, mevzuat bilgisine hâkim olmak olmuştur (N=6). Mevzuat, hem öğretmenler hem de müdür yardımcıları için okul müdürünün hâkim ve güncel olması gereken bir alan olarak düşünülmüştür. Öğrencilere istihdam kazandırma yeterliliği ile iletişim becerileri aynı oranda bahsedilen (N=4) yeterlilikler olmuştur. Meslek lisesi öğrencileri, ilk etapta işletmelere ara eleman olarak düşünülmektedir. O nedenle okul için önemli bir başarı kriteridir. İletişim ise okul müdüründe olması gereken çok yönlü bir insani yeterliliktir. Meslek lisesinin paydaşları sadece veliler değil, sektörden staj işletmelerine kadar geniş bir yelpaze ile iletişim becerileri yüksek olan müdür niteliği gerekmektedir. Öngörülü olmak ve nitelikli eğitim sağlama yeterlilikleri de birbirleriyle aynı oranda bahsedilen (N=3) diğer iki yeterlilik kategorisi olmuştur. Meslek liseleri sektörlerde yaşayan gelişmeleri takip etmeli ve öğrencilerin kazanımlarını geliştirmelidir. Bu nedenle meslek lisesi müdürü, öngörülü olmalı ve eğitim içeriğini güncel tutarak öğrencilerine nitelikli eğitim sunmalıdır. Teknoloji bilgisine sahip olmak, insancıl olmak ve adil olmak ise ortak kategorilerden son üçü olmuştur (N=2). Bu ortak kategorileri, her biri tek bir katılımcı tarafından dile getirilen; işbirlikçi, bütünleyici, lider, tarih bilgisi olan ve girişimci yeterlilik kategorileri takip etmiştir (N=1).

Mesleki eğitim yeterliliği konusunda Ö8 kodlu katılımcı: "*Çalıştığı kurumun alanları hakkında, günümüzdeki ve gelecekteki yeterlilikleri konusunda bilgi sahibi olmalı. Alanlarında mezun olacak öğrencilerin başka bir arayışa girmeden iş sahibi olabilmesi konusunda yeterli donanımı almasını sağlamalı*" şeklinde görüş belirtmektedir. Mevzuat bilgisi yeterliliği ile ilgili Ö2 kodlu katılımcı "Yönetmeliklere çok iyi hâkim olmalı" şeklinde görüş belirtmiştir. Gerek müdür yardımcısı gerekse de öğretmen katılımcının vermiş olduğu cevaplara bakıldığında, yine Açıkgöz (1994)'ün araştırmasında bahsettiği "teknik yeterlilikler" ön plana çıkmaktadır. Mesleki eğitim bilgisi ve yönetmelik bilgisi, katılımcılar tarafından meslek lisesi müdüründe olması gerek yeterliliklerde baş sırayı almıştır. Bu yeterliliklere ek olarak literatür taramasında rastlanmamış olan istihdam kazandırma yeterliliği de katılımcıların değindiği başka bir teknik yeterlilik olmuştur. Katılımcılar tarafından meslek lisesi müdürü, öğrencinin mezuniyeti sonrası işe yerleşmesinden de sorumlu tutulmuştur. Meslek lisesi müdüründe bulunması gereken insani yeterlilikler hususunda Ö2 kodlu katılımcı; "*İyi bir yönetici gönül kazanan olmalı işini kendisi takip etmeli ve yapılanları takdir edecek kadar da tevazu sahibi olmalıdır*" diyerek bir müdürde bulunması

gerektiğini düşündüğü insani özelliklerden bahsetmiştir. Benzer şekilde Ö6 kodlu katılımcı da "*Güzel ahlak, gülen bir yüz, vicdan sahibi olma, bilgi sahibi olma sanata önem vermek bence tüm yöneticilerinin tüm olmazsa olmaz halidir*" diyerek insani özelliklere vurgu yapmıştır.

Vizyon, Misyon ve Hedef Koyma

Meslek lisesi müdürlerinin vizyon-misyon belirleme ve hedef koyma yeterliliklerine ilişkin 5 ortak, 5 adet de tek bir katılımcı tarafından değinilen kategori belirlenmiştir. Ortak olarak katılımcılar tarafından belirlenen kategoriler; çevreyi tanıma, ileri görüşlülük, insanı tanıma, amaca ve hedefe hizmet ile mesleki gelişim olurken, diğer kategoriler; bütünleyici, yeniliklere açık, değişim, işbirliği ve çalışkanlık olmuştur. Bu temada belirlenen kategoriler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3
Vizyon-misyon ve hedef koyma kategorileri

TEMA	KATEGORİ	N
Vizyon-misyon ve hedef koyma	Çevreyi tanıma	4
	İleri görüşlülük	4
	İnsanı tanıma	3
	Amaca ve hedefe hizmet	3
	Mesleki gelişim	2
	Bütünleyici	1
	Yeniliklere açık	1
	Değişim	1
	İşbirliği	1
	Çalışkanlık	1

Tablo 3'te görüldüğü gibi çevreyi tanıma ve ileri görüşlü olma yeterlilikleri, katılımcılar tarafından aynı oranda (N=4) belirttikleri ortak kategoriler olmuştur. Bu kategorilerden sonra insanı tanıma ile amaca ve hedefe hizmet etme (N=3) yeterlilikleri yer almıştır. Mesleki gelişim kategorisi ise ortak kategorilerin sonuncusu olmuştur (N=2). Bu kategorilerden sonra her biri yalnızca tek bir katılımcı tarafından dile getirilen bütünleyici, yeniliklere açık, değişim, işbirliği ve çalışkanlık kategorileri yer almıştır (N=1).

Bu tema içerisinde en çok bahsedilen kategori, çevreyi tanıma ve ileri görüşlü vizyon-misyon çalışmaları olmuştur. Bu konuda Ö1 kodlu katılımcı, "*Okulun bulunduğu bölgeyi tanımalı, insan yapısına, demokratik yapısına ve ülkenin hedef ve vizyonu ile bağlantılı olmalı. Vizyon ve misyonlarda bütünleyici bakış açısı olmalı*" şeklinde görüş belirtmiştir.

MY4 kodlu katılımcı ise bu hususta, "*Çağın gereksinimlerini bilen, ona göre hedefler belirleyen ve ülkemizin iş gücü ihtiyacını analiz eden olmalı. Çünkü meslek lisesi öğrencileri, kısa ve uzun vadede bu ülkenin ihtiyaç duyduğu ara elemanları olacaktır*" demiştir. Katılımcıların bu açıklamaları ISLLC standartları içerisinde yer alan ve Aypay ve Dönmez (2016) de araştırmasında bahsettiği ilk standart olan "*Okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip, bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan*" müdür standardı ile birebir örtüşmektedir.

İletişim ve Kararlara Katılım

Meslek lisesi müdürlerinin iletişimi ve çalışanların kararlara katılımı ile ilgili temada, 10 adet alt kategori bulunmuştur. Bu kategorilerden 6 tanesinde ortak başlıklar bulunurken, 4 adet kategoriye sadece bir katılımcı tarafından değinilmiştir. Bu kategoriler; eşitlik, işbirlikçi olma, adil olma, objektiflik, önyargısız olma, saygı ve sevgi, öncülük, eleştirel bakış, empatik olma ve iyi niyet kategorileridir. Bu kategoriler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4
Meslek lisesi müdürlerinin iletişim ve kararlara katılımı kategorileri

TEMA	KATEGORİ	N
İletişim ve kararlara katılım	Eşitlik	3
	İşbirlikçi olma	3
	Adil olma	2
	Objektiflik	2
	Önyargısız olma	2
	Saygı ve Sevgi	2
	Öncülük	1
	Eleştirel bakış	1
	Empatik olma	1
	İyi niyet	1

Katılımcıların çoğunluğu, iletişimde eşitlikten ve kararlara katılımda işbirlikçi olmaktan bahsetmişlerdir (N=3). İletişim sırasında adil, objektif ve önyargısız olma konularında eşit oranda katılımcı (N=2) görüş bildirmiştir. Saygı ve sevgi çerçevesinde iletişim, bir başka ortak bahsedilen konu olmuştur. Bunlardan başka, öncülük yapma, eleştirel bakış açısı, empati yapabilme ve iyi niyetli olma konularında birer katılımcı görüş belirtmiştir (N=1).

İletişim ve kararlara katılım temasında en çok bahsedilen konu eşitlik ve işbirlikçi olma olmuştur. Bu konuda Ö6 kodlu katılımcı, "*Ön yargılı davranmamalı kişileri dinlemeli*

herkese eşit davranmalı" şeklinde görüş belirtmiştir. Benzer şekilde kararlara katılım için MY2 kodlu katılımcı ise, "*Okul içi ve dışı paydaşların fikirlerine saygılı gerektiğinde otoriter teknolojiye oldukça hâkim olmalıdır*" şeklinde görüş belirtmiştir. Katılımcıların bu görüşleri, Erçetin ve Eriçok (2016) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin yeterlikleri arasında belirtilen liderlik, iletişim, teknolojik yeterlikler gibi yeterliliklerle de örtüşmektedir. Ayrıca katılımcıların bu görüşleri ISLLC standartları içerisinde yer alan ve Aypay ve Dönmez (2016) de araştırmasında bahsettiği ilk standart olan "Adil bir ahlak yöneticisi olabilen" müdür standardı ile de birebir örtüşmektedir.

Teknoloji Kullanımı

Meslek lisesi müdürlerinin teknoloji kullanımı ile ilgili tema üzerinde tüm katılımcılarla yapılan görüşmede 4 ortak kategori tespit edilmiştir. Bunlar; çağın gereksinimini karşılama, yenilikçi, güncellenen ve gelişime ayak uydurma kategorileridir. Kategoriler Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5
Meslek lisesi müdürlerinin teknoloji kullanımı

TEMA	KATEGORİ	N
Teknoloji kullanımı	Gelişime ayak uydurma	6
	Yenilikçi	5
	Güncellenen	4
	Çağın gereksinimini karşılama	3

Tablo 5'te görüldüğü gibi katılımcılar en çok, okul müdürlerinin gelişime ayak uydurmaları gerekliliğinden bahsetmişlerdir (N=6). Bunu sırasıyla yenilikçi olma, güncellenen ve çağın gereksinimini karşılama kategorileri takip etmiştir.

Katılımcıların çoğunluğunun ortak görüşü olan gelişime ayak uydurma konusunu, Ö4 kodlu katılımcı, "*Gelişen teknolojiye ayak uydurmalı ve bu konuyla ilgili yenilikleri öğretmenleriyle paylaşmalıdır*" şeklinde görüş belirtmiştir. Yenilikçilik konusunda MY3 ise, "*Yeni teknolojiye yetişmek için tüm gayretiyle devam etmeli*" demiştir. Teknolojik liderlik becerileri Banoğlu (2011) çalışmasında da okul müdürleri için tanımlanan yeterliliklerden bir tanesidir. Yine Erçetin ve Eriçok (2016) da çalışmalarında teknolojik yeterliliklerden bahsetmişlerdir. Bu çalışmadaki katılımcılar da teknoloji kullanımı konusunda açıklamalarıyla gelişime ayak uydurmanın ve yenilikçiliğin önemine değinmişlerdir. Çünkü eğitim kurumlarında kullanılan bilişim araç gereçleri teknolojik gelişmeler ile birlikte sürekli bir

yenilenme süreci içindedir. Eğitimde bilişim teknolojileri araçlarının yenilenmesine ve geliştirilmesine paralel olarak, eğitim alanında kullanılan yazılım teknolojileri de sürekli gelişim halindedir (Güler & Savaş, 2018).

Insan Kaynakları Yönetimi

Meslek lisesi müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme temasındaki görüşler, toplamda 6 kategori üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlardan 4 adedi ortak olarak bahsedilen kategoriler, 2 adedi ise sadece bir katılımcının bahsettiği kategoriler olmuştur. Bu temada belirlene kategoriler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6
Meslek lisesi müdürlerinin insan kaynakları yönetimi kategorileri

TEMA	KATEGORİ	N
İnsan kaynakları yönetimi	Etkili ve verimli	6
	Adil	2
	İletişime açık	2
	Bilinçli	2
	Uyumlu	1
	Samimi ve Güleryüzlü	1

Katılımcılar bu kategoritede en çok insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanımı konusu üzerinde durmuşlardır (N=6). Bundan başka aynı oranda (N=2) bahsedilen konular; adil, iletişime açık ve bilinçli kullanım olmuştur. Birer katılımcı ise, uyumlu olma ve samimiyet ile güleryüz konularından bahsetmiştir.

Etkili ve verimli kullanıma ilişkin Ö2 kodlu katılımcı, "*İnsan kaynaklarında elimizde sahip olduğumuz potansiyel insan gücünü etkili ve verimli kullanmaya dikkat etmelidir. İş bölümünde adaletli olmaya özen göstermelidir*" şeklinde görüş belirtmiştir. Katılımcı tarafından belirtilen iş gücünü etkili ve verimli kullanma, Mulford (2003) da çalışmasında belirttiği okul etkililiği stratejileri ile ilgili olup, aynı zamanda Hallinger ve Murphy (1987) ve King (2002) tarafından belirtilen eğitim liderliği yeterliliği ile ilişkili yeterliliklerdir. Katılımcıların meslek lisesi okul müdüründen Toprakçı (2001) çalışmasında belirtilen örgütleme yeterliliklerini de bekledikleri bulgusu ortaya çıkmıştır.

Mevzuat

Mevzuat konusunda katılımcıların tamamına yakını belirli kategorilerde buluşmuşlardır. Mevzuatta yeterlilik ve güncellikleri takip etme kategorileri, katılımcıların üzerinde yoğunlaştığı iki ortak kategori olmuştur. Mevzuat kategorileri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7
Mevzuat kategorileri

TEMA	KATEGORİ	N
Mevzuat	Yeterlilik	8
	Güncellemeleri takip etme	4

Katılımcılar, meslek lisesi müdürlerinin mevzuatı bilmeleri ve mevzuatta gerçekleşen güncellemeleri takip etmeleri konularında ortak görüşler belirtmişlerdir. Bu konuda Ö5 kodlu katılımcı, "*Mevzuatlar özgürlük alanlarını ve sınırlıklarını belirler. Bu nedenle müdür için olmazsa olmazdır*" şeklinde görüş belirtirken, MY1 ise bu hususta, "*Okul müdürü genel mevzuata hâkim olmalıdır. Mevzuatı bilme ve uygulamadaki yeterlilik okulda karşılaşacak sorunların çözümü konusunda kolaylık sağlayacaktır. Çalışanların gözünde okul müdürünün de prestiji artacaktır*" demiştir. Katılımcılar bu görüşleri ile birlikte, okul müdürünün yaptırım gücüne de atıfta bulunarak, otoriter yeterliliğe vurgu yapmışlardır. Mevzuat bilgisi, Açıkgöz (1994)'ün araştırmasında bahsettiği "teknik yeterlilikler" içerisinde olup, meslek lisesi müdüründe de katılımcılar tarafından olmazsa olmaz yeterlilikler arasında yer almıştır.

Eğitim Öğretimi Yürütme

Meslek lisesi müdürlerinin eğitim öğretim faaliyetlerini yürütme temasında katılımcılar 5 adet ortak ve 3 adet sadece bir katılımcının belirttiği kategoriler olmak üzere toplam 8 kategori üzerinde durmuşlardır. Bunlar; yenilikçi, teşvik edici, tecrübe, rehberlik, disiplinli, süreç odaklı, işbirlikçi ve lider kategorileridir. Kategoriler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8
Eğitim öğretimi yürütme kategorileri

TEMA	KATEGORİ	N
Eğitim öğretimi yürütme	Yenilikçi	4
	Teşvik edici	4
	Tecrübe	2
	Rehberlik	2
	Disiplinli	2
	Süreç odaklı	1
	İşbirlikçi	1
	Lider	1

Eğitim öğretimde yenilikçilik ve teşvik edici olma, katılımcıların en çok üzerinde durdukları konular olmuştur (N=4). Daha sonra tecrübe, rehberlik ve disiplinli olma konuları gelmektedir (N=2). Bunlar haricinde süreç odaklı eğitim, işbirlikçi yaklaşım ve liderlik etme kategorilerinden de birer katılımcı bahsetmiştir.

Yenilikçi eğitim ve eğitimde teşvik edici olmak, katılımcıların müdürlere atfettiği önemli yükümlülüklerden olmuştur. Bu hususta ÖY2 kodlu katılımcı, "*Eğitim öğretim faaliyetleri sonuç odaklı değil süreç odaklı değerlendirmeye alınmalıdır. Yenilikçi ve öğretmenleri teşvik edici tutuma sahip olmalıdır*" şeklinde görüş belirtmiştir. Öğretimsel liderlik, son yıllarda okul müdürüne atfedilen en önemli yeterliliklerden bir tanesi olmuştur. Bu çalışmada katılımcılarla yapılan görüşmede elde edilen öğretimsel liderlik bulguları da, daha önce yapılan çalışmalardan Hafızoğlu vd. (2010)'nin vizyoner liderlik, Çankaya ve Aküzüm (2010)'ün destekleyici liderlik, Erçetin ve Eriçok (2016)'un eğitimsel-öğretimsel yeterlilikler, Kış ve Konan (2014)'ın öğretim liderliği, Hallinger ve Murphy (1987) ile King (2002)'in ise eğitim liderliği yeterlilikleriyle birebir örtüşmektedir.

İzleme ve Değerlendirme

Eğitim öğretim faaliyetlerinin ve öğrenci başarısının izleme ve değerlendirilmesiyle ilgili meslek lisesi müdürlerine yönelik 10 kategori belirlenmiştir. Bu kategorilerden 5 tanesi farklı katılımcılar tarafından bahsedilen ortak kategoriler, geriye kalan 5 tanesi ise tek bir katılımcının üzerinde durmuş olduğu kategorilerdir. Belirlenen kategoriler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9
İzleme ve değerlendirme kategorileri

TEMA	KATEGORİ	N
İzleme ve Değerlendirme	Takipçi olma	4
	Gözlemleme	3
	Rehberlik	3
	İstatistikçi	2
	Motive Edici	2
	Aktif katılım	1
	Planlama	1
	Somut yeterlilikler	1
	Denetçi	1
	Takdir etme	1

Katılımcılar en çok, müdürlerin eğitim öğretim faaliyetlerinin izleme ve değerlendirmesi için takipçi olması gerektiğini belirtmişlerdir (N=4). Daha sonra ise gözlemleme ve rehberlik etme kategorileri gelmiştir (N=3). İzleme ve değerlendirme faaliyetleri için istatistiki bilgileri elde etme ve öğrencileri motive etme konularında ise aynı oranda katılımcı görüş belirtmiştir (N=2). Bu konulardan başka, izleme ve değerlendirmeye aktif katılım, planlama ile gerçekleştirme, somut yeterlilikler belirleme, denetçi rolü üstlenme ve başarıyı takdir etme konularında ise birer katılımcı görüş belirtmiştir.

Eğitim öğretim faaliyetlerini izlemek ve değerlendirmek için takipçi olmak önemlidir. Bu hususta Ö3; "*Okul müdürü, öncelikle okulda bu alanı takip edecek öğretmenlerin içerisinde yer aldığı bir komisyon kurarak yıl içerisinde yapılacak çalışmaları bu ekip ile planlayıp süreci takip edebilecek özelliğe sahip olmalı. Bu şekilde okul başarısını etkileyen olumlu ve olumsuz durumların tespitini sağlayarak okul başarısını artırmaya yönelik çalışmaları yine bir komisyon beraberinde planlayıp diğer yıllar için çalışmalar düzenleyici bir profil çizmeli*" şeklinde görüş belirtmiştir. MY2 ise bu konuda, "*Okuldaki öğrencilerin başarısı okulunda başarısı olduğundan yakından takip edilmelidir*" demiştir. Katılımcıların bu görüşleri, eğitim öğretim faaliyetlerinin düzenli olarak takip edilmesine verilen önemi göstermektedir. Literatürde de bu durum bir yeterlilik olarak tanımlanmış ve Erçetin ve Eriçok (2016)'un tarafından eğitimsel-öğretimsel liderlik olarak vurgulanmıştır.

İşbirliği

Meslek lisesi müdürlerinin işbirliği temasına yönelik katılımcılar 5 ortak kategori ve 2 adet de sadece tek bir katılımcı tarafından belirtilen kategori olmak üzere toplamda 7

kategoriden bahsetmişlerdir. Bunlar; çevre, paydaşlar, iletişim, veli, işletmeler, sektörü, protokoller kategorilerdir. Kategoriler Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10
Meslek lisesi müdürlerinin işbirliği kategorileri

TEMA	KATEGORİLER	N
İşbirliği	Çevre	7
	Paydaşlar	5
	İletişim	5
	Veli	3
	İşletmeler	3
	Sektör	1
	Protokoller	1

Çevre ile işbirliği, katılımcıların en çok değindiği konu olmuştur (N=7). Paydaşlarla işbirliği ve işbirliğinde iletişim konuları aynı oranda bahsedilen konular olarak takip etmişlerdir (N=5). Veliler ile işbirliği ve işletmelerle işbirliği konuları, değinilen son ortak konular olmuşlardır (N=3). Bunlardan başka sektörle işbirliği ve protokol yapma konuları da birer katılımcı tarafından bahsedilen konular olmuştur.

Çevre ile işbirliği konusunda Ö4 kodlu katılımcı; "*Müdürün, öğrencilerin yaşadıkları bölgeyi tanıması hem verilecek geliştirici hizmetlerin hem de çevreden nasıl daha etkili faydalanacağını belirler. Tüm paydaşlara değerli hissettirecek bir iletişim dili de olmazsa olmazıdır*" şeklinde görüş belirtmiştir. MY4 ise "*Meslek liselerinin paydaşlarla işbirliği çok önemlidir. Özellikle işletmelerle olan iletişimi ve işbirliği, eğitim öğretime katkı sağlar. Protokoller ve çalışmalar vasıtasıyla okula katkı sağlar nitelikte olmalıdır*" diyerek paydaşlara, işletmelerle iletişime ve protokollere verilen önemi vurgulamıştır. Katılımcıların bu görüşleri, okulların stratejik planlarıyla da doğru orantılıdır. Meslek liseleri 5 yıllık stratejik planlarını hazırlarken ve eylem planlarını uygularken, paydaşlarını dikkate alır ve gerek çevre gerekse de paydaşlarla işbirliği planları yaparlar.

Değerler Eğitimi

Değerler eğitimi ve kültürler arası etkileşim ile ilgili meslek lisesi müdürlerine yönelik 10 kategori belirlenmiştir. Bu kategorilerden 5 tanesi farklı katılımcılar tarafından bahsedilen ortak kategoriler, geriye kalan 5 tanesi ise tek bir katılımcının üzerinde durmuş olduğu kategorilerdir. Belirlenen kategoriler Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11
Değerler eğitimi kategorileri

TEMA	KATEGORİ	N
Değerler eğitimi	Derste işleme	4
	Yeterlilik	4
	Benimseyen	2
	Adil	2
	Saygılı	2
	Anlayışlı	1
	Hoşgörülü	1
	Gözlemci	1
	Teşvik edici	1
	Bütünleştirici	1

Değerler eğitiminin öğrencilere verilebilmesi için en çok üzerinde durulan konular, öncelikle okul müdürlerinin bu konuda yeterli olması ve konuların derste işlenmesi olmuştur (N=4). Daha sonra ise katılımcılar müdürün bu konuları benimsemesi gerektiğini belirtmiş, aynı zamanda adil ve saygılı olması gerektiğini söylemişlerdir (N=2). Bunlara ek olarak, Anlayışlı ve hoşgörülü olma, gözlemci olma, teşvik edici ve bütünleştirici olma konularında ise birer katılımcı görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılar, okul müdürlerinin bu konuları öğrencilere kazandırabilmeleri için öncelikle kendilerinin bunlarda yeterli olmasından bahsetmişlerdir. Ayrıca etkili olabilmek adına derslerde işlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuda Ö3 kodlu katılımcı; "*En önemli olan bu kültürün okul müdürünün kendi kişiliğinde sahip olmasıdır ki bu gerçekleşmiş olur ise aktarım yapabilmesi insanları yönlendirebilmesi daha kalıcı ve inandırıcı olabilsin. Sonrasında okul içerisinde örneğin derslerde konular içerisinde ilgili durumlara bu konular ile alakalı çalışmaları öğretmenlerin öğrenciler ve ailelere aktarımını sağlaması konusunda çalışmalar planlamasını sağlayabilir bu da aktif katılımın yapılması ile daha kalıcı olabilir*" şeklinde görüş belirtmiştir. MY4 ise aynı hususta; "*Etik ilkeler ve değerler eğitimi, meslek lisesi veya diğer okul türleri fark etmeksizin tüm okul türlerinin eğitim öğretim faaliyetlerinin içerisine olmalıdır. Kültürel duyarlılık ve kültürler arası iletişim ise ülkemiz için çok önemlidir. Dünyayı daha yakından takip eden, empati kurabilen gençler yetiştirmek adına, meslek lisesi müdürleri de bu değerleri benimsemelidir*" şeklinde görüş belirtmiştir. Katılımcılar bu görüşleriyle, değerler eğitimine ve kültürel farkındalığa verdikleri önemi göstermişlerdir. Bu durum literatürde çok fazla dile getirilmiş olmasa da, Erçetin ve Eriçok (2016) bu yeterliliği kişisel-ahlaki yeterlilikler çerçevesinde dile getirilmiştir. Benzer şekilde bu durum ISLLC standartları içerisinde de "*Genel politik, sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel*

ortamları anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir birey" olarak okul müdürünün yeterlilikleri arasında tanımlanmıştır (Aypay & Dönmez, 2016).

Kapasite Artırımı

Meslek liselerinin kapasite artırımı için okul müdürlerinin yeterliliklerine yönelik temada, katılımcılarla yapılan görüşmelerde 5 ortak, 3 adet ise tek bir katılımcı tarafından belirtilen kategori olmak üzere toplamda 8 kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12
Kapasite artırımı kategorileri

TEMA	KATEGORİ	N
Kapasite artırımı	Projeler	4
	İşbirliği	4
	Çevre	3
	Yenilikçi	2
	Protokoller	2
	Dinamik olma	1
	Şeffaflık	1
	Girişimcilik	1

Katılımcılar, okul müdürlerinin sadece Bakanlıktan gelecek ödenekleri beklemekle kalmamaları gerektiğine değinmişlerdir. Bu doğrultuda, projeler yapmanın ve işbirliği çalışmaları gerçekleştirmenin önemine vurgu yapmışlardır (N=4). Bir başka kapasite artırımı yönteminin çevre kaynaklarını kullanma olduğunu belirten katılımcılar da olmuştur (N=3). Yenilikçi olma ve protokoller yapma konusunda aynı oranda katılımcı görüş belirtmiştir (N=2). Bu kategorilerden başka olarak; dinamik olma, şeffaflık ve girişimcilik konularında da birer katılımcı görüş belirtmiştir.

Projeler, okullar için kaynak sağlama ve kapasite artırımı için önemli fırsatlardır. Bu konuda MY4 kodlu katılımcı; "*Meslek liseleri, sanayi, endüstri ve hizmet sektörünün eleman ihtiyacını karşılamaktadır. Bu sektörler de çağın gereksinimlerini karşılamak için sürekli olarak gelişmektedir. Okullar da bu gelişime ayak uydurmalıdır. Bu nedenle meslek liselerinin kapasiteleri sürekli gelişmelidir. Ayrıca bu gelişim için sadece bakanlık desteği beklenmemelidir. Müdürler, sürekli olarak yeni kaynaklar sağlamalıdır. Bunlar, projeler, yardımlar ve protokoller vasıtasıyla yapılabilir*" şeklinde görüş belirtmiştir. Ö5 kodlu katılımcı ise bu konuda; "*Güncel ülke ihtiyaçlarını takip ederek mevcut alanların sektör*

yeniliklerini takip etmesini sağlamalıdır. Ülke ihtiyaçlarına göre okulda bulunmayan alanların açılmasını sağlamalıdır. Kaynak sağlamak için okulun sektörlerle işbirliği protokolleri sayesinde üretim yapmasını sağlamalıdır. Kapasite artırımı okulu tercih eden öğrenci sayısı ve yeterli derslik ve atölye sayısının bulunması ile sınırlı olduğu için kapasite arttırırken bu iki hususu öncelikle çözüm getirmelidir" demiştir. Katılımcılara, belirtilen temalar haricinde diğer görüşlerini belirtmeleri için de soru sorulmuş ve sonucunda çeşitli hususlarda görüşler alınmıştır. MY3 kodlu katılımcı; "*Müdürlere çalışma ekibini kurma yetkisi verilmelidir*" diyerek, okul müdürlerinin daha verimli çalışmak için kendi yönetim ekibini kendisin kurması ve işbirliği içinde çalışması gerektiğine vurgu yapmıştır. Katılımcıların bu açıklamalarından da görüldüğü gibi, meslek liseleri sektör ile iç içe olup, yenilikleri takip etmek zorundadır. Gelişen dünyaya ayak uydurmak ve öğrencileri hazırlamak yükümlülüğü bulunmaktadır. Kapasite artırımı durumuna Lashway (2003), okul paydaşlarını harekete geçirerek öğrenci başarısını arttırmak olarak bakmış, Erçetin ve Eriçok (2016) ise kaynak yönetimi teması altında işlemiştir. Bu çalışmadaki katılımcıların kapasite artırımı yeterliliğine verdikleri cevaplar, NASSP çalışmasında yer alan paydaş desteği (Oklay, 2016) temasıyla da örtüşmektedir.

Özetle, belirlenen temalarda en çok göze çarpan, öğretmen ve müdür yardımcılarının meslek lisesinde yönetici olmanın anlamını çok fazla "iş yükü" ve "sorumluluk" kavramları etrafında topladıkları olmuştur.

Meslek lisesi müdüründe olması gereken yeterliliklerin en başında, mesleki eğitim bilgisinin olması yer almıştır. Katılımcılar bu konuyu diğer temalar içerisinde de yer yer belirtmişlerdir. Mevzuat bilgisi ise yine katılımcılar tarafından temel yeterlilikler arasında düşünülmüştür. Bu durum, mevzuat temasının altında da işlenmiştir. Burada katılımcılar mevzuatta yeterliliği ve güncellemeleri takip etmeyi ön plana çıkarmışlardır. Böylece belirlenen temaların meslek lisesi müdüründe olması gerek yeterliliklere yönelik doğru tespitler olduğunun da bir kanıtı olarak ortaya çıkmıştır. Çevre ve paydaş kategorileri, farklı temalar içerisinde katılımcılar tarafından sık sık tekrar edilen kategoriler olarak tespit edilmiştir. Vizyon-misyon ve hedef koyma teması altında katılımcılar tarafından ortaya koyulan çevreyi ve insanı tanıma yoluyla, ileri görüşlü ve amaç ile hedefe hizmet eden vizyon-misyon belirleme yeterlilikleri, yine aynı şekilde işbirliği temasının altında da çevre ve paydaşlarla etkili iletişim şeklinde ortaya çıkmıştır. Ek olarak kapasite artırımı temasının altında da çevre ve işbirliği kategorileri ortaya çıkarılmış, bunlara ek olarak projelerle finansman yaratma yeterliliği de katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Buradan yola çıkarak,

katılımcıların çevre ve paydaşlarla işbirliği ve iletişim yeterliliklerini, meslek lisesi müdüründe olmazsa olmaz bir yeterlilik olarak gördükleri söylenebilir.

Meslek lisesinde insan kaynaklarının yönetimi konusunda katılımcıların en çok üzerinde durduğu kategori, etkili ve verimli kullanma olarak belirlenmiştir. İletişim ve kararlara katılım temasında ise eşitlik, işbirlikçi olma ve adil olma kategorileri ortaya çıkmıştır. Adil olma ve işbirliği, farklı temalarda karşımıza çıkan kategoriler olarak göze çarpmıştır. Eğitim öğretimi yürütme ile izleme ve değerlendirme temalarında katılımcılar, yenilikçiliği ve teşvik ediciliği vurgulamakla beraber, eğitim öğretimin takip edilmesi, gözlemlenmesi ve rehberlik yapılması kategorilerine de değinmişlerdir. Değerler eğitimi temasında da yine derslerde işleme kategorisi ortaya çıkmıştır. Son olarak teknoloji kullanımı temasında katılımcılar, meslek lisesi müdürlerinin gelişime ayak uyduran ve yenilikçiliği destekler nitelikte olmasını belirtmişlerdir.

5. Sonuçlar ve Tartışma

Görüşmeler yoluyla katılımcılardan elde edilen bulgular ışığında genel olarak ulaşılan sonuç Ankara ilinde Sincan ilçesinde bir meslek lisesinde görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının okul müdüründe olması gereken yeterliliklerde en çok mesleki bilgi ve mevzuata hâkimlik gibi teknik yeterliliklere (Açıkgöz, 1994) değindikleri olmuştur. İnsani yeterliliklerden ise adil olma, işbirliği yapma, eşitlik, saygılı olma gibi çeşitli insani özelliklerin varlığı, çalışanlar için önemli konular olarak ön plana çıkmış ve birden fazla tema içerisinde bahsedilen konular olmuştur. Buradan, 2023 Eğitim Vizyonu belgesinde yer alan ve *Eğitimin ana ögesi ve baş öznesi insandır ve İnsan, 2023 Eğitim Vizyonu'nun odak noktasıdır* (Bakanlığı, 2019) cümleleriyle belirtilen ülkemizin eğitim felsefesiyle, okullarda görev yapan öğretmen ile müdür yardımcılarının, okul müdürlerinden beklentilerinin örtüştüğü sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsani yeterliliklere ek olarak, çalışmadan elde edilen bulgular meslek lisesinde görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının, okul müdüründe olması gerek teknik yeterliliklere verdikleri önemi ortaya koymuştur.

Fiziksel den dijitale, mekanikten organiğe, statiklikten çevikliğe geçtiğimiz günümüzün ileri teknoloji ile çevrelenmiş her aşamasında, sosyoekonomik değerlerde meydana gelen hızlı değişim ve farklılaşmalar, örgütlerde öğrenme ve adaptasyon ihtiyacını tetikleyerek, mikro ve makro düzeyde davranışsal değişimler ile sonuçlanan örgütsel seviyede aktif ve anlamlı bir öğrenmenin gerçekleşmesini hızlandırmaktadır (Eroğlu & Eroğlu, 2019).

Birer eğitim örgütü durumunda olan okullar ise bu değişim ve gelişmelerden birinci derecede etkilenmektedir. Toplum yapısıyla birlikte okullarda da yansımaları görülen bu değişimlere ayak uydurabilmek amacıyla bu araştırma, okul yöneticilerinin yeterliliklerine karşı bakış açılarını yansıtarak araştırmanın önemini ortaya koymuştur.

Görüşmelerde ortaya çıkan temalar ve sonuçlarla ilintili ilk konu, meslek liselerindeki iş yükünün çok olduğu olarak göze çarpmaktadır. Aynı zamanda katılımcılar, meslek lisesi müdürlerinin sorumluluklarının daha fazla olduğunu da belirterek, teknik ve mesleki bilgi ve becerilerinin yeteri düzeyde olmasının gerekliliğinde bahsetmişlerdir. Bununla beraber yenilikçilik de, meslek liseleri müdürleri için üzerinde durulması gereken bir özellik olarak öne çıkmaktadır. Her ne kadar Toler (2006) çalışmasında okul müdürünün okuldaki teknik ve idari işleri yöneten birey olmaktan çıkarılarak, kendilerinden beklenen yeterliliklere; insan ilişkileri, öğretimsel liderlik, okul çevresi ve toplum ile olan ilişkiler ve son olarak teknolojik liderlik yeterlilikleri eklendiğini belirtse de, bu çalışmadaki katılımcıların görüşleri halihazırda meslek liselerindeki okul müdürlerinin teknik açıdan yükümlülüklerinin çok olduğu ve bunları karşılayabilmeleri gerekliliği yönünde olmuştur. Bu sorumluluk ve iş yükü fazlalığı, aynı çalışmada belirtilen; "*Günümüzde ise genel olarak okul müdürünün öğrenme ve öğretmeye odaklanan bir öğretimsel lider olması beklenmektedir*" sonucu ile pratikte uyuşmamaktadır.

Katılımcıların meslek lisesi müdürlerinin yeterliliklerine yönelik görüşlerinde mesleki eğitim bilgisi diğer bir yeterlilik olarak ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar, meslek lisesinde görev yapan müdürlerin, mesleki eğitim bilgisine vurgu yapmışlardır. Mevcut yönetici görevlendirme yönetmeliğinde (Bakanlığı, 2018) bulunan uygulamanın, bu bağlamda uygun olduğuna değinmek doğru olacaktır. Mevcut yönetmeliğe göre meslek liselerine öncelikli olarak atölye ve meslek dersi öğretmenleri müdür olabilmektedir. Mevzuata hâkim olma, katılımcıların meslek lisesi müdürlerinde görmek istedikleri başka bir yeterliliktir. Buradan, öğretmen ve müdür yardımcılarının karşılaştıkları çeşitli sorunlarda, konuya hâkim ve çözüm üreten müdürlerle çalışmaktan mutlu oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Meslek lisesinin temel amacı olan ara eleman yetiştirme hususuyla ilintili olduğu düşünülen başka bir yeterlilik de, araştırma sırasında yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular arasında yer almıştır. İstihdam kazandırma ve nitelikli eğitim sağlama yeterlilikleri, katılımcıların meslek lisesi müdürlerinde görmek istedikleri diğer yeterlilikler olmuştur.

Araştırmada elde edilen bir başka sonuç, meslek liselerinin çevre ile sürekli olarak işbirliği içerisinde olması gerektiğidir. Katılımcılar, okulun vizyon ve misyonunu belirlerken

ve gelecek hedeflerini koyarken, çevreyi tanımanın önemli olduğunu belirtmiş, aynı zamanda ileri görüşlü hedefler belirlemenin öneminden bahsetmişlerdir. Çevre ile işbirliği, ülkemizde okulların stratejik planlarını hazırlarken üzerinde durdukları en önemli konulardan bir tanesidir. Katılımcıların bu çalışmadaki görüşlerinden ortaya çıkarılan bulgular da, bu uygulamanın doğruluğunu teyit etmektedir. Okul müdürlerinin yeterlilikleri üzerine uluslararası kabul görmüş bir çalışma olan ISLLC, bu konuda iki standart birden tanımlamıştır. "*Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak, sürdürmek için okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkin bir biçimde kullanabilen*" (Aypay & Dönmez, 2016) müdür diyerek çevre ile ortamı verimli kullanabilmek için etkin katılıma önem verirken, "*Aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal talepleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen*" (Aypay & Dönmez, 2016) müdür tanımı yaparak da paydaşları bu etkin faaliyetlere dâhil etmenin önemini vurgulamıştır. Bir başka uluslararası kuruluş olan NASSP ise bu durumu "paydaş desteği" (Oklay, 2016) teması altında açıklamıştır.

Meslek liseleri teknoloji ile iç içe oldukları için, katılımcılar özellikle meslek lisesi müdürlerinin gelişime ayak uyduran ve yenilikçiliği destekleyen müdürler olması gerektiğini belirtmişlerdir. Meslek liseleri sanayi, endüstri ve hizmet sektörü gibi sektörlerle işbirliği içinde olduğu için ve bu sektörüler çağın gereksinimine sürekli olarak ayak uydurmak zorunda oldukları için, meslek lisesindeki eğitim anlayışı da sürekli olarak güncellenen, yenilenen ve ihtiyaçları karşılayabilen düzeyde olmalıdır. Teknolojik yeterlilik, farklı çalışmalarda (Banoğlu, 2011; Görgülü vd., 2013; Hafızoğlu vd., 2010; Sayracı, 2018) dile getirilmiş ve artık okul müdürleri için standart bir yeterlilik halini almıştır. Bu çalışmaya katılan meslek lisesi öğretmen ve müdür yardımcılardan alınan görüşler de, teknolojik yeterliliğin okul müdüründe bulunması gereken yeterlilikler arasında olduğunu doğrulamaktadır. Teknolojik donanıma sahip okullar ve bu okulları dolduran, adeta "*gerçek hayatın kendisi haline dönüşen sanal ortamlarda*" (Savaş & Topaloğlu, 2019) yetişen dijital gençlik ile birlikte bu okulların yönetimini sağlamak okul yöneticileri için baş edilmesi gerek sorunlardan birisi haline gelmiştir. Çünkü mevcut sistem içerisinde geleneksel yöntemlerle yapılan okul içi haber ve duyurulardan öğretmenlerin %94'ü anlık olarak haberdar olamamaktadır (Özgür & Tarhan, 2020). Bu sorunu fırsata dönüştüren ve teknoloji yeterliliği bulunan okul müdürleri, ön plana çıkacaklardır.

İşbirliği araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan en önemlilerinden birisidir. Bu bağlamda katılımcılar, meslek lisesi müdürlerinin çevre, aileler, işletmeler, sektörler gibi

paydaşlarla sürekli olarak etkili iletişimde olmaları gerekliliğine ve işbirliği yapma yeterliliğine sahip olmalarına değinmişlerdir. 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi içerisinde Mesleki ve Teknik Eğitim başlığı altında belirlenen 7 hedeften üçüncüsü "yeni nesil müfredatlar geliştirme" hedefidir. Bu başlık içerisinde ise alt hedef olarak; "*Mesleki eğitimde, sektör taleplerinin gerektirdiği yetkinlikler doğrultusunda ulusal meslek standartları dikkate alınarak mesleki alan ve dallarda beceri uygulamalarının payı, öğretim süreleri ve öğretim materyallerinin düzenleme çalışmaları yapılarak ilk yıldan itibaren alan eğitiminin uygulanmasına başlanacaktır*" (Bakanlığı, 2019) hedefi belirlenmiştir. Bu hedef ile katılımcıların görüşlerinden ortaya çıkarılan sonuçların da uyuştuğu görülmüştür.

Meslek liselerindeki eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi için okul müdürlerine düşen görevler arasında en çok, teşvik edicilik ve takip etme üzerinde durulmuştur. Ayrıca liderlik etme, rehberlik etmek gibi yeterlilikler de bu konuda sonuca varılan diğer yeterlilikler olmuştur. Mulford (2003)'un belirttiği gibi çağdaş eğitim anlayışı artık liderlik boyutuna odaklanmakta, teknik yönetim boyutunun yerini esnek ve çeşitlilik almaktadır. Her ne kadar meslek liselerindeki iş yükü fazlalığı bunun önündeki kısmi problem olarak ortaya koyulsa da, dünya standartları artık Toler (2006)'in belirttiği şekilde okul müdürünün öğrenme ve öğretmeye odaklanan bir öğretimsel lider olmasını beklemektedir.

Değerler eğitimi, kültürel farkındalık ve kültürler arası etkileşim için öncelikle bu kavramlara ait konuların derslerde işlenmesi, takibinin yapılması sonucu, çalışmada elde edilen diğer sonuçlar olmuştur. Katılımcılar ayrıca bunların öğrencilere kazandırılabilmesi için öncelikle bu yeterliliklerin okul müdürü tarafından benimsenmesi gerektiğini de belirtmişlerdir. Katılımcılar değerler eğitimi ve kültürel farkındalık kavramlarının önemine vurgu yapmışlardır ki bu da 2023 Eğitim Vizyonu belgesinde yer alan; "*21. Yüzyıl Talim ve Terbiye Modeli şeklindeki çift kanatlı bir okumadır. Sadece beceri kazandırmak hayatı göğüslemeye yetmemektedir. Gerekli olan insana ait evrensel, yerel, maddi, manevi, mesleki, ahlaki ve millî tüm değerleri kapsayan ve kuşatan bir olgunlaşma, gelişme, ilerleme, değişim ve ahlak güzelliğidir*" (Bakanlığı, 2019) bakış açısıyla da örtüşen bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışmada elde edilen son husus, meslek lisesinde görev yapanların, okul müdürlerine sürekli olarak farklı şekillerde kapasite artırımı sağlama misyonu yükledikleri olmuştur. Bu durumun çözümü ise projeler, sektörle protokoller, çevre ile işbirliği gibi farklı kaynaklarda görülmüştür. Buradan yola çıkarak meslek lisesi müdürlerinin sürekli olarak paydaşlarla

iletişim içerisinde olması, etkili iletişim yeterliliğine sahip olması ve yeni kaynaklar için arayış içerisinde olması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Kapasite geliştirme yeterlilikleri daha çok okul geliştirme (Hall, 1984; Şahin, 2013) çalışmalarıyla tanımlanmış ve tüm okul müdürlerinden okulu mevcut durumundan daha öteye taşımanın planını yapmaları beklenmiştir. Bu çalışmada da katılımcılar okul müdürüne, kapasite artırımı misyonu yüklemişler ve bunu sadece Milli Eğitim Bakanlığı kaynaklarını bekleyerek değil, farklı kaynaklar yaratarak çözmeleri gerektiğine vurgu yapmışlardır. Meslek lisesi olmanın vermiş olduğu avantajlar düşünerek de sektörle yapılacak protokollere ve projelere örnek verilmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçları tüm meslek liselerine genellemek tam anlamıyla mümkün olmasa da, bir meslek lisesinde görev yapan öğretmenler ile müdür yardımcılarının, meslek lisesi müdürlerinde olması gereken yeterliliklere ait görüşlerinin eğitim yönetimi alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, meslek liseleri iş yükü bakımından diğer okul türlerinden daha fazla yük taşıdıkları düşünüldüğünde, bu okulların müdürlerinde bulunması gereken yeterliliklerin belirlenmesi ve örnek teşkil etmesi açısında, bu çalışmanın faydalı olacağını belirtmek gerekmektedir. Buradan hareketle uygulamacı, araştırmacı ve politika yapıcılara bazı önerilerde bulunulabilir.

6. Öneriler

Çalışma kapsamında araştırmacılara yapılacak öneriler şöyle özetlenebilir. Meslek lisesinde görev yapan okul müdürlerinin yeterlilik temaları daha geniş kapsamlı çalışmalarla belirlenebilir ve ülkemizde bu araştırmanın temalarından hareketle, farklı araştırma yöntemleriyle araştırmalar tasarlanabilir. Belirlenen temaların her biri için alt kategorilerle ayrı çalışmalar gerçekleştirilebilir ve derinlemesine incelenebilir. Araştırmanın bulgularından birisi olan, meslek lisesindeki iş yükünün yoğunluğunun ana nedenleri araştırılabilir. Araştırmanın bulgularından olan işbirliği yeterliliğinin tüm paydaşlarla en etkili şekilde sağlanabilmesi için araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Yine çalışma kapsamında uygulayıcılara yapılacak öneriler şöyle sıralanabilir. Bu konuda yöneticilerin yeterlilik düzeyleri profesyonel ölçme-değerlendirme araçlarıyla belirlenerek ihtiyaç analizi yapılabilir ve standart oluşturulabilir. Meslek lisesindeki işyükü fazlalığının önüne geçilmesi için gerek yönetim kademelerinde gerekse personel içerisinde daha etkili iş bölümü yapılması sağlanabilir. Önemli bir bulgu olan işbirliği için, tüm paydaşların ve sektörün katılacağı protokoller hazırlanabilir, uygulanabilir ve ülke çapında

yaygınlaştırılabilir. Çağın gereksinimlerinden olan öğretimsel liderlik için atılması gereken adımlar belirlenerek bu yolda çalışmalar gerçekleştirilebilir. Yenilikçi teknoloji kullanım becerileri geliştirilerek nitelikli eğitim sağlama yolunda adımlar atılabilir.

Son olarak çalışma kapsamında politika yapıcılara getirilecek öneriler şöyle sunulabilir. Sorun tespit edilen alanlarla ilgili çalışmalar gerçekleştirilerek ülkemize özel bir meslek lisesi yöneticisi gelişim programı tasarlanabilir. Meslek liselerinde iş yükü yoğunluğunun araştırılarak bunun azaltılmasına yönelik düzenlemeler sağlanabilir. Ülke çapında büyük sanayi, endüstri ve hizmet sektörü işletmeleriyle Bakanlık çapında protokoller yapılarak okullara yaygınlaştırılabilir. Yurtdışı iyi örnekler incelenerek meslek lisesi müdürleri, yurtdışında incelemeler yapmak üzere çalışma ziyaretlerine gönderilebilir. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için de, okul yönetimine profesyonel bir alan olarak bakılması ve yöneticilerin alanlarına yönelik gelişimleri için politikalar belirlenmesi gerekmektedir.

Kaynakça

Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları* (M. Aydın Ed.). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim, 37*(164).

Ağıroğlu Bakır, A. (2007). *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi (Malatya ili örneği).* (Master). İnönü University, Retrieved from http://abakus.inonu.edu.tr/xmlui/handle/11616/10899

Akan, D., & Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, 6*(11), 123-150.

Altınok, V. (2015). Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Toplantı Yönetme Yeterliliği. *Electronic International Journal of Education, Arts and Science, 1*(2), 140-163.

Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8*(16), 70-89.

Aypay, A. (2016). Türkiye'de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: seçme, atama ve yetiştirme. *Pegem Atıf İndeksi*, 001-462.

Aypay, A., & Dönmez, A. (2016). Okul müdürlerinin yeterlikleri ve değerlendirilmesi. In *Pegem Atıf İndeksi* (pp. 63-85).

Babaoğlan Çelik, E., & Litchka, P. R. (2010). An examination of leadership competencies of school principals in Turkey and the United States. *Eğitim ve Bilim, 35*(158), 58-74.

Bakanlığı, M. E. (2018). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. *Mevzuat Bilgi Sistemi.* Retrieved from https://www.mevzuat.gov.tr/

Bakanlığı, M. E. (2019). 2023 Eğitim Vizyonu. Retrieved from http://2023vizyonu.meb.gov.tr/

Bakanlığı, M. E. (2020). *Milli Eğitim İstatistikleri - Örgün Eğitim*. Retrieved from Ankara: http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=396

Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma*: Pegem A Yayıncılık.

Banoğlu, K. (2011). Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterlikleri ve teknoloji koordinatörlüğü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11*(1), 199-213.

Başar, G. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Okul Yöneticilerinin Takım Çalışması Yeterliliklerinin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Değerlendirilmesi (Sultanbeyli İlçesi Örneği).* (Master). Yeditepe Üniversitesi,

Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi* (Vol. 19). Ankara: Pegem

Bellamy, G. T., Fulmer, C. L., Murphy, M. J., & Muth, R. (2007). *Principal accomplishments: How school leaders succeed*: Teachers College Press New York, NY.

Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. *Creative education, 2014*.

Brown, G., & Irby, B. (1998). Seven policy considerations for principal appraisal. *The School Administrator, 82*(602), 18-25.

Bursalioğlu, Z. (1976). EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN YETERLİKLERİ İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma Özeti. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*(9), 1. doi:https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000452

CCSSO. (2015). Professional Standards for Educational Leaders. Retrieved from https://ccsso.org/sites/default/files/2017-10/ProfessionalStandardsforEducationalLeaders2015forNPBEAFINAL.pdf

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). *Research methods in education*: routledge.

Cornell, D. G., & Sheras, P. L. (1998). Common errors in school crisis response: Learning from our mistakes. *Psychology in the Schools, 35*(3), 297-307.

Çankaya, İ. H., & Aküzüm, C. (2010). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri İle Yöneticilerin Destekleyici Liderlik Rolleri Arasındaki İlişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(14), 49-57.

Çelik, H. (2004). *İlköğretim okul yöneticilerinin sosyal beceri yeterlikleri.* (Master). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Çetin Yılmaz, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgisayar teknolojisini kullanma yeterliklerinin değerlendirilmesi.* (Master). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Erçetin, Ş. Ş., & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (ULAKBİM 2004-2016). *Electronic Turkish Studies, 11*(14).

Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*: Sistem yayıncılık.

Eroğlu, İ., & Eroğlu, İ. (2019). Yeni Dünya Düzeninde Öğrenen Örgütler, Değişim ve İnovasyon Yönetimi. *Journal of Information Systems and Management Research, 1*(1), 51-58.

Fullan, M. (2002). The change. *Educational leadership, 59*(8), 16-20.

Gökçe, F. (2004). Okulda değişmenin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17*(2), 211-226.

Göksoy, S., Sağır, M., & Yenipınar, Ş. (2013). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2*(1), 18-31.

Görgülü, D., Küçükali, R., & Ada, Ş. (2013). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterlilikleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama, 3*(2), 53-71.

Güler, O., & Savaş, S. (2018). *Etkileşimli tahtalara yönelik stereoskopik 3 boyutlu eğitim materyali tasarımı ve kullanılabilirliğinin analizi*. Paper presented at the Uluslararası

FATİH Projesi Eğitim Teknolojileri Zirvesi, Ankara. https://www.researchgate.net/publication/331160596_Etkilesimli_Tahtalara_Yonelik_Stereoskopik_3_Boyutlu_Egitim_Materyali_Tasarimi_ve_Kullanilabilirliginin_Analizi

Hafızoğlu, Ö., Karadeniz, Ş., & Galgıç, G. (2010). Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16*(4), 537-577.

Hall, G. (1984). Effects of three principal styles on school improvement. *Educational leadership, 41*(5), 22-29.

Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational leadership, 45*(1), 54-61.

Hanson, E. M. (1979). School management and contingency theory: An emerging perspective. *Educational Administration Quarterly, 15*(2), 98-116.

Kahn, R. L. (1983). *The Dynamics of Interviewing*. Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.

Karataş, S., & Savaş, S. (2019). *Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi.* Paper presented at the 10. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu, Antalya.

Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18*(18), 193-207.

King, D. (2002). The changing shape of leadership. *Educational leadership, 59*(8), 61-63.

Kış, A., & Konan, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri: Bir meta-analiz. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 3*(1), 359-374.

Korumaz, M., & Kocabaş, İ. (2014). Farklı kariyer evresindeki öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticisinin yeterlikleri. *International Journal of Social Science, 28*, 495-512.

Lashway, L. (2003). Role of the School Leader. Trends and Issues. Retrieved from https://eric.ed.gov/?id=ED479933

Memişoğlu, S. P., & Özsarıkamış, S. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9*(2).

Mulford, B. (2003). *School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*: Citeseer.

Murphy, J., & Shipman, N. (1999). The Interstate School Leaders Licensure Consortium: A standards-based approach to strengthening educational leadership. *Journal of Personnel Evaluation in Education, 13*(3), 205-224.

Oklay, E. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik becerileri ve yeterlik alanları. In A. Aypay (Ed.), *Türkiye'de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: seçme, atama ve yetiştirme* (pp. 87-111). Ankara: Pegem Akademi.

Öncel, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri.* (Master). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

Özdemir, S., Köse, M. F., & Kavgacı, H. (2014). Türkiye'de eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarının okul liderliği standartları çerçevesinde değerlendirilmesi. *Mukaddime, 5*(1), 1-26.

Özgür, A. S., & Tarhan, Ç. (2020). Eğitim Kurumlarının Web Sayfaları Kullanım Oranları Mobil Uygulama ile Arttırılabilir mi? *Journal of Information Systems and Management Research, 2*(2), 1-9.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*: SAGE Publications, inc.

Pehlivanoğlu, K. (1999). *Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi.* (Master). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Sarıoğlu Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi, 6*(1), 122-136.

Savaş, S., Güler, O., Kaya, K., Çoban, G., & Güzel, M. S. (2019). *Bilişim Teknolojileri Alanında Oyun ile Öğrenme Uygulaması.* Paper presented at the 21. Akademik Bilişim Konferansı, Ordu, Türkiye.

Savaş, S., & Karataş, S. (2019). Z Kuşağı Öğrencisini Tanımak. In *Eğitim Araştırmaları-2019* (pp. 223-237). Ankara: Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği Yayınları.

Savaş, S., & Topaloğlu, N. (2015). *Sosyal Medya Verileri Üzerinden Siber İstihbarat Faaliyetleri*. Paper presented at the 8. Uluslararası Bilgi Güvenliği ve Kriptoloji Konferansı, Ankara. https://www.researchgate.net/publication/323178357_Sosyal_Medya_Verileri_Uzerinden_Siber_Istihbarat_Faaliyetleri

Savaş, S., & Topaloğlu, N. (2019). Data analysis through social media according to the classified crime. *Turkish Journal of Electrical Engineering & Computer Sciences, 27*(1), 407-420. doi:10.3906/elk-1712-17

Savaş, S., Topaloğlu, N., & Güler, O. (2015). Türkiye'deki Kullanıcıların Bazı Alan Adları Üzerine Tercihlerinin Belirlenmesi: Bir Anket Uygulaması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi, 8*(2), 51. doi:10.17671/btd.20505

Sayracı, N. (2018). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ve teknolojik liderliği. *YILDIZ Journal of Educational Research, 3*(1), 27-61.

Sproull, L. S. (1981). Managing education programs: A micro-behavioral analysis. *Human Organization*, 113-122.

Summak, M. S., & Yazgan, H. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma etkinlikleri ile bazı duygusal sosyal ve ruhsal yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kilis ili örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5*(2), 261-290.

Şahin, İ. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin okul geliştirme stratejileri ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 13*(1), 229-250.

Şencan, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (İstanbul İli, Kâğıthane İlçesi Örneği).* (Master). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Şimşek, Y., & Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik bakış, 17*, 1-16.

Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*: Pegem A Yayıncılık Ankara.

Şişman, M., Güleş, H., & Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(1), 167-182.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Baysal, A. C. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Tınaz, S. (2014). *İlk ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki (Şanlıurfa örneği).* Harran Üniversitesi,

Toler, B. B. (2006). *A comparative study of principal performance evaluation in the Commonwealth of Virginia.* Virginia Tech,

Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki (Malatya ili örneği).* İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Toprakçı, E. (2001). Okul müdürlerinin örgütleme yeterliği. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 2*(3), 31-39.

Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2007). Cultivating principals' self-efficacy: Supports that matter. *Journal of School Leadership, 17*(1), 89-114.

Tümkaya, S., & Asar, Ç. (2017). İlkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25*(1), 243-258.

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel biraraştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24*(24), 543-559.

Yildirim, A., & Simsek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel arastirma yontemleri*. Ankara: Seckin Yayınları.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(2), 177-198.

EK

Görüşme Formu

Değerli katılımcı,

Bu form, meslek liselerinde okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini araştırmak üzere hazırlanmış soruları içermektedir. Çalışmanın başarılı ve sağlıklı yürütülebilmesi için verdiğiniz yanıtlar oldukça önem taşımaktadır. Sorulara verdiğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı çalışmalar için kullanılacaktır.

Çalışmaya katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Adı SOYADI

Kişisel Bilgiler:

Tarih: _____

Yaşınız: _____

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

Göreviniz:

( ) Müdür Yardımcısı ( ) Öğretmen

Eğitim Seviyeniz:

1 ( ) Lisans mezunu

2 ( ) Yüksek lisans öğrencisi

3 ( ) Yüksek lisans mezunu

4 ( ) Doktora öğrencisi

5 ( ) Doktora mezunu

Branşınız:

( ) Kültür Dersi Öğretmenliği ( ) Alan Öğretmenliği

- Meslekteki kıdeminiz :……yıl
- Su an çalıştığınız okulda kaçıncı yılınız: ……

Yöneticilerin Yeterlilik Alanlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri:

Açıklama: Aşağıda meslek lisesi okulu müdürlerinin farklı alanlardaki yeterliklerini açıklamaya yönelik sorular verilmiştir. Her soruya ilişkin görüşünüzü ilgili yere açıklayınız.

1. Meslek lisesinde okul yöneticisi olmak size ne ifade ediyor?
2. Sizce meslek lisesi okul yöneticilerinde ne gibi yeterlilikler olmalı? Neden?
3. Meslek lisesi müdürünün "vizyon ve misyon geliştirme ile hedef koyma" konularındaki yeterliliği sizce nasıl olmalıdır? Neden?
4. Meslek lisesi müdürünün "kişilerarası ilişkilerde etkili olma ve kararlara katılım sağlama" konusundaki yeterliliği sizce nasıl olmalıdır? Neden?
5. Meslek lisesi müdürünün "bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma ve yenilikçi teknolojileri okula dahil etme" konusundaki yeterliliği sizce nasıl olmalıdır? Neden?
6. Meslek lisesi müdürünün "insan kaynaklarını yönetme" konusundaki yeterliliği sizce nasıl olmalıdır? Neden?
7. Meslek lisesi müdürünün "güncel mevzuatı bilme ve uygulama" konusundaki yeterliliğini nasıl değerlendiriyorsunuz? Neden?
8. Meslek lisesi müdürünün "eğitim öğretim faaliyetlerinin sağlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi" konularındaki yeterliliği sizce nasıl olmalıdır? Neden?
9. Meslek lisesi müdürünün "okul genelinde öğrencilerin başarısını izleme ve değerlendirme" konusundaki yeterliliği sizce nasıl olmalıdır? Neden?
10. Meslek lisesi müdürünün "okul-çevre işbirliği ve paydaşların eğitim öğretime katılımını sağlama" konusundaki yeterliliği sizce nasıl olmalıdır? Neden?
11. Meslek lisesi müdürünün "etik ilkeler, değerler eğitimi ve kültürel duyarlılık ile kültürler arası etkileşim" konularındaki yeterlilikleri sizce nasıl olmalıdır? Neden?
12. Meslek lisesi müdürünün "sürekli okul geliştirme, kaynak sağlama ve kapasite arttırımı" konularındaki yeterlilikleri sizce nasıl olmalıdır? Neden?
13. Bunların dışında eklemek istediğiniz varsa yazınız.