

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
DOKTORA PROGRAMI**

**MESLEKİ VE TEKNİK ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV
YAPAN MÜDÜRLERİN YETERLİKLERİNİN BELİRLENMESİ VE
YETİŞTİRİLMELERİNE YÖNELİK YETERLİKLER ÇERÇEVESİ**

DOKTORA TEZİ

Arzu ENGÜR

Danışman: Prof. Dr. Ali SABANCI

Antalya, 2020

DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dışecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

11 / 09 / 2020

Arzu ENGÜR



TEŞEKKÜR

Mesleki ve teknik eğitim yönetiminde ihtiyaç duyulan müdür yeterliklerini araştırdığım bu çalışma uzun yıllardır içinde bulunduğum mesleki ve teknik eğitim sisteminde ihtiyaç duyulan farklı yeterlik alanlarını farketmemi sağladı. Yeterlik alanları ve yeterlik algısını araştırırken, yeterlik kavramı, eğitim yönetimindeki önemi ve yeterli ya da yetersiz hissetmenin sebep olacağı psikolojik etkiler üzerine düşündüm. Kendi yeterlik algımı sorguladım.

Doktora sürecim benim için hayattaki pek çok sorumluluğum ile birlikte çıktığım uzun süreçli bir yolculuktu. Zorlu ama şimdi baktığımda bana güzel deneyimleri yaşatan değerli bir zaman dilimi olduğunu görüyorum. Bu süreçte şüphesiz birçok kişinin emeği ve desteği var. Öncelikle doktora eğitimimin her aşamasında ve tez çalışmam sırasında engin bilgisini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, değerli önerileri ile çalışmalarına liderlik eden, kişiliği ve davranışlarıyla bana her zaman örnek olan, en sıkıntılı zamanlarımda anlayışıyla beni motive eden tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali SABANCI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ben Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir lisede öğretmenlik yaparken doktora eğitimimi tamamlamaya çalıştım. Bu süreçte danışman hocam yeteri kadar zamanı, ilgiyi ve dikkati ayıramadığım çalışmalarında büyük bir sabırla bana destek oldu. Tüm bildiri sunumlarımda sunum yaptığım salonda bulunmaya çalışarak harcadığım emeğe kattığı değer ise paha biçilemez. Yaşadığım kaotik zamanlarımda yargılayan değil çözüm üreten bir danışman hocayla bu yolda ilerlediğim için kendimi hep çok şanslı hissettim.

Önce yüksek lisans daha sonra doktora eğitimim olan uzun bir lisansüstü eğitim sürecini tamamlıyorum. Bu süreçte alanda hocalarımla eğitim bilimi üzerine beni düşündüren, eğitim ve eğitimci olmak hakkında bana pek çok şey öğreten çalışmalar yaptım. Aldığım dersler ve okuduğum araştırmalar gelişmemi sağlayarak işime ve insana bakış açımı geliştirdi. Lisansüstü eğitim sürecimde emeği geçen ve bana her zaman destek olan değerli hocalarım Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI'ya, Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU'ya, Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI, Dr. Öğr. Üyesi Türkan MUSTAN AKSU'ya, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN'e çok teşekkür ederim.

Çalışmanın ve lisansüstü eğitimimin her aşamasında yanımda olan, sıkıntılı ve stresli

dönemlerimde beni dinleyerek motive eden, büyük bir özveri ile destek olan, bu çalışmayı bitirmem için yaşadığım sorunlara benimle birlikte çözüm üreten değerli okul müdürüm kuntay YETKİN'e de çok teşekkür ederim. Kendisi öğretmeninin gelişimine katkı sağlayacak her türlü fırsatı yaratan ve bu süreçte öğretmenlerine destek olan, gelişime açık bir okul müdürü.

Araştırmama görüşleri ile katkı sağlayan Antalya ili mesleki ve teknik eğitim okullarda görev yapan okul müdürlerine teşekkürü bir borç bilirim. Akademiye ve bilimsel çalışmalara değer vererek, araştırmalarımı zamanlarını ayırarak, fikirleriyle değer katan özverili öğretmen arkadaşlarıma da teşekkür ederim. Eğitimin bilime ve gelişime değer veren eğitimcilerle daha verimli bir sisteme dönüşeceğine inanıyorum.

Hayatımın her aşamasında hep yanımda olan, hayattaki en büyük desteğim, neşe kaynağım, sahip olduğum büyük şansım olarak nitelendirdiğim, en değerli yol arkadaşım canım kardeşim Esra ENGÜR'e çok teşekkür ederim. Düşünceleri, bakış açısıyla zaman zaman kaybettiğim hayat enerjimi bulmamda en büyük destekçim oldu.

Varlığımın sebebi olan, ilgi ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, bu günlere gelmemde en büyük pay sahibi, hayatım boyunca tüm fedakârlıkları, çabaları, sevgileri ile her zaman yanımda olan, dürüstlüğüyle, bana öğrettikleriyle beni her zaman güçlü kılan, değer veren, beni olduğum gibi kabul edip beni gerçekten seven canım ailem, değerli annem Melahat ENGÜR'e ve babam Mehmet Fahri ENGÜR'e sonsuz teşekkürler.

Lisansüstü eğitimimde çok gezdim, çok çalıştım, çok yeni insan tanıdım, çok sevindim, çok üzüldüm, çok hayal kurdum. Edindiğim pek çok deneyimi hakkını vererek yaşamaya çalıştım. Yeni araştırmaları, başka ülkelerde edindiğim deneyimleri, farklı kültürlerin keşfini, edindiğim yeni dostlukları ve hayallerimle dolu yarınlarımı sığdırdım.

Bu süreçte sıkıntılı ve stresli zamanlarımda bana destek olan, güç veren, hayata olan inancımı ve umudumu yitirmeden neşe ile yol almamı sağlayan insanları minnet ve tebessümle anacağım.

ÖZET

MESLEKİ VE TEKNİK ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN MÜDÜRLERİN YETERLİKLERİNİN BELİRLENMESİ VE YETİŞTİRİLMELERİNE YÖNELİK YETERLİKLER ÇERÇEVESİ

Engür, Arzu

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Programı

Danışman: Prof. Dr. Ali SABANCI

Eylül, 2020, 215 sayfa

Bu çalışmanın amacı mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında ihtiyaç duyulan müdür yeterliklerinin belirlenmesi ve yeterliklerin gelişimi için yetiştirilmelerine yönelik yeterlikler çerçevesi geliştirmektir. Çalışma üç aşamalı tasarlanmıştır.

Araştırmanın birinci aşamasında mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin yeterliklerini belirlemek üzere okullara doküman yönetim sistemi üzerinden gönderilen dokümanlar, kurum içi yazışma dokümanları, güncel mevzuat, konu ile ilgili kitap, makale ve tezlerden oluşan basılı bilimsel eserler iş analizi yöntemlerinden biri olan belge toplama tekniği ve doküman incelemesi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen veriler NVIVO 11 nitel araştırma paket programı kullanılarak içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın ikinci aşaması nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseninde tasarlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak müdürlerin görüşlerinin derinlemesine ve ayrıntılı olarak incelenmesi için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu özellikleri taşıyan görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 2019-2020 eğitim öğretim yılında Antalya ilinde 5 merkez ilçesi olan Muratpaşa, Kepez, Döşemealtı, Konyaaltı ve Aksu bölgelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 10 farklı resmi mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda çalışan okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışma gurubunun belirlenmesinde nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örnekleme yönteminden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Müdürlerin belirlenmesinde mesleki kıdemleri 10 ve daha fazla olan, mesleki okullarda müdür olarak 5 yıl ve daha fazla çalışan gönüllü kadın ve erkek katılımcılar tercih edilmiştir. Bu özelliklere

sahip okul müdürlerinin belirlenmesinde okul müdürlerinin grleri alınarak kartopu örnekleme yöntemine bavurulmutur. Elde edilen veriler NVIVO 11 nitel araştırma paket programı ile betimsel ve içerik analizi yapılmıştır. Görüşmeler ile elde edilen veriler daha önce içerik analizi ile belirlenen temalara göre yorumlanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılar ile desteklenmiştir. Bu konuda yapılan incelemeler ile elde edilen bulgulara dayalı analizlerde tespit edilen yeterlikler; “insancıl”, “kavramsal (karar)”, “teknik”, “teknolojik” olmak üzere birbiri ile ilişkili ve birbirini tamamlayan 4 yeterlik alanı ile bunlar altında yer alan yeterlik alanları ve bu alanlar ile ilişkili yeterlik göstergelerinden oluşan alanlar olarak gruplanarak sıralanmıştır.

Araştırmanın nc aşamasında, 1. ve 2. aşamasında elde edilen veriler çerçevesinde ortaya çıkan bulgulara bakarak bir yeterlikler erevesi, kazanım hedefleri, kazandırılması öngörülen davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Tasarlanan yeterlikler erevesi ile müdürlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve bu ihtiyaçları belirlemeye yönelik faaliyetlerin planlanmasında dikkate alınacak referans bir çalışma olma niteliği taşıması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müdür, Yeterlik, Yönetimsel Yeterlikler, Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetimi

ABSTRACT

EXPLORING THE QUALIFICATIONS REQUIRED OF PRINCIPALS OF VOCATIONAL AND TECHNICAL HIGH SCHOOLS AND QUALIFICATIONS FRAMEWORK FOR TRAINING THEM

ENGÜR, Arzu

**PhD. Dissertation, Department of Educational Sciences, Program of Educational
Management**

Supervisor: Prof. Dr. Ali SABANCI, PhD.

September, 2020, 215 pages

The aim of this study is to determine the principal competencies needed in vocational and technical secondary education institutions and to develop a competencies framework for their training for the development of competencies. The study is designed in three stages.

In the first stage of the research, documents sent to schools through the document management system, internal correspondence documents, current legislation, book on the subject, printed scientific works consisting of articles and theses was examined using document collection technique and document analysis method, which is one of the job analysis methods. Content analysis was performed using NVIVO 11 qualitative research package program.

The second stage of the research is designed in phenomenological design which one of the qualitative research methods. A structured and semi-structured interview form was designed to collect data and interviews were made with the managers. The study group of the study consists of school principals working in 10 different official vocational and technical secondary education institutions affiliated to the Ministry of National Education in Muratpaşa, Kepez, Döşemealtı, Konyaaltı and Aksu regions, which are 5 central districts in Antalya, in the 2019-2020 academic year. Criterion sampling method, one of the purposeful sampling method used in qualitative research, was used to determine the study group. In the

determination of principals, volunteer female and male participants with professional seniority of 10 or more and working as principals in vocational schools for 5 years or more were preferred. The descriptive and content analysis of the data was made with NVIVO 11 qualitative research package program.

Competencies determined at the end of the research; 4 competence areas that are interrelated and complementing each other, namely "humanistic", "conceptual (decision)", "technical", "technological", and the fields of competence under them and the competency indicators associated with these fields.

In the third stage of the research, a competencies framework was tried to be determined within the framework of the data obtained in the first and second stages.

Keywords: *Principal, Competence, Managerial Competencies, Vocational and Technical Education Management*

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemleri	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.6. Tanımlar	7

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yönetim.....	8
2.1.1. Eğitim Yönetimi	9
2.1.2. Okul Yönetimi	10
2.1.3. Okul Müdürü	10
2.1.4. Yönetici Yetiştirme	12
2.2. Türk Eğitim Sisteminde Ortaöğretim.....	16
2.2.1. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim.....	18
2.2.2. Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri	22
2.3. Türkiye’de Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama ile İlgili Yasal Düzenlemeler	24
2.4. Türkiye’de Eğitim Kurumlarında Yönetici Görevleri	25

2.5. Yeterlik.....	30
2.5.1. Teknik yeterlikler.....	35
2.5.2. İnsancıl yeterlikler	35
2.5.3. Kavramsal (Karar – Yönetmel) Yeterlikler	36
2.5.4. Teknolojik Yeterlikler.....	37
2.5.5. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri.....	39
2.6. İş Analizi Kavramı.....	41
2.6.1. İş Analizlerinin Gelişimi	43
2.6.2. İş Analizleri ile Personel İşlevleri Arasındaki İlişkiler	44
2.6.3. İş Analizine Hazırlık ve İş Analizi Süreci.....	45
2.6.4. İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri	46
2.6.4.1. Doküman Şeması.....	46
2.6.4.2. Bilgi ve Belge Toplama Tekniği	47
2.6.4.3. Gözlem Yöntemi	47
2.6.4.4. Anket Yöntemi	48
2.6.4.5. Görüşme (Mülakat) Tekniği.....	48
2.6.4.6. Günlük Tutma Yöntemi	48
2.6.4.7. Karma Yöntem	49
2.6.5. İş Analiz Anketi.....	49
2.6.6. İş Analizinin Kullanım Alanları ve İş Analizi Yaparken Dikkat Edilecek Hususlar	49
2.6.7. Türk Kamu Kesiminde İş Analizi.....	50
2.7. İnsan Tipi, Eğitim ve Endüstri.....	51
2.7.1. Endüstri 4.0 ve Eğitim 4.0.....	51
2.8. İlgili Araştırmalar	53
2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	53
2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	61

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	64
----------------------------	----

3.2. Çalışma Gurubu	65
3.3. Veri Toplama Aracı ve Uygulanması	68
3.4. Verilerin Analizi	69
3.5. Araştırma Süreci	70

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler	72
4.1.1. Alanyazın, Yasal Mevzuat ve Kurum İçi Yazışma Dokümanlarından Elde Edilen Verilere Dayalı Olarak Yapılan Doküman Analizi Sonuçlarına Göre Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler	72
4.1.2. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Okul Müdürü Görüşlerine Göre İhtiyaç Duyulan Yeterlikler.....	91
4.2. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerine Yönelik Yeterlikler Çerçevesi	132

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	150
5.2. Öneriler	166
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	166
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	167
KAYNAKÇA	168
Ekler.....	185
EK-1 Görüşme Formu	185
EK-2 Araştırma İzin Yazısı	191
EK-3 İntihal Raporu.....	192
ÖZGEÇMİŞ	193

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1. Görüşme Yapılan Çalışma Grubunun Kişisel Bilgileri	67
Tablo 3. 2. Araştırma Süreç Tablosu	71
Tablo 4. 1. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları	74
Tablo 4. 1. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları (Devamı)	75
Tablo 4. 1. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları (Devamı)	76
Tablo 4. 2. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları	78
Tablo 4. 2. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)	79
Tablo 4. 3. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları	80
Tablo 4. 3. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	81
Tablo 4. 3. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	82
Tablo 4. 3. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	83
Tablo 4. 3. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	84
Tablo 4. 3. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	85
Tablo 4. 3. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	86
Tablo 4. 3. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	87
Tablo 4. 3. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	88

Tablo 4. 4. Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknolojik Yeterlik Alanları	90
Tablo 4. 5. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin İnsancıl Yeterlik Alanları.....	92
Tablo 4. 5. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin İnsancıl Yeterlik Alanları (Devamı)	93
Tablo 4. 5.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin İnsancıl Yeterlik Alanları (Devamı)	94
Tablo 4. 5. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin İnsancıl Yeterlik Alanları (Devamı)	95
Tablo 4. 6. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları.....	100
Tablo 4. 6.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)	101
Tablo 4. 6.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)	102
Tablo 4. 6.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)	103
Tablo 4. 6.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)	104
Tablo 4. 6.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)	105
Tablo 4. 7. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları.....	108
Tablo 4. 7. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	109
Tablo 4. 7. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	110
Tablo 4. 7. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	111
Tablo 4. 7.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	112

Tablo 4. 7. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	113
Tablo 4. 7.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	114
Tablo 4. 7.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	115
Tablo 4. 7.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	116
Tablo 4. 7.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	117
Tablo 4. 7.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	118
Tablo 4. 7.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)	119
Tablo 4. 8.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Teknolojik Yeterlik Alanları.....	126
Tablo 4. 8.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Teknolojik Yeterlik Alanları (Devamı)	127
Tablo 4. 9.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Doküman İncelemesi ile Belirlenemeyen Yeterlik Alanları	129
Tablo 4. 9.Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Doküman İncelemesi ile Belirlenemeyen Yeterlik Alanları (Devamı)	130
Tablo 4. 10.Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları Yeterlikler Çerçevesi.....	133
Tablo 4. 10.Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları Yeterlikler Çerçevesi (Devamı)	134
Tablo 4. 10.Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları Yeterlikler Çerçevesi (Devamı)	135
Tablo 4. 11.Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri	136
Tablo 4. 11.Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)	137

Tablo 4. 12 . Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri.....	138
Tablo 4. 12. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)	139
Tablo 4. 12. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)	140
Tablo 4. 12. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)	141
Tablo 4. 12. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)	142
Tablo 4. 12. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)	143
Tablo 4. 12. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)	144
Tablo 4. 12. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)	145
Tablo 4. 12. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)	146
Tablo 4. 13. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknolojik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri.....	147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Yöneticilerin Sorunlarına İlişkin Öneriler.	16
Şekil 2. 2. Orta Dereceli Mesleki ve Teknik Okulların Yönetimine İlişkin Model	22
Şekil 2. 3. İş Analizi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri Arasındaki İlişki	45



KISALTMALAR LİSTESİ

DYS: Doküman Yönetim Sistemi

EBA: Eğitim Bilişim Ağı

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MTE: Mesleki Teknik Eğitim

YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu

STEM: Science, Technology, Engineering, Math (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik)

Madde: Md

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konusunu oluşturan problem durumu belirtilmiş, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıklar verilmiş, yabancı terimler ve kısaltmalar tanımlanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Yönetici örgütte sahip olunan tüm kaynakları örgütün amaçlarına uygun olacak etkili bir biçimde harekete geçirmekten birinci derecede sorumlu olan kişidir. Yönetici çevresindekileri örgütün amaçları doğrultusunda etkilemeye çalışırken, kendisi de çeşitli birey ve gruplardan etkilenmektedir (Aydın, 2014, s. 301). Milli Eğitim Bakanlığı mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlüğü görev tanımında “Okulun yönetimini mevzuat doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon yapar, denetimini gerçekleştirir, performansı değerlendirir, yetki devri ile işlerin sağlıklı yürümesini ve astların deneyim kazanmasını sağlar.” ifadesi yer almaktadır (MEB, 2000, s. 73). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yeterlik alanlarının belirlenmesi amacıyla birtakım çalışmalar yapılmıştır ancak okul yöneticiliği ayrı bir meslek olarak görülmediği için yeterlik alanları sadece belirlenmiş fakat uygulamaya aktarılamamıştır. Okul yöneticilerinin okulları etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birtakım yeterliklere sahip olmaları beklenmektedir. Bu amaçla okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak kabul edildiği ülkelerde belirlenen yeterlik alanlarına sahip olanlar yönetici olarak atanmıştır (Ağaoğlu, Yahya, Yılmaz, ve Karaköse, 2012, s. 162). Yönetim için belli yeterliklere sahip başarılı adayların seçilmesi amacıyla yönetmelikler üzerinde yapılan değişikliklere rağmen ülkemizde, yönetici seçme, yetiştirme sistemi belli bir standartta oturtulamamıştır (Taş ve Önder, 2010, s. 178).

Okullarda yaşanan sorunları inceleyen araştırmalarda okul yöneticiliğinin mevzuata hâkim olmaktan fazlasını gerektirdiği görülmektedir. Okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak görülmesi ve yöneticilere yeterlikler kazandırmak, yönetim alanında eğitim almanın atama koşulu olarak belirlenmelidir (Abat, 2010, s. 6). Çelebi (2013) tarafından yapılan araştırmada, Anadolu ve meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin bilgi yönetimi

yeterliklerini, öğretmenlerin orta düzeyde yeterli buldukları görülmüştür. Türkiye’deki yönetici yetiştirme ve atama süreci incelendiğinde yeterlik alanları üzerinde çok fazla durulmadığı ve geliştirilmesi için de etkili düzenlemeler yapılmadığı görülmektedir. Yetiştirme ve atama sürecinde var olan eksikliklerin tespit edilmesi, uygulanabilir modeller geliştirilmesi ve uygulamaya konması önem taşımaktadır (Aslan, 2009, s. 14). Yapılan çalışmalar incelendiğinde okul müdürlerinin yeterlik alanlarının geliştirilmesi amacıyla çeşitli çözüm önerilerinin sunulduğu görülmektedir. Okulların katılımcı bir yönetim yapısına kavuşturularak eğitim fakülteleri ve MEB’in işbirliği ile eğitim yöneticiliği bölümleri yeniden açılmalıdır. Okul müdürü olmak için öğretmen olma şartına alternatif olarak okula bir öğretmen geçmişine sahip eğitimsel işlerden sorumlu yönetici, bir de çeşitli örgütlerde yönetici geçmişine sahip kurumsal işlerden sorumlu örgüt yöneticisi istihdam edilebilir (Tanrıöğen, Erol ve Eroğlu Karaca, 2011, s. 17). Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yöneticilik içinde eğitim alınması gerekliliği ve herkesin yönetici olamayacağı düşüncesiyle çalışmalar yapılmaktadır (Toklucu, 2000, s. 313).

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği 6. maddesinde müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartların; müdür olarak görev yapmış olmak, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak veya bakanlığın daha üst kadrolarında görev yapmış olmak, şeklinde ifade edilmektedir (MEB, 2018). Mesleki eğitimde tematik mesleki ve teknik anadolu liseleri, “652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddesinde bir meslek alanında uygulamalı olarak belirli eğitim programlarını uygulayan ve Millî Eğitim Bakanlığınca belirlenen okullar mesleki ve teknik anadolu liseleri olarak tanımlanmaktadır. Tematik mesleki ve teknik anadolu liselerine Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliğinde belirlenen şartları taşıyan yönetici ve öğretmenler arasından yönetici görevlendirmesi ve öğretmen ataması yapılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği 9. maddesinde yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlarda, bakanlık kadrolarında görevli, görevlendirileceği eğitim kurumunun aylık karşılığı okutabileceği dersi olması, son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu ceza almamış veya yöneticilikten alınmamış olma ifadeleri yer almaktadır. Belirlenen atama koşulları incelendiğinde mesleki eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir yeterliliğin belirtilmediği görülmektedir (MEB, 2016). Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları

Yönetmeliği 4. maddesinde mesleki eğitim merkezi; kalfalık ve ustalık eğitiminin, mesleki ve teknik kurs programlarının uygulandığı eğitim kurumu, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunun ise; mesleki ve teknik anadolu lisesi, mesleki ve teknik eğitim merkezi, çok programlı anadolu lisesi, özel eğitim meslek lisesi ile mesleki eğitim merkezini tanımladığı görülmektedir (MEB, 2013). Müdür, görev, yetki ve sorumlulukları madde 78’de, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına, temel ilkelerine ve mevzuat hükümlerine uygun, tüm kaynakların etkili, verimli ve amaç doğrultusunda kullanımından, ekip ruhu ile yönetiminden sorumlu eğitim ve öğretim lideri olarak tanımlanmaktadır. (MEB, 2013). Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde mesleki eğitimde görevli müdürlerin görev tanımı madde 78’de yer almaktadır. Müdürler ayrıca, derslik, atölye ve laboratuvarların üretim ortamı haline dönüştürülmesini, çevredeki işletme ve kuruluşlarla işbirliği yaparak alana/dallara alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesini, staj yapılacak imkânların araştırılmasını, sektörün ihtiyacına uygun olarak eğitim programlarının güncellenmesini, okul ve işletme arasında iletişim için koordinatör öğretmen görevlendirilmesini sağlar. Bunlarla birlikte işletmelerde mesleki eğitim programının hazırlanarak, uygulanması için gerekli önlemleri alır (MEB, 2013). Mevzuatta ortaöğretimde görevli müdürün görev, yetki ve sorumluluklarının tanımı ile birlikte mesleki eğitimde görevli müdürlerin görev tanımları için ek maddelerin yer aldığı görülmektedir.

Yöneticiliğin hukuksal temelleri incelendiğinde yönetim ile ilgili yasal düzenlemelerin çağdaş düzenin gerisinde kaldığı ve güncellenmesi gerektiği görülmektedir. Yöneticilerin, hiyerarşide verilen emirleri uygulamanın ötesinde, etkili bir lider olması beklenmektedir. Okul yöneticisinden mevzuat ile belirlenen sınırlarda yönetmesi beklenmemelidir (Özdemir, 2009, s. 281). Yöneticilerin eğitiminde tutarlı bir politika izlenmeli, yetersizliklerinin nedeninin araştırılacağı planlı yeterlik çalışması yapılmalıdır (Onural, 2005, s. 83). Yöneticilerin eğitim yöneticiliği ile ilgili eğitim almadan, eğitim yönetimi ile ilgili bilimsel araştırmaları ya hiç ya da çok az takip ederek, bilimsel bir bakış açısı olmadan yöneticiliğe başladıkları görülmektedir (Karataş, Alymidin KYZY ve Topuz, 2015, s. 128). Okul yöneticisinin yetiştirilmesinde sadece verilen hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle sınırlı kalınmamalıdır. Mentör yoluyla yönetici yetiştirme, bazı ülkelerde (A.B.D., İngiltere, Singapur, Kanada vb.) uygulanmakta ancak ülkemizde bu yönde bir çalışma henüz yapılmamaktadır (Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu, 2002, s. 114). Okul müdürlerinden hem iyi bir işletme yöneticisi hem de öğretimsel lider olmaları beklenmektedir (Demirtaş ve Özer,

2014, s. 18). Okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek haline getirilmesi adına bakanlık bünyesinde müdürlerin seçilmesi ve yetiştirilmesi süreçleri ile ilgili çalışmalar yapmakla sorumlu olan bir birim oluşturulabilir (Demirtaş ve Özer, 2014, s. 20). 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlarda görev yapan her kademedeki yöneticilerin büyük bir çoğunluğu lisans mezunu olup, 2-3 yıllık yüksekokul mezunu olan yönetici sayısı da çok fazladır. Bu oran en fazla ilkokul yöneticileri arasında görülürken (%19,9) nicel bulgulara göre ülkemizde lisansüstü eğitim almış yönetici oranının çok düşük olduğu (% 8), doktoralı yöneticisi oranının ise yok denecek kadar az (% 0,02) olduğu görülmektedir (Çelenk ve Akbaba Altun, 2016, s. 15). Türk eğitim tarihinde, yönetici yetiştirme ile ilgili ciddi uygulamalar yapılmıştır ancak okul yöneticisi yetiştirme ve atama ile ilgili istikrarlı ve verimli bir uygulama yapılamamıştır (Cemaloğlu, 2005, s. 266). Kesim (2009) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilebilmeleri için bir sertifika program modelinin geliştirilmesinin amaçlandığı görülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların çerçevesinde oluşturulacak olan sertifika programının ise yönetici yetiştirme politikalarına katkısı olacağı, yeni teknolojilerden yararlanan okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine rehberlik edebileceği, teknoloji kültürünü daha çok içselleştirebilecekleri umulmaktadır.

Eğitim endüstriyel devrimlerin gerçekleşmesini sağlayan temel kurumlardan biridir ve bu süreçte devrimlerle birlikte değişmiştir (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 78). Endüstriyel dönüşümlerin başlangıcı, 18. yüzyılın ortasında buhar makinesinin icadıdır. İkinci endüstriyel dönüşüm dalgası enerji kaynağı olarak elektrik ve petrolün kullanılmasıdır, programlanabilir elektronik makinelerin üretim teknolojisine uygulanması üçüncü endüstriyel dönüşüm dalgasıdır. Dördüncü endüstriyel değişim dalgası ise toplumu, ekonomiyi ve eğitimi de değiştirmektedir. Bu doğrultuda bilgi teknolojileri ve endüstride yaşanan değişim, temel eğitimden mesleki eğitime kadar tüm eğitim sistemini değişime zorlamaktadır (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 52).

Her alanda hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüzde okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirmek zorundadırlar. Bilgi ve bilgi teknolojileri alanlarındaki hızlı gelişmeler, iletişim yoğunluğunu arttırmıştır. Değişim sürecine bağlı olarak okulda meydana gelen yapısal ve yönetsel değişimler, okul yöneticisinin rollerinde de önemli değişimlere neden olmuştur. Okul yöneticisi öğrenen örgütler, toplam kalite yönetimi gibi yeni yaklaşımlar karşısında yeni rol ve sorumluluklar üstlenmek

zorundadır (Aydemir, 2013, s. 1). Mesleğe yeni başlayan okul müdürleri yeni göreve başladıklarında karmaşık idari ve bürokratik faaliyetleri yönetebilmek ve aynı zamanda okulda eğitimsel liderlik davranışı sergileyebilmek için eğitime ihtiyaç duymaktadır (Aykut, 2006, s. 3). İnsan haklarına saygılı, dünyayı tanıyan, kendini ifade edebilen bireylerin yetiştirilebilmesi için okul yöneticileri hayati öneme sahiptir (Baran, 2015, s. 1).

Genel olarak değerlendirildiğinde daha önce yapılan çalışmalarda okul müdürü yeterlik alanlarının belirlenmeye çalışıldığı ve yönetmelik maddelerinde de müdürlerden sahip olmaları beklenen yeterlik alanlarının tanımlandığı görülmektedir. Ancak günümüzün değişen koşullarına uygun, güncel yeterlik alanlarının belirlendiği çalışma çok fazla bulunmamaktadır. Bununla birlikte mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında yürütülen eğitim-öğretim işlerinin diğer ortaöğretim kurumlarına göre farklılıklar içerdiği, ancak bu kurumların müdür yeterlikleri hakkında güncel bir tanımlamanın yapılmadığı görülmektedir. Bu durumda bu tür ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması beklenen yeterlik alanlarının tespit edilmesinin ihtiyaç olduğu sonucuna varılmaktadır. Yeterlik alanlarını belirleyerek, bu yeterlik alanlarının kazandırılmasına yönelik bir eğitim planı tasarlanmasının yeterlik düzeylerini artırmada ve geliştirmeleri gereken yeterlik alanlarını belirlemede, müdürlerin atanma süreçlerinde, müdürlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve bu ihtiyaçları belirlemeye yönelik faaliyetlerin planlanmasında, müdür performanslarının değerlendirilmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemleri

Bu araştırmanın amacı mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında ihtiyaç duyulan müdür yeterliklerini belirlenmek, ihtiyaç duyulan yeterliklerin gelişimi için alternatif bir yeterlikler çerçevesi geliştirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda yapılan çalışmada aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?

a. Alanyazın, yasal mevzuat ve kurum içi yazışma dokümanlarından elde edilen verilere dayalı olarak yapılan doküman analizi sonuçlarına göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?

b. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürünün sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?

2. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinin yetiştirilmelerine yönelik yeterlikler çerçevesi nasıldır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bir göreve getirilen kişinin eğitimi için harcanan emek, zaman ve para kaybının önlenmesi için önceden iş için gerekli bilgi ve yeterlik tanımlanmasının önemli olduğu görülmektedir. Yönetici yeterliği ise tüm örgütü etkilediği düşünülürse başarılı bir kurum için önemli bir etkidir. Yönetici yetersizliği artarsa, kurumda işlerle amaçların uyumunun azalacağı görülmektedir. Eğitim örgütlerindeki iş gören yetersizlikleri kurumun yok olmasına yol açmasa da ürünün niteliğinin düşmesine sebep olur. Yöneticilerin yeterliklere göre seçilip yetiştirilmeleri sorunun çözümünde bir seçenek olarak düşünülebilir (Başar, 1998, s. 67). Birçok kurum büyümelerinin ve başarılarının önündeki en büyük engelin, gerekli becerilere sahip yöneticilerin eksikliği olduğunu düşünmektedir (Peterson ve Fleet, 2004). Yönetici davranışlarının gerektirdiği becerilerin bulunması ve okul yöneticisine kazandırılması, okul yönetimine yeni bir davranış getirecektir (Bursalıoğlu, 2015, s. 234).

Mevzuatta mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda çalışan müdür görev tanımları ayrıca bulunmaktadır. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının amaç, yöntem ve hedefleri incelendiğinde diğer ortaöğretim kurumlarından çok farklı bir işleyiş içerdiği görülmektedir. Ancak ülkemizde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumuna müdür ataması yapılırken farklı bir atama süreci uygulanmadığı sonucuna varılmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde ihtiyaç duyulan müdür yeterliklerini saptamak amacıyla pek çok çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Ancak mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin yeterliklerinin artırılmasına yönelik kapsamlı çalışmaya rastlanmamıştır. Ülkemizde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında çalışan müdür yeterliklerinin artırılarak eğitim kurumlarında gerçekleştirilen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin niteliğinin artırılacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak yapılan çalışma ile mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında çalışan müdür yeterlikleri literatür taraması ve müdür görüşleri alınarak kapsamlı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda geliştirilen yeterlikler çerçevesinin müdürlere gerekli yeterliklerin kazandırılması amacıyla planlanacak eğitim programına yardımcı kaynak olma özelliği ile önem taşımaktadır. Ayrıca oluşturulan yeterlikler çerçevesi uygulamadaki boşluğu doldurmaya yardımcı olması açısından da önemlidir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Bu çalışmada çalışma grubuna dâhil edilen mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin, yeterliklerin belirlenmesi amacıyla kendilerine sorulan sorulara olabildiğince kapsamlı ifade edecek şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

2. Alanla ilgili yapılan literatür çalışmasında yeterince ulusal ve uluslararası bilimsel veriye ulaşılmıştır.

3. Veri toplama aracı araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterlidir.

4. İş analizi ve literatür taraması yoluyla okul müdürlerinin yeterliklerini saptamak olanaklıdır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Çalışma grubu için seçilen müdürler Antalya ili ve beş merkez ilçesi Muratpaşa, Kepez, Döşemealtı, Aksu ve Konyaaltı ile sınırlıdır.

2. Araştırmada mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin yeterliklerini belirlemek için veri toplamak üzere mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının yönetimi ile ilgili mevzuat, alanyazın, doküman yönetim sistemi (DYS) evrakları ve okul müdürünün kurum içi resmi tebliğleri ile okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur.

1.6. Tanımlar

Yeterlik: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken bilgi ve beceridir.

E-Okul: Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kullanılan Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleridir.

Program: Belli bir çalışmanın amacını, bölümlerini, yöntemini ve süresini gösteren plandır.

Ortaöğretim kurumları: Resmi mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarıdır.

Müdür: Resmi mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görevli okul müdürleridir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın kuramsal çerçevesi ve ilgili araştırmalar bölümünde, yönetim, eğitim yönetimi, okul yönetimi, okul müdürü, yönetici yetiştirme gereksinimi, ortaöğretim, yeterlik ve iş analizi kavramlarına ayrıntılı olarak sunulmuştur.

2.1. Yönetim

Yönetim eski bir bilimdir. Günümüzde yönetim kavramını alanyazında araştırdığımızda pek çok tanımın ve açıklamanın olduğunu görmek mümkündür. Yönetim örgüt kaynaklarının etkin verimli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi eşgüdümlemesi ve deneylenmesi yoluyla örgüt amaçlarına erişilmesi sürecidir (Demirtaş ve Güneş, 2002, s. 172). “Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Bazı yazarlar ise yönetimi “Eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalı” olarak tanımlamaktadır (Tortop ve İspir, 1984, s. 7). Yönetim, belirlenmiş bir hedefi yerine getirmek için faaliyetleri örgütlemek ve denetlemek ya da insan çabasını bir arada tutarak, muayyen bir hedefe yöneltme şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2010, s. 70). Yönetim, örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynağına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder (Noyat, 2014, s. 7). Yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir (Şahin, 2004, s. 524).

İnsan gücünün yeteneği ile gelişen bilgi, örgütlerde ihtiyaç duyulan insan gücünün niteliğini de etkilemektedir. Bu durumda sürekli gelişen ve değişen bilgi örgütlerin insan kaynakları yönetimini de etkilemektedir (Demirer ve Argon, 2015, s. 222). Yönetim alanındaki değişim ile birlikte yönetimde uzmanlaşma da önem kazanmaktadır. Yönetimde uzmanlaşma, bir örgütü yöneten bir kişinin, yönetim alanlarında ve bu alanlardaki konularda, öğrenim ve deneyim yoluyla bildiklerini uygulama düzeyini yükseltmesidir (Demirtaş ve Güneş, 2002, s. 174).

Değişim bu dönemin en önemli özelliğidir. Böyle bir dünyada yöneticiler kurumlarını alışlagelmiş yöntemlerle yönetip yönetemeyeceklerini sorgulamalıdır (Aydoğan, 2002, s. 73). Sürekli değişim ve gelişim felsefesi sürecini yürütecek lider yöneticidir. Lider yöneticinin; yaratıcı, problem çözme yeteneği olan, bilgiye erişme yollarını bilen, bilgiyi üreten ve

kullanan, esnek düşünebilen, bilimsel düşünme ve öğrenen birey olma niteliği kazanmış, yetenekli ve bilgili olması gerekir (Acar, 2002, s. 320).

2.1.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim uzun bir zamanı öngören amaçlara yönelmiştir. Ayrıca eğitim bir davranış değiştirme sürecidir ve bu iş uzun bir zamanı gerektirmektedir (Aydın, 2014, s. 159). Eğitim; bir ülkenin kalkınmasını ve gelişmesini doğrudan etkileyen, insanların geleneklerini ve çağdaş değerlerini uyum içinde kaynaştıran, tüm ülkelerin üzerinde büyük bir duyarlılıkla durdukları önemli bir süreçtir. Ülkemizde eğitim yöneticileri, yöneticiliğin ayrıntılarını bilerek yetiştirilmelidir (Acar, 2002, s. 319).

Eğitim yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar (Bursaloğlu, 2015, s. 3). İnsanlar ile etkili biçimde çalışma, etkili bir işletme yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eğitim programının geliştirilmesi, mesleğe hizmet eğitim yönetiminin görevleridir (Aydın, 2014, s. 164). Eğitim yönetiminin davranış alanları ise, amaçların saptanması, rollerin belirlenmesi, eğitim etkinliklerinin eşgüdümlemesi, eğitim programının değerlendirilmesinde liderlik yapma, çevre kaynaklarının kullanılması yolu ile eğitim programının geliştirilmesi alanlarında gruplandırılmaktadır (Aydın, 2014, s. 165). Eğitim yönetiminin görevlerinin neler olabileceğinin belirlenmesi için örgüt dışında bir gözlemci, yönetim sürecinde olup bitenleri izleyerek bir tanım yapabilir ya da “eğitim yönetimde yönetsel davranış ne olmalıdır?” sorusu yine bir dış gözlemci tarafından yanıtlanabilir. Okul müdürünün kendi sorumluluklarını anlamaya ve saptamaya çalışmasıyla da eğitim yönetiminin görevleri tanımlanabilir (Aydın, 2014, s. 163).

Eğitim yöneticisinin vizyoner devrimci olması, değişimi yönetmesi, paradigmalardan bağımsız olması, ilke ve değer merkezli olması, çatışmaları yönetebilmesi, risk alıp ve krizleri yönetmesi, beyninin sağ ve sol tarafını birlikte kullanması önemlidir (Aytaç, 2002, s. 63). Hiyerarşik yetkisi olan yönetici teknik yetki bakımından yetersiz ise, gerçek yetki ile beklenen yetki arasında bir boşluk meydana gelir (Bursaloğlu, 2015, s. 180). Eğitim sisteminin vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yapılan eylemlerin, etkinliklerin bürokratik engellerle karşılaşmadan, sürekli gelişen teknolojinin olanaklarıyla bütünleştirilerek etkinliklerin yapılmasına, sorunların yerinde çözülmesine olanak sağlayan yönetim anlayışına geçilmesi zorunluluktur (Aydoğan, 2002, s. 62).

2.1.2. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasından, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu alanda akademik bir eğitimin alınması zorunludur (Bursalıoğlu, 2015, s. 6).

Hiyerarşik yetkisi olan yönetici, teknik yetki bakımından yetersiz ise, gerçek yetki ile beklenen yetki arasında bir boşluk meydana gelir (Thompson, 1968, s. 131). Aydın (2014) tarafından okul yönetiminin sorumluluğu, kaynak bulma, olanaklar sağlama ve koruma, teknik yeterlik gösterme, kaynakların ve olanakların eşgüdümlemesi ve değerlendirme olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla yöneticinin okul maliyesi, işletme yönetimi, okul binası bakım ve onarımında yeterlik göstermesi beklenmektedir (Aydın, 2014, s. 178). Eğitim liderlerinin de eğitim yönetimi alanında geliştirilen teorileri, ilke ve yöntemleri okul adına uyarlayarak etkin okul yönetimini gerçekleştirmesi beklenir. Okullardaki yönetim, önceden belirlenmiş okulun bütün amaçlarını ilke ve kurallar doğrultusunda planlamalar yaparak gerçekleştirmelidir (Öztürk, 2019, s. 9).

Araştırmacılar okul yönetiminde yönetsel iş ve işlemlerin, okul yöneticilerinin görev, rol ve sorumlulukları ile paralel olduğunu belirtmektedirler (Aydemir, 2013, s. 46). Okul yöneticileri, okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, kararlar alır, planlama yapar, örgütler, iletişimi sağlar, dış ve iç çevreyi etkiler, eşgüdümü gerçekleştirir, denetler ve değerlendirir (Karakütük, Özdoğan Özbal ve Sağlam, 2017, s. 1217). Son yıllarda dünyada bilimdeki, bilişim teknolojisindeki ve endüstrideki gelişmeler Türk eğitim sisteminin de yeniden düzenlenmesini gerektirmiştir (Kalyoncu, 2002, s. 196).

2.1.3. Okul Müdürü

Okul yöneticilerinin temel görevi, okulda karşılaştıkları sorunları çözmektir. Okul yönetimi okulda öğrenci işleri, personel işleri, bütçe işleri, okul işletmesi, genel hizmetler gibi işlerin yapılmasını sağlar (Karakütük, Özdoğan Özbal ve Sağlam, 2017, s. 1217). Okul müdürü öğrencilere en yakın statü lideridir (Bursalıoğlu, 2015, s. 41).

Okul çevre ilişkilerine vurgu yapan açık sistem yaklaşımıyla birlikte hem okul içi hem de okul dışı süreçleri yönetmeye aday yöneticilerin sadece teknik yeterliklere dayalı olarak eylemde bulunması anlamlı değildir. Değerlerin yaşatılması, güncelliğini yitiren unsurların

yeniden yorumlanması ve toplumla karşılıklı etkileşim içerisinde etkinlik göstermesi gereken okulların bu niteliğe sahip kişilerce yönetilmesi önem taşımaktadır (Aslanargun, 2012, s. 1337). Okul yöneticisi okulun dış çevreyle ilişkisini kurar, yenilikçidir ve öğretmenler grubunun lideridir. Okul yöneticisi kamu gücünü temsil eder (Çelik, 1995, s. 8). Okul müdürlerinin etkili ve verimli olabilmeleri için hem iyi bir işletme yöneticisi hem de öğretimsel lider olmaları beklenmektedir (Demirtaş ve Özer, 2014, s. 18).

Okul yöneticilerin yetki, görev ve sorumluluk alanlarının personel, öğrenci, eğitim-öğretim ve okul işletmeciliği ile ilgili işlerden oluştuğu görülmüştür. Mevzuat eğitim yönetiminde son yıllarda gözlenen değişim sürecinin gerisinde kalmıştır. Eğitim yönetimi alanındaki genel eğilim, okul yöneticilerinin okula dayalı yönetim anlayışı çerçevesinde yetkilendirilmeleridir (Özdemir, 2009, s. 297). Okulların idare ve yönetim işleri başta okul müdürü olmak üzere okul idarecileri tarafından yürütülmektedir. Okul yönetiminin karar mekanizmasında en etkin kişi olan ve kurumun esas amiri olarak kabul edilen okul müdürüne, okul yönetimi bağlamında pek çok görev ve sorumluluklar düşmektedir (Öztürk, 2019, s. 10). Okul yöneticisinin temel rolü, başta Anayasa olmak üzere ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergelerle dayalı olarak planlamak, uygulamak ve denetlemektir (Özdemir, 2009, s. 288). Taymaz'a (2011) göre eğitsel liderlik; yol gösterici, toplumsal gereksinimleri karşılayan, olguların çözümlenmesinde işbirlikçi, önlemler önerici, istek ve yetenekleri ortaya koyan, bireysel ve grup görüşmeleri çalışmalarına yer ve önem veren çalışmalardır. Eğitim yöneticiliği, eğitime ilişkin mevzuat içinde resmen kurulmadığı ve tanınmadığı da bir gerçektir. Eğitim yöneticileri yöneticilik mesleğinin gereklerine göre yetiştirilip geliştirilmedikçe verimi artırmak amacıyla yapılan değişimlerde başarılı olamayacaktır (Bursalıoğlu, 2014, s. 14). Yönetim için geliştirilen “madde ve insan kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi” tanımı okul yönetimi için yetersizdir. madde kaynakları ile insan unsuru mekanik bir amaçlar sisteminin unsuru olarak değerlendirilmemelidir (Aslanargun, 2012, s. 1327). Okul yöneticisinin yetki ve sorumlulukları ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerle sınırlandırılmıştır. Yöneticinin, okuldaki diğer unsurlar tarafından benimsenip kabul edilmesi ile yönetici ve lider statüsü kazanabilir. Bu da, atama yoluyla gelen ve görünüşte lider olan okul yöneticisinin sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi sonunda elde edilir (Toklucu, 2000, s. 314).

Armağan ve Yıldırım (2015) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul müdürlerinin çoğunluğunun bilimsel araştırma ile ilgili yeterli eğitime sahip olmadıkları ve

eğitimle ilgili düzenli takip ettikleri süreli bir yayının bulunmadığı, eğitim araştırmalarından yararlanmadıkları bulunmuştur. Eğitim alanında eğitim yönetimi alanında üretilen bilginin okul müdürleri açısından pratikte kullanılmadığı sonucuna varılmaktadır. Eğitim yöneticisinin eğitimdeki uzmanlık alanlarına tüm yabancı olmaması için planlama, program geliştirme, rehberlik, ölçme ve değerlendirme, eğitimin sosyal temelleri gibi uzmanlık alanlarının her birinden eğitim almak zorundadır (Bursalıoğlu, 2015, s. 175).

2.1.4. Yönetici Yetiştirme

Okul yöneticiliği sürekli değişen ve gelişen insan kaynaklarının yetiştirilmesi sürecini yöneten bir pozisyon olduğu için tanımlanması oldukça zordur. İlgili tanımlar incelendiğinde, araştırmacılara göre okul yöneticisi için liderlik, insan ilişkileri, sorun çözme gibi niteliler öne çıkmaktadır (Baran, 2015, s. 6). Okulların niteliğinin artırılmasında ve nitelikli bir toplum oluşturmada eğitim yöneticilerine kilit roller düşmekte ve nitelikli eğitim yöneticisi yetiştirmenin önemi vurgulanmaktadır (Tanrıöğen, Erol ve Eroğlu Karaca, 2011, s. 1). Okul yöneticileri eğitim sisteminin kalitesini yükselten, uygulamaları çalışanlarına öğretten ve sistemin yol göstericisi olan, motive eden kişileridir. Bu nedenle kaliteli bir eğitim sistemine ulaşmak için öncelikle işe okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinden başlanmalıdır (Aslan, 2009, s. 3). Okul yöneticisi yetiştirme programının sorunlu olması, okul yöneticilerinin mesleki kalitesini olumsuz yönde etkiler. En önemli sorunlardan birisi, ihtiyaç analizleri yapılmadan yönetici yetiştirme programının hazırlanmasıdır. Okul yöneticilerinin, gelecekte ihtiyacı olacak konular arasında, insan ilişkileri konusunda daha fazla yeterli olma, birey ve grup davranışı üzerine odaklaşma, daha fazla teknolojiyi kullanma, işletme ve piyasa koşullarını iyi bilme, daha fazla kolektif zekâyı işe koşma, örgütsel vatandaşlık ve okul içi demokrasi üzerine yoğunlaşma, farklılıkların yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olma, yerinden yönetim ve planlamayı öğrenme, yaşam boyu eğitim konusunda kendilerini yetiştirme, stres yönetimini bilme, öğretim teknikleri konusunda yeterli olma, evrensel değerleri anlama, kalite yönetimi ve medyayı kullanabilme konusunda yeterli olma gelmektedir (Cemaloğlu, 2005, s. 267).

Eğitime ayrılan kaynaklar ve eğitimin kalitesi açısından bakıldığında toplumsal ve bireysel değerleri öne çıkaran yeterliklerle donatılmış duygusal zekâ yeterliklerinin yönetici programlarına monte edilmesi ciddi bir alternatif yetiştirme biçimi olarak görülmektedir (Karlı, Gündüz, Titrek ve Yaman, 2002, s. 107). Okul müdürü toplumsal taleplere cevap

verebilmek için kültürel değerler, siyasal gelişmeler ve insan doğası ile ilgili sürekli öğrenme çabası içerisinde olmalıdır (Aslanargun, 2012, s. 1328). Şehirleşme, küreselleşme, geleneksel toplumdan uzaklaşma, teknolojik gelişmeler, eğitime yönelik talebin artması gibi etmenler eğitim yöneticilerinin geleneksel anlamda ifade edilen yönetim becerilerine yenilerini ekleme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. 21. yüzyılın başından itibaren insan ve grup merkezli yaklaşımlar örgüt dünyasında yerini almıştır. İhtiyaçlara karşılık verebilmek için okul müdürlerinin bir adım önde olması gerekmektedir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012, s. 350).

Bilgi toplumu bilgiyi işleyen ve yöneten, sürekli öğrenen ve öğretmenlerin aklını yöneten bir okul modeli istemektedir. Öğrenen okul, bürokratik okuldan farklı olarak okul yöneticisinden daha yeni roller beklemektedir. Geleneksel okul modelinde, okul yöneticisi okulun yapısını korumaya çalışırken, çağdaş okul modelinde okul yapısını değiştirmeye çalışmaktadır (Çelik, 2002, s. 5). Yöneticiler, bilimsel gelişmeleri, yeni eğitim teknolojilerini takip etmeli ve ettirmeli, girişimleri ile yenilikleri eğitim-öğretim alanına taşıyabilmelidir. Yönettikleri okulda yürütülen eğitim öğretim faaliyetlerini denetlemeli, aksaklıkları saptayarak bunların giderilmesi için gerekli önlemleri almalıdır (Çelikten, 2004, s. 200).

Avrupa topluluğu ülkeleri, öğretmenlerin yetiştirilmesi kadar, okul yöneticilerinin de yetiştirilmesine önem vermektedirler. Avrupalı okul yöneticisi öğrencilerin bireyselliğine saygı göstermenin ve ekonomi ile eğitim sistemlerindeki değişimleri, geleceğe yönelik eğitimleri hesaba katarak geliştirmenin öneminin farkındadır (Çelik, 1995, s. 11). Fransa'da yöneticiler için bir kariyer planlaması yapılarak çalışanların yükselmeleri somut kriterlere bağlanmıştır. İngiltere'de 1988'de çıkarılan "Eğitimde Reform Kanunu" eğitim yöneticilerinin yönetim ve öğretim becerilerinin yanında finans yönetimi, vizyon oluşturma, bütçe planlama gibi konularda eğitilmelerini zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda eğitim yöneticileri hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmeye başlanmıştır (Çetin ve Yalçın, 2002, s. 51). ABD'de müdürlerin genellikle eğitim kökenli olmaları ve öğretmenlik mesleğinden gelmeleri bir koşul olarak aranmaktadır. Amerika'da okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine lisansüstü ya da doktora dereceleri bulunmaktadır. İngiltere ve Fransa'da okul müdürlerinin genellikle hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunmaktadır. Türkiye eğitim sistemi bakımından değerlendirildiğinde, okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği ve dolayısıyla da bu yöndeki yetiştirme uygulamalarının üzerinde önemle durulmadığı anlaşılmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011, s. 82). Türkiye de ve incelenen ülkelerin hepsinde okul yöneticisi olmak için öğretmenlik deneyimine sahip olmak

gerekmektedir. Finlandiya’da da sınav şartının dışında bir de hazırlayıcı eğitim diploması almak, Avusturya’da ise öğretmenlik tecrübesine ek olarak okul yöneticiliğine hazırlayıcı eğitim almış olmak gerekmektedir (Tanrıöğen, Erol ve Eroğlu Karaca, 2011, s. 1).

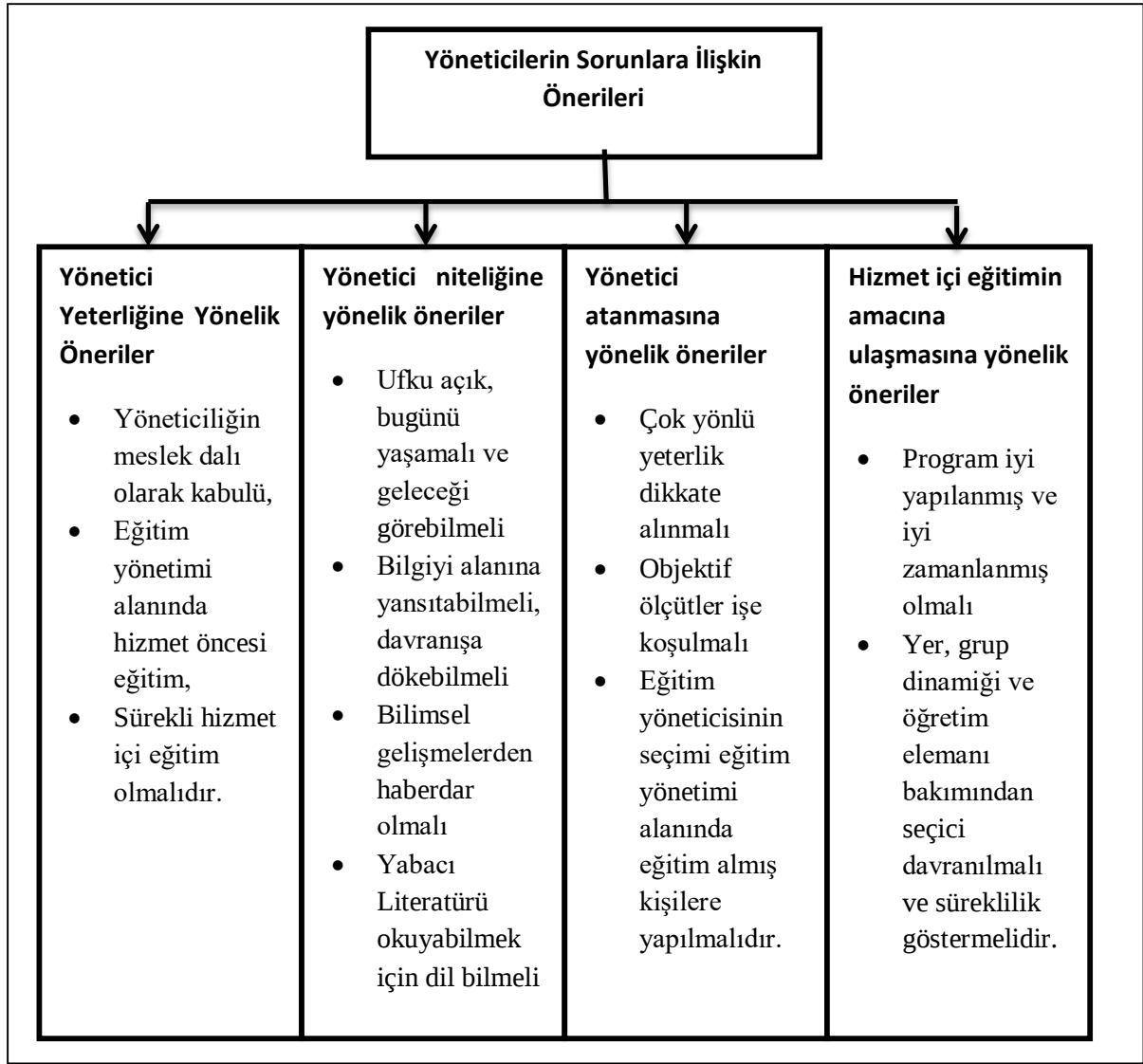
Okul müdürünün yetiştirilmesi ve bunlara ait standartların ve yeterliklerin belirlenmesi için yapılan çalışmalar ABD Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyine bağlı okul müdürleri için 2008 ISLLC standartları geliştirilerek “Okul Müdürleri İçin Liderlik Standartları” belirlenmiştir. (ISLLC, 2008). ISSLC eğitim liderleri için, bilgi, inanç, performans ve değerler konularında yoğunlaşan 6 standart tanımlamıştır. Bu standartlara göre bir eğitim yöneticisi olarak lider şu özellikler ile tanımlanmıştır (Turan ve Şişman, 2000, s. 78); 1. Standart: Okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip, bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan, 2. Standart: Öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren, 3. Standart: Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak, sürdürmek için okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen, 4. Standart: Aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen, 5. Standart: Tutarlı, adil bir ahlak yöneticisi olabilen, 6. Standart: Genel politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir.

Devletlerarası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (ISLLC) ile belirlenen standartlar sayesinde etkili eğitim liderliği için ortak bir vizyon sağlanmıştır (Shipman, Topps ve Murphy, 1998, s. 3). ISLLC standartları okul müdürü yetiştirme amaçlı yapılan hizmet içi eğitim programlarında ve kursların içeriklerinde temel alınmıştır. Bu nedenle üniversitelerin sertifika programlarında değerlendirme ve performans kriteri olarak kullanılmıştır (Derrington ve Sharratt, 2008, s. 23). Küresel olarak kurumsallaşmış toplum modelleri gelişmiş ve ulusal toplumlar üzerinde çok fazla etki kazanmış modeller giderek sosyoekonomik ilerleme, adalet ve eşitlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde merkezi olarak eğitime odaklanmaktadır (Ramirez , Meyer ve Lerch, 2016, s. 1).

Okul müdürü olmak beraberinde birçok yetki ve sorumluluğu getiren ve yetenek gerektiren bir meslektir. Türkiye’deki yönetici yetiştirme ve atama süreci incelendiğinde bu yeterlik alanları üzerinde çok fazla durulmadığı ve geliştirilmesi için de etkili düzenlemeler yapılmadığı görülmektedir (Aslan, 2009, s. 14). Türkiye’de eğitim yöneticisi, öğretmenlikten gelmeli ya da eğitim yöneticileri öğretmenlik yapmış olmalı, yönetim görevine getirilebilmesi

için, eğitim yönetimi lisans ya da yüksek lisans derecesine ve eğitim yönetimi sertifikasına sahip olmalıdır (Balcı, 2002, s. 327). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, bilimsel bir temele oturtulamamış ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde teorik bilgi ve uygulamalı bilgi arasında bir denge kurulamamış ve lisansüstü eğitim programlarında teori-uygulama bütünlüğü sağlanamamıştır (Çelik, 2002, s. 10). Yönetim bilimi ve eğitim yönetimine öncü katkılar sunan Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve İngiltere’de okul yöneticisi olmak için yüksek lisans şartı getirildiği görülürken Türkiye’de üniversitelerin ilgili alanlarından alınan yüksek lisans ve doktora dereceleri bakanlıkça yeterince dikkate alınmamaktadır. İncelenen ülkelerde okul yöneticisinin rolü, öğretimsel liderlik olarak vurgulanırken Türkiye’de okul işletmeciliği rolünün ön plana çıktığı saptanmıştır (Akın, 2012, s. 1).

Müdürlerin, mevzuatlara hâkim iyi bir yönetici ve okulunu başarıya taşıyabilecek iyi bir eğitim lideri olabilmesi için yetiştirilme programlarına ihtiyaç duydukları söylenebilir. Ayrıca müdürlerin görüş belirttikleri noktalarda alacakları eğitimin, yetersiz kaldıkları noktaların tamamlanmasında, iletişim becerilerinin ön plana çıkarılmasında, kendi yetki sınırları içerisinde farklılık yaratacağı düşünülmektedir (Oyman ve Turan, 2014, s. 25). Türkiye’de ise bakanlık yönetim alanında lisansüstü eğitim yapmış olmayı sadece “tercih sebebi” saymaktadır (Akın, 2012, s. 23). Yöneticinin seçimi ve atanmasına ilişkin olarak, yönetici atamalarında çok yönlü yeterliğin dikkate alınarak objektif ölçütlerin işe koşulması ve yönetim alanında eğitim almış yöneticilerce eğitim yöneticilerinin seçilip atanması gerektiği belirtilmektedir. Yöneticinin yeterli olabilmesine yönelik öneriler Şekil 2.1’de verilmiştir (Onural, 2005, s. 83).



Şekil 2. 1. Yöneticilerin Sorunlarına İlişkin Öneriler (Onural, 2005, s. 83).

Yöneticinin, okulun amaçlarını gerçekleştirme sürecindeki çabası, eğitim sisteminin etkileşim içerisinde olduğu politik, ekonomik ve kültürel parametreler tarafından biçimlendirilmektedir (Özdemir, 2009, s. 282).

2.2. Türk Eğitim Sisteminde Ortaöğretim

Ortaöğretim kurumları; öğrencileri beden, zihin, ahlâk, manevi, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştirmeyi, demokrasi ve insan haklarına saygılı olmayı, çağımızın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe, yükseköğretime, mesleğe, hayata ve iş alanlarına hazırlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında

ulusal yeterliklere ve mevzuata dayalı olarak işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikte işgücünün yetiştirilmesi, mesleki bilgi ve becerilerin güncellenmesi ve uygulanan programlarla girişimcilik bilinci, meslek ahlâkı, iş sağlığı ve güvenliği ile iş alışkanlığı kazandırılarak istihdama hazırlanmasını amaçlamaktadır (m-7)(MEB, 2013). Mesleki ve teknik ortaöğretim, iş ve meslek alanlarına insan gücü yetiştiren ve öğrencileri yükseköğretime hazırlayan öğretim kurumları (Akçay, 2006, s. 119) olması nedeniyle yönetim işlerinin genel ortaöğretim kurumlarına göre farklı uygulamalar içerdiği görülmektedir.

Türk milli eğitimin genel yapısı Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 sayılı) ile belirlemiştir. Türk milli eğitim sistemi örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden oluşur. Örgün eğitim milli eğitimin amaçlarına bağlı olarak hazırlanmış programlar ile eğitim kurumlarında yapılan eğitimidir. Yaygın eğitim okul dışında kalan bireyler için planlanan eğitim türüdür. Örgün eğitim okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Ortaöğretim en az dört yıllık eğitim veren genel ortaöğretim, mesleki ve teknik ortaöğretim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Genel ortaöğretim, genel liseler, Anadolu liseleri, fen liseleri, Anadolu öğretmen liseleri, Anadolu güzel sanatlar liseleri, çok programlı liselerden oluşmaktadır. Mesleki ve teknik ortaöğretim, meslek alanlarına ara insan gücü yetiştiren diğer yandan öğrencileri yükseköğretime hazırlayan öğretim kurumlarıdır. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu: mesleki ve teknik anadolu lisesi, mesleki ve teknik eğitim merkezi, çok programlı Anadolu lisesi, özel eğitim meslek lisesi ile mesleki eğitim merkezini ifade eder (m-4) (MEB, 2013).

Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükmünde kararnamenin 8. maddesinde Ortaöğretim Genel Müdürlüğünün görevleri; “a) Ortaöğretim okul ve kurumlarının yönetimine ve öğrencilerinin eğitim ve öğretimine yönelik politikalar belirlemek ve uygulamak, b) Ortaöğretim okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitaplarını, eğitim araç-gereçlerini hazırlamak veya hazırlatmak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak, c) Her kademedeki öğrencilere yönelik dernek ve vakıflar ile gerçek ve diğer tüzel kişilerce açılacak veya işletilecek yurt, pansiyon ve benzeri kurumların açılması, devri, nakli ve kapatılmasıyla ilgili esasları belirlemek ve denetlemek, d) Yükseköğretime giriş sistemine ilişkin usûl ve esasların belirlenmesinde ilgili birim, kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak” ifadeleri ile tanımlanmaktadır. Kararnamenin 9. maddesinde Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğünün görevleri, “a) Meslekî ve teknik eğitim ve

öğretim veren okul ve kurumların yönetimine ve öğrencilerinin eğitim ve öğretimine yönelik politikalar belirlemek ve uygulamak, b) Meslekî ve teknik eğitim ve öğretim veren okul ve kurumların eğitim ve öğretim programlarını, ders kitaplarını, eğitim araç-gereçlerini hazırlamak veya hazırlatmak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak, c) Eğitim-istihdam ilişkisini güçlendirecek, meslekî eğitimi yaygınlaştıracak politika ve stratejiler geliştirmek, uygulamak ve uygulanmasını koordine etmek” şeklinde ifade edilmektedir (MEB, 2011).

Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde tanımlanan amaçlar ve kurumların görevleri incelendiğinde, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının diğer ortaöğretim kurumları ile işleyişte ayrışan yönlerinin olduğu ve bu kurumların diğer kurumlardan farklı olan yönlerinin yönetmelikte de ayrı olarak tanımlandığı görülmektedir.

2.2.1. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim

Yerel yönetimler ve esnaf dernekleri tarafından düzenlenen mesleki ve teknik eğitimin ilk olarak düzenli bir hale getirilmesi çalışmalarına, Cumhuriyetin ilk yıllarında başlanmıştır. 1986 yılında yürürlüğe giren 3308 sayılı yasa ile mesleki ve teknik eğitim sistemi bu günkü halini almıştır (Demir ve Şen, 2009, s. 54). Mesleki Eğitim Kanunu (3308 sayılı) madde 3’de mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları; “mesleki ve teknik eğitim alanında, diploma veren orta öğretim kurumları ve mesleki ve teknik eğitim yapan yükseköğretim kurumları ile belge ve sertifika programlarının uygulandığı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın eğitim-öğretim kurumlarıdır” ifadesi ile tanımlanmaktadır (MEB, 1986).

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları genel ortaöğretim kurumlarına göre farklı uygulamalar içermektedir. Ortaöğretim kurumları yönetmeliği incelendiğinde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları için ayrıca farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının, ulusal yeterliklere ve mevzuata dayalı olarak işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikte işgücünün yetiştirilmesini, mesleki bilgi ve becerilerin güncellenmesi ve uygulanan programlarla girişimcilik bilinci, meslek ahlâkı, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal ve çevresel sorumluluk bilinci ile iş alışkanlığı kazandırılarak istihdama hazırlanmayı amaçladığı belirtilmektedir (m.7). Yönetmelikte mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının öğretim programlarının eğitiminin okul/kurumun atölye ve laboratuvarlarında ya da işletmelerde yapılacağı, derslerin işletmelerde yapılması durumunda bu derslerin işletmelerde mesleki eğitim olarak adlandırılacağı ifade edilmektedir (m.10). Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarına kayıt

işlemlerinde, kayıt yaptıracak öğrencilerin sağlık durumları ilgili mesleğin öğrenimine elverişli olmalı ve bu durum, programın özelliğine göre gerektiğinde, sağlık kurulu raporuyla belgelendirilmelidir (m.21). Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları öğrencilerinin sınıf geçme işlemlerinde eğer staj yaptığı bir yıl ise staj bitirme notu da değerlendirmeye alınmaktadır (m.51). Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında kalfalık ve ustalık eğitimine devam eden öğrenciler ile işletmelerde mesleki eğitim gören öğrenciler ve tamamlayıcı eğitim ya da alan eğitimi gören öğrenciler için sigorta hükümleri uygulanmaktadır (m.222) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerin, döner sermaye aracılığıyla alınan siparişler ve yapılan işler üzerinde fiilen çalışarak mesleklerini daha iyi öğrenmelerine ve öğrendiklerini pekiştirmelerine imkân sunarak, nitelikli insan gücünün ekonomiye katkı sağlaması amacıyla bakanlıkça uygun bulunan ortaöğretim kurumlarının bünyesinde döner sermaye işletmesi kurulur. Döner sermaye işletmelerinin idari, mali ve muhasebeyle ilgili iş ve işlemleri, döner sermaye mevzuatına göre yürütülmektedir (m.223) Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde yer alan bu tanımlamalar ile mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının farklılaştığı uygulamalar olduğu görülmektedir (MEB, 2013).

Mesleki ve teknik eğitim yapısı ve yönetimi ile ilgili pek çok çalışma ile tespitler yapılarak öneriler getirildiği görülmektedir. Mesleki ve teknik eğitim, üretim ve hizmet alanlarında ihtiyaç duyulan çalışanların sahip olması gereken özellikleri kazandıran bir süreçtir (Tamer ve Özcan, 2014, s. 206). Günümüz teknolojik gelişmelere uygun olarak yetişecek nitelikli kişiler, hem işletmelerde rahatlıkla istihdam edilecek hem de yüksek beceri düzeyi sayesinde üretim sürecinde önemli bir katma değer yaratacaktır. Kalifiye işgücünün yetişmesinde ise ilk akla gelen alan ise mesleki eğitimidir (Çevik, 2015, s. 70). Mesleki ve teknik eğitimde, öğrencileri iş piyasasına hazırlamak, onların akademik ve mesleki gelişimlerini tüm yönleriyle değerlendiren bir sistem oluşturarak, eğitim ve iş olanaklarının dengeli bir şekilde düzenlendiği planları uygulamaya geçirmek hedeflenmelidir (Ekşioğlu ve Taşpınar, 2019, s. 620). Bu okullardan mezun olma hakkı kazanan öğrencilere, tekniker veya meslek elemanı unvanı verilir. Meslek yüksekokulu mezunları, mühendis veya uzmanlar ile işçiler arasında nitelikli ara insan gücünü oluştururlar. Mühendis veya uzmanların projelerini uygulayarak üretimi veya hizmeti gerçekleştiren elemanlardır (Ceylan ve Erbir, 2015, s. 100). Mesleki ve teknik eğitimin istenilen ölçüde gerçekleştirilmesi ve nitelikli insan gücünün yetiştirilebilmesi için bilimsel gelişme ve değişmelerin takip edilerek bunların eğitime yansıtılması ve değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Ekşioğlu ve

Taşpınar, 2019, s. 615). Ekonomide yaşanan bu hızlı değişim sürecinden üretim faktörleri de etkilenmiş, bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyi diğerlerinden farklı olan ve bunları ulusal ya da uluslararası düzeyde kabul gören bir sertifikayla belgeleyebilen işgücüne olan gereksinim ise artmıştır. Dünyada ve ülkemizde işgücü piyasalarının ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün yetiştirilmesi amacıyla örgün ve yaygın eğitim kurumlarında mesleki eğitim programları geliştirilerek uygulanmaktadır (Atik ve Doğru, 2018, s. 1). Günümüzde, istihdam yapıları, toplumsal ve ekonomik yapılarda meydana gelen hızlı değişimler, insan kaynağından beklenen yeterlikleri değiştirmekte ve mesleki ve teknik eğitim sistemlerini de değiştirmeye zorlamaktadır (İşler, 2012, s. 119). Mesleki eğitimin konusu ve bununla ilişkili sorunların incelenerek doğru çözümlerin geliştirilmesinde; bakanlıklar, yükseköğretim kurumları, sanayi ve ticaret odaları, öğrenciler ve veliler paydaş olarak ortak hareket etmek durumundadır (Atik ve Doğru, 2018, s. 3) .

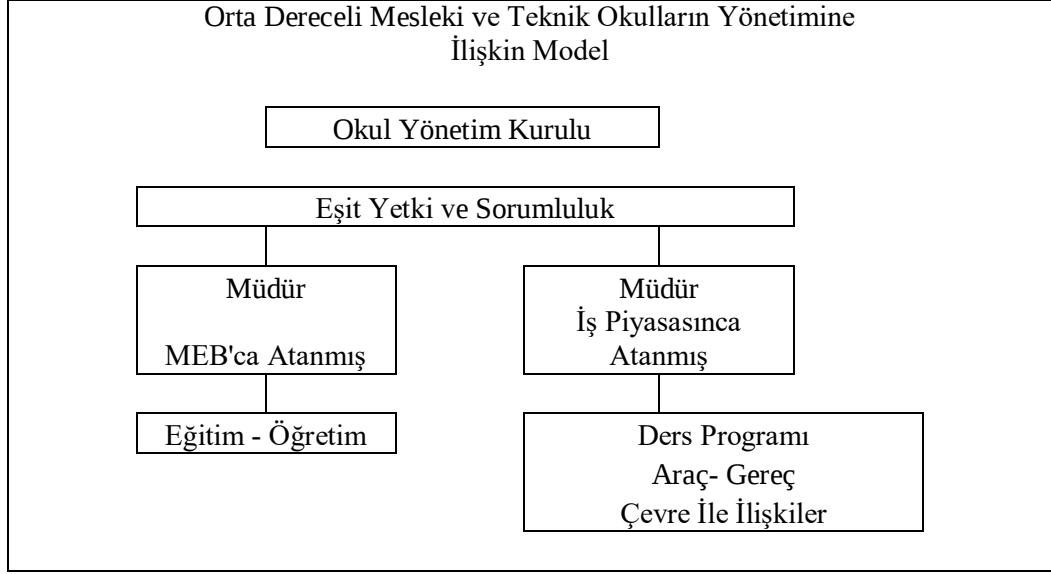
Türkiye'nin mesleki ve teknik eğitim alanındaki politikaların anlaşılması amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından 2009 yılında 2010-2014 stratejik planı hazırlanmıştır. Bu plan çalışmasında mesleki ve teknik ortaöğretimin temel hedefleri belirtilmiştir (MEB, 2014). Mesleki ve teknik eğitimde karşılaşılan sorunlar girdi, işleme ve çıktı boyutlarında incelenebilir. Girdi sorunları; öğretmenlerin teknoloji kullanma sorunu, kullandığı eğitim teknolojisinin yetersizliği, alanda deneyimsiz kişilerden öğretmen olarak yararlanılması, öğretmen sayısının yetersizliği ve öğretmen alımlarındaki arz talep dengesizliği, öğretmenlerin nitelik sorunu, mesleki eğitim maliyetlerinin yüksekliği, okul binalarının yetersizliği ve binalardaki organizasyon eksikliği, işletmelerde yeni eğitim teknolojilerinden yararlanılması ve araç gereç eksikliği, ders kitaplarının yetersizliği, mesleki kriterlerinin belirlenmemiş olması olarak sıralanabilir. İşleme sürecindeki sorunlar ise; meslek seçiminde ve mesleğe yönlendirmede rehberlik hizmetlerinin yetersizliği ve yanlış yönlendirmeler, eğitim, üretim ve istihdam arasında sağlıklı dengelerin kurulamaması, hizmet içi eğitim eksiklikleri ile ifade edilmektedir. Çıktı sorunlarında ise; mezunların iş bulma sorunu, yükseköğretime geçiş sorunu, okulların üretim ve ürünleri pazarlama sorunu olarak karşılaşılmaktadır (Akçay, 2006, s. 200). Türkiye'nin üretim politikaları, çevre duyarlılıkları, istihdam politikaları gibi konularda söz söyleyebilecek bilinçli, sosyal ve mesleki açıdan kendini geliştirmiş çalışanlara ihtiyacı olduğu söylenebilir (Tamer ve Özcan, 2014, s. 222).

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür atama şartları mevzuatta tanımlanan görev, yetki ve sorumlulukları değerlendirilerek, kurumda müdürlerin yaptıkları işler

incelenerek müdür olarak atanmak için gerekli koşullar belirlenmelidir. Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde müdür, görev, yetki ve sorumluluklarının tanımlandığı madde 78’de mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri için ayrıca görev tanımı yapılmıştır. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişiyle ilgili olarak; derslik, atölye ve laboratuvarları birer üretim ortamı durumuna getirir, çevredeki kuruluşlarla işbirliğine gidilerek insan gücü ihtiyacıyla alana/dallara alınacak öğrenci sayılarını belirler, okulda üretime ilişkin iş ve işlemleri yürütmek üzere atölye ve laboratuvar öğretmenleri arasından atanmış bir müdür yardımcısını teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirir, döner sermaye iş ve işlemlerinde eğitim ve öğretimi aksatmamak şartıyla gerektiğinde sorumluluğundaki atölye ve laboratuvarların özel sektörle birlikte kullanılmasına imkân sağlar. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri İşletmelerde mesleki eğitimle ilgili olarak; işletmelerle eğitim sözleşmesini imzalar, atölye ve laboratuvar öğretmenleri arasından yeterli sayıda koordinatör öğretmen görevlendirir, rehberlik eder ve denetler. Mevzuat maddelerinde belirtilen müdür görev tanımları ile mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin mevcut görevler ile birlikte ayrıca yapmakla sorumlu oldukları başka görevlerinin de olduğu sonucuna varılmaktadır.

Mesleki ve teknik eğitim kurumları müdürleri atama şartlarında, her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin tanımları yapılmalı ve atanmaları, yer değiştirmeleri, yükselmeleri, görevden alınmaları politik etkilerin dışında tutulmalı, bu işleyiş belli ilke, yasa ve süreler ile belirlenmeli ve güvence altına alınmalıdır. Yöneticilerin görev öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hale getirilmelidir. Okul yönetimlerine öğretmen, öğrenci, veli ve yerel yöneticilerin katılımları ve katkıları sağlanmalıdır. Yöneticilere gerekli teknolojik araçların kullanılması öğretilmelidir (Kayadibi, 2000, s. 57).

Karslı (1997) tarafından yapılan araştırma da mesleki teknik eğitimde kaliteyi artırmak amacıyla mesleki-teknik okullarının yönetimi için bir yönetim modeli önerilmiştir. Şema halinde sunulan bu modelde mesleki teknik eğitimde etkililiği ve kaliteyi sağlayabilmek için, okul yönetimine iş çevrelerinin veya istihdam kuruluşlarının aktif “Teknik Eğitimin Yönetimi” olarak katılması ve doğrudan okul yönetiminde yer alması düşüncesini oluşturmaktadır.



Şekil 2. 2. Orta Dereceli Mesleki ve Teknik Okulların Yönetimine İlişkin Model (Karslı, 1997, s. 214)

Yapılan araştırmalar ve mevzuat maddeleri incelendiğinde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının diğer ortaöğretim kurumlarından farklı vizyona ve misyona sahip olduğu ve ayrıştığı kurumsal alanlar olduğu görülmektedir. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları yönetimi de buna bağlı olarak farklı düzenlemeler içermektedir. Tespit edilen farklı kurumsal işlerin yönetimi için farklı yeterlik alanlarına sahip olunması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

2.2.2. Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013) madde 7’de mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının amacı; “mevzuata dayalı olarak işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikte işgücünün yetiştirilmesi, mesleki bilgi ve becerilerin güncellenmesi ve uygulanan programlarla girişimcilik bilinci, meslek ahlâkı, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal ve çevresel sorumluluk bilinci ile iş alışkanlığı kazandırılarak istihdama hazırlanması, öğrencilerin üst öğrenime, meslek hayatına ve toplumsal yaşama hazırlanmalarını, amaçlar.” ifadesi ile belirtilmektedir. Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği (2002) başlıca mesleki eğitim kurulu ile mesleki ve teknik eğitim merkezlerinin kurulmasını, mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında eğitim-öğretim, yönetim ve üretim işlerinin

yürütülmesi ile kurul, komisyon ve ekiplerin oluşturulması ve çalışmalarını, işletmelerdeki eğitim biriminin kuruluş ve işleyişini, mesleki ve teknik eğitim bölgelerindeki meslek yüksekokulu veya okulları ile mesleki ve teknik orta öğretim kurumları, ilgili kamu ve özel kurum ve kuruluşları arasındaki iş birliği ve koordinasyonunu kapsar. Yönetmeliğe göre örgün meslekî ve teknik orta öğretim programlarında; öğrencilere orta öğretim düzeyinde ortak bir genel kültür kazandırmak, öğrencileri ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda hem mesleğe hem de yükseköğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamak, anadolu meslekî ve teknik orta öğretim programları ile ayrıca öğrencilerin bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde bir yabancı dili öğrenmelerini sağlamak amaçlanır (m.33). Meslekî ve teknik ortaöğretimde; teorik ve uygulamalı meslek dersleri programın özelliğine göre kurumlarda ve/veya işletmelerde, genel kültür dersleri ise kurumlarda verilir (m.36).

Genel amacının iş piyasasının gerektirdiği nitelikli ara insan gücü yetiştirmek olan mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarının öğrenciye ortaöğretim düzeyinde ortak genel kültür ve istihdam imkânı olan çeşitli meslek alanlarında endüstrinin ve hizmet sektörlerinin talepleri ve ihtiyaçlarına göre mesleki bilgi, beceri, tutum ve davranış yeterliği kazandırmaya ve öğrencileri ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda hayata, iş alanlarına ve yükseköğretime hazırlamayı amaçladığı çeşitli yönetmelik maddelerinde belirtildiği görülmektedir. Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği (2002), 3308 Sayılı Mesleki Eğitim Kanunu (1986) başta olmak üzere, hem örgün hem de yaygın eğitim düzeyinde, hem resmi hem de özel kuruluşlarca verilebilecek mesleki ve teknik eğitim konusunun mevzuatta ayrıntılı bir şekilde düzenlendiği görülmektedir.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının hem sektörün ihtiyacı olan iş ve meslek alanlarına insan gücü yetiştiren hem de öğrencileri yükseköğretime hazırlayan öğretim kurumları olması sebebiyle yönetimlerinin diğer kurumlara göre daha farklı sorumluluklar içerdiği ve farklı uzmanlık becerilerine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Müdürlerin yeterlik alanları insancıl, teknik, kavramsal (karar), teknolojik yeterlik alanları olarak değerlendirildiğinde, mesleki ve teknik eğitim kurumları yönetiminde farklı yeterlik alanlarına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Meslekî teknik eğitim programları ile sanayi sektörünün ihtiyaç duyduğu iş gücü gereksinimini karşılayarak ülke ekonomisine katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu durumda mesleki ve teknik eğitim veren kurumları müdür yeterliklerinin artırılarak daha iyi yönetilmesinin hayati önem taşıdığı görülmektedir.

2.3. Türkiye’de Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama ile İlgili Yasal Düzenlemeler

Kaliteli bir eğitim sistemine ulaşmak için öncelikle işe okul yöneticilerinin niteliklerinin artırılması gerektiği ve eğitim kurumlarına atama yapılırken gerekli yeterliklerin zorunlu hale getirilmesinin ihtiyaç olduğu görülmektedir. Yönetici atama ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitim kurumlarına yönetici atama konusunun önemli olduğunun vurgulandığı görülmektedir. Türkiye’de eğitim kurumlarına yönetici atama ile ilgili yasal düzenlemeler aşağıda belirtilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan Yönetici Atama Yönetmeliğinde yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel koşullarda; a. Yükseköğretim mezunu olması, b. Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olması, c. Görevlendirileceği eğitim kurumunda öğretmenlik yapabilecek olması ç) Son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olması, d. zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olması, yer almaktadır (MEB, 2018, m.5). **Yönetici Atama Yönetmeliğinde müdür olarak görevlendirilmek için aranan özel şartlar ise;** a. Müdür olarak görev yapmış olması. b. Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olması, c. Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olması, şeklinde ifade edilmektedir (MEB, 2018, m.6). **Yönetici Atama Yönetmeliğinde müdür olarak görevlendirilecek memurların seçiminde uygulanacak yazılı sınav tanımlanmaktadır. Yapılacak yazılı sınavın** belirtilen şartları taşıyanlar arasından müdür ve müdür yardımcısı olarak ilk defa görevlendirilecekleri belirlemek amacıyla Bakanlık Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğünce test usulü yapılacağı ve bu sınavda 100 puan üzerinden 60 ve üzerinde puan alanların başarılı sayılacağı, sözlü sınava alınacakların belirlenmesinde en yüksek yazılı sınav puanı dikkate alınacağı belirtilmektedir (MEB, 2018, m.15). **Yönetici Atama Yönetmeliğinde yazılı sınav konuları ve ağırlıkları ise;** a. Genel kültür ve genel yetenek: %35, b. Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi: %10, c. Değerler eğitimi: %5, d. Eğitim ve öğretimde etik: %5, e. Eğitim bilimleri: %35, e) Mevzuat: %10 olarak tanımlandığı görülmektedir (MEB, 2018, m.16). **Yönetici Atama Yönetmeliğinde sözlü sınav konuları ve ağırlıkları da** a. Yazılı sınav konuları (mevzuat ve genel kültür): %20, b. Bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü: %20, c. Temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu: %20, ç. Öz güveni, ikna kabiliyeti ve

inandırıcılığı: %20, d. Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı: %20 olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2018, m.20). **Yönetici Atama Yönetmeliğinde müdür adaylarına uygulanacak sözlü sınav için yazılı sınav sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere sözlü sınava çağrılacağı, sözlü sınav komisyonunca 100 tam puan üzerinden değerlendirileceği ve sözlü sınavda 60 ve üzerinde puan alanların başarılı sayılacağı ve Yönetici Atama Yönetmeliğinde ilk defa görevlendirilecek müdürler için yazılı sınav puanının %60'ı ile sözlü sınav puanının %40'ının dikkate alınacağı** belirtilmektedir. (2) Müdür olarak ilk defa görevlendirilmek isteyen adaylardan ise kendi branşları ile ilgili eğitim veren kurumlara atama isteyen müdür adaylarının puanına beş puan daha ilave edileceği belirtilmektedir. Buna göre atölye ve laboratuvar öğretmenlerinden meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara belirlenen görevlendirmeye esas puana beş puan daha ilave edilmektedir (MEB, 2018).

2018 yılında yayınlanan yönetici atama yönetmeliğinin maddelerinde değişiklik yapılarak 2019 yılında tekrar yayınlanmıştır. Aynı yönetmeliğin 6 ncı maddesine “ meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde, atölye ve laboratuvar öğretmenleri kapsamında olmak “ koşulu eklendiği görülmektedir. Yapılan bu değişiklik ile bu kurumlarda çalışıp deneyim kazanmış çalışanlara yönetici hakkı verildiği dikkat çekmektedir. Yönetici atama yönetmeliği genel olarak incelendiğinde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdür atamalarında diğer kurumlardan ayırıcı bir atama mevzuatının uygulanmadığı sonucuna varılmaktadır.

2.4. Türkiye’de Eğitim Kurumlarında Yönetici Görevleri

Türkiye’de eğitim hizmetlerini düzenleyen ve eğitime konu olan diğer tüm düzenlemelerin hukuksal dayanağını 1982 yılında yürürlüğe girmiş olan Türkiye Cumhuriyeti Anayasası oluşturmaktadır. Anayasanın 42. maddesi eğitimin ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılâpları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılacağı ve kapsamının kanunla belirleneceğini öngörmüştür (T.C, 1982) Yöneticilik atamalarında istenilen şartlar incelendiğinde; yapısal süreçler ve temel mevzuatlar gibi konuların öncelikli olarak ele alınması, eğitim sisteminde görev yapacak okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rol ve sorumluluklarının da bu doğrultuda olduğunu doğrular niteliktedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin öncelikli olarak; temel mevzuatlara

hâkim, yapı ve süreçleri iyi bilen ve yöneten, işlerini doğru yapan bir yönetici olması beklenmektedir (Oyman ve Turan, 2014, s. 24).

Mesleki Eğitim Kanununda mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları; mesleki ve teknik eğitim alanında diploma veren orta öğretim kurumları ve mesleki ve teknik eğitim yapan yükseköğretim kurumları ile belge ve sertifika veren örgün ve yaygın eğitim-öğretim kurumları olarak tanımlanmaktadır (MEB, 1986, m.3).

Devlet Memurları Kanununda yöneticilerin hizmet verdikleri birimde kanun ve mevzuatla belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz yapmaktan ve yaptırmaktan, çalışanlarının gelişiminden, davranışlarından ve denetiminden sorumlu oldukları ifade edilmektedir (DMK, 1965, m.10).

Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğinde ise okul müdürünün sorumluluğu; genel kurulun zamanında ve yönetmelik hükümlerine uygun yapılması, yapılan işlerin mevzuata uygunluğunun denetlenmesi olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2005, m.27).

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde yönetimin görevleri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapma, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapma ve okulu hizmete hazır durumda bulundurma olarak sıralanmaktadır. Bununla birlikte yönetim okul yönetimi işleri; a. araştırma ve planlama, b. örgütlenme, c. rehberlik, d. izleme, denetim ve değerlendirme, e. iletişim ve yönetim görevleri ile tanımlanmaktadır (MEB, 2013, m.77). **Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde müdür;** Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideri olarak tanımlanmaktadır. **Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde** müdürün görev yetki ve sorumlulukları şu ifadeler ile tanımlanmaktadır;

a. Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yapar ve öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar

b. Okulun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereci ile diğer tesislerini eğitim ve öğretime hazır bulundurur.

- c. Öğretmenlerin her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur.
- d. Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır ve kalitenin yükseltilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması için araştırma yapılmasını sağlar. Okulun ihtiyaçlarını belirler.
- e. Okulun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü tedbiri alır.
- f. Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alır.
- g. Ödül ve disiplin işlerini yürütür.
- h. Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlar.
- i. Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuat değişikliklerini takip eder.
- j. Stratejik plan ve bütçe önerilerini hazırlar.
- k. Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarından birini görevlendirir.
- l. Elektronik ortamda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapar.
- m. Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğindeki sorumluluklarını yerine getirir.
- n. Sağlık şartlarının iyileştirilmesi amacıyla koruyucu tedbirlerin alınmasını sağlar.
- o. Okul ve öğrencilerin katılacağı yarışmalar ve sınavlarla ilgili danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere öğretmen görevlendirir.
- p. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu uyarınca gerekli tedbirleri alır (MEB, 2013, m.78).

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri için ayrıca görev tanımının yapıldığı ek maddelerin yer almaktadır;

a. Derslik, atölye ve laboratuvarların birer üretim ortamı durumuna getirilmesini; çevredeki işletme, müze, turistik tesis ve benzeri kuruluşlarla işbirliğine gidilerek insan gücü ihtiyacıyla alana/dallara alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesini; atölye, laboratuvar, uygulamalı ders stajının buralarda yapılabilme imkânlarının araştırılmasını, mesleklerinde başarılı olanların ders, seminer ve konferans gibi etkinliklerle eğitime katkıda bulunmalarını sağlar.

b. Mezunların elektronik ortamda izlenmesini sağlar.

c. Okulda üretime ilişkin iş ve işlemleri yürütmek üzere bir teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirir.

d. Sektörle işbirliğine önem verir.

e. Döner sermaye iş ve işlemlerinde sorumluluğundaki atölye ve laboratuvarlar ile makine ve teçhizatın özel sektörle birlikte kullanılmasına imkân sağlar.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri ayrıca işletmelerde mesleki eğitim uygulamalarından sorumludur. İşletmelerde mesleki eğitimle ilgili olarak **Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde** müdürler için bazı görevler tanımlanmıştır. Bu maddelere göre tanımlanan görevler şunlardır;

a. Öğrencilere 3308 sayılı kanunda belirlenen tutarı ödenecek ücret sözleşmesini imzalar.

b. Eğitimin öğretim programına uygun olarak yürütülmesi ve okul-işletme arasında sürekli işbirliğini sağlamak amacıyla bir koordinatör müdür yardımcısıyla yeterli sayıda koordinatör öğretmen görevlendirir.

c. Eğitimde amaçlanan hedeflere ulaşılması için işletme yetkilileriyle işbirliği yaparak gerekli önlemleri alır.

d. Okulda atölye, laboratuvar kurulmaması veya yeterli donanım bulunmaması hâlinde sektörle işbirliği çerçevesinde eğitim birimlerinde alan/dal derslerinin eğitim ve öğretimi için ilgili alanın atölye ve laboratuvar öğretmenini görevlendirir.

e. Anadolu imam-hatip lisesi müdürleri, okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişle ilgili mesleki konularda uygulamaya yönelik faaliyetlerde meslek dersleri öğretmenlerinin sorumluluğunda programlar düzenler (MEB, 2013).

Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliğinde eğitim kurumu müdürünün rehberlik hizmetlerine ilişkin görevleri; a. Okulda rehberlik hizmetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için gerekli şartları ve uygun ortamını hazırlamak, b. Rehberlik hizmetleri yürütme komisyonunu kurmak ve başkanlık etmek, c. Eğitim kurumunun rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili yıllık çerçeve planın hazırlanmasını sağlamak d. Eğitim kurumunda bir rehberlik öğretmenini koordinatör olarak görevlendirmek, olduğu belirtilmektedir (MEB, 2017a, m.31).

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliğinde ise müdürün görevleri; a. Sosyal etkinlikler dosyasındaki belgeleri inceleyip değerlendirmek, b. Sosyal etkinlikler kapsamında yapılan çalışmalara sosyal etkinlik katılım belgesi,

düzenlemek, c. Etkinlik çalışmalarını, eğitim kurumu panosu, gazete ve dergilerinde, resmî internet sayfalarında yayımlatmak olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2017b, m.14).

Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinde Millî Eğitim Bakanlığı mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlüğü görev tanımı yer almaktadır. Yapılan tanıma göre okul müdürleri eğitimi, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlamaktan, denetlemekten, performans değerlendirmekten sorumludur. Ayrıca astlarına yetki ve sorumluluk devrederek işlerin yürümesini sağlar, ödüllendirilecek personeli tespit eder, okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, gelen önerileri değerlendirir (MEB, 2000). **Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinde** Millî Eğitim Bakanlığı mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlüğü için ayrıca bir görev listesi tanımlaması yer almaktadır (MEB, 2000). Tanımlanan görev listesinde yer alan bazı maddeler şunlardır;

- a. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
- b. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler.
- c. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan planlar ve düzenler.
- d. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim ortamlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
- e. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde faaliyetlerini yürütür.
- f. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder.
- g. Gerekğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
- h. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde örnek davranış ve tutum sergiler.
- i. Personelin performansını değerlendirir. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
- j. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.
- k. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
- l. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.

- m. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
- n. Personelin sağlık, temizlik, düzen ve beslenme işleri ile ilgili çalışmalarını takip eder.
- o. Okul güvenliği için gereken tedbirleri alır.
- p. Ders araç ve gereçlerin temini verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
- q. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
- r. Yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve veliler ile sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına önem verir.
- s. Okulun yıllık bütçesini hazırlar

Mevzuat incelendiğinde ortaöğretim kurumu müdürleri için görev tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlüğü için de ayrı bir görev listesi tanımlanmıştır. Mesleki ve teknik ortaöğretim yönetiminin diğer kurumlardan ayrılan özelliklerinin olduğu görülmektedir. Ancak yapılan müdür atamalarında mesleki ve teknik ortaöğretime özgü atama kriterleri tanımlanmamaktadır. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin yönetimde ihtiyaç duydukları yeterlik alanlarının belirlenerek, bu yeterlik alanlarının müdür atamalarında kriter olarak belirlenmesi, atandıktan sonrada bu yeterlik alanlarının gelişiminin sağlanmasının önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarının farklı özellikleri belirlenerek, müdür yeterlik alanlarının belirlenmesi üzerine çalışılmasında fayda olduğu görülmektedir.

2.5. Yeterlik

Yeterlik kavramı literatür incelendiğinde birkaç farklı bakış açısıyla tanımlandığı görülmektedir. Bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriyi kazanmış olmak yeterlik olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002, s. 168). Yeterlik hem insanın bilişsel gücüne hem de fiziksel gücüne dayanmaktadır (Başaran, 1996, s. 178). Beceriye, bilgiyi etkili biçimde kullanma yeteneğidir. Bu beceriler aynı zamanda birbiri için de geçerlidir (Bursalıoğlu, 2015, s. 235). Beceri, bilgiyi istenen bir performansla sonuçlanan eyleme dönüştürebilmektir (Schermenhorn, Hunt, Osborn ve Uhl_Bien, 2007, s. 16). Başar (1998)'e göre ise yeterlik; gizil bir güç olarak görülmektedir, belli bir rolü yerine getirebilmek için

gerekli olan özelliklerin varlığı veya yokluğu olarak ele alınmaktadır. Yeterlik, gizilgücün somut bir gösterimidir (Başar, 1998, s. 67). Yeterlik kavramı, insan kaynakları yöneticileri için işe alma, yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ödül sistemleri ve personel planlaması işlemleri yoluyla stratejik yönlendirme uygulamak için teknik bir araç olarak görülmektedir (Burgoyne, 1993, s.9). Yeterlik, üstün iş performansı ile ilgili davranış boyutları, bazı insanların diğerlerinden daha iyi yaptığı davranış biçimleridir (Woodruffe, 1993, s. 36). Yeterlik, başarılı sonuçlar ortaya çıkaran tutum, bilgi ve pratik becerinin bir bileşimidir. Liderlerden liderlik, yönetim ve işlevsel alanlarda yeterlik göstermeleri beklenmelidir (Wellington, 2011, s. 6). Yeterlik, çıktıya dayalı yaklaşımlarda bireyin yapabilecekleri olarak değerlendirilmektedir. Bir kişinin ne yapabileceği değil, neyi bilmesi gerektiği veya yetkin bir düzeyde performans göstermesi için hangi becerilere veya niteliklere ihtiyaç duyduğu belirlenmeye çalışılmaktadır (Hoffmann, 1999, s. 279). Wellington (2011)'a göre yeterlik, kişinin bir roldeki etkili veya üstün performansla sonuçlanan sahip olduğu bir özellik' olarak tanımlanmaktadır (Wellington, 2011, s. 109). Yönetim yeterlikleri, projelerin, operasyonların ve süreçlerin etkililiğinin anahtarıdır. Yöneticilerin, verimli süreçler ve günlük iş operasyonları oluşturmaları ve sürdürmesi için planlama, bütçe oluşturma, işe alma, organize etme ve problem çözme konularında yetkin olmaları beklenmektedir (Wellington, 2011, s. 6). Yeterlik analizi, işin gerektirdiği yeterlikleri belirlemek için davranış boyutlarının ortaya konduğu davranış analizi olarak tanımlanmaktadır. Mesleki yeterlikler belirli rolleri yerine getiren kişilerden beklenen performansları ifade etmektedir. Kişisel yetkinlikler ise işin gerektirdiği rolleri yerine getiren bireylerin kişisel özellikleridir (Armstrong, 2009, s. 446). Yeterlilik genellikle bir faaliyeti, durumu veya mesleği gerçekleştirme yeteneği anlamına gelir. Yapılan tanımlamalar değerlendirildiğinde yeterlik, bir mesleği gerçekleştirebilme yeteneği, görevi uygulayabilme becerisi, bir alanda kalifiye olma, gerekli bilgi ve becerilere sahip olma olarak tanımlanabilir.

Yapılan araştırmalarda yeterliklerin belli açılardan gruplanarak listelenmeye çalışıldığı görülmektedir. Katz ve Kahn (1977) yöneticiliği örgütün bir üyesi tarafından örgüt ile ilgili konularda etki yapma olarak tanımlamaktadır. Yöneticilik davranışını çözümlerken örgütsel yapıdaki etkileri bakımından üç düzeyde yönetici tanımlamışlardır. Bunlar, yapı yaratma ya da siyaset saptama, yapıyı değiştirme ya da ani sorunları çözmek için eksiklikleri giderme ve yapıyı kullanma ya da önceden kestirilen sorunlar için belirlenen çözümleri uygulayan rutin yönetim. Katz ve Kahn (1977)' a göre belirlenen yönetim davranışlarının her biri farklı

örgütsel düzeyde görülmektedir ve her biri farklı kavrama tarzının, farklı tip bilgilerin ve farklı duygusal özelliklerin başarıyla kullanılmasını gerektirmektedir. Yani yöneticilik eylemlerinin dağılımı asla gelişigüzel değildir. Bununla birlikte örgütsel yapının tüm seviyelerine uygun bir önderlik tarzı yoktur. Ancak yönetim işlevlerinin paylaşılmasının örgütsel etkililiğe katkısı sağlayacağı düşünülmektedir (Katz ve Kahn, 1977, s. 372).

Katz ve Kahn (1977)'a göre hiyerarşide belli düzeydeki yöneticilerin hepsi eşit yaratılmışlardır ancak eşit olarak kalmazlar. Yöneticilerin bazıları teknik yönler hakkında daha bilgilidir, bazıları örgütü daha iyi anlar, bazılarının ise insan ilişkileri becerisi daha iyidir. Katz ve Kahn (1977) örgütteki kadroların hiyerarşik düzeyi arasında ilişki olduğunu belirtmektedir. Örgütte yalnızca en üst düzey yöneticiler yapıda değişiklikler yapabilir. Yapının eksikliklerini orta düzey yöneticiler tamamlar. En alt düzey yöneticiler ise mevcut yapıyı en iyi şekilde kullananlardır. Hiyerarşide yukarıya çıktıkça yetkiler ve eylemler artar. Her üç tip yöneticilik farklı kavrama becerisi, farklı derece ve türde bilgi ve farklı duygusal özellikler gerektirmektedir. Bu nedenle örgütte bir düzeyde geçerli olan yöneticilik becerisinin, diğer düzeyde istenmeyen sonuçlara sebep olabileceği belirtilmektedir (Katz ve Kahn, 1977, s. 345). Katz ve Kahn (1977) örgütü çevreyle dinamik bir denge halinde olan açık bir sistem olarak görmektedir. Çevrenin bir kısmını diğer örgütler, diğer bölümünü bireyler oluşturur. Bu bakımdan sistem açısından bakıldığında yöneticinin sistemin genelini kavrayabilmesi için kavramsal yeterliğinin, bireyleri anlayabilmesi içinde insan ilişkileri yeterliğinin olması beklenmektedir. Peterson ve Fleet (2004) tarafından yayınlanan Katz'ın yönetim yeterlikleri kuramının ve kurama yapılan katkıların incelendiği araştırmada önemli olanın yöneticinin özellikleri veya kişilik özellikleri olmadığı, yöneticinin başarabilecekleri olduğu belirtilmektedir. Bir beceri, ya belirli bir davranışsal görevi yerine getirme becerisidir ya da belirli bir görev için gerekli bilişsel süreçleri gerçekleştirme yeteneğidir. Bir beceri, görev ile ilgili bilgiyi uygulamak için kullanılan yöntemi bilmek ve görevi yerine getirebilecek davranışı gösterebilmektir (Peterson ve Fleet, 2004, s. 1298).

Aydın (2014) tarafından eğitim yönetiminde yeterlik alanları dört temel grupta tanımlanmaktadır. Bunlar, yönetim süreçleri, bireysel nitelikler, eğitim ile ilgili değerlere sahip olma, program konusunu bilme ve özünü kavrama alanları olarak belirtilmektedir. Yönetim süreçlerinde okul yöneticisi, insan ilişkilerini ve grup sürecini etkili olarak yönetebilme, yönetim ve denetimde demokratik prosedürleri uygulayabilme, okulu, çalışanlara ve çevreye anlatabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Karar verme, program

geliştirme, yetkisini paylaşma yeterliklerine sahip olması beklenmektedir. Bireysel olarak anlayışlı, sabırlı ve güven verici davranışlar sergileyebilecek yeterlikte olmalıdır. Eğitim ile ilgili değerlere sahip olan okul yöneticisi yurttaşlık değerlerine önem vererek geliştirebilecek yeterliklere sahip olmalı, çevreyi inceleyebilmeli ve dünyadaki değişimleri anlayarak eğitim ortamlarına aktarmaya açık olmalıdır. Okul yöneticisinin program, öğrenme süreci ve insan gelişimi konularında fikir sahibi ve gelişimin önündeki engelleri görebilecek yeterliğe sahip olması beklenmektedir (Aydın, 2014, s. 168).

Başar (1998) tarafından yeterlik türlerinin teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve karar yeterlikleri olarak tanımlandığı görülmektedir. Goleman (1998) ise yaptığı araştırmada liderlik yeterliklerini teknik beceriler, bilişsel yetenekler ve duygusal zekâ gösteren yeterlikler olarak üç alanda tanımlamaktadır. Duygusal zeka gösteren yeterlikleri ise; duygusal zeka, öz farkındalık, öz düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal beceri olmak üzere beş bileşene ayırmıştır. Goleman (1998) duygusal zekâyı deneyimli liderlerin ayırt edici bir özelliği olarak düşünmekte ve örgütsel hiyerarşi içinde duygusal zekânın diğerlerinden çok daha önemli olduğunu belirtmektedir (Goleman, 1998, s. 24). Duygusal zekâ, kişinin kendisini ve ilişkilerini etkili bir şekilde yönetme, duyguları anlama ve bunlarla başa çıkma yeteneğidir (Schermehorn, Hunt, Osborn ve Uhl_Bien, 2007, s. 17). Moore ve Rudd (2004) ise çalışmasında başlıca liderlik beceri alanlarını; insancıl, kavramsal, teknik, iletişim, duygusal zekâ ve endüstri bilgi becerileri olarak sınıflandırmıştır. Yetenek alanları ile liderlik becerileri arasında karşılıklı ilişkilerin var olduğunu ileri sürmüştür (Moore ve Rudd, 2004, s. 31).

Peterson ve Fleet (2004) tarafından yapılan araştırmada tanımlanan yeterlikler, teknik, analitik, karar verme, insancıl, iletişim, kişilerarası ilişkiler, kavramsal, tanımlayıcı, değişime açıklık, yönetsel olarak listelenmektedir (Peterson ve Fleet, 2004, s. 1303). Woodruffe (1993) tarafından yapılan çalışmada tanımlanan yetkinlikler listesinde ise; bilgi edinme farkındalığı, net anlayabilme zekâsı, ilerlemek için mantıklı düşünebilme, işi üretken şekilde programlayabilme, sonuç odaklı ilerleme, yönetebilmek için özgüven, diğerlerinin görüşlerini anlayabilme, işbirliği içinde çalışma, uzun süreçte kazanmaya yönelme davranışlarının tanımlandığı görülmektedir (Woodruffe, 1993, s. 30). Thornton ve Byham (1982) tarafından yapılan çalışmada da üst düzey yöneticiler için yönetim yeterlikleri tanımlanmaktadır. Araştırmada yeterlikler; sözel sunum, sözel iletişim, yazılı iletişim, örgütsel duyarlılık, örgütsel farkındalık, planlama ve organize etme, yetki verme, yönetsel kontrol, duyarlılık, bireysel liderlik, grup liderliği, kararlılık, görüşme, analiz, yargılama, yaratıcılık, risk alma,

teknik ve profesyonel bilgi, stres ile başa çıkma, adaptasyon, motivasyon olarak listelenmektedir (Thornton ve Byham, 1982).

Örgütlerde temel olan yönetimin her kademesinde yöneticinin bütüncül bir anlayış içinde davranarak örgütün amaçlarını gerçekleştirme zorunluluğu olduğudur. Farklı her kademedeki yöneticide yeterliklerin bulunması gerekir. Örneğin, ilk kademe yöneticilerde teknik yeterliklerin kuramsal yeterliklerden daha yüksek olması beklenirken, üst kademe yöneticilerde kuramsal becerilerin teknik becerilerden daha yüksek olması beklenir. Buna karşılık orta kademe yöneticiler için hem kuramsal ve hem de teknik beceriler aynı derecede yer almalıdır. İnsan ilişkileri yetenekleri bakımından ise, bu yönetim kademeleri arasında bir farklılık yoktur ve insan ilişkileri yeteneklerine aynı düzeyde sahip olmaları ve kullanmaları beklenir. Yönetim kademelerinin fonksiyonları bakımından değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir (Bayat, 2005, s. 11).

Yönetici yeterlikleri kurumun başarısı için temeldir. Mevcut haliyle yeterliklerin teknik, insancıl ve kavramsal beceri sınıflandırması üzerine oluşturulduğu görülmektedir. Ancak tanımlanan yeterliklerin gelecekteki ihtiyaçlara uygun olacağı garanti edilemez. Bu nedenle dinamik, esnek ve uyarlanabilir yetkinlik çerçevesi ile gelişen bir toplumda geleceğin zorluklarıyla yüzleşebilen yöneticiler yetiştirmenin önemli olduğu görülmektedir (Antonacopoulou ve Fitzgerald, 1996, s. 34). Okul yöneticilerinin eğitimi, yeterliklerinin belirlenmesi ve sağlanması, her zaman geliştirilebilmesi, kısa vadede iyi öğrenciler, uzun vadede ise sağlıklı toplumlar oluşturmak adına son derece önemli bir husustur (Noyat, 2014, s. 4).

Alanyazın incelenmesinin sonucunda liderlik alanlarının Katz ve Kahn (1977) tarafından teknik, insan ilişkileri ve kavramsal olarak tanımlandığı görülmektedir. Başar (1998) tarafından ise yeterlik türleri teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve karar yeterlikleri olarak tanımlanmıştır. Goleman (1998) yaptığı araştırmada liderlik yeterliklerini teknik beceriler, bilişsel yetenekler ve duygusal zekâ gösteren yeterlikler olarak üç alanda tanımlamaktadır. Moore ve Rudd (2004) ise çalışmasında başlıca liderlik beceri alanlarını; insancıl, kavramsal, teknik, iletişim, duygusal zekâ ve endüstri bilgi becerileri olarak sınıflandırmıştır. Peterson ve Fleet (2004) tarafından tanımlanan yeterlikler, teknik, analitik, karar verme, insancıl, iletişim, kişilerarası ilişkiler, kavramsal, tanımlayıcı, değişime açıklık, yönetsel olarak listelenmektedir. Araştırmada yeterliklerin tanımlandığı çalışmalar temel

alınarak dört farklı alanda yeterlik listesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Bunlar teknik, insancıl, kavramsal (karar) ve teknolojik yeterlik alanları olarak sınıflandırılmıştır.

2.5.1. Teknik yeterlikler

Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemler ile ilgili teknik bilgi ve becerilerin tümü, o görevin teknik etkinliklerini oluşturur (Başar, 2000, s. 102). Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir (Noyat, 2014, s. 11). Teknik beceriler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan bir alanda yeterlik anlamı verir (Bursalıoğlu, 2015, s. 234). Görevin gereklerini yapabilmek için devreye sokulması gereken teknikler, yöntemler, süreç ve işlemlerle ilgili bilgi ve beceriler, o görevin teknik boyutunu meydana getirir (Can ve Gündüz, 2018, s. 190). Teknik beceri, özel görevleri yerine getirme becerisidir ve kişinin işinde belirli yöntemleri, süreçleri ve uzmanlığı kullanma becerisini içerir (Schermenhorn, Hunt, Osborn ve Uhl_Bien, 2007, s. 17). Teknik beceriler, özel araçların, yöntemlerin, süreçlerin, prosedürlerin, tekniklerin veya bilginin kullanılmasını gerektiren belirli faaliyetlerin anlaşılması veya yeterliği olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak, teknik beceriler, bir bireyin görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu belirli beceriler olarak düşünülmektedir. Yöneticilerin iş ile ilgili teknik beceriler ve yönetici olma rolü ile ilgili teknik beceriler olmak üzere iki tür teknik beceriye sahip olması gerektiği görülmektedir (Peterson ve Fleet, 2004, s. 1299). Weber tarafından tanımlanan bürokrasi ideolojisinde de teknik yeterlik vurgulanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012, s. 31). Katz ve Kahn (1977) yapılacak işin teknik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmanın yöneticinin emri altındaki personeli ve kaynakları yaralı biçimde kullanmasında yardımcı olacağını belirtmiştir. Yönetici sahip olduğu teknik yeterlik ile çalışanların uygun araçları kullanmasını sağlar ve enerjilerini en verimli kullanacakları kararları verir (Katz ve Kahn, 1977, s. 364).

2.5.2. İnsancıl yeterlikler

Birey ve grupları anlama ve güdüleme becerileri olarak belirtilmektedir (Başar, 2000, s. 105). Bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir (Noyat, 2014, s.12). Yöneticiye grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla

lideri bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneğini sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 2015, s. 235). Bu yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır. İnsancıl yeterlik, karşılıklı saygı ve anlayışa uygun davranış göstermeyi ifade eder. Diğer bir ifadeyle insancıl yeterlik, insanı anlama ve motive etme becerisi olarak da nitelendirilir (Can ve Gündüz, 2018, s. 190). İnsan becerileri, başkalarıyla işbirliği içinde çalışma, etkili iletişim kurma, çatışmayı çözme ve takım oyuncusu olma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Peterson ve Fleet, 2004, s. 1299). İnsan becerisi, diğer insanlarla iyi çalışma yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Schermehorn, Hunt, Osborn ve Uhl_Bien, 2007, s. 17). Katz ve Kahn (1977)'a göre yönetici başarı sağlamak için örgütte diğer kişiler ile çok bağlıdır ve bu nedenle kişiler arası ilişkilerde becerisi çok önemlidir. Her örgüt alt sistemlerden oluşmuştur. Her alt sistem birbirinden farklıdır ve her bir alt sistemi oluşturan kişiler farklı işler yapmaktadır. Bu nedenle yöneticinin farklı sistemleri birleştirebilmesi için kişiler arası ilişkilerde becerili olması yararlıdır (Katz ve Kahn, 1977, s. 350).

2.5.3. Kavramsal (Karar – Yönetmel) Yeterlikler

Örgütü bir bütün olarak görebilmek ve duyabilmek yeteneğidir. Örgütteki çeşitli görevlerin birbirine nasıl bağlandığını, parçalardan birinde meydana gelen değişikliğin diğer parçaları nasıl etkilediğini, yönetici bu yeteneği sayesinde anlamaktadır (Bursalıoğlu, 2015, s. 235). Karar verme, yapılan değerlendirmeler sonunda hükme varma, olay veya sorun ile ilgili bilgileri yorumlayarak ve kıyaslayarak yargıya varma sürecidir (Taymaz, 2007, s. 28). Bu alana giren yeterlikler için, kavramsal, örgütsel, yönetmel yeterlikler de denilmektedir. Karar yeterlikleri, yalnızca kararın verilmesine kadar olan aşamayı değil, kararların uygulanması, izlenmesi, sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesi aşamalarını da kapsar. Karar verilecek konuyu anlama, doğruluk, kapsamlılık, yerindelik, ilişkisellik ölçütlerine uyan geçerli, güvenilir veriler toplama sonucu oluşabilecektir (Başar, 1998, s. 73). Karar yeterlikleri, muhtemel problemlere çözüm yolları bulma, ileride yapılacak etkinlikleri planlama ve yapılan etkinliklerin gerçekleşme düzeyi hakkında hükme varma sürecidir (Can ve Gündüz, 2018, s. 190). Önerilerin karar niteliğinde olması, karar geçerliliğini taşıması karar yeterliliğinin gerekliliğini göstermektedir. Bu yeterliliğin yöneldiği hedefi belirlediği düşünülmektedir (Başar, 2000, s. 107).

Kavramsal beceriler, organizasyonu bir bütün olarak görme veya sistemik bir bakış açısına sahip olma yeteneği olarak tanımlanır. Yöneticinin farklı çalışma birimleri arasındaki etkileşimi anlamasına izin veren zihinsel yetenekler olarak kabul edilmektedirler. Değişikliklerin sistemin herhangi bir parçası üzerindeki etkisi ve organizasyonun üst sisteme nasıl uyduğu düşünülmektedir (Peterson ve Fleet, 2004, s. 1300). Kavramsal beceri, karmaşık problemleri analiz etme ve çözme becerisidir. (Schermehorn, Hunt, Osborn ve Uhl_Bien, 2007, s. 17). Kavramsal beceride teknik ve insan becerilerine ek olarak, yöneticiler organizasyonu veya durumu bir bütün olarak görebilmelidir. Böylece sorunlar her zaman ilgili herkesin yararına çözülür. Bu analitik düşünme, karmaşık ve bazen belirsiz sorunları çözme kapasitesi kavramsal bir beceridir. Sistemlerin nasıl çalıştığını ve insan dinamikleri de dâhil olmak üzere parçalarının birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu görme ve anlama becerisini içerir. Kavramsal beceri, sorunları ve fırsatları belirlemek, ilgili bilgileri toplamak ve yorumlamak ve problem çözme kararlarını iyi almak için kullanılır. (Schermehorn, Hunt, Osborn ve Uhl_Bien, 2007, s. 17). Katz ve Kahn (1977) bir sistem olarak pek çok alt sistemlerden oluşan örgütün farklı işlevlerinin birleştirilebilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu amaçla yöneticinin alt sistemlerin dinamiklerini, gereksinimlerini ve gizil güçlerini anlayabilmesi için kavramsal yeterliklerinin etkili olacağını belirtmiştir. Yönetici için sistemin doğası hakkında içe dönük bakış açısı edinebilme becerisi önemlidir (Katz ve Kahn, 1977, s. 350).

2.5.4. Teknolojik Yeterlikler

Okul yöneticilerinin günümüzde teknik, insancıl ve kavramsal (karar) yeterliklerinin yanında hızlı teknolojik değişimlere paralel olarak iyi bir teknolojik yeterliliğe sahip olmaları da eklenmiştir. Teknoloji yeterliliğine sahip olmak için, okul yöneticilerinin teknolojiyi tanıması, anlaması, uygulamalarını bilmesi ve benimsemesi gerekir (Kocakulak, 2016, s. 5). Eğitim kurumlarında güncel teknolojilerin etkin kullanılması ile kurumlarda çalışan personelin yetkinliği artıracak ve öğrencilerin daha başarılı olması sağlanabilecektir (Çakır ve Aktay, 2018, s. 39). Günümüzde bilgisayar yardımı ile okul yönetim işleri daha az zamanda, daha az maliyetle ve daha az yönetim etkinlikleri ile yapılabilir hale gelmiştir. Eğitim teknolojilerinin eğitim-öğretim ortamları için vazgeçilmez eğitim-öğretim araç gereçleri olduğu görülmektedir. Tüm bunlar değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin teknolojik yeterlikleri de güncel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknik yeterlikler kapsamında ISTE (International Society for Technology in Education) tarafından geliştirilen

ve Ulusal Eğitim Teknolojileri Standartları - NETS (National Educational Technology Standart) olarak tanımlanan standartlar ülkemizde de olduğu gibi birçok ülkede eğitim teknolojilerinin kullanılmasında rehber olarak kabul edilmiştir (ISTE, 2009). Ulusal Eğitim Teknolojileri Standartları (NETS-A) olarak tanımlanan standartlar okul müdürleri için 2009'da güncellenmiştir. Ulusal eğitim teknolojisi standartları ve performans göstergeleri beş temel başlık altında ele alınmıştır (ISTE, 2009). Bunlar; vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, mesleki uygulamada mükemmellik, sistemli iyileştirme ve dijital vatandaşlık olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderlik; eğitim lideri, ilk olarak paydaşlarla teknolojinin kullanımına yönelik ortak vizyon oluşturur. Teknolojinin kuruma entegrasyonunu sağlar ve uygulanmasına liderlik eder. Oluşturulacak vizyon güncel dijital kaynakların, öğrenme amaçları doğrultusunda etkin kullanımına yöneliktir. Dijital çağ öğrenme kültürü; eğitim lideri, öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik, ilgi çekici, dijital çağ kültürünü tüm öğrencilere kazandırmak için gerekli ortamı oluşturur, geliştirir ve devam ettirir. Okul yöneticisi ilk olarak öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik teknolojiyle donatılmış, öğrenci merkezli öğrenme çevreleri hazırlar. Teknolojiyi öğretim programı ile birleştirerek etkili uygulamalar gerçekleştirir. Mesleki uygulamada mükemmellik; bu yeterlik alanında eğitim liderinin, eğitimcilerin dijital kaynakları ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmeleri için ortam oluşturmaktan söz edilmektedir. Eğitimcilerin yeni teknolojileri kullanmasını sağlamak için ortam oluşturur ve onlara model olur. Bu doğrultuda yeni teknolojilerin kullanımı konusunda eğitimler düzenler. Sistemli iyileştirme; eğitim lideri, öğretme-öğrenme sürecini kapsayan uygun teknolojik alt yapının oluşturulmasını sağlar. Hedefleri gerçekleştirmek için teknolojiye hâkim olan personelleri destekler. Bu yeterlik alanı altında okul yöneticilerinden sistemin gelişimi için gerekli stratejik ortaklıkları yapmaları beklenmektedir. Dijital vatandaşlık; eğitim lideri, sosyal, etik ve yasal konuların anlaşılması için değişen dijital kültürle ilgili bilinç kazandırır. Okul yöneticileri öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik dijital araç ve kaynaklara erişim ortamı sağlar. Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli kullanımını sağlar ve model olur (Orhan, Kurt, Ozan , Vural ve Türkan, 2014, s. 71).

Teknoloji liderliği sadece okul müdürüyle amacına ulaşan bir davranış değil, aynı zamanda teknolojinin kurumda uygulanması, planlanması ve iyi bir takım liderliği oluşturulması yeterliliklerini de içermelidir. Bu liderlik anlayışı teknik uzmanlığın ötesinde, teknolojinin gücünü bilen, iletişim yeteneği yüksek, takım çalışmasına yatkın bir yöneticidir (Odabaşı, 2007, s. 111). okul yöneticileri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin okul yönetiminde

ve sınıfta kullanılmasında sorumluluk almaları gerekmektedir (Bülbül ve Çuhadar, 2012, s. 475). Turan (2002) çalışmasında teknolojinin okullarda etkin kullanımı için, öğretmenlerin ve özellikle de teknolojiye liderlik edecek okul yöneticilerinin eğitilmesi gerektiğini belirtmektedir. Chang (2012) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin teknolojik liderliğinin öğretmenlerin teknolojik okuryazarlığı ve öğretim etkinliği üzerindeki etkisini belirlemeyi çalışmış ve araştırma sonucunda müdürlerin teknolojik liderliğinin, öğretmenlerin teknolojiyi bireysel kullanımını ve teknolojiyi eğitimde kullanmasını teşvik ettiği görülmüştür.

Okul müdürlerinin teknoloji kullanımında uzmanlaşma ihtiyacı öne çıkarmaktadır. Ancak teknolojiyi bilen, kullanan ve benimseyen kişiler olarak liderlik rollerini yerine getirebilirler. Teknolojinin eğitim programlarının bir bileşeni olması için yöneticinin uzun dönemli bir vizyona ve kararlılığa sahip olması, gerekli kaynakları temin edebilmesi ve teknik destek sağlayabilmesi gerekmektedir. Toplumların geleceğinde önemli rolü olan eğitim kurumu yöneticilerinin, okulların başarılı olması, toplumsal görev ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için teknik, kavramsal, insancıl ve teknolojik yeterliklere sahip olmaları gerektiği görülmektedir. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında farklı alanlarda eğitim programları uygulanması, öğrencilerin sosyal ve demografik yapılarının ve kurumlardaki eğitim ortamlarının farklı olması, iş dünyası ile çok güçlü bağlar gerektirmesinden dolayı genel eğitim liderliğinden farklı bir liderlik gerektirdiği kabul edilmeye başlanmıştır. Mesleki ve teknik eğitim kurumu okul liderlerinin öğrencilerin iş yeri eğitimlerinin başarıyla gerçekleşmesine yönelik ve örgütsel gelişimi sağlama adına yaptığı faaliyetler bu kurumları diğer ortaöğretim kurumlarından ayırmaktadır. Okul müdürünün mesleki becerilerin kazandırılmasına yönelik, işyeri eğitimlerini takip etme, okul paydaşları ile işbirliğini sağlama, örgütsel gelişim sağlama (Özdemir, 2015, s. 61) görevleri vardır. Bu anlamda mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin diğer yöneticilerden farklı olarak sahip olmaları gereken liderlik becerilerinin tanımlanmaya çalışılması ve literatür taraması sonucunda daha önce tanımlanan liderlik yeterlik alanları incelenerek güncel yeterlik alanlarının belirlenmesinin gerekli olduğu düşünülebilir.

2.5.5. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Yönetimin her alanında yer alan yeterlik kavramı, yönetici yeterliği konusunda da son derece önemli görülmektedir. Eğitim yönetiminde, öncelikli olarak okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesi aşamasında da eğitim yöneticisi olarak kurum amiri olan okul müdürünün

yönetici yeterliği ön plana çıkmakta ve bu alandaki yeterlik son derece önemli görülmektedir (Öztürk, 2019, s. 12). Eğitimin sosyal, politik ve ekonomik boyutları vardır. Eğitimin bu boyutları düşünülürse, yöneticinin de en az üç boyutlu bir davranış göstermesi gerekecektir (Bursalıoğlu, 2015, s. 231). Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunduğu için okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Okul yöneticilerinin etkili ve verimli bir yönetim stili sergileyebilmeleri için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir (Töremen ve Kolay, 2003, s. 1). Okul müdürünün yerine getirmesi gereken görev, rol ve sorumlulukları okul müdürünün yönetici yeterlikleri kapsamında düşünülmektedir. Bu görev, rol ve sorumlulukları hakkıyla yerine getirebildiği zaman yeterli olarak kabul edilebilir. Bir okul müdürünün yönetim alanındaki yeterliği ile çeşitli konulardaki başarısının doğru orantılı olduğu gözlemlenebilir (Öztürk, 2019, s. 13). Okul müdürlüğü bir meslek olmadığından ve ülkemizde bu alanda henüz herhangi bir lisans eğitimi verilmediğinden dolayı atama esnasında belirlenen yeterlik alanları uygulamada yetersiz kalmış olabilir. Belirli ölçütlere göre ataması yapılmış okul müdürlerinin zamanla bu kriterlere ne kadar bağlı kaldığı ve görev yapmış olduğu okulda bu kriterlerin ne kadarını hayata geçirdiği son derece önemlidir (Öztürk, 2019, s. 14).

Okul yöneticilerinin bu karmaşık görev alanı içinde hangi kritik eylemleri yerine getirmeleri gerektiği birçok araştırmacının üzerinde durduğu bir noktadır (Abat, 2010, s. 15). Abat (2010) tarafından yapılan araştırmada yöneticinin yeterlik alanları, yönetim kavramları, insan ilişkileri ve yönetim teknolojisi boyutlarından oluşmaktadır. Yeterlik konuları, yapı kurma ve yenileştirme, yönetimin işlevleri ve sorun çözmeden meydana gelmektedir. Bu bağlamda yöneticinin sahip olması gereken yeterlik düzeyleri ise tanıma-anma, anlama-kavrama, yorumlama-yargılama, yapma-uygulama olarak belirtilmektedir (Abat, 2010, s. 17). Baran (2015) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin kendilerini en az yeterli gördüğü 6 yeterlik maddesi şunlardır;

1. Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma,
2. Mesleki kuruluşlarla işbirliği yapma,
3. Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma,
4. Temel hukuk bilgisine sahip olma,
5. Özel eğitim ihtiyacı olan öğrencilere uygun öğretim ortamları oluşturma,

6. Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme.

Aslan ve Karip (2014) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin yeterli alanlarına ilişkin sahip olması gereken liderlik standartları; öğretim liderliği, operasyonel liderlik ve okul liderliği ana boyutlarında incelenmiştir. Öğretim liderliği ana boyutunda, öğretim liderliği; öğrenme ortamının yönetimi, hesap verebilirlik ve değerlendirme, operasyonel liderlik ana boyutunda; karar alma stratejileri, okul bütçesi oluşturma, insan kaynaklarını geliştirme ve etik liderlik, okul liderliği ana boyutunda; vizyon oluşturma, toplum ve paydaşlarla işbirliği geliştirme, farklılıkların yönetimi, insan ilişkileri ve etkili iletişim boyutları ele alınmıştır. Araştırma bulguları, gelecekte okulların yönetiminde temel faktör olan müdürlerin yetiştirilmesinde bir standardın olması gerektiğini göstermiştir. Oyman ve Turan (2014) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda finansal yapı ve yönetim, süreç yönetimi, okullardaki süreç ve işleyiş konularında belirtilen görüşler bu bağlamda müdürlerin rol ve sorumlulukları, kendilerinden beklenen yöneticilik vasıflarıyla uyumludur. Ancak bir yönetici olmanın yanı sıra bir eğitim lideri olması ve atama sınavlarında insan ilişkileri, etik, analitik düşünme, yeniliklere hakimiyet gibi konularda da başarılı olmaları beklenen müdürlerin, liderlik vasıflarına ilişkin etkili iletişim, eşitlik, dürüstlük, vizyon ve misyon, problem çözme becerileri gibi kavramları kendileri açısından eksik bulduklarını ve bu alanlarda yeterlik kazandırılmaları gerektiğini ifade etmeleri anlamlıdır. Kısacası müdürlerin belirttiği konular; iyi bir yönetici olmak için gerekli bilgiye, aynı zamanda iyi bir eğitim lideri olabilmek için liderliğe ilişkin vasıflara sahip olmaya ilişkin hem mali ve yapısal hem de insani süreçlere odaklanmaktadır. Eğitim yönetimi uzmanlarına göre bir okul yöneticisinin paylaşılan bir okul kültürü oluşturabilmek, okul dışı kurumlardan yardım almak, okulla ilgili politikaları belirlemek ve uygulamak, etkili planlama yapmak, okul amaçlarını gerçekleştirmek, okul üyelerini güdülemek, bütün öğrencilerin başarılı olmasını sağlamak, değişimi yönetmek, mesleki gelişimi teşvik etmek, kültürel etkinliklerde bulunmak, okul dışı ile iletişim kurmak, yeterliklerine sahip olması gerekmektedir (Abat, 2010, s. 87).

2.6. İş Analizi Kavramı

Örgütün amacına ulaşabilmesi için, her bir işin tüm özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise, düzenli olarak yapılan iş analizleri ile işin tanımı ve gereklerinin belirlenerek, ihtiyaç duyulduğunda gerekli düzenlemelere gidilmesiyle

mümkün olacaktır (Güngör, 2006, s. 1). İş, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerçekleştirilmesi gerekli görevlerdir. İş analizi, bir örgütteki işlerin sistematik biçimde irdelenmesi ve kaydedilmesi sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s. 45). İş analizi daha ayrıntılı bilgi edinmek için işin detaylı bir şekilde incelenmesi anlamına gelmektedir. İş analizi, bir işle ilgili eksiksiz bilgi toplamak için sistematik bir süreçtir. İş analizi, görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin niteliğini belirlemek ve son olarak belirli bir işi yapmak için bir çalışana gerekli olabilecek nitelik, beceri ve bilgiyi belirlemek amacıyla kullanılan bir prosedürdür. Etkili eğitim programı geliştirme, çalışanların seçimi, performans standartlarının oluşturulması ve çalışanların değerlendirilmesi ve çalışan ücret sistemi ya da ücret planı gibi sonraki insan kaynakları faaliyetleri için temel oluşturur (Aliyeva, 2017, s. 1). İş analizi, işteki faaliyetlerin araştırılması diğer bir ifade ile işin kapsadığı görev ve sorumlulukların belirlenmesi için yapılan teknik işlemlerin tümüdür. İş analizinin temel çıktıları iş tanımları ve iş gerekleridir (Ergeneli, 2016, s. 69). İş analizi, herhangi bir örgütte yapılan işlerin en üst yöneticinin görevinden başlanarak, en alt düzeydeki çalışanların yaptıkları tüm işlerin en ince ayrıntısına kadar tüm özelliklerinin ortaya çıkarılması çalışmasıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 73). İş analizi ile her bir işin kapsamına giren eylemlerin ve işlemlerin, sorumlulukların ve ödevlerin, çalışma koşulları ile birlikte yazılı olarak ifade edilmesine iş tanımı adı verilir. İş tanımları başlıca üç bölümden meydana gelir: işin kimliği, işin özeti ve yerine getirilecek görev ve sorumluluklar (Köklü, 2018, s. 129). İş analizi ile elde edilen bilgiler, iş tanımları ve iş gerekleri şeklinde özetlenirler ve bu iki belge personel yönetiminde; personel planlaması, personel sağlama ve seçme, personel eğitimi, iş değerlendirmesi ve ücretleme, başarı değerlendirmesi, çalışma ilişkilerini geliştirme, iş emniyetini sağlamak, gibi temel görevleri planlamada yardımcı olur (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 74). İş analizi; bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı, iş ihtiyaçları, hedef ve amaçları ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiğinin saptanmasıdır (Köklü, 2018, s. 122).

İnsan kaynaklarının planlanması, iş gören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme, sendikal ilişkiler ve iş güvenliği vb. konularında iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır. Elde edilen bilgiler örgüt yönetimine iletilerek kullanılması sağlanır (Güngör, 2006, s. 1). Yeteri kadar bilgi toplanmadan doğru kararların verilmesi imkânsızdır. Bir işletmeci doğru kişiyi doğru işe yerleştirmek için mutlaka iş analizi yapmalıdır (Aliyeva, 2017, s. 3). Şirketteki pozisyonları belirlemek için yapılan iş yükü

analizi, belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli iş gören sayısının tespit edilmesini sağlamaktadır (Koca, 2011, s. 13). İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenek gibi özellikler belirlenmeye çalışılır (Çetinkol, 2016, s. 14). İşletmelerin personel gereksinimini hesaplarken hareket noktalarından birisi yaptıkları iş analizidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s. 59). İş analizi çalışmaları ile iş niteliği, nasıl ve nerede yürütüldüğü, kim tarafından verildiği, iş ile ilgili görev, yetki ve sorumluluklar, iş yaparken kullanılan makine, araç gereç, hammadde ve yardımcı malzeme, işin yapılışında başkalarının güvenliği, işin öngördüğü eğitim, beceri, yetenek, dikkat, hassasiyet, işin yapıldığı ortamdaki çevre koşullarının nasıl olması gerektiği konularında bilgiler edinilir (Özgen ve Yalçın, 2010, s. 56).

2.6.1. İş Analizlerinin Gelişimi

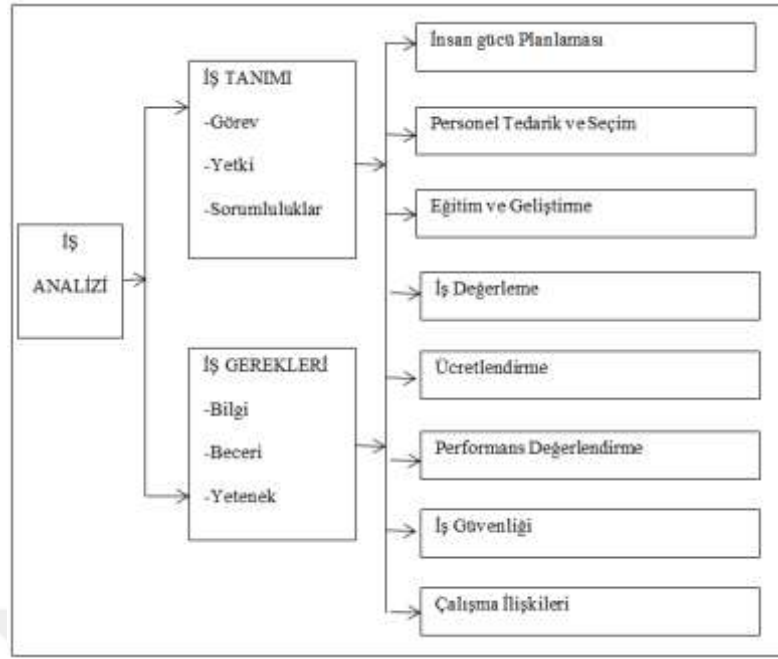
İş analizleri ilk kez 1900'lerin başında bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiştir. Frederick Taylor sanayileşme sürecinde verimliliği artırmak için iş değerlendirme seçim ve yerleştirme teknikleri, çalışmaların yakından ve ayrıntılı olarak kontrolü konularını bilimsel olarak ele almıştır (Çetinkol, 2016, s. 14). Sokrates ideal devlet tanımlamasında, ne tür işlerin kim tarafından yapılması gerektiğini tanımlayarak iş analizinin temellerini atmıştır. İşletme literatüründe ise iş ve işlerin analizi ilk kez 1900-1910'lu yıllarda işletmelerde verimliliği artırmak amacıyla F. W. Taylor tarafından zaman ve hareket etütleri ile ilişkilendirilmiştir. Basit parçalarına ayrılan işler, çalışanların işleri öğrenmelerine ve hatasız bir şekilde en kısa zamanda gerçekleştirmelerine olanak sağlamıştır (Ergeneli, 2016, s. 69). 1900'lü yılların başında işlerin bilimsel olarak incelendiği bir yönetim tekniği olarak geliştirilen iş analizi, günümüzde, başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülmesi için ihtiyaç duyulan temel bilgileri sağlayan bir kaynaktır (Ceylan, 2017, s. 1).

Birçok alanda uzmanlaşmanın öneminin artması ve insan ihtiyaç ve beklentilerindeki değişim, yeni bazı işlerin ve meslek alanlarının doğmasına yol açmakta bu da işlerin yeniden tasarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu değişim ile kurumdaki işleri yeniden belirlemek, işe uygun elemanları seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticilerin her işin özelliğini bilmesi gerekir. İşletmelerin öncelikle yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesinin temel şartının değişikliklere uymak ve sürekli olarak etkili çalışmalar gerçekleştirmek olduğunu anlamaları

daha sonra ise eğitimin başarısının sağlıklı ve tutarlı iş analizlerine bağlı olduğunu kavramaları zorunludur. Bunun için her birimde gerçekleştirilen işler, gereklilikleri ve birbirleri ile ilişkileri bakımından ortaya konması gerekmektedir (Köklü, 2018, s. 121).

2.6.2. İş Analizleri ile Personel İşlevleri Arasındaki İlişkiler

Bir işletmede çok çeşitli çalışanlar ve işler vardır. Herkesin aynı amaç için çalıştığı kurumlarda verimliliğin artırılması için görevlerin karışmaması gerekir. Bu nedene hizmet eden, iş analizinin ilk aşaması olan işin kimliğini tespit etme yöntemi bütün görevleri tek tek inceler. Yani işlerin neler olduğu ve neler içerdiğini araştırır (Aliyeva, 2017, s. 12). İş tanımı, belli bir işin içerdiği görev, yetki ve sorumlulukları tanımlar. İş yapacak olan bireyin, neyi, nasıl ve hangi koşullarda yapacağını yazılı olarak anlatımıdır. İş tanımında bulunması gereken unsurlar; işin adı, işteki faaliyet ve görevler; yapılacak işler, kullanılacak malzemeler, denetim bilgileri, işin ilişkili olduğu diğer işler, çalışma koşulları ve sosyal çevre, iş gerekleri, işi yapması beklenen bireyin görevinde başarılı olabilmesi için gereken minimum özellikleri belirtir. Yani bireyde olması beklenen özellikleri ifade eder (Ergeneli, 2016, s. 70). İş analizi sonucu elde edilen bilgiler, Şekil 1’de görülen insan kaynakları yönetiminin çeşitli fonksiyonlarının yerine getirilmesinde kullanılmaktadır (Köklü, 2018, s. 124).



Şekil 2. 3. İş Analizi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri Arasındaki İlişki (Köklü, 2018, s. 124)

İş analizinde çalışanlar için temelde şu sorulara yanıt aramaktadır; Çalışanın, o işi yerine getirmek için sahip olması gereken fiziksel ve zihinsel yetenekleri neler olmalıdır?, İş ne zaman tamamlanmalıdır?, İş nerede tamamlanmalıdır?, Çalışan işi nasıl yapmalıdır?, İş niçin yapılmaktadır?, İşi gerçekleştirmek için ne gibi niteliklere ihtiyaç vardır? (Köklü, 2018, s. 126). İnsan kaynakları planlamasının temelinde, iş analizinden elde edilen sonuçların bulunması nedeniyle iş analizleri temel bir araç niteliğindedir (Güngör, 2006, s. 4). İşe alma sürecinin iskeletini oluşturan bazı kavramlar; insan kaynakları planlaması, iş analizi, işe alma, personel bulma, personel seçmedir (Koca, 2011, s. 6).

2.6.3. İş Analizine Hazırlık ve İş Analizi Süreci

İş analizine hazırlık, örgütün amaç, yapı, girdileri ve çıktılarının irdelenmesidir. İş analizcisi analiz edilecek işlerin listesini oluşturur. Toplanacak iş verileri şu adımlardan oluşur;

1. İş kimliği belirleme
2. İş görev ve sorumlulukları belirleme
3. Kişisel gerekleri belirleme

4. Çalışma koşullarını belirleme (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 79).

İş analizinde hazırlık aşamasından sonra iş analiz süreci gerçekleştirilir. İş analizi süreci aşamaları beş temel aşamadan oluşturulur.

1. İş analizinin planlanması (amaçların tanımlanması,)
2. İş analizine hazırlık ve iletişim (metot ve işin tanımlanması)
3. İş analizinin yürütülmesi (verilerin toplanması, verilerin karşılaştırılması ve gözden geçirilmesi)
4. İş spesifikasyonlarının ve tanımının geliştirilmesi, bütün işlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 77).

İş analizi süreci aşamaları Özgen ve Yalçın (2010) tarafından üç temel aşamada tanımlanmaktadır. İş analistleri üç aşamayı izlemektedir;

1. Analiz edilecek iş unvanlarının belirlenmesi
2. Bir soru formunun (anket) hazırlanması
3. İş analiz bilgilerinin toplanması

İş analizlerinin içerdiği başlıca bilgiler ise, işlevler, çalışma alanı, malzeme, ürün ya da hizmetler ve iş görenin özellikleridir (Çetinkol, 2016, s. 16).

2.6.4. İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri

İş analizi yapılırken çok çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir. Sıklıkla kullanılan iş analizi yöntemleri vardır. İşletmeler iş analizlerinin içermesi gereken bilgileri kendilerine özgü prosedürlerle ya da önceden geliştirilmiş bazı standart tekniklerin yardımı ile sağlarlar. İş analizi ile elde edilen veriler iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları haline dönüştürülerek insan kaynakları ve diğer temel işletme fonksiyonları ile kararlarda uygulanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010, s. 64). İş analizi sürecinde yararlanılan veri toplama yöntemleri Köklü (2018) tarafından gözlem yöntemi, anket yöntemi, görüşme yöntemi, karma yöntem olarak sıralanırken, iş analizi için veri toplama yöntemleri Güngör (2006) tarafından, gözlem, görüşme, anket formu, çalışma defteri inceleme, birleşik yöntem, işleri bizzat yapma, önceki iş tanımlarını inceleme gibi teknikler olarak tanımlamaktadır.

2.6.4.1. Doküman Şeması

İş ile ilgili bilgilerin, örgüt şeması ve diğer yazılı belgelerin incelenmesi işlemidir. İş analizinin yapılmasında bu bilgiler yardımcı olacaktır (Özgen ve Yalçın, 2010, s. 64).

Doküman incelemesi, araştırılacak olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizidir. Daha sonra yazılı ve görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dâhil edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 188).

2.6.4.2. Bilgi ve Belge Toplama Tekniği

Daha önce yapılan iş analizlerine ilişkin belgeler, örgüt şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları vb. gibi belgelerin edinilmesi gerekir. Ayrıca görevin özellikleri, güçlüğü, riskleri, ücretler, diğer işler ile ilişkileri vb. konularına ait bilgileri iş analistinin edinmesi gerekir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s. 66).

2.6.4.3. Gözlem Yöntemi

İş analizinde kullanılan etkili yöntemlerden biri çalışanları işlerini yaparken gözlemlemektir. Gözlemci, yerine getirilen görevleri, ana görev basamaklarını, kullanılan araç-gereçleri, iletişim süreçlerini, kullanılan prosedürleri ve referansları, diğer çalışanlarla etkileşimleri, yönetsel faaliyetleri gözlemlemektedir (Köklü, 2018, s. 126). Gözlemden önce iş ile ilgili bilgiler toplanır. Elde edilen veriler kayda geçirilir. Bu yöntemde çalışan bilinçli olarak davranışlarını değiştirebilir, düşünsel eylemleri analiz etmek zordur ve iş süresi uzunsa zaman alabilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 79). Bu yöntemin doğru sonuçlanabilmesi için uygulama yapılacak işlerin gözlemlenebilir olması gerekmektedir. İş analisti gözlem yaparken iş görenin ne yaptığına, işi nasıl yaptığına ve bu işi yaparken ona verilen göreve ne kadar zaman harcadığına dikkat eder (Aliyeva, 2017, s. 23). Gözlem, analizi yapan kişinin işe ilişkin genel bir izlenim edinmesini sağlar. Gözlem yolu ile analist işin yapıldığı ortam ve koşulları, tehlikeleri, kullanılan araç ve teçhizatı tanıyabilir. Gözlem yönetimi basit, tekrarlardan oluşan ve tamamlama süresi kısa olan işlerin incelenmesinde, zaman ve hareket etütlerinin yapılışında tek başına yararlanılan bir yöntemdir (Çetinkol, 2016, s. 18). Gözlem, iş analizi yapan kişinin çalışanlar ve çevre koşulları ile ilgili kayıt tutması ile gerçekleşir (Özgen ve Yalçın, 2010, s. 63). Analist uygulama ile teorik arasındaki farka ve işin niteliğine dikkat eder. Gözlem tekniğinde gözlemlenen kişi normal davranışlarını sergilemeyebilir. Gözlemlenen şeylerin unutulmaması için gözlem sırasında not alınmalı ve iş doğal ortamında, en az iki kişi tarafından gözlemlenmelidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s. 66).

2.6.4.4. Anket Yöntemi

İşle ilgili bilgileri toplamada yaygın olarak kullanılan bir yöntemidir. Bu yöntemde önceden hazırlanmış bir anket formu çalışanlara dağıtılır ve çalışanların yaptıkları işle ilgili bilgiler doğrultusunda bu anketleri doldurmaları sağlanır. En önemli avantajı bir kerede çok fazla sayıda insana ulaşabilmek olarak belirtilebilir (Köklü, 2018, s. 126). İş görenlerin fikirlerini iyi ifade edememe ihtimali bu yöntemin sakıncalarındandır (Çetinkol, 2016, s. 18). Anket tekniği işin öğeleri ile işin yapıldığı yerin koşullarına ve işi yapacak kişinin özelliklerine ilişkin soruları içerir. İş ile ilgili sorular bizzat işi yapan kişiye yöneltilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s. 67). Avantajları; zaman tasarrufu sağlar ve kısa zamanda çok sayıda bilgi edinilebilir, çalışanları fazla sıkmaz, personelin katılımını sağlar. Sakıncaları ise; sorular çalışanların hazır bulunuşluğuna uygun olmayabilir. Sorular uzun ise amaçtan uzaklaşan bilgiler edinilebilir. Anket hazırlanırken ulaşılmak istenen bilgiye uygun sorular hazırlanmalı ve soruların herkesçe aynı algılanması sağlanmalıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s. 66).

2.6.4.5. Görüşme (Mülakat) Tekniği

Görüşme, iş analizi yapan kişilerin personel ve sorumlular ile yüz yüze görüşmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010, s. 63). Hem çalışanlardan hem de yöneticilerden, işlerle ilgili bilgi toplamak için kullanılabilecek güçlü bir araçtır. Görüşme yönteminin en önemli avantajları; görüşmeyi yapan kişinin görüşme sırasında istenen bilgileri elde edebilmesi ve de açık olmayan noktalar olduğunda anında bu noktaları açıklığa kavuşturabilmesidir (Köklü, 2018, s. 127). Analist gerek duyacağı bilgileri sağlamak için uygun sorular sorabilir, bunları yorumlayabilir. Bu yöntem anketle birlikte kullanıldığında daha etkin sonuçlar alınır (Çetinkol, 2016, s. 18). Anket uygulanan kişi ile karşılıklı oturulup konuşulur (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996, s. 69). Görüşme yönteminin önemli sakıncalarından biri, uzun zaman almasıdır. Görüşme için ayrılan süre, analistin birden çok iş gören ile konuşması durumunda daha da artar (Güngör, 2006, s. 21).

2.6.4.6. Günlük Tutma Yöntemi

Yönetim kademesindekilerin ve çalışanların her gün yaptığı işleri kaydetmesidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 82). İşe ait bilgilerin, iş görenin çalışma defterinden veya tuttuğu günlükten öğrenilmesi de mümkündür. İş gören yaptığı faaliyetleri periyodik olarak ve

düzenli bir şekilde not etmelidir. Analist bu deftere bakarak gerekli bilgileri toplar (Güngör, 2006, s. 22).

2.6.4.7. Karma Yöntem

Diğer ismiyle bileşik yöntem olan bu yöntemde iş analizi yöntemleri genel olarak bir arada kullanılır. Burada bir yöntemin eksik veya zayıf yanlarını tamamlayacak şekilde diğer yöntemlerle desteklenmesi gerekmektedir (Aliyeva, 2017, s. 32). İş analizleri yapılırken tek bir yöntemden yararlanılması çok sağlıklı sonuçlar vermemektedir. Bu nedenle önceden hazırlanan iş analiz formlarına işin ayrıntılarını kaydedebilmek için, üç yöntemin karma bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Uygulamada en yaygın kullanım bu şekildedir (Köklü, 2018, s. 127).

2.6.5. İş Analiz Anketi

Önceden ayrıntılı olarak hazırlanan anket formları yanıtlandırdıktan sonra içerikteki bilgiler analizciler tarafından özetlenir. Bazı durumlarda iş görenlerin doldurdukları iş analiz anketi insan kaynakları yönetiminden önce üstler tarafından incelenebilmektedir (Aliyeva, 2017, s. 17). Yapılandırılmış anket yönteminin en büyük yararı çok sayıda bilginin kısa sürede toplanmasıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 81). Yapılandırılmış iş analizi tekniklerinden biri olan iş-odaklı iş analizi yöntemlerinde; işte yapılan temel aktivitelere önem vermekte ve “işte ne yapılmakta?” sorusuna cevap aramaktadır (Ergeneli, 2016, s. 82). Çalışan – odaklı iş analizi yöntemlerinde ise işi yapacak olan bireyde olması gereken özelliklere odaklanmaktadır (Ergeneli, 2016, s. 85).

2.6.6. İş Analizinin Kullanım Alanları ve İş Analizi Yaparken Dikkat Edilecek Hususlar

İş analizinin kullanım alanları; insan kaynakları planlaması, eleman sağlama ve seçme, iş değerlendirmesi, performans değerlendirme, çalışan güvenliği ve sağlığı, eğitim olarak sıralanmaktadır. İnsan kaynakları planlamasında, belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi, işlerin tanımlanması ve örgüt şemalarının oluşturulabilmesi için öncelikle iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. Bundan sonra bireyler uygun oldukları işlere yerleştirilirler (Ergeneli, 2016, s. 70). İş gerekleri ile çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin uyum içinde olması iş performansını artıracaktır. İş değerlendirmesi, her işin örgüt için öneminin

belirlenmesidir. Adil ücretin ödenmesi için önemlidir. Performans değerlendirmede performansın ne olduğu ve nasıl ölçülmesi gerektiği, standartların ve yetkinliklerin belirlenmesi konusunda iş analizinden faydalanılmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde iş analizinden faydalanılır. Çalışan güvenliği ve sağlığı, işletmede kazaya veya tehlikeye sebep olacak davranış ve koşulların belirlenmesini sağlar (Ergeneli, 2016, s. 73).

İş analizi süreci, çeşitli yöntemler, araçlar, planlar ve birçok insani çaba gerektirir. Sağlıklı bir analiz yapılabilmesi için çalışılacak bölümlerdeki çalışanlar süreçler hakkında mutlaka bilgilendirilmelidir. Böylece daha sağlıklı bilgi alışverişi sağlanır. İş analizi yapılacak olan işin tüm süreçlerini öğrenebilmek için deneyimli ve gerekli bilgilere sahip olan kişilerle yapılmalıdır. Analistin, elindeki verileri sistemli bir şekilde analiz edilebilecek ve raporlama yapabilecek kadar deneyime sahip olması gerekir (Aliyeva, 2017, s. 42).

2.6.7. Türk Kamu Kesiminde İş Analizi

Türk kamu kesiminde düzenli bir iş analizi yapılmamaktadır. Kurumlarda çalışanların görev yetki ve sorumlulukları ise yönetmeliklerde yazılı hale getirilmiş ve mevzuat niteliği taşımaktadır. Bu tanımların, yalnızca yapılan görevler ile ilgili olduğu gözlenmektedir. Bu durumun temel nedeninin, kamu yöneticilerinin rasyonel yönetim ilkelerini uygulamadaki isteksizlik ve yetersizlikleri olduğu söylenebilir. İş tanımlarının yokluğu, kamu yönetimini personel ve diğer yönetim faaliyetlerini etkili biçimde gerçekleştirmekten alıkoymaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s. 63).

Türk eğitim sistemimde iş analizlerine dayalı bir çalışan seçiminin ve eğitim programı oluşturmaya yönelik çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı görülmektedir. Eğitim kurumlarında genel iş gereklerinin belirlenmesi yanında uzmanlık gerektiren alanlara ilişkin iş gereklerin de belirlenmesini sağlayacaktır. Yapılan iş analizleri sonucunda, eğitim programlarının içeriği yeniden belirlenecek ve nelerin öğretilmesi gerektiği tespit edilmiş olacaktır. Öğretmenler tarafından oluşturulan ders programlarında belirlenen konunun öğrenciye nasıl kazandırılacağı ve her branş öğretmeni için gerekli beceriler belirlenerek kazandırılacak yöntem ve teknikler belirlenecektir. Kullanılacak eğitim araç ve gereçleri de yeniden değerlendirilecektir.

2.7. İnsan Tipi, Eğitim ve Endüstri

Modern toplumların temelindeki en önemli kurumlardan birisi endüstriyel dönüşümlerdir. Bu dönüşüm sadece üretim teknolojisini değiştirmemekte, toplumu, ekonomiyi ve eğitimi de değiştirmektedir (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 49). Dijital sanayi devrimi olan Endüstri 4.0 bilişim teknolojilerinin ve endüstrinin ortaklaşa bir bütünü olup, imalât ve endüstride dördüncü sanayi devrimini temsil etmektedir (Ertuğrul ve Deniz, 2018, s. 168).

Toplumsal yapının en temel kurumlarından birisi olan eğitim, endüstriyel dönüşümleri ortaya çıkaran ve bu dönüşümlerden etkilenen bir kurum olarak modern insanlık tarihini değiştirmeye ve dönüştürmeye devam etmektedir. Yeni endüstriyel eğitim kurumu endüstriyel gelişme ve kalkınma için vazgeçilmez konuma yerleştirmektedir (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 63). Endüstriyel devrimin ihtiyaç duyduğu kriterlere göre eğitim süreçleri yeniden ele alınmalıdır. Sanayi toplumu eğitim modelinden bilgi toplumu eğitim modeline geçerken değişmesi gereken gruplar arasında öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler bulunmaktadır (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 64). Son zamanlarda kimi okullar, gazetelere verdikleri ilanlarda eğitim sistemlerini “Endüstri 4.0” modeline uygun olarak biçimlendirdiklerini, bu nedenle okullarından mezun olan öğrencilerin çalışma yaşamına daha avantajlı başlayacaklarını öne sürmektedir. Kodlama, finansal okuryazarlık, elektronik tasarım, STEM gibi dersler ise Endüstri 4.0’a yönelik eğitim programları arasında sayılmaktadır. Eğitimden yeni ekonomiye uygun işgücünü yetiştirmesi beklenmektedir. Akıllı fabrikalar, nesnelerin interneti, siber fiziksel sistemler gibi kavramlarla tanımlanan yeni endüstri devriminin bir yandan işi, işgücü niteliklerini, üretim örgütlenmesini değiştireceği, diğer yandan eğitimin bu ekseninde dönüşmesi gerektiği iddia edilmektedir. (Buyruk, 2018, s. 602). Ülkemizin, bu yeni sanayi devriminde treni kaçırmaması için endüstri 4.0 eğitimini çok küçük yaşlardan itibaren vermeye başlaması şarttır (Koca, 2018, s. 251).

2.7.1. Endüstri 4.0 ve Eğitim 4.0

Modern toplumların temelindeki endüstriyel dönüşümler ile gerçekleşen dönüşüm sadece üretim teknolojisini değiştirmemekte, toplumu, ekonomiyi ve eğitimi de değiştirmektedir (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 49). Endüstri 4.0 ile büyük veri akışları ve siber fiziksel sistemler düşünülmeye başlanmıştır (Sackey, Bester ve Adams, 2017, s. 123). Eğitim ile yeni çıkan teknolojilere daha kolay adapte olan ve bunları hemen kullanabilen nesiller

yetiştirilmesi beklenmektedir (Şener ve Elevli, 2017, s. 36). Dördüncü Endüstriyel devrim olarak adlandırılan ve kısaca “Endüstri 4.0” olarak bilinen teknolojik gelişmeler insan hayatı üzerinde önemli değişimlere yol açmaktadır. Yaşamın her alanında yeni sistemler, yaklaşım tarzları, yönetim sistemleri ortaya çıkmaktadır. Toplamların, önceleri tarım toplumundan endüstri toplumuna oradan enformasyon toplumuna oradan da bilgi toplumuna evrilmesi sadece imalat sistemlerinde değil aynı zamanda eğitim, sağlık, çevre gibi hizmet üretiminin kaçınılmaz olduğu alanlarda da kendisini göstermektedir. Literatürde sağlık 4.0, çevre 4.0, su 4.0, lojistik 4.0, eğitim 4.0 gibi kavramlara rastlamak mümkündür (Öztemel, 2018, s. 25). Endüstri 4.0’ın araçları arasında gösterilen 3D yazıcılar, dijital planlama ve izleme, uzaktan eğitim sistemleri gibi öncül teknolojiler her geçen gün hayatımıza daha fazla girmektedir (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 71).

Türkiye yeni üretim teknolojilerini endüstriyel sistemine entegre edecek bilgi, teknoloji ve nitelikli işgücü açığını kapatmalıdır. Bu sorunu aşabilmek için, Türkiye’nin endüstriyel sorunları anlaşılmalı ve bilgi teknolojilerindeki yeniliklere odaklanan bütünleşik bir Ar-Ge ve eğitim politikası geliştirilmelidir (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 76). Eğitim 4.0, diğer alanlarda olduğu gibi eğitim dünyasında da dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Endüstri 4.0 anlayışına paralel olarak eğitim dünyasının 4 ana dönüşümü yaşadığını söylemek yanlış olmaz.

Eğitim 1.0; Tarım toplumunun ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte eğitimlerin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Tarım toplumlarında bilgi öğretmenden öğrenciye kavramlar yardımı ile aktarılırdı.

Eğitim 2.0; Sanayi kuruluşlarının temel ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojilerin ve teknolojik araçların geliştirilmesinin esas olmasıdır.

Eğitim 3.0; Bu dönemde “kendi kendine öğrenme” olgusu ortaya çıktı. Dijital medyanın kullanılmasıyla internet başta olmak üzere sosyal medyanın kendisini eğitim sistemlerinde ağırlıklı olarak hissettirdiği dönem başladı (Öztemel, 2018, s. 26).

Eğitim 4.0; Eğitim 4.0 ortamında görselleştirilmiş eğitim öğretim araçlarının yoğun olarak kullanılması kaçınılmaz bir gereksinim olacaktır. Bu dönemde “yaşam boyu öğrenme” eğitim kurumlarının temel misyonları arasında yer alacaktır. Bilgi kadar liderlik, işbirliği, yaratıcılık, dijital okuryazarlık, etkili iletişim, duyuşal zeka, girişimcilik, global vatandaşlık, takım çalışması ve problem çözebilme kabiliyeti gibi yeteneklerin geliştirilmesi ve

kabiliyetlerin kalitesinin garanti edilmesi de temel öğrenme kazanımı sayılacaktır (Öztemel, 2018, s. 27).

Endüstrinin ihtiyacı olan nitelikli işgücünün yetişmesinde önemli bir araç olan meslekî ve teknik eğitim, kaynakların etkin kullanılması sonucu üretimde verimlilik artışının sağlanmasına ve ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesine büyük katkı yapmaktadır. Teknolojik gelişmelerin hızlı yaşandığı günümüzde, nitelikli emeğe yönelik olarak verilen mesleki ve teknik eğitimin, ekonomide prodüktiviteyi önemli ölçüde artırdığı gözlenmektedir. Türkiye'nin son yıllarda en önemli sorunu, emek piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü temin edememesidir (Çalışkan ve Durman, 2016, s. 287).

2.8. İlgili Araştırmalar

Türkiye'de öğretme-öğrenme sürecinde önemli rol oynayan okul müdürlerinin yeterlik düzeylerinin eğitim-öğretim ortamlarına yansıtacağı düşüncesinden hareketle bilimsel düzeyde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin yeterlik alanlarına yönelik yurt içinde ve yurt dışında yapılan ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ağaoğlu vd. (2012) tarafından yapılan çalışma da Türkiye'de okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesinin önündeki en büyük engelin, eğitim ve okul yöneticiliğinin henüz meslekleşmemiş olduğu ve her meslek gibi okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesinin, yönetici etkililiğinin ve verimliliğinin değerlendirilebilmesinin, yöneticilerin görev tanımlarının da kesin bir şekilde ortaya konması açısından önem taşıdığı sonucuna varılmaktadır. Çelik (2002) tarafından yapılan çalışmada eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında teorik bilgi ve uygulamalı bilgi arasında bir bütünlük sağlanması gerekliliği, okul finansmanı, okul mevzuatı ve personel yönetimi gibi eğitim yönetiminin klasik konu alanları yanında karar verme ve sorun çözme, eğitimsel liderlik, toplam kalite yönetimi, takım çalışması gibi alanlarına yer verilmesi gerektiği belirtilmektedir. Araştırma sonucunda Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik politikalara yön verecek ve koordinasyon sağlayacak bir örgütlenme modeli gerçekleştirilmesi ve bu model çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin sıkı işbirliği yapması gerektiği vurgulanmaktadır. Kesim (2009) tarafından yapılan araştırmada varılan sonuçlarda, okul yöneticilerinin sahip olması gereken

yeterliklerin önem dereceleri karşılaştırıldığında, örgütsel iletişim, mesleki gelişim, okul kaynaklarının etkili kullanılması ve teknoloji yönetimi önem derecelerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler doğrultusunda, teknoloji yönetimi, örgütsel iletişim, mesleki gelişim ve okul kaynaklarının etkili kullanılması eğitim ihtiyaçlarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Çelenk vd. (2016) tarafından yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak sunulan önerilerde; okul yöneticilerinin dünyada meydana gelen politik, ekonomik, toplumsal ve kültürel değişimleri karşılayabilmeleri için dönüşüme ihtiyacı olduğu, yönetici yetiştirme ve seçme politikalarının gözden geçirilmesi gerektiği, okulları geleceğe taşıyacak yöneticilerin de nitelikli, eğitim yönetimi alanında eğitim almış bireylerden seçilmesinin faydalı olacağı ifade edilmektedir. Karataş vd. (2015) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarında okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun yöneticiliğe dair bir eğitim almadan göreve başladıkları ve görevleri sırasında da mesleki açıdan kendilerini geliştirecek çok fazla alternatifin olmadığı belirtilmektedir. Onural (2005) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin eğitim yönetimi alanında yeterli olmadıklarını ve bu durumun yöneticiler tarafından görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir sorun olarak görüldüğünü göstermektedir. Oyman ve Turan (2014) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlüğü hazırlık programlarının içeriğine ilişkin olarak okul müdürlerinin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, bilgi ve beceriler boyutunda etkili iletişim, liderlik, yönetim ve organizasyon kavramlarının baskın olarak belirtildiği ve hazırlık programında en fazla yer alması istenen derslerin ise ikna ve iletişim, okulun finansal yönetimi olduğu görülmektedir.

İşler (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; mesleki ve teknik eğitim sistemlerinin toplumsal ve ekonomik gelişmelere uyum sağlayabilmesi ve etkililik düzeyinin arttırılabilmesi için, mesleki ve teknik öğretim programları sağlam bir akademik temel eğitim üzerinde planlanmalı ve akademik derslerle birlikte yürütülmeli, hem ortaöğretim hem de yükseköğretim kurumlarında, her mesleki ve teknik öğretim programının bilimsel ve teknolojik bileşimi farklı olduğu için o öğretim programına özgü öğretim süreleri uygulanmalı ve öğrenciler mesleki ve teknik öğretim programlarına akademik yeterlik sınavından geçirilerek yerleştirilmelidir. Mazlum ve Balcı (2018) tarafından yapılan araştırmada meslek liselerinde genel öğrenci kalitesinin ve beklentinin düşük olması sebebiyle gereken önemi göstermeyen eğitim paydaşları dikkate alınarak belli aralıklarla okulda toplantıların yapılması ve sosyalleşme araçlarının kullanılması

önerilerek, okul çevre ilişkisinin önemi belirtilmektedir. Bunula birlikte örgüt liderleri olarak müdürlerin öğretmenlerin örgüte bağlılığını arttırabilmesinin önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. Yıldırım ve Çarkçı (2017) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin uzun soluklu sürdürülebilir bir ekonomik büyüme trendini yakalayarak, küresel şartlarda rekabet edebilmesi ve 2023 hedeflerine ulaşabilmesinin temel şartı, nitelikli bir insan kaynağı portföyüne sahip olması gerektiği, insan kaynağını, nitelikli bir işgücüne dönüştürerek, işgücü piyasasında yer almalarını sağlamanın zorunluluğu, bu bağlamda mesleki eğitimin önemini daha belirgin bir şekilde ön plana çıkardığı belirtilmektedir. Türkiye'nin küresel ölçekte rekabet edebilmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynağı açısından mesleki ve teknik eğitimin oynadığı/oynayacağı rolün çok önemli olduğu ifade edilmektedir. Karşlı (1997) çalışmasında mesleki-teknik eğitimin amaçlarının ekonominin gerektirdiği nitelikli iş gücünü yetiştirmek ve uluslararası rekabet koşullarında var olabilmek için üretimde kaliteyi sağlamak olduğunu belirtmektedir. Eğitimin kalitesi ile ilgili olarak ortaya çıkan en önemli kavramların, eğitimin amaçları ve sonuçları, eğitim ve uluslararası rekabet arasındaki ilişki, finans darlığı, sürekliliği ve kamu hizmetine olan sosyal talepteki yarış olduğunu, böyle bir görevin yerine getirilebilmesi için yönetimin bir vizyonu ve misyonu olması gerektiğini belirtmektedir.

Tümkaya ve Asar (2016) tarafından yapılan, ilköğretim yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelendiği araştırmasında bir yöneticinin etkili iletişim amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öncelikle yöneticinin kaliteli iletişim ağına sahip olması gerektiği sonucuna varıldığı görülmektedir. Araştırma sonunda eğitim ve öğretim süreci, örgüt ve yönetim yapıları ve okul çevre ilişkilerinde görülen bu baş döndürücü değişme ve gelişmeler belirtilerek bunları karşılayacak nitelikli iletişim yetisine sahip okul müdürlerinin yetiştirilmesinin gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Şahin (2000)'in ilköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerini araştırdığı çalışmasında en fazla kabul gören yeterlik maddelerinin "demokratik kişilik", "insana saygılı olma", "adil olma", "aday öğretmenleri iş başında yetiştirme", "anadilini doğru ve güzel kullanma", "dinleme becerisine sahip olma", "bedensel ve ruhsal sağlık", "çevredekilere güven verme", "yeni fikirlere ve değişime açık olma" ve "okul-çevre arasında etkili bir iletişim kurma." olduğu görülmektedir. Sahip olunması gereken yeterlik alanlarını ise, öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği kişilik özellikleri olarak belirlenmiştir.

Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013) tarafından yapılan başarılı okul müdürlerinin özelliklerini araştırdıkları araştırma sonucunda okul müdürlerinin başarılı olmalarında mizahı kullanma, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlama, etkili iletişim kurma, yetkilerini uygun kullanma, okul kültürünün oluşmasını sağlama, uygun fiziki şartları sağlama ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirme gibi özelliklerin ön plana çıktığı görülmüştür.

Gündüz ve Balyer (2013)'in gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken rollerin neler olduğunu ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında, geleceğin okul müdürlerinden gelişen çağa ayak uydurmaları için, yönetim uzmanlığı, öğretim liderliği, değişim uzmanlığı, program geliştirme uzmanlığı ve toplumsal ilişkiler uzmanlığı rollerini gerçekleştirmeleri beklendiği sonucuna varılmaktadır. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda, sistem içinde yer alan yöneticilerin pedagoji, mevzuat, zaman yönetimi, personel yönetimi, teknoloji, etkili iletişim gibi konularda sürekli mesleki gelişim imkânlarının yapılandırılması gerektiği belirtilmektedir.

Özden (1996) tarafından yapılan çalışmada katımlı yönetimin uygulanmasının öğretmenlerin karar süreçlerine katılmalarının okullarda demokratik yönetim biçimini geliştirecek, öğretmenlerin okullarını daha çok sahiplenmelerine yol açacak, ve öğretmenin yapılan uygulamalarda kendi etkisini görerek doyum elde etmesine yol açacak şekilde düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Aydoğan (2002)'ın yaptığı çalışmada yöneticinin örgüt yapısını yeniliklere ve sürekli gelişmeye açık olmasını sağlaması gerektiği, yönetimden destek görmeyen girişimin başarıya ulaşmayacağı, bu nedenle yöneticinin sosyal ve bürokratik engellerin yanı sıra psikolojik engelleri de kaldırması gerektiği belirtilmektedir.

Bütün ve Aslanargun (2016) tarafından yapılan çalışmada eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının amacı, hizmet verilen müşteriler yani öğrenciler ve onların velilerini geleceğe hazırlamak, öğrencilerin bireysel farklılıklarını, ilgi, istek ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak başarıyı arttırmak, tüm kurum çalışanları ve ilgili sektör alanında eğitimle standartlaşmayı yakalamak, problem durumunu günü kurtarmak amaçlı çözmek yerine; kısa, orta ve uzun vadeli planlarla çözen, önünü görebilen, gelecek hakkında fikri olan, tüm paydaşları ile ortak kurum kültürünü yakalamış okullar oluşturmak olduğu ve tüm eğitim kademelerinde olduğu gibi mesleki ve teknik eğitim kurumlarındaki toplam kalite yönetimi uygulamalarını hayata ilk geçirenlerin yöneticiler olduğu vurgulanmaktadır.

Cemaloğlu (2005) çalışmasında okul yöneticiliği hazırlama programında problem çözme teknikleri, eğitim teknolojisini kullanma, uygulama, eğitim hukuku, eğitim ekonomisi, teknoloji eğitimi, iletişim, araştırma teknikleri, program geliştirme, performans değerlendirme, insan ilişkileri, takım yönetimi, güdüleme teknikleri ve zaman yönetimi gibi derslere ağırlık verilmesi gerektiğini ve okulun sorunlarının ayrı bir ders olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Çelikten (2004) her şeyden önce müdürün karar verme becerisinin gelişmiş olması gerektiğini, çevreyi iyi tanıyan, insan ilişkilerinde başarılı, iletişim kurabilen ve kurulabilen kişi olması gerektiğini çalışmasında belirtmektedir.

DMK (1965) incelendiğinde, yönetmeliğin 11. maddesinde, yönetici olarak atanabilmek için aranan koşullar arasında yönetim alanında eğitim görmüş olma koşulunun bulunmadığı görülmektedir. Yönetici atama yönetmeliği incelendiğinde ise müdür olmak isteyen adayların yönetim bilimleri alanında yüksek lisans ya da doktora yapmış olmalarına ek puanlar verildiği görülmektedir. Tanrıoğlu vd. (2011) tarafından yapılan araştırma da Türkiye’de okul müdürünün yetiştirilmesi iki şekilde gerçekleştirildiği, bunlardan ilkinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yerel ve merkezi düzeyde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim kursları ile, diğeri üniversitelerin “eğitim yönetimi” alanında lisansüstü programlar ile olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada lisansüstü programlara okul yöneticilerinin katılımının zorunlu olmadığı belirtilmektedir. Yöneticilik eğitimi almış olmanın göreve atanmada bir koşul değil, tercih nedeni olduğu sonucuna varılmaktadır.

Oyman ve Turan (2014) tarafından yapılan çalışma da okul müdürlerinin öncelikli olarak, temel mevzuatlara hâkim, yapı ve süreçleri iyi bilen ve yöneten, işlerini doğru yapan bir yönetici olması beklendiği belirtilmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda finansal yapı ve yönetim, süreç yönetimi, okullardaki süreç ve işleyiş konularında belirtilen görüşler bu bağlamda müdürlerin rol ve sorumlulukları, kendilerinden beklenen yöneticilik vasıflarıyla uyumlu olduğu, ancak bir yönetici olmanın yanı sıra bir eğitim lideri olması ve atama sınavlarında insan ilişkileri, etik, analitik düşünme, yeniliklere hakimiyet gibi konularda da başarılı olmaları beklenen müdürlerin, liderlik vasıflarına ilişkin etkili iletişim, eşitlik, dürüstlük, vizyon ve misyon, problem çözme becerileri gibi kavramları kendileri açısından eksik bulduklarını ve bu alanlarda yeterlik kazandırılmaları gerektiği ifade edilmektedir. Araştırmada müdürlerin belirttiği konular, iyi bir yönetici olmak için gerekli bilgiye, aynı zamanda iyi bir eğitim lideri olabilmek için liderliğe ilişkin vasıflara sahip olmaya ilişkin hem mali ve yapısal hem de insani süreçlere odaklanılması gerektiği

belirtilmektedir. Toklucu (2000) yaptığı araştırmasın da yöneticilere yapılan sınavların değerlendirilmesi sonucunda toplam kalite yönetimi ile demokrasi ve insan hakları, kaynakların etkin kullanılması ve personel yönetimi ile ilgili soruların en az yanıtlanan sorular olmasının bu kavramların eğitim sistemimizde istenilen şekilde anlaşılmadığını ortaya koyduğunu belirttiği görülmektedir. Çetin ve Yalçın (2002) tarafından yapılan çalışmada Milli Eğitim Bakanlığının eğitim yöneticisi yetiştirme eğitimlerinde eğitim yöneticisi adaylarına vizyon kazandırma, teknolojiyi kullanabilme ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanabilmeleri amacı ile bu çerçevede insan kaynakları yönetimi, bilgisayar kullanımı ve misyon - vizyon geliştirme derslerini programına aldığı belirtilmektedir. Şişman ve Turan (2002) tarafından yapılan çalışmada yönetici eğitim programlarında 1960'lara kadar yer alan temel konuların, program, denetim, okul maliyesi, okul hukuku, araştırma, eğitim psikolojisi, eğitim tarihi ve felsefesi, okul binaları ve personel konularından oluşmakta olduğu ifade edilmektedir. Çalışmada yakın zamanlarda eğitim programlarına yönetim teorisi, liderlik, eğitim hukuku, karar verme, okul bölgesi yönetimi, işletme finans ve bütçesi, örgüt geliştirme, okul toplum ilişkileri gibi konularının da eklendiği belirtilmektedir.

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği incelendiğinde okul müdürü olarak atanabilmek için belirlenen şartların yükseköğrenim görmüş olmak, atanacağı eğitim kurumunda ilgili mevzuatına göre maaş karşılığı okutabileceği dersin bulunması, bakanlıkta en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak, seçme sınavında başarılı olmak olduğu belirtilmektedir. Yönetmelik de mesleki teknik eğitim kurumları yöneticileri için ayrı bir yeterlik aranmadığı görülmektedir.

Yazıcı ve Düzkaya (2016) tarafından yapılan çalışmada dördüncü endüstri devrimini ortaya çıkaran dinamiklerin anlaşılabilmesi, önümüzdeki yüzyılı etkileyecek teknolojik, ekonomik ve toplumsal yeni paradigmanın çözümlenmesini ve politikalar üretilebilmesini sağlayacağı ifade edilmektedir. Küresel rekabet zincirinin bir parçası olarak devam edebilmek ve toplumsal refahı arttırabilmek ancak ve ancak bilgi ve teknolojiye daha fazla odaklanarak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sürdürülebilmesi ile mümkün olacağı belirtilmiştir.

Aykut (2006) çalışmasında eğitimin bir toplumun gelişmesinde itici güç olduğunu, başarılı okulların anahtarının da okul müdürleri olduğunu ifade etmektedir. Toplum olarak medeni ülkeler seviyesine çıkmak için okul yöneticilerinin seçiminin ve işe alınmasının nesnel kriterlere göre yapılması gerektiği, ölçünün ise mesleki beceri ve yeterlik olması gerektiği belirtilmektedir. Aslan ve Karip (2014) çalışmasında eğitimin farklı

kademelerindeki okulların kendine özgü koşulları olması nedeniyle okul türlerine göre liderlik standartlarının belirlenmesi gerektiğini belirttiği görülmektedir.

Çetin ve Yalçın (2002) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda hizmet içi eğitim programlarının göreve uygun olarak spesifik hale getirilmesi gerektiği ve hizmet içi eğitim verecek eğitici grup alanında eğitilmiş ve deneyimli eğitimcilerden oluşması gerektiği vurgulanmaktadır. Balyer ve Gündüz (2011) çalışmasında değişen ve gelişen çağı yakalayabilmek için güncel hizmet içi eğitim programları uygulanması gerektiğini ifade etmektedir. Bakioğlu vd. (2002) tarafından yapılan araştırma sonucunda farklı konulardaki mentor ihtiyacını karşılamak amacıyla İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde bilgisayar, teknoloji, toplam kalite yönetimi ya da yapı işleri gibi çeşitli konularda mentörlük yapmak üzere okul yöneticilerinin kolaylıkla ulaşabilecekleri ve rahatlıkla danışabilecekleri "alan mentorleri" bulunması gerektiği belirtilmektedir. Demirtaş ve Özer (2014) yaptığı araştırma sonucunda seçilen müdür adaylarının, hizmet öncesi bir eğitimden geçtikten sonra, deneyimli bir yönetici yanında iş başında yetiştirilmelerinin faydalı olacağını ifade etmiştir (Demirtaş ve Özer, 2014, s.1). Aykut (2006) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticileri için gerçek okul ortamında karşılaşabilecekleri problemlerle tanışmalarını sağlayabilecek örnek olay incelemesi gibi problem çözme odaklı uygulamalar, mentörlük, stajyerlik gibi yeni yaklaşımların göz önünde bulundurulması ve uygulanacak programların yönetici adaylarını okul yönetiminin gerçek ihtiyaçlarına yönelik hazırlayacak şekilde oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Tanrıöğen vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlüklerine atamalarda yüksek lisans veya doktora yapmış olmanın ve yabancı dil bilmenin kademeli olarak zorunlu hale getirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Yönetici yetiştirmeyi incelediği araştırmasında Okçu (2011) yönetici yetiştirmek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurulu işbirliği ile bakanlık bünyesinde “Yönetici Yetiştirme Akademisi” kurulmasını ve bu birimde “okul yöneticisi yetiştirme sertifika programı” açılmasını, bununla ilgili gerekli mevzuat değişikliğine gidilmesini önermektedir.

Koşar, Sezgin ve Aslan (2013) araştırmasında, okul müdürlerinin yönetmelikler çerçevesinde yerine getirmek zorunda olmadıkları ancak yapmak zorunda olduklarını düşündükleri işleri ve bu türden işleri gerçekleştirmede başvurdukları yöntemleri incelemiştir. Araştırma sonunda yasa ve yönetmeliklere göre tüm çalışanların iş tanımlarının, tüm çalışma alanlarının iş yükünün tespit edilmesini, yönetmeliklerde genel ifadelerle yer alan müdürlerin görev tanımlarının daha açık hale getirilmesi gerekliliğini belirtmektedirler.

Yavaş (2014) günümüz okul müdürlerinin yeterliklerine yönelik veli görüşlerini incelediği araştırmasında, okul müdürünün alması gereken eğitimleri kişisel özellikler ve iş ile ilgili olmak üzere iki grupta topladığı görülmektedir. Okul müdürünün kişisel özellikleri ile ilgili alması gereken eğitimleri, insan psikolojisi, diksiyon, kişisel gelişim, disiplin, halkla ilişkiler, ahlaki ve dini konular, problem çözme alanlarında listelemektedir. İş ile ilgili alması gereken eğitimleri ise, müdürlük ve okul yönetimi, liderlik, öğretmenlik tecrübesi, tarih ve kültür, değerler eğitimi, ekip çalışması, vicdan başlıkları ile listelemektedir.

Cemaloğlu (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerini yetiştirme programı, okul yöneticilerinin farklı alanlardaki eğitim ihtiyaçlarını tanımlamalı ve programda ifade edilmelidir. Programda eğitimin içeriği, kullanılacak öğretim yöntemleri, eğitim modülleri, programın ve başarının değerlendirmesinin olması gerektiği belirtilmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim ihtiyaçları (bilgi, beceri ve tutumlar) tanımlanmalı, sorumluluklar, roller, görevler açıklanmalıdır. Yapılan araştırma sonuçlarında okullardaki müdür yardımcıları okul müdürlerinin yeterliklerini ilk sırada “Teknik Yeterlikler”, ikinci olarak “İnsancıl Yeterlikler” ve üçüncü sırada ise “Kavramsal Yeterlikler” boyutunda yeterli buldukları görülmektedir.

Uslu (2013) tarafından yapılan araştırmada, eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlere göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlik alanları teknik, insancıl ve kavramsal olarak gruplanarak tablolştırılmıştır. Teknik yeterlikler, iletişim, finansman, yönetim süreçleri, teknoloji kullanımı, çevreye uyum, ekip yönetimi, planlama, stratejik planlama, çatışma yönetimi, öğrenen liderlik, performans değerlendirme, personel ve öğrenci işleri, toplantı yönetimi, vizyoner liderlik alanlarında belirtilmiştir. İnsancıl yeterlikler, farklılıklara saygı, güdüleme, adil olabilme, etik değerler, yönlendirme, duygu yönetimi, etkileme, harekete geçirebilme, katılım sağlama, koordinasyon sağlama, sosyal liderlik, tutarlı olabilme, yetki paylaşımı alanlarında belirtilmiştir. Kavramsal yeterlikler, eğitim felsefesi, yönetim kuramları, bilimsel okuryazarlık, entelektüel bakış, insan davranışı kuramları, eleştirel düşünme, iletişim kuramları, örgütsel davranış kuramları, program bilgisi, sistem kavramı alanları ile belirtilmiştir.

Çalışkan ve Durman tarafından (2016) yapılan çalışmada 1975-2011 dönemine ait 36 yıllık veriler kullanılarak, Türkiye'de mesleki eğitim ile ekonomik kalkınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Ampirik çalışma sonucu elde edilen bulgular, Türkiye'de mesleki eğitim ile ekonomik kalkınma düzeyi arasında pozitif yönlü bir

ilişki olduğunu ortaya koymuş ve literatürde yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermiştir. Dolayısıyla, genelde eğitime yapılan harcamaların, özelliklede mesleki ortaöğretime yapılan her türlü iyileştirme ve katkıların Türkiye ekonomisinin gelişmişlik düzeyini artıracığından, bu alanlara daha fazla kaynak aktarımı sağlanmalıdır. Aynı zamanda, ülkenin eğitim politikası, özellikle sanayi sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli emeğin karşılanmasına yönelik olarak planlanmalıdır.

Turhan, Karabatak, Şengür, Zincirli (2018) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, yönetsel güçlülüğün, stres ve depresyon üzerindeki etkilerinin yüksek düzeyde olduğu ve okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeyleri arttıkça, stres ve depresyon düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Mochon (1969) tarafından yapılan Mesleki-Teknik Program ve Planlamada Yeni Kavramlar başlıklı araştırmasında mesleki ve teknik eğitimde oluşturulması gereken eğitim, öğretim alanlarını araştırmaktadır. Araştırmasında mesleki eğitimde yönetim tarafından oluşturulması gereken teknik alanların seçilen mesleğe uygun tasarlanmasını, öğrencinin seçtiği mesleğin becerilerini benzer alanlarda yaşayarak öğrenmesi gerekliliğini belirtmektedir. Bu alanlarda yetişen öğrencilerin özgüven ve becerilerinin daha yüksek olacağı vurgulanmaktadır (Mochon, 1969, s. 1). Meslek lisesi yöneticilerinin okul içinde oluşturdukları öğrenim alanları için mesleğin gerektirdiği becerileri de bilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Bredeson (1985) “Okul Müdürlerinin Metaforik Bakış Açılarının Analizi” adlı çalışmasında, okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanındaki görev-rol ve sorumluluklarından da en önemlilerinden birkaçını kurumun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla etkili bir lider olma, okul müdürlerinin yönetici yeterliklerini kullanarak karar alıp verme mekanizmasını sürdürme olduğunu belirttiği ve araştırmacının çalışmasında ABD’deki yöneticilerin üniversitelerdeki eğitim yönetimi alanındaki programlara katılımının zorunlu olduğunu ifade ettiği görülmektedir.

Baglow (2016) tarafından yapılan çalışmada Zelanda mesleki ve teknik eğitim liderleri için mesleki gelişim ihtiyaçlarının ve liderlik gelişiminin incelendiği görülmektedir. Araştırma bulgularında, mesleki ve teknik eğitim liderlerinin rollerinin karmaşıklığına dikkat

çekmekte ve kurumlarının taleplerinin, finansman beklentisinin karşılaştığı sorunlardan olduğunu belirtmektedir. Bu durumda mesleki eğitimde liderlerin desteğe ihtiyaç duyduğu ve liderlik gelişimlerinin sağlanması gerektiğinin belirtildiği görülmektedir.

Cantor (1991) tarafından yapılan “Eğitimin Mesleki Yansıması” isimli çalışmasında İngiltere, Japonya ve Federal Almanya Cumhuriyeti'nde 16-19 yaş arası çocuklar için mesleki eğitim ve öğretime giriş öncesi aşamasına yoğunlaşarak, her ülkenin sistemini incelediği görülmektedir. Yapılan çalışma sonucunda mesleki eğitim ve öğretim sistemlerinin, içinde geliştikleri toplumları yansıttığının görüldüğü belirtilmektedir. Bu durumda mesleki eğitim veren okulların müdürlerinin de içinde bulundukları toplumu ve ihtiyaçlarını iyi tanımaları gerektiği, okul kültürünün çerçevede oluşturulmasına destek vermeleri gerektiği düşünülebilir.

Walker (1985)'ın “Özel Eğitim Yöneticilerinin Özel Eğitim Alanlarındaki Algılanan Yeterlikleri” adlı çalışmasının sonucunda elde edilen bilgilere göre özel eğitim kurumları yöneticilerinin maliye, plan-program, gelişen teknoloji ve eğitim-öğretim müfredatları hakkında çok daha geniş kapsamlı olarak yönetici yeterliğine sahip olması beklenmektedir.

Rouss (1992)'un “Okul Liderlerinin Temel Olan Yeterlikleri” adlı araştırmasında, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki esas olan yönetici yeterliklerinin belirlemesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın sonucunda insancıl yeterlik kapsamındaki becerilerin ve kişisel değerlerin yönetici olarak görev yapan okul liderleri için önemli olduğu ve okul müdürünün, kurum hedeflerini gerçekleştirmesinde vizyona sahip olmasının önemini vurguladığı görülmektedir.

Sifert (1951) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin sahip olması gereken eğitim ve deneyimler üzerinde durulmuştur. Araştırmasında öğretmenlik ve öğretim deneyimi olan müdürlerin daha başarılı olduğunu belirtmektedir. Okul müdürlerinin idare etmeye, kuvvetli adalet duygusuna, cesaret ve bilgi çeşitliliğine ihtiyacı olduğunu, tanıtım bilgisine sahip olması ve psikoloji bilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Fletcher ve Brundrett (2005) tarafından yapılan ilkokul müdürlerinin liderlik izlenimleri ile ilgili araştırmada, okul müdürlerinin, işbirliği, iletişim, yetkilendirme ve personel geliştirme etkinliklerine önem verdiklerini, öğretmenlerin başarılarını takdir etmeye özen gösterdiklerini belirttiği görülmüştür.

Sonuç olarak yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde mesleki ve teknik eğitim ile ilgili ve okul müdürlerinin yönetici yeterliklerini belirlemeye yönelik çalışmaların

yapıldığı görülmektedir. Ancak özellikle mesleki ve teknik eğitim okul müdürlerinin yeterlik alanlarını belirlemeye yönelik bir çalışmanın olmadığı sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmalarda da mesleki ve teknik eğitim veren kurumların diğer eğitim kurumlarına göre farklı olduğu belirtilmekte ve yönetimi içinde farklı yeterlik alanlarına ihtiyaç olabileceği görülmektedir. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarının güçlendirilmesi ve desteklenmesi adına okul müdürlerinin yeterlik alanları belirlendikten sonra bu yeterlik alanlarının kazandırılmasına yönelik bir yeterlik çerçevesi tasarımı için farklı çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Ayrıca mesleki ve teknik eğitim kurumu müdür yeterliklerinin belirlenmesine yönelik yürütülen çalışmaların çoğunluğunun teorik araştırmalar olduğu, yeterliklerin kazandırılmasına yönelik uygulamaya dönük herhangi bir yeterlik çerçevesi tasarımı çalışmasının olmadığı görülmektedir. Yapılan bu araştırmanın uygulamadaki bu boşluğu doldurması, teori ve uygulama arasında bir köprü oluşturması beklenmekte ve amaçlanmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmada kullanılan yöntem, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan çözümleme tekniklerine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ilk olarak mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin yeterliklerinin belirlenmesi ve ikinci olarak da bu kurumlarda görev yapan okul müdürlerinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için bir yeterlikler çerçevesi tasarımı önermek amacıyla üç aşamalı olarak tasarlanmıştır. Birinci aşamada belge toplama tekniği ve doküman incelemesi yöntemi ile kuramsal temele ve mevzuat verilerine dayalı bir yeterlik havuzu oluşturulması öngörülmüştür. İkinci aşamada ise nitel araştırma yöntemi ile uygulamacıların görüşlerini ve beklentilerini içeren toplam deneyimlerini derinlemesine yansıtan veri elde ederek mesleki ve teknik ortaöğretim okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin birinci aşamada elde edilen veri havuzunun geliştirilmesi ve kapsam geçerliğinin artırılması öngörülmüştür. Üçüncü aşamada ise belge toplama tekniği ve doküman analizi ile elde edilen verilerle nitel araştırma yöntemi ile elde edilen verilerin değerlendirilmesine dayalı olarak bir yeterlikler çerçevesi hazırlanması hedeflenmiştir.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin yeterliklerini belirlemek üzere birinci aşamayı oluşturan belge toplama tekniği ve doküman incelemesi sürecinde iş analizi yöntem ve tekniklerinden yararlanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu ve olaylar hakkında bilgi içeren, yazılı materyallerin analizini kapsar. Nitel araştırmalarda gözlem ve görüşme gibi diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte kullanıldığında verinin çeşitlendirilmesini sağlar ve araştırmanın geçerliğini artırır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 188). Böylesi çoklu yöntemle toplanan veriye dayanan nitel araştırmanın güvenilirliği önemli ölçüde artacaktır. Bu çerçevede okullara doküman yönetim sistemi (DYS) üzerinden gönderilen dokümanlar, güncel mevzuat, konu ile ilgili kitap, makale ve tezlerden oluşan basılı bilimsel eserler iş analizi yöntemlerinden biri olan belge toplama tekniği ve doküman incelemesi yöntemi kullanılarak incelenmiştir.

İkinci aşamayı oluşturan nitel araştırma yöntemi süreci olgubilim deseninde tasarlanmıştır. Nitel araştırma, bireyler ve gruplar arasındaki sosyal ve bireysel problemlerin derinlemesine incelenmesidir. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Araştırma konusu da bize tümüyle yabancı olamayan aynı zamanda da tam anlamıyla kavrayamadığımız olgulardan oluşmaktadır. Bu yönüyle olgu bilim uygun bir araştırma zemini oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi ve müdürlerin görüşlerinin derinlemesine ve ayrıntılı olarak incelenmesi için görüşme yöntemi kullanılmıştır (Creswell, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çerçevede yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu özellikleri taşıyan görüşme formu hazırlanmış ve kullanılmıştır. Görüşme, iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşim, olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 120). Bu aşamada okul müdürleri ile yapılan görüşmeler yoluyla, deneyimler, tutumlar, düşünceler, yorumlar ve zihinsel algılar gibi gözlemlenemeyenler anlamaya çalışılmıştır. Yapılan görüşme yönteminin yanı sıra çalışılan araştırma problemi ile ilgili yazılı ve görsel materyal ve malzemelerin araştırmaya dâhil edilmesi amacıyla yapılan doküman incelemesi yöntemi araştırılan olgu ve olaylar hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 187).

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin yeterliklerinin hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilebilmesi ve yetiştirilebilmeleri amacıyla çalışmanın üçüncü aşamasında ise mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik yeterlikler çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışmada yeterlik alanlarını belirleyerek, bu yeterlik alanlarının kazandırılmasına yönelik bir eğitim planı tasarlanmasının yeterlik düzeylerini artırmada ve geliştirmeleri gereken yeterlik alanlarını belirlemede faydalı olacağı düşünülmüştür. Belirlenen her bir yeterlik alanının gerektirdiği beceriler tespit edilerek, kazandırılması gereken beceri alanlarını içeren bir yeterlikler çerçevesi oluşturulmuştur.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2019-2020 eğitim öğretim yılında Antalya ilinde 5 merkez ilçesi olan Muratpaşa, Kepez, Döşemealtı, Konyaaltı ve Aksu bölgelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında 10 farklı

kurumunda çalışan okul müdüründen oluşmaktadır. Müdürleri ile görüşme yapılan 5 merkez ilçede toplam 28 adet mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu vardır. Seçilen 10 mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının ikisinde turizm, ikisinde çocuk gelişimi, ikisinde ticaret ve bilişim, birinde çıraklık, ikisinde bilişim ve elektrik, birinde denizcilik alanları ağırlıklı eğitim verilmektedir.

Çalışma grubunun belirlenmesinde nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örnekleme yönteminden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 112). Örnekleme dâhil olacak müdürlerin belirlenmesinde ölçüt olarak mesleki kıdemleri 10 ve daha fazla olan, bunun önemli bölümünde mesleki eğitim okullarında hizmet veren, mesleki okullarda müdür olarak 5 yıl ve daha fazla çalışan gönüllü kadın ve erkek katılımcılar tercih edilmiştir. Bu özelliklere sahip okul müdürlerinin belirlenmesinde okul müdürlerinin ilişkilere dayalı olarak birbirlerini tanıdıkları bilgisi ve varsayımından hareket ile okul müdürlerinin görüşleri ile kartopu örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Kartopu örnekleme yaklaşımı probleme ilişkin zengin bilgi kaynağı olabilecek durumların saptanmasıdır. Daha önceden ulaşılan kişilerin önerilerinden yola çıkarak listeye daha fazla bireyin dâhil edilmesiyle liste kartopu gibi büyür (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 112). Okul müdürleri ile görüşme neticesinde 5 merkez ilçede bu özelliklere sahip 10 okul müdürünün bulunduğu belirlenmiştir. Kartopu örnekleme yaklaşımıyla ölçütlere uygun müdürler seçilerek görüşmeler yapılmıştır. Sonuç olarak araştırmanın çalışma grubu 10 mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinden oluşmuştur. Katılımcılarla yüz yüze bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunun özellikleri Tablo 3.1 de sunulmuştur.

Tablo 3. 1

Görüşme Yapılan Çalışma Grubunun Kişisel Bilgileri

Çalışma Grubu						
	Okul Türü	Meslekte çalışma süresi	Yönetici olarak çalışma süresi	Mesleki eğitimde çalışma süresi	Meslek lisesi mezunu	Cinsiyet
M1	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	19	5	19	Evet	Erkek
M2	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	32	25	32	Evet	Erkek
M3	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	32	5	32	Evet	Erkek
M4	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	29	18	29	Evet	Erkek
M5	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	32	8	32	Evet	Erkek
M6	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	29	12	10	Evet	Kadın
M7	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	10	5	10	Evet	Kadın
M8	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	33	20	33	Hayır	Erkek
M9	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	40	30	40	Hayır	Erkek
M10	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16	11	16	Evet	Erkek

Nitel çalışmaya katılan okul müdürlerinin tamamı mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu türlerinden birinde müdür olarak görev yapmaktadır. Müdürlerin cinsiyete göre dağılımı incelendiği zaman çalışma grubunda 8 erkek müdür ve 2 kadın müdür olduğu görülmektedir. Müdürlerin yönetici olarak çalışma sürelerinin 4 ile 30 yıl arasında, toplam çalışma sürelerinin 10 ile 40 yıl arasında, katılımcıların mesleki eğitimde çalışma sürelerinin

ise 10 ile 40 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Okul müdürlerinden 8'inin ise mesleki ve teknik eğitim veren okul türlerinin birinden mezun oldukları görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Uygulanması

Araştırmanın birinci aşaması kuramsal bilgi ve mevzuat verileri ile desenlenmiştir. Birinci aşamada müdür yeterlikleri ile ilgili literatür bilgisinin, doküman yönetim sistemi ile müdüre iletilen görevlerin ve mevzuatın ayrıntılı incelenmesi ile taslak yeterlikler listesi oluşturuldu ve okul müdürleri ile yapılan derinlemesine görüşmeler ile kapsamlı yeterlik havuzu listesi elde edildi.

Araştırmanın ikinci aşaması nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseninde desenlenmiştir. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2011, s. 72). Nitel araştırma, bireyler ve gruplar arasındaki sosyal ve bireysel problemlerin derinlemesine incelenmesidir. Veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi ve müdürlerin görüşlerinin derinlemesine ve ayrıntılı olarak incelenmesi için görüşme tekniği kullanılmıştır (Creswell, 2014; Yıldırım ve şimşek, 2011). Görüşme; karşı tarafın deneyimler, tutumlar, yorumlar, zihinsel algılar gibi gözlenmeyen bakış a ıllarının anlamaya çalışıldığı yöntemdir (Yıldırım ve şimşek, 2011, s. 120). Görüşmeler için veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış bölümleri içeren özellikte bir görüşme formu kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme formunun ilk bölümünde kişisel bilgiler ikinci bölümünde yeterlik alanlarının belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır. Alanyazında iki tür görüşmeden söz edilir: yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşme. Yapılandırılmış görüşme önceden belirlenmiş bir dizi soru ve yanıtı içeren, yönlendirici özellikte olan görüşmedir. Yapılandırılmamış görüşme ise açık uçlu sorulara dayanır. Araştırmacı görüşülen kişiler ile belirli konuları keşfetmeye çalışır. Görüşme sırasında daha ayrıntılı sorularla o alanları daha derinliğine irdelemeyi deneyebilir (Yıldırım ve şimşek, 2011, s. 120). Araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmeler nitel veri olarak kullanılmıştır. Doküman analizi sonucunda elde edilen sonuçlarla birlikte değerlendirilerek bir rapor hazırlanması planlanmıştır. Görüşme formu hazırlama sürecinde ayrıntılı literatür taraması yapılmış ve mesleki eğitim yönetiminde müdürlerin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin önemli kavramlar tespit edilmiştir. İş analizi kavramı ve yöntemleri ayrıntılı incelenerek, doküman incelemesi ile tespit edilen

yeterlik alanları dikkate alınarak mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin ihtiyaç duydukları yeterlik alanlarını tespit etmeye yönelik bir görüşme formu oluşturulmuştur. Önceden belirlenen yeterlikler görüşme formuna konularak müdürlere düşünceleri sorulmuştur. Görüşme formunun bu bölümü yönlendirici özelliktedir. Görüşme formunda katılımcılara yönlendirmeden uzak ihtiyaç duydukları yeterlikleri tespit etmeye yönelik açık uçlu sorular da sorulmuştur. Görüşme formunun bu bölümü ise yarı yapılandırılmış form niteliği taşımaktadır. İlk iki görüşmenin analizleri ile elde edilen kavramlar değerlendirilerek derinlemesine daha fazla veri toplamak amacıyla sorular yeniden değerlendirilmiştir. Görüşmeler ortalama 50 dakika ile 2.5 saat arasında sürmüştür. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği için görüşmeler katılımcının izni alınarak ve katılımcıları yönlendirecek ifadelerden kaçınılarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada kod isimler kullanılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvuru alan müdürlere birer kod numarası verilmiştir. Katılımcıların kod numaraları (M) kısaltması ile M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10 şeklinde belirtilmiştir. Görüşmeler ve doküman incelemesi sonunda elde edilen veriler doküman haline getirilerek betimsel ve içerik analizi için çerçeve oluşturulmuştur. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip, yorumlanmasıdır. Kavramsal yapının daha önce açık olarak belirlendiği araştırmalarda kullanılır. İçerik analizinde toplanan verilerin önce kavramlaştırılması, daha sonrada ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması, derinlemesine analiz edilmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 227) . Bulgular yorumlanırken doğrudan alıntılara ve veriler yorumlanırken eleştirel ve karşılaştırmalı analizlere yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, 1. ve 2. aşamasında elde edilen veriler çerçevesinde ortaya çıkan bulgulara bakarak bir yeterlikler genel çerçevesi, kazanım hedefleri, kazandırılması öngörülen davranışlar belirlenmeye çalışılmış ve bu çerçevede bir hizmet içi eğitim programına temel oluşturabilecek yeterlikler çerçevesi önerisi olarak sunulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın birinci aşamasında mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu yönetimine özgü ihtiyaç duyulan müdür yeterliklerini belirlemek amacıyla Google Akademik, veri tabanları kitap, dergi, makaleler, mevzuat, tezler, dys evrakları derinlemesine doküman incelemesi yöntemi ile incelenmiştir. Elde edilen verilerin analiz aşamalarında NVIVO 11

nitel araştırma paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel ve içerik analizi yapılmıştır (Creswell, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada doküman analizi yöntemi ile toplanan veriler incelenerek içerik analizi yöntemiyle anlamlı bölümlere ayrılmıştır. İçerik analizinde verilerin kodlanmasında kullanılan veriler araştırmacının kendisinden, okuduğu alanyazından ya da verinin içinden gelebilir. Veriler kodlandıktan sonra içeriği yorumlanarak yeterlik listesi oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci aşamasında elde edilen verilerin hem geçerlik ve güvenirliğini artırmak hem de daha derinlemesine veri elde edebilmek amacıyla görüşme araştırma teknikleri kullanılmıştır. Katılımcıların görüşleri nitel araştırma yöntemlerinin doğasına uygun olarak yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış özellikleri taşıyan görüşme formu ile alınarak nitel araştırma yöntem ve tekniklerine uygun olarak analiz edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi için NVIVO 11 nitel araştırma paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel ve içerik analizi yapılmıştır (Creswell, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın bir sonraki aşamasında yapılan görüşmeler ile elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile temalara ayrılarak yorumlanmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 224). Görüşmeler ile elde edilen veriler sistematik ve açık bir biçimde daha önce içerik analizi ile belirlenen temalara göre yorumlanmıştır. Tanımlanan veriler gerekli yerlerde doğrudan alıntılar ile desteklenmiştir.

Araştırmanın üçüncü aşamasında müdürlerin ihtiyaç duyduğu yeterliklerin gelişimlerini sağlayacak plan hazırlanmıştır. Bu aşamada belirlenen yeterlikler ve yeterlik göstergeleri farklı yeterlik alanları altında gruplanarak tablo halinde oluşturulmuştur. Oluşturulan tablolarda müdürlerden beklenen yeterlik için ve her bir yeterlik alanı için gerekli kazanımlar belirtilmiştir.

3.5. Araştırma Süreci

Aşağıda oluşturulan araştırma süreç tablosu ile araştırmanın süreci özetlenmiştir. Belirlenen amaçlar, amaçlara yönelik oluşturulan alt problemler, kullanılan yöntem ve analizler tabloda kısaca açıklanmaktadır. Bu bölümde araştırmada izlenen süreç tablolaştırılmış ve Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3. 2

Araştırma Süreç Tablosu

Araştırma Süreç Tablosu			
Amaç_1: Mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim kurumu okul müdürünün yeterli olması beklenen alanların belirlenmesi, müdürlerin yeterlik alanlarının kapsamlı içeriklerinin oluşturulması			
1. Alt Problem: İş analizi sonucunda ortaya çıkan mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?			
Araştırma Modeli Belge toplama tekniği, Doküman analizi ve iş analizi yapılması	Veri Toplama Araçları Google Akademik, Veri Tabanları Kitap, Dergi, Makaleler, Mevzuat, Tezler, DYS evrakları	Çözümleme Teknikleri Nvivo (11) nitel araştırma analizi programı ile içerik analizi	
Amaç_2: Doküman analizi ve müdür görüşleri çerçevesinde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin yeterlik alanlarının, öngörülen iş alanlarının ve içeriklerinin belirlenmiş olması hedeflenmiştir. Bu çerçevede görüşmeler yapılarak okul müdüründen beklenen yeterliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır.			
2. Alt Problem: Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin görüşlerine göre müdürlerin sahip olması gereken yeterlik alanları nelerdir?			
Araştırma Modeli Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseninde desenlenmiştir. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt ve kartopu zincir örnekleme yöntemi kullanılmıştır.	Çalışma Grubu Çalışma grubu Antalya'nın 5 merkez ilçesinde bulunan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinden oluşmaktadır.	Veri Toplama Araçları Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilecek olan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır.	Çözümleme Teknikleri Verilerin çözümlenmesinde betimsel ve içerik analizi yapılmıştır.
Amaç_3: Mesleki ve teknik eğitim ortaöğretim kurumu okul müdürlerine yönelik belirlenen yeterlik alanlarına dayalı öğretim programı tasarımının oluşturulması			
3. Alt Problem: Belirlenen yeterlikler çerçevesinde önerilecek program nedir?			
Araştırma Modeli Eğitim programının oluşturulurken elde edilen veriler iki tür veri değerlendirilmiştir. a- Bunlardan birincisi belge toplama tekniği, doküman analizi ve iş analizi yapılması sonucu elde edilen verilerden elde edilen yeterlik listeleridir. b- İkinci veri kaynağı ise okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin analizi ile elde edilen yeterlik alanlarıdır.			

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu okul müdürlerinin yeterli olmaları beklenen yeterlik alanlarına ve belirlenen yeterliklere ilişkin kapsamlı içeriklere yönelik bulgular sunulmuştur. Bu bölümde ikinci olarak, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu okul müdürlerine yönelik belirlenen yeterlik alanlarına ve içeriklerine dayalı olarak geliştirilen yeterlik çerçevesi verilmiştir. Araştırmada “Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?”, “Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik yeterlik çerçevesi nasıl olmalıdır?” problem sorularına ve bu problem sorularına bağlı oluşturulan “Alanyazın, yasal mevzuat ve kurum içi yazışma dokümanlarından elde edilen verilere dayalı olarak yapılan doküman analizi sonuçlarına göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?”, “Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürünün sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?”, alt problemlerine cevap aranmıştır. Araştırma bulguları mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin doküman incelemesi sonuçları, mesleki ve teknik eğitimde görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre yeterlikler ve mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik yeterlikler çerçevesi tasarımının oluşturulması başlıkları altında toplanarak aşağıda sunulmuştur.

4.1. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler

4.1.1. Alanyazın, Yasal Mevzuat ve Kurum İçi Yazışma Dokümanlarından Elde Edilen Verilere Dayalı Olarak Yapılan Doküman Analizi Sonuçlarına Göre Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler

Araştırmanın birinci alt problemi “Alanyazın, yasal mevzuat ve kurum içi yazışma dokümanlarından elde edilen verilere dayalı olarak yapılan doküman analizi sonuçlarına göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?” şeklinde oluşturulmuştur. Bu

amaçla birinci olarak Google akademik ve veri tabanlarından yararlanılarak elde edilen, makaleler, bildiriler, tezler, ikinci olarak bu konuda basılmış bilimsel eserler (kitaplar) ve üçüncü olarak ilgili mevzuat (kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergeler) ve son olarak da okullara DYS sistemi üzerinden gönderilen dokümanlar ve kurum içi yazışma dokümanları detaylı olarak incelenmiştir. Bu çerçevede insancıl, kavramsal(karar), teknik ve teknolojik yeterlikler esas alınarak analiz edilen bulgular tablolar halinde oluşturulmuş ve sunulmuştur. Yapılan doküman incelemesi sonucunda saptanan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürü insancıl yeterlik alanları Tablo 4.1’de, kavramsal(karar) yeterlik alanları Tablo 4.2’de, teknik yeterlik alanları Tablo 4.3’te ve teknolojik yeterlik alanları ise Tablo 4.4’te gösterilmektedir. Tablolarda tespit edilen temel yeterlik alanları, bu her bir temel yeterliğin altında tanımlanan yeterlikler ve yeterliğin kazandırılmasına yönelik yeterlik eylem maddeleri yer almaktadır.

İnsancıl yeterlikler birey ve grupları anlama, güdüleme, bireysel farklılıkları gözetme ve insan ilişkilerine yönelik becerileri olarak düşünülmektedir. Bu kapsamda müdürün doküman incelemesi ile tespit edilen insancıl yeterlik alanları tabloda gruplanarak sunulmuştur. Tablo 4.1’de insancıl yeterlik alanlarının temel yeterlik maddeleri adalet, değerler sistemi, değişimi yönetimi, etik, farklılıkları yönetme, iletişim, insan ilişkileri, işbirliği-takım çalışması, motivasyon, okul kültürü yaratma, performans, psikoloji, stres yönetimi başlıkları altında tanımlanmıştır.

Tablo 4. 1

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları

İnsancıl Yeterlikler		
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri	
Adalet	Adalet	1. Adaletli bir ortamda çalıştıklarını hissetmelerini sağlayacak önlemler alır (Çırak, 2013, s. 35) .
		2. Yetkilerini kullanırken tarafsız ve bütün öğretmenlere eşit davranma gerekliliği bilincindedir (Bıçakçı, 2017, s. 5) .
	Dağıtım Adaleti	3. İş görenlerin ücret, ödül gibi kazanımlarının adil dağıtımını sağlar (Çırak ve Atanur Başkan, 2015, s. 1093) .
	Etkileşim Adaleti	4. Kişinin diğer insanlarla olan etkileşiminden sağladığı duygusal ve sosyal desteğin adalet algısını oluşturur (Çırak ve Atanur Başkan, 2015, s. 1093) .
	İşlem Adaleti	5. İşlemlerin adil bir şekilde uygulanmasını sağlar (Çırak ve Atanur Başkan, 2015, s. 1093).
Değerler Sistemi	Sosyal Adalet Liderliği	6. Öğrencilerin okula yönelik olumlu tutum geliştirmelerine katkı sunan ve okul bağlılıklarını görece artıran sosyal adalet liderliği davranışı sergiler (Özdemir, 2017)
		7. Okulun değerler sistemi yeterliklerine sahip olması için çalışır (Peker ve Selçuk, 2011) .
		8. Yönetmelikte belirlenen değerler eğitimi yeterliliğine sahip olur (MEB, 2013).
Değişimi Yönetimi	Değişimi Yönetimi	9. Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik sergiler (Boydak Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin, 2014, s. 112).
		10. Değişime karşı açıktır (Ak, 2006).
		11. Yenilikçi bir kültür yaratır (Göl ve Bülbül , 2012, s. 107).
		12. Öğretmenlerin yenilik yönetimi sürecine etkin şekilde dâhil edilmelerini sağlar (Karakaş, Gök ve Özçetin, 2015, s. 170).
		13. Yenilikçiliğin örgüt vizyonu ve misyonu haline getirilmesini sağlar (Karakaş, Gök ve Özçetin, 2015, s. 170).
	Yeni Koşullara Hâkimiyet	14. Eğitimin getirdiği yeni koşulların gerektirdiği yeterliklere sahip olur (Peker ve Selçuk, 2011, s. 473) .
		15. Değişimin getirdiği yeni koşulların gerektirdiği yeterliklere sahip olur (Peker ve Selçuk, 2011, s. 473) .
		16. Yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkim olur (Oyman ve Turan , 2014, s. 6).
		17. İş alanındaki değişme ve gelişmeleri takip eder (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383) .
		18. Mesleki ve teknik eğitim programlarının hızlı değişen iş piyasalarının, ekonomilerin ve toplumların taleplerine uygun hale getirilmesi için araştırır (MEB, 2014, s. 13)
İşbirliği - Takım Çalışması	Yeni Yönetim Roller	19. Sürekli gelişim halinde olmaya çalışır (Bıçakçı, 2017, s. 5).
		20. Değişim olgusunun okul yöneticiliğinde yaratabileceği olası etkileri öngörebilir (Hoyle, English ve Steffy, 1998, ss.5-7).
	İşbirliği - Takım Çalışması	21. Okul yöneticisinin rolündeki değişimi fark eder (Peker ve Selçuk, 2011, s. 473)
		22. İş birliği ve organizasyon ile değerlendirme sonuçlarının bir bütünlük içinde kayıtlarının tutulmasını sağlar (Md-78) (MEB, 2013).
		23. Takım kurma (ekip kurma ve koçluk etme, olası problemlere çözüm getirme, iş birliğini sağlama) becerileri vardır (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383)
		24. Ekip ruhu anlayışıyla yönetimden sorumlu eğitim ve öğretim lideridir (Md-78) (MEB, 2013)
		25. Ekip çalışmasını önemser (Özdemir, Tekin Bozkurt ve Aydın, 2015, s. 158).

Tablo 4. 1

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları (Devamı)

İnsancıl Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Etik	26. Evrensel etik ilkeler hakkında fikri vardır (Gümüşeli, 2001, s. 543).
	27. Okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez (Gümüşeli, 2001, s. 543) .
	28. Adil, dürüst ve etik davranır (Aslan ve Karip, 2014, s. 270).
	29. Okul müdürlerinin yönetim işlerini gerçekleştirmede etik ilkelerle tutarlı davranış sergilemeleri önemlidir (Gümüşeli, 2001, s. 543).
	30. Okul yöneticiliğiyle ilgili etik değerlere sahiptir (Kesim, 2009, s. 53).
	31. Okul yöneticiliği mesleğinin etik boyutları hakkında uzmanlık bilgisi vardır (Kesim, 2009, s. 52).
Farklılıkları Yönetme	32. Amir, maiyetindeki memurlara kanunlara aykırı emir vermez (DMK, 1965, s. 4182).
	33. Maiyetindeki memurdan hususi bir menfaat temin edecek bir talepte bulunmaz (DMK, 1965, s. 4182).
	34. İş ahlakı kurallarına bağlıdır (Bıçakçı, 2017, s. 54)
	35. Başkalarının ihtiyaç, duygu ve yeteneklerini fark eder ve bunlara uygun biçimde davranır-tepki verir (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383).
	36. Öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına uygun ortamlar sunar (kantin vb.) (DYS, Sayı: 82786658-918.01-E.2244726 01.02.2019)
	37. Eğitim Kurumu içerisinde öğrenci yeteneklerine odaklanarak bireyin taleplerini ve ihtiyaçlarını önceleyen bireysel eğitim politikalarının tasarlanmasına değer verir (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 64) .
İletişim	38. Özel eğitim sınıflarında okutulan meslek alanlarına ilişkin derslerin, özel eğitim öğretmenlerinin desteğinde ilgili meslek alanı öğretmenleri tarafından okutulmasını sağlar (DYS, Sayı:75236654-45.01-E.6807388 03.04.2019)
	39. İletişim kuramları hakkında bilgi edinir (Uslu, 2013, s. 178).
	40. İnsan ilişkileri ve etkili iletişim yeterliğini geliştirir (Aslan ve Karip, 2014, s. 255).
	41. Anadilde iletişim kabiliyeti yüksektir (MEB, 2014, s. 13)
	42. İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti yüksektir (Oyman ve Turan , 2014, s. 5).
	43. Başkaları tarafından yazılanları eleştirel olarak inceler ve kavrar (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383) .
İnsan İlişkileri	44. Çalışanların kişisel onuruna saygı duyar ve onların gereksinim ve endişelerine duyarlı olur (Özdemir, Tekin Bozkurt ve Aydın, 2015, s. 153).
	45. Karmaşık karşılıklı ilişkileri ve karşılıklı bağımlılıkları anlar (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383).
	46. İnsan ilişkileri konusunda daha fazla yeterli olmak için birey ve grup davranışı üzerine odaklanır (Cemaloğlu, 2005, s. 271) .
	47. Uygun sosyal davranışlar gösterir, başkalarıyla etkili iletişim kurar (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383)
	48. Kişiler ve gruplar arasında işbirliğini, iletişimi ve uzlaşmayı sağlar ve geliştirir (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383)

Tablo 4. 1

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları (Devamı)

İnsancıl Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Motivasyon	49. İnsanları güdülemek, onları anlamak, grup yaşantısını bilmek ve onlarla etkili biçimde çalışmak ile ilgili bilgilidir (Özdemir, Tekin Bozkurt ve Aydın, 2015, s. 153).
	50. Güdüleme tekniklerini bilir (Cemaloğlu, 2005, s. 271).
	51. Güdülemede bilgi ve beceri sahibidir (Uslu, 2013, s. 178) .
	52. Motivasyon araçlarını etkili kullanmayı bilir (1-Ekonomik araçlar (İkramiye, ödül) 2-Psikososyal araçlar (Takdir edilme, beğenilme, değer verilme, fikrinin sorulması) 3-Örgütsel ve yönetsel araçlar)(Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014, s. 192).
	53. Çalışanları motive eden ortamlar yaratır (Şahin, 2004, s.527).
	54. Motive edici eylemlerde bulunur (Töremen , 2000, s. 22).
	55. İş görenleri verimli çalışmaya güdüler ve denetler (Özdemir, Tekin Bozkurt ve Aydın, 2015, s. 153).
	56. Beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma becerisine sahiptir (Şahin, 2004, s. 527).
	57. Örgütte morali geliştirmek için güdüleme yapar (Uslu, 2013, s. 182).
	58. Okul kültürü oluşturur (Abat, 2010, s. 4).
Okul Kültürü Yaratma	59. Okulu çevreye tanıtır (Özdemir, 2006, s. 418) .
	60. Kültürel etkinlikler planlar (Abat, 2010, s. 4) .
Performans	61. Çalışanların derece ve kademe ilerleme iş ve işlemlerini yürütür (DYS, Sayı: 85891901-903.03.01-E.688126 10.01.2019).
	62. Ödül verilecek personeli belirler (DYS, Sayı: 85891901-903.08.01-E.3039518 12.02.2019) (Cemaloğlu, 2005, s. 271) (MEB,2013, Md-4) (Uslu, 2013, s. 178)
	63. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar (MEB, 2013, Md-78).
	64. Önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre analiz edebilir (MEB, 2013, Md.4).
	65. Personelin performans yönetimi ve disiplin işlerini yürütür. Öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür (MEB, 2013, Md-4)
	66. Aday öğretmen performans değerlendirmesini yapar (MEB, 2013, Md-4).
Psikoloji	67. Psikoloji bilgisi vardır (Oyman ve Turan , 2014, s. 25).
	68. Çocukların gelişim psikolojisini bilir ve buna göre davranır (Aslan, 2009, s. 8)
	69. İnsan psikolojisi ve öğrenme psikolojisi eğitimi vardır (Oyman ve Turan , 2014, s. 17)
	70. Eğitim öğretim kurumlarındaki rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri ile özel eğitim hizmetlerini düzenler (MEB, 2013, Md.5)
	71. Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin koordineli bir şekilde yürütülmesini sağlar, izler, değerlendirir ve şartları sağlar (MEB, 2013, Md-5)
Stres Yönetimi	72. Stres ve belirsizlikle etkili şekilde baş eder (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383) .
	73. Örgütsel stres kaynaklarını belirler. Stresin yönetimine ilişkin alınabilecek bireysel ve örgütsel önlemleri öğrenir (Ünal, 1999, s. 371)

Kavramsal (Karar) yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, çeşitli görevlerin birbirine nasıl bağlandığını, değişikliğin diğer parçaları nasıl etkilediğini ve alınan bir kararın örgütü nasıl etkileyeceğini görebilme becerisi olarak düşünülmektedir. Bu kapsamda müdürün doküman incelemesi ile tespit edilen Kavramsal (Karar) yeterlik alanları tabloda gruplanarak sunulmuştur. Yapılan doküman incelemesi sonucunda saptanan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürü kavramsal (karar) yeterlik alanları Tablo 4.2’de gösterilmektedir. Tablo 4,2’de kavramsal (karar) yeterlik alanları temel yeterlikleri maddeleri çatışma yönetimi, ders seçimi, dışsal farkındalık, iş bölümü, karara katılma, yetki paylaşımı, vizyon–misyon belirleme, kaynak yönetimi başlıkları altında tanımlanmıştır.



Tablo 4. 2

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları

Kavramsal (Karar) Yeterlikleri	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Çatışma Yönetimi	1. Anlaşmazlıkları, şikâyetleri ve çatışmaları yapıcı bir biçimde ele alır ve çözer (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383).
	2. Kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmanın yolunu bulur (Kesim, 2009, s. 52) (Aslan, 2009, s. 5).
Ders Seçimi	3. Öğrenim gören öğrencilerin ders seçimine ilişkin kararları alır (DYS, Sayı: 66181576-100-E.1943259 29.01.2019) (MEB, 2013, Md-11).
Dışsal Farkındalık	4. Politikalar, öncelikler, eğitimler ve özel ilgiler hakkında bilgi sahibidir ve kararlar alırken bu bilgileri kullanır (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383).
Grup Yönetimi	5. Eğitimde grup süreçlerini organize eder (Özdemir, Tekin Bozkurt ve Aydın, 2015, s. 152) (Uslu, 2013, s. 178) (Hoyle, English ve Steffy, 1998, ss.5-7)
	6. Ekip çalışmasını önemser (Özdemir, Tekin Bozkurt ve Aydın, 2015, s. 152)
Öğretmen - Ders Dağılımı	7. Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini de almak suretiyle okutacakları derslere ilişkin görevlerin dağılımını yapar (DYS, Sayı: 85891901-903.02.01-E.1216232 17.01.2019 Konu: Öğretmen İhtiyaç, Fazlalık ve Ders Yüğü Listeleri) (MEB, 2013, Md.-78)
	8. Okuldaki öğretmenleri her sınıfa bir sınıf rehber öğretmeni olmak üzere görevlendirir (MEB, 2013, Md.-78)
İş Bölümü	9. Etkinliklere katılan öğrencilere danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere öğretmen görevlendirir (MEB, 2013, Md-47)
Personele Görev Atanması	10. Okulda üretime ilişkin iş ve işlemleri yürütmek üzere atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanmış bir müdür yardımcısını, teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirir (MEB, 2013, Md-47).
	11. Okulda birden fazla psikolojik danışman varsa birini koordinatör olarak görevlendirir (MEB, 2013, Md-47).
	12. Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarında birini görevlendirir (MEB, 2013, Md-47).
Proje, Yarışma vb. Görev Dağılımı	13. İşletmelerde beceri eğitimi dersi sınavında öğretmenleri görevlendirir (DYS, Sayı: 75236654-903.01-E.1391849 21.01.2019 Konu: M.A.Ö.L.Beceri Dersi Sınavı).
	14. Değerler eğitimi çalışmalarını takip ve koordine etmek üzere, çalışmalarda, "Tanıtım, Bilgilendirme ve Rehberlik" yapmak üzere 1(bir) öğretmen görevlendirir (DYS, Sayı:41671510-604.01.01-E.657529 10.01.2019 Konu: Değerler Eğitimi İlçe/Okul Koordinatör Bilgileri)
	15. TÜBİTAK Projeleri ve AB projeleri sorumlusu öğretmenler ile çalışma planı hazırlar (DYS, Sayı: 41671510-604.01.01-E.833233 14.01.2019 Konu: Proje Etkinliklerine Katılım)
	16. Okulda öğrencilerin katılacağı yarışmalar ve sınavlarla ilgili komisyonları oluşturur, bu etkinliklere katılan öğrencilere danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere öğretmen görevlendirir (MEB, 2013, Md-78)
Rehberlik Görev Dağılımı	17. Psikolojik danışmanlar arasında iş bölümü yapar (MEB, 2013, Md-47)

Tablo 4. 2

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)

Kavramsal (Karar) Yeterlikleri	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Karara Katılma	18. Kararlara kimin, ne zaman ve hangi oranda katılması gerekliliğini düşünür (Yıldırım, 1989, s. 21).
Kaynak Yönetimi	19. Okulun fiziki, materyal ve mali kaynaklarını yönetir (Peker ve Selçuk, 2011, s. 475). 20. Kaynakları belirler, düzenler, planlar ve uygun şekilde tahsis eder. İstenilen sonuçlara ulaşmak için kaynakları nasıl kullanılacağını bilir (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383).
Nakil-Geçiş Teknik?	21. E-okul sistemi üzerinden alınan nakil ve geçiş başvurularını değerlendirir (DYS, Sayı: 66181576-100 E.21535753 1.01.2019 Konu : Nakil ve Geçişler) (MEB, 2013, Md-38) 22. Ortaöğretime öğrenci yerleştirme ve nakil komisyonu toplantısına katılır (DYS, Sayı: 66181576/200/3745881 21.02.2019 Konu: Ortaöğretime Öğrenci Yerleştirme ve Nakil Komisyonu Günlü Toplantısı).
Vizyon – Misyon Belirleme	23. Okulun amaçlarını belirler, paylaşır, geliştirir ve uygular, okulda öğrenmeye ilişkin bir misyon tanımlar (Çelik, 1995, s. 11). 24. Belirlenen eğitim amaçlarına ulaştıracak adımları atma vizyonuna sahip olur (Kesim, 2009, s. 52). 25. Paylaşılan/ortak vizyon oluşturur (Aslan ve Karip, 2014, s. 266) (Gümüşeli, 2001, s. 538) (Çelik, 1997, s. 467)
Yetki Paylaşımı	26. Yetkilerini uygun bir şekilde kullanması gerektiği bilincindedir (Gülbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013, s. 167) (Uslu, 2013, s. 178). 27. Yetki devrini, uygun araçlarla ilgililere duyurur (MEB, 2013, Md-34). 28. Yetki paylaşımı ile işlerin daha kısa sürede ve böylece daha az stres ile yapılmasını sağlar (Öztürk, 2015, s. 8)

Teknik yeterlikler görev gereklerini yerine getirebilmek için kişinin somut olarak yapabileceği teknik bilgi ve beceriler olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda müdürün doküman incelemesi ile tespit edilen teknik yeterlik alanları tabloda gruplanarak sunulmuştur. Yapılan doküman incelemesi sonucunda saptanan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürü teknik yeterlik alanları Tablo 4.3'te gösterilmektedir. Tablo 4,3'de temel teknik yeterlik alanları aday öğretmen değerlendirme, çevre ile işbirliği, denetim, destek, devamsızlık, disiplin, döner sermaye, finansal, fiziki alan, hizmet içi eğitim, güvenlik, hukuk, insan kaynakları yönetimi, iş sağlığı güvenliği, kontenjan belirleme, liderlik, personel ve öğrenci işleri, planlama, program geliştirme, rehberlik hizmeti, resmi kutlama, sağlık önlemi, staj işlemleri, öz değerlendirme, toplantı yönetimi, yabancı dil, yönetim, zaman yönetimi başlıkları altında tanımlanmıştır.

Tablo 4. 3

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Aday Öğretmen Değerlendirme Çevre ile İşbirliği Denetim	1. Aday öğretmen performans modülüne uygun aday öğretmeni değerlendirir (DYS, Sayı: 85891901-774.01.01-E.8224242 25.04.2019 Konu: Aday Öğretmen PerformansModülü).
	2. Eğitim kurumu müdürü aday öğretmeni değerlendirmek için danışman öğretmen görevlendirir (MEB, 2013, Md-16)
	3. İş yerleri, okul idarecileri ile iş birliği yaparak iş yerinde istihdam edeceği öğrencileri belirler (Kayadibi, 2000, s. 51).
	4. Çevredeki sektörün gelişim ve değişimini izleyerek programların, iş hayatının istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirilmesini sağlar (MEB, 2013, Md-78) (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 83).
	5. Ailelerle yakın ilişkiler kurmak için fırsat ve ortam yaratır (Kesim, 2009, s. 52) .
	6. Toplum ve paydaşlarla işbirliği geliştirir (Aslan ve Karip, 2014, s. 255) (Uslu, 2013, s. 178) .
	7. Okul yönetimlerine öğretmen, öğrenci, veli ve yerel yöneticilerin katılımları ve katkılarını sağlar (Kayadibi, 2000, s. 57).
	8. Okul yöneticileri tarafından okul faaliyetleri tanıtılır, yapılan çalışmalar hakkında öğretmen, öğrenci, veli ve çevre bilgilendirilir (MEB, 2013, Md-19)
	9. Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapar, aktif olarak katılır (Baran, 2015, s. 68).
	10. Mesleki ve teknik eğitim alanında yapılacak çalışmalarda sektör, ilgili meslek kuruluşları ve yerel yönetimlerin desteğini alır (DYS, Sayı: 75236654-40.05-E.10749148 31.05.2019 Konu: Okul-Sektör İşbirliğinde Mesleki ve Teknik Eğitim Okul Yönetim Kurulu Çalışmaları).
	11. Çevredeki kuruluşlarla işbirliğine gidilerek insan gücü ihtiyacına göre alana/dallara alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesini sağlar (MEB, 2013, Md-78).
	12. Eğitim iş görenleri için sektörde kendilerini geliştirebilme olanakları yaratır (Kesim, 2009, s. 52)
	13. Okul dışı ile iyi iletişim kurmak ve okul dışı kurumlardan yardım almak için fırsat yaratır (Abat, 2010, s. 4) (Durdu Karşı, 1997, s. 214) .
	14. İç denetim programı kapsamında denetim ve danışmanlık faaliyetleri gerçekleştirir. Denetimler sonrasında hazırlanacak olan rapor ve bulguları ilgili birimlerle paylaşır (DYS, Sayı: 85891901-663.99-E.3590163 19.02.2019 Konu: Denetim Bildirimi).
	15. Özel güvenlik görevlilerinin denetimini sağlar (DYS, Sayı:82786658-918.01-E.6549243 29.03.2019 Konu :Özel Güvenlik Görevlilerinin Denetimi)
	16. Okulda kamu zararı dosyası bulunan personelin uyarılarak işlemlerin tamamlanmasını sağlar (DYS, Sayı: 41671510-165.01-E.4957408 07.03.2019 Konu: Aylık Yapılan İşlemler)
	17. Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla dersini izler ve rehberlikte bulunur (MEB, 2016, Md-35) (Aslan, 2009, s. 119).
	18. İş ve işlemlerin ilgili mevzuata uygunluğunu denetler (Özdemir, Tekin Bozkurt ve Aydın, 2015, s. 152) (DMK, 1965, Sayı : 12056, Md-10) (Kesim, 2009, s. 52).

Tablo 4. 3

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Denetim	<i>Fiziksel Alan Denetimi</i> 19. Güvenli okul projesi eylem planı doğrultusunda denetim yapar (DYS, Sayı: 42102337-160.01.01-E.5687601 19.03.2019 Konu: Muratpaşa İlçesi Öncelikli Okul Ziyaretleri Değerlendirme Komisyonu).
	<i>Kantin- Servis Denetimi</i> 20. Okul kantin ve öğrenci servis araçları denetim komisyonu oluşturur. Her ay düzenli olarak denetimin yapılmasını sağlar (DYS, Sayı: 41671510-855.01-E.6270151 27.03.2019 Konu: Okul Kantin ve Öğrenci Servis Araçları Denetim Komisyonu oluşturma)
Destek	21. Okul yönetimi ile iş birliği yaparak, imkânları yeterli olmayan öğrencilere maddi ve manevi destek planlar (DYS, Sayı: 66181576-245.01-E.810245 11.01.2019 Konu: Burslu Öğrenci Banka Kartı Teslimi) (MEB, 2013, Md-6)
Devam Devamsızlık	22. Okula devamın önemi konusunda öğrenci ve velileri bilgilendirir. En aza indirilmesi için rehberlik servisi ile çalışarak önlem alır. (DYS, Sayı: 75236654-50.01.01-E.192750728.01.2019 Konu: Öğrenci Başarı ve Devam Devamsızlık Durumları) (DYS, Sayı: 75236654-50.01.01-E.250361405.02.2019 Konu: Öğrenci Başarı ve Devam-Devamsızlık Durumları)
Disiplin	<i>Kurum Çalışan Disiplini</i> 23. Disiplin cezası almayanlara bir kademe uygulaması için gerekli işlemleri yapar (DYS, Sayı: 85891901-903.03.01-E.688126 10.01.2019 Konu: Disiplin Cezası Almayanlara Bir Kademe Uygulanması Hk.) . 24. Kılık ve kıyafet yönetmeliğinde belirtilen usul ve esaslara uyulmasını sağlar. Mesai saatlerine riayet edilmesini sağlar (DYS, Sayı: 85891901-903.02.01-E.977850 15.01.2019 Konu: Mesai Saatleri ve Kılık Kıyafet). 25. Okulun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü tedbiri alır (MEB, 2013, Md-78).
	26. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar (MEB, 2013, Md-78).
	27. Okuldaki disiplin olaylarının en aza indirilmesi için önlemler alır. Takip edilmesini sağlar (DYS, Sayı: 66181576-225.01.01-E.1943321 29.01.2019 Konu : Disiplin Olayları).
	<i>Öğrenci Disiplin</i> 28. Öğrencilere, disiplin cezasını gerektiren davranış ve fiillerinin niteliklerine göre ceza verilir (MEB, 2013, Md-163).
	29. Öğrencilerin aldıkları cezalar e-okul sistemine işlenir (MEB, 2013, Md-171).
	30. Ödül ve disipline ilişkin iş ve işlemleri yürütmek üzere onur kurulu ve okul öğrenci ödül ve disiplin kurulu oluşturulur (MEB, 2013, Md-176).
Döner Sermaye	31. 3308 sayılı çıraklık ve meslek eğitimi kanununun uygulanmasını sağlar (Durnalı, 2018, s. 577) . 32. Döner sermaye işletmesi yılsonu hesap bilgilerini sayıştaya gönderir (DYS, Sayı: 11889474-843.99-E.900886 14.01.2019 Konu: DÖSE 2018 Mali Yılı Yıl Sonu İşlemleri)

Tablo 4. 3

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Finansal	33. Maaş hesaplamalarının yapılarak gerekli yerlere bildirilmesini sağlar (DYS, Sayı: 11889474/840/506955 08.01.2019 Konu: Ocak 2019 Ayı Maaş Kontrolü) (DYS, Sayı: 11889474/840/8587051 30.04.2019 Konu: Nisan Ayı Ek Ders)
	34. Bütçeleme sürecini anlar, bütçeyi hazırlar ve onaylar, harcamaları denetler, maliyet etkililik analizi yapma bilgisi vardır (Cemaloğlu, 2005, s. 271) (Aslan ve Karip, 2014, s. 255) (Oyman ve Turan, 2014, s. 25) (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012, s. 63) (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383).
	35. Okulun gelir kaynakları yönetimi ve gelir kaynağı yaratma yeterliği vardır (MEB, 2014, s. 78)
	36. Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar, ilgili makama sunar (MEB, 2013, Md-78)
	37. Mesleki ve teknik okullar için tahsis edilen ödeneklerin, okullar tarafından nasıl talep edileceği ve kullanılacağı ile ilgili bilgisi vardır (DYS, Sayı: 75236654-841.01.01-E.1011937 15.01.2019 Konu: 2019 Yılı Ödenek Talebi ve Kullanımın ilişkin Esaslar)
	38. Mal hizmet ve yapım harcamalarının her ayın 1-5 arası modüle girilmesini sağlar (DYS, Sayı: 41671510-165.01-E.4957408 07.03.2019 Konu: Aylık Yapılan İşlemler).
	39. Kuruma gönderilen ödeneği "Mali Yönetim Sistemi" (MYS) üzerinden takip etmeyi bilir (DYS, Sayı: 75236654-841.99-E.10762036 31.05.2019 Konu : Donatım Ödenekleri)
	40. Onarım taleplerini inceleyerek tamamlanmasını sağlar (DYS, Sayı: 44806695-755.99-E.3562229 19.02.2019 Konu: Gayrimenkul Büyük Onarım Giderleri).
	41. Okul atölyelerinde günümüz teknolojisine uygun araç-gereçler bulundurulur (Kayadibi, 2000, s. 47) .
	42. Bireylerin karşılaştıkları sorunları değerlendirebilmesi, özgür düşünebilmesi, tartışabilmesi ve araştırabilmesi için gerekli eğitim ortamını hazırlar (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 63) .
Fiziki Alan	43. Spor salonu, spor sahası, müzik odası, atölye, laboratuvar, kütüphane, konferans salonu ve diğer uygulama mekânlarından öğrencilerin yararlanmaları için okul yönetimlerince gerekli tedbirler alınır (MEB, 2013, Md-8).
	44. Derslik, atölye ve laboratuvarların birer üretim ortamı durumuna getirilmesini sağlar (MEB, 2013, Md-78).
	45. Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlar (Baran, 2015, s. 68).
	46. Öğrenci ve çalışanların sağlığının korunması, okulun fizikî yapısından ve çevreden kaynaklanan olumsuz sağlık şartlarının iyileştirilmesi amacıyla koruyucu tedbirlerin alınmasını sağlar (MEB, 2013, Md-78).
	47. Okulun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereci ile diğer tesislerini sağlık ve güvenlik şartlarına uygun bir şekilde eğitim ve öğretime hazır bulundurur (MEB, 2013, Md-78).
	48. Okulun taşınır ihtiyaçlarını elektronik ortamda takip eder (DYS, Sayı: 11889474-809.01-E.1164326 17.01.2019 Konu: 2019 Yılı E-Talep Modülü Taşınır Talepleri) (DYS, Sayı:11889474-809.04-E.339181 15.02.2019 Konu: Taşınır Mal Yıl Sonu İşlemleri)

Tablo 4. 3

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Güvenlik	49. Okulun afetlere karşı hazırlıklı olması amacıyla önlemler alır (DYS, Sayı: 82786658-918.01-E.2121736 31.01.2019 Konu: İkaz-Alarm Tatbikatı ve “Personel Tahliye Tatbikatı”)
	50. Okulun fiziksel çevresinin güvenliğini sağlar (Karakütük, Özdoğan Özbal ve Sağlam, 2017, s. 1215) (Turhan ve Turan, 2012, s. 126)
	51. Okul çevresindeki trafik ile ilgili unsurların uygun şekilde düzenlenmesini sağlar (Turhan ve Turan, 2012, s. 126).
	52. Sağlık ve madde bağımlılığına ilişkin güvenlik önlemleri alır (Turhan ve Turan, 2012, s. 126).
	53. Sivil savunmanın önemi, kavram ve tedbirleri ile ikaz ve alarm işaretleri hakkında bilgi sahibidir (DYS, Sayı : 82786658-918.01-E.2121736 31.01.2019 Konu: İkaz-Alarm Tatbikatı ve “Personel Tahliye Tatbikatı”).
	54. Şiddet, saldırı, zorbalık, istismar, hırsızlık, fiziksel-psikolojik baskı, okul malına zarar verilmesi, çeteleşme gibi olayların yaşanmadığı bir kurum olması için önlemler alır (Karakütük, Özdoğan Özbal ve Sağlam, 2017, s. 1215).
Güvenlik	55. Güvenli okul projesi kapsamında yapılacaklara hâkimdir (Turhan ve Turan, 2012, s. 125) (DYS, Sayı: 42102337-160.01.01-E.191849 03.01.2019 Konu: Güvenli Okul Projesi (GOP)).
	56. Özel güvenlik görevlilerinin denetimini yapar (DYS, Sayı:82786658-918.01-E.6549243 29.03.2019 Konu: Özel Güvenlik Görevlilerinin Denetimi).
Hizmet İçi Eğitim	57. Mesleki ve teknik eğitim genel müdürlüğüne bağlı okul/kurumlarda görev yapan alan öğretmenlerine yönelik hizmet içi eğitim planını uygular (Aksu, 1995, s. 4) (DYS, Sayı: 37685349-700-E.4971469 08.03.2019 Konu: BT Rehber Öğretmen Görevleri).
	58. Öğretmeni hizmet içi eğitime yönlendirir (DMK, 1965, Md-10).
Hukuk	59. Okul müdürü, ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye çalışır (Özdemir, 2009, s. 288).
	60. Eğitimin hukuksal boyutu hakkında uzmanlık bilgisi edinir (Baran, 2015, s. 68) (Cemaloğlu, 2005, s. 271).
	61. Eğitim iş görevleri hakkında hukuksal mevzuat konusunda uzmanlık bilgisi vardır (Kesim, 2009, s. 53).
	62. Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder ve ilgililere duyurulmasını sağlar (MEB, 2013, Md-78).
	63. Temel mevzuatlara hâkim, yapı ve süreçleri iyi bilen yöneticidir (Oyman ve Turan , 2014, s. 23).
	64. İş ve işlemleri mevzuata göre yapmalarını sağlamak amacıyla disiplin işlerini yürütecek bilgiye sahiptir (Özdemir, 2009, s. 289).
	65. Çalışmaların yönetmelik hükümlerine uygun olarak yapılmasını sağlar (Boydak Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin, 2014, s. 103) .

Tablo 4.3

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
İnsan Kaynakları Yönetimi	66. İş görenlerin gelişim performansının değerlendirilmesi, takdir edilmesi ve disiplin uygulamaları için etkili sistemler oluşturur (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383) .
	67. İnsan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanacak donanımına sahiptir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006).
	68. İnsan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanır (Altınok, 2017, s. 2).
	69. Eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi politikaları ile kurum politikaları arasında ilişki kurar ve kurum kültürünü şekillendirir (Altınok, 2017, s. 3).
İş Sağlığı Güvenliği	70. İş sağlığı güvenliği eğitimleri vardır ve bilincine sahiptir (DYS, Sayı: 85891901-918.01-E.445123 08.01.2019 Konu : Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışan Eğitimi.)
	71. İş ekipmanlarının periyodik kontrollerini yapar, önlemlerini alır (DYS, Sayı: 82786658-918.01-E.8448783 29.04.2019 Konu: İş Ekipmanlarının Periyodik Kontrolleri)
	72. Sağlık ve güvenlik şartları yönetmeliği çerçevesinde gerekenlerin yapılmasını sağlar (Cereci ve Çetin, 2019, s. 160) .
Kontenjan Belirleme	73. Teknik orta öğretim alanlarına alınacak öğrenci kontenjanı, kurumun dersane, atölye, laboratuvar gibi fizikî kapasite ve öğretmen durumu ile ülke endüstrisinin ilgili alanda gereksinim duyduğu insan gücü dikkate alınarak, kurum müdürünün başkanlığında oluşan komisyonca belirlenir (Karaman Kepenekçi, 2007, s. 279)
	74. Kayıt alanlarının belirlenmesi ve güncellemesini yapar (DYS, Sayı: 66181576-100-E.659264 10.01.2019 Konu: Kontenjan Girişleri ve Kayıt Alanları Bilgilendirme Toplantısı)
	75. Öğretmen ihtiyaçları ve fazlalıkları ile tüm öğretmenlerin ders yüklerinin belirlenmesini sağlar (DYS, Sayı: 85891901-903.02.01-E.1216232 17.01.2019 Konu: Öğretmen İhtiyaç , Fazlalık ve Ders Yüğü Listeleri) (Karaman Kepenekçi, 2007, s. 279) (MEB, 2013, Md-20).
Liderlik	76. Eğitim lideri olabilmek için liderliğe ilişkin vasıflara sahiptir. Kurumun amaç ve hedeflerini tüm personele aktarır (Demirtaş ve Özer, 2014, s. 1) (Özkan Hıdıroğlu ve Hıdıroğlu, 2014, s. 1)
	77. Liderlik stilleri ile okulun performansı arasında bir ilişki olduğunu bilir (Yeşil, 2016, s. 31).
	78. Okul kültürünün kurumsal değişime katkısını sağlar (Toklucu, 2000,s.313).
	79. Kültürü araştırmak, teşhis etmek, yönetmek, değiştirmek ve dönüştürmek için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahiptir (Boydak Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin, 2014, s. 111).
	80. Demokratik bir okul kültürü oluşturur (Kesim, 2009, s. 53)
	81. Okul yöneticiliğiyle ilgili etik değerlere sahip olur. Etik ilkelerle tutarlı davranış sergiler (Boydak Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin, 2014, s. 112) (Gümüşeli, 2001, s. 543) (Kesim, 2009, s. 53) (Toklucu, 2000, s. 313)(Demirtaş ve Özer, 2014, s.2)
Kültürel Liderlik	82. Okullarda kültürel yönden ortak kültür çevresinde bütünleşmeyi sağlar (Boydak Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin, 2014, s. 111).
	83. Okula öğretmenlerin bağlılığı artıracak yeni ve etkileyici eylemlerde bulunur (Geylani, 2013, s. 2).

Tablo 4. 3

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Liderlik	84. Moral lider olarak söz ve davranışlarıyla okul toplumunun üyeleri için bir davranış rol modeli olur (Boydak Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin, 2014, s. 112).
	85. Eğitimle ilgili yeni teknolojileri izler ve okulda kullanılmasını sağlar (Gümüşeli, 2001, s. 540) (Boydak Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin, 2014, s. 112) (Aslan ve Karip, 2014, s. 255) (Toklucu, 2000, s. 313).
	86. Okul çevresindeki değişiklikleri sürekli izler, okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere uyarlar (Gümüşeli, 2001, s. 542).
	87. Okul politika ve programlarının planlanması ve değerlendirilmesi etkinliklerine okul toplumunun katılımını sağlar (Gümüşeli, 2001, s. 544).
	88. Teknolojik liderlik davranışlarını etkili, verimli ve ideal bir şekilde kazanır ve geliştirir (Durnalı, 2018, s. 1) (Demirtaş ve Özer, 2014, s. 2).
	89. Okulun toplumsallaşması, kabul görmesi, saygınlığı ile okul toplumuna karşı duyarlıdır (Gümüşeli, 2001, s. 541).
	90. Tüm ilgililerin katılımı ile okulun vizyonu ve misyonunu geliştirir (Gümüşeli, 2001, s. 538) (Toklucu, 2000, s. 313) (Boydak Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin, 2014, s. 113)
Personel ve Öğrenci İşleri	91. Personelin derece ve terfi yükselmesine ilişkin işlemleri yapar. (DYS, Sayı: 85891901-903.03.01-E.1761709 25.01.2019 Konu: Derece Terfi Onayı) (DYS, Sayı: 85891901-903.03.01-E.4457629 01.03.2019 Konu: 657 SK 64 Md.4. Fıkra Gereğince Kademe İlerlemesi)
	92. Öğrenci nakil işlemlerini yapar (DYS, Sayı: 22438177-220-E.1316152 18.01.2019 Konu: Sürekli Devamsız Öğrenciler).
	93. Öğretmen atama işlemlerini yapar ve personele duyurur (DYS, Sayı: 85891901-903.02.01-E.709710 10.01.2019 Konu: Bilim ve Sanat Merkezi Öğretmen Seçme ve Atama Kılavuzu).
	94. Atanan personelin işlemlerini yapar. Göreve başlatılması, stajyerlik ve adaylık işlemlerinin yapılması, personel özlük haklarının sağlanması, sicil ve disiplin işlerinin yürütülmesi, sağlık, güvenlik ve askerlik işlerinin yapılması ve devamı, izleme ve denetimini yapar (Özdemir, 2009, s. 288) (DYS, Sayı: 85891901-903.02.01-E.5597582 18.03.2019 Konu: Zorunlu Çalışma Yükümlülüğü Ertelenecek Öğretmenler)
	95. Geçici ve sürekli işçilerin puantajlarının hesaplanmasını sağlar (DYS, Sayı: 11889474/840/1692614 24.01.2019 Konu: Puantajlar).
Planlama	96. Okul ile ilgili etkili planlama yapar (Abat, 2010, s. 4).
	97. Ders ve etkinliklerin planlanmasını yapar (Arslan ve Küçükler, 2016, s. 851)
	98. Yıl içerisinde yapılan kurul ve komisyon toplantılarını planlar (Arslan ve Küçükler, 2016, s. 851)
	99. Yıllık yönetici çalışma planlarını yapar (Arslan ve Küçükler, 2016, s. 840)

Tablo 4. 3

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Program Geliştirme	100. Öğretim programını denetler ve değerlendirir (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383) (Cemaloğlu, 2005, s. 271)
	101. Eğitim programını koordine eder ve öğrenci gelişimini izler (Kayadibi, 2000, s. 49) (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 63) (MEB, 2013, Md-12) (MEB, 2013, Md-78) (Kesim, 2009, s. 52) (Uslu, 2013, s. 178) (Aslan, 2009, s. 119) (Baran, 2015, s. 68)
	102. Öğrencilerin proje çalışmalarına katılmaları konusunda teşvik edilmesini sağlar (DYS, Sayı: 75236654-745.99-E.1591343 23.01.2019 Konu: Proje Uygulamaları Hk.).
	103. Endüstri 4.0 dönüşümünün eğitim sürecindeki etkinliğini artırmak için bilgilendirme fırsatı yaratır (DYS, Sayı: 37685349-700-E.4971469 08.03.2019 Konu: BT Rehber Öğretmen Görevleri).
	104. Festival bilgilerini paylaşır ve katılım için fırsat yaratır (DYS, Sayı: 66181576-300-E.2093971 31.01.2019 Konu : 2019 Teknoloji Yarışmaları).
	105. Erasmus projelerine katılım için fırsatlar yaratır, destek olur (DYS, Sayı: 41671510-604.01.01-E.2585513 06.02.2019 Konu : AB Projeleri Uygulama Bilgi Formu).
	106. Uluslararası projeler hakkında bilgi edinir (DYS, Sayı: 41671510-604.01.01-E.2585513 06.02.2019 Konu : AB Projeleri Uygulama Bilgi Formu).
	107. Öğrencilerin bilgi ve becerilerini arttırmak amacıyla haberdar edilerek yarışmalara katılımı sağlar (DYS, Sayı: 66181576-300-E.5028882 08.03.2019 Konu: 2. Ulusal Roboluiton Robot Yarışması) (DYS, Sayı: 82786658-918.01-E.6600816 01.04.2019 Konu :Sıfır Atık Yarışması) (DYS, Sayı: 66181576-330.01-E.9795479 17.05.2019 Konu: Okullar arası İl Birinciliği Müsabakaları.)
	108. Projeler/İş Birlikleri menüsü altındaki yayımlanmış olan faaliyetlerin eksiksiz olarak yürütülmesini sağlar (DYS, Sayı: 70069801-30.01-E.4680874 05.03.2019 Konu: Protokol)
	109. Rehberlik hizmetlerinin ilgili yönetmelik hükümleri çerçevesinde yürütülmesini sağlar (MEB, 2017a, Md-31) (DYS, Sayı: 42102337-160.01.01-E.10797820 31.05.2019 Konu: Yıl Sonu Çalışma Raporu)
Rehberlik Hizmeti	110. Okulda rehberlik hizmetlerinin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için hizmetin gerektirdiği fiziksel şartları ve uygun çalışma ortamını hazırlar (MEB, 2017a, Md-31).
	111. Eğitim kurumunun rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili yıllık çerçeve planın hazırlanmasını sağlar ve uygulanmasını izler (MEB, 2017a, Md-31)
	112. Özel eğitim gerektiren öğrencilerin yetiştirilmesi ve kaynaştırma eğitimi ile ilgili gerekli tedbirleri alır (MEB, 2013, Md-78) (DYS, Sayı: 42102337-160.01.01-E.2576581 06.02.2019 Konu: Özel Eğitim Hizmetleri Değerlendirme Kurulunda İlçe Kurul Onayı Verilen Öğrenci Listesi).
	113. Meslek programlarında alana geçiş işlemlerinin, tercih ve yerleştirme e-kılavuzu'nda belirtilen esaslara göre uygulanmasını sağlar (DYS, Sayı: 75236654-210.01-E.6931634 05.04.2019 Konu: Anadolu Meslek Programlarında Alana Geçiş, Tercih ve Yerleştirme e-Kılavuzu) (DYS, Sayı: 75236654-210.01-E.10840946 31.05.2019 Konu: Anadolu Meslek Programlarında Alana Geçiş, Tercih ve Yerleştirme e-Kılavuzu)

Tablo 4. 3

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Resmi Kutlama	114. Resmi törenlerin belirlenen esaslara göre düzenlenmesini sağlar (DYS, Sayı: 66181576-300-E.4985162 08.03.2019 Konu: 100.Yıl Kutlamaları)
Sağlık Önlemi	115. Okul içinde tüm alanlarda gerekli sağlık önlemlerinin alınmasını sağlar (DYS, Sayı: 82786658-918.01-E.2244726 01.02.2019 Konu: Çölyak Hastalığı Hk.) (DYS, Sayı:82786658-918.01-E.6840227 04.04.2019 Konu : Okulda Diyabet Programı) (DYS, Sayı: 82786658-918.01-E.1666857 23.01.2019 Konu: Okul Sağlığı Önlemleri)
	116. Kantin, yemekhanede çalışan ancak hijyen eğitimi almamış çalışanlara hijyen eğitimi verilerek belgelendirilmelerini sağlar (DYS, Sayı: 70069801-135.03-E.10157534 23.05.2019 Konu: Hijyen Eğitimi Kurslarının Düzenlenmesi Hk)
Devlet Katkısı	117. İş ortamları iletişim kurarak nasıl bir eleman istedikleri hakkında fikir sahibi olur (Kayadibi, 2000, s. 47) 118. 3308 Sayılı kanun ile mesleki eğitimde eğitim ortamı, gerçek iş ortamı, iş birliği kanunlarını bilir (Kayadibi, 2000, s. 47) 119. İşletmelerin staj faaliyetlerinin titizlikle takip edilmesini sağlar (Tamer ve Özcan, 2014, s. 222) 120. Stajer öğrenci devlet katkısı ödeme işlemlerini takip eder (DYS, Sayı: 75236654-841.01.01-E.1557392 22.01.2019 Konu: Özel Hesap Bakiyeleri) 121. "İşletmelerde Mesleki Eğitim Uygulamaları" nda öğrenci bilgilerinin düzeltilmesini sağlar (DYS, Sayı: 75236654-841.01.01-E.1557392 22.01.2019 Konu: Özel Hesap Bakiyeleri) 122. "Öğrencinin İşyeri/Sigorta/Sözleşme Bilgileri" ekranından yeni işe başlatılan, işten ayrılan, işletme değiştiren ve mezun olan öğrencilerin işe giriş ve işten çıkış işlemlerini doğru bir şekilde yapar (DYS, Sayı: 75236654-841.01.01-E.1557392 22.01.2019 Konu: Özel Hesap Bakiyeleri).
Staj İşlemleri	Koordinatör Öğretmen Görevlendirme 123. Atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından yeterli sayıda koordinatör öğretmen görevlendirir, rehberlik eder ve denetler (MEB, 2013, Md-88) Mevzuat 124. 3308 sayılı kanun ile mesleki eğitimde eğitim ortamı ile gerçek iş ortamı arasında iş birliği kurmaya çalışır (MEB, 2013, Md-78). Sektör ile İlişkiler 125. İş piyasasının gerektirdiği yeni alanlarda eğitimlerin sunulması sağlar (Özer, 2018, s. 433). 126. Mesleki ve teknik eğitim veren okullarda kalite kültürünün geliştirilmesi ve kendilerini sürekli iyileştirmelerini sağlar (Özer, 2018, s. 433). 127. İş yerleri okul idarecileri ile iş birliği yaparak ileride iş yerinde istihdam edeceği öğrencileri belirler (MEB, 2013, Md-128). Alanda Teknik Yeterlik 128. İş sektörünün gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterliklere sahip olur, sektördeki gelişmeleri takip eder (Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015, s. 383) . 129. Sosyal Güvenlik Kurumu ödemeleri ile ilgili iş ve işlemleri yürütür (DYS, Sayı: 41671510-841.01.01-E.3442798 18.02.2019 Konu: Sosyal Güvenlik Kurum Ödemeleri) Sigorta İşlemleri 130. İşletmelerin staj faaliyetlerini titizlikle takip eder (Tamer ve Özcan, 2014, s. 222)

Tablo 4.3

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Öz değerlendirme	131. Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları Kalite Güvencesi Yönergesi hakkında bilgiye sahiptir (DYS, Sayı: 75236654-60.01-E.9412891 13.05.2019 Konu: Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları Kalite Güvencesi Yönergesi).
	132. Öğretimin kalitesinin artırılması sürecine katkıda bulunacak bilgiye ve deneyime sahip olur. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır (Balyer, 2013, s. 182).
	133. Öz değerlendirme raporları ile iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin eylem planlarını değerlendirir (DYS, Sayı: 75236654-60.01-E.10774459 31.05.2019 Konu: Öz Değerlendirme Uygulaması)
Toplantı Yönetimi	<i>Toplantı Amacının Belirlenmesi</i> 134. Toplantı amacının, konu ve sürecin açık olmasının önemini bilir (Taşkın , 2005, s. 38)
	<i>Toplantıyı Değerlendirme</i> 135. Toplantıda tespit edilen sorunlardan kaynaklanabilecek risklerin daha sağlıklı ve detaylı bir şekilde tartışılmasına ve soruna yönelik daha çarpıcı çözüm yolları bulunmasına imkân sağlar (Taşkın , 2005, s. 100).
	<i>Toplantıyı Hazırlama</i> 136. Belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için en uygun yolları bulur ve bu yolların en verimli şekilde kullanılmasını sağlar (Taşkın , 2005, s. 41).
	<i>Toplantıyı Uygulama</i> 137. Toplantıları katılmalı-demokratik bir yönetime geçişe zemin hazırlayan, etkin kararlar alınmasını sağlayan, yönetsel bir araç olarak kullanır (Altınok, 2015, s. 141) (Uslu, 2013, s. 178) .
Yabancı Dil	138. Bilgiye ulaşmada ve uluslararası projelerde yabancı dil becerisine sahiptir (Tamer ve Özcan, 2014, s. 222).
Yönetim	<i>Kamu Yönetimi</i> 139. Kamu yönetimi hakkında bilgi sahibidir (Aslan, 2009, s. 119).
	<i>Örgütsel Yönetim</i> 140. Örgütsel yönetim yeterliklerine sahiptir (Kesim, 2009, s. 53) (Aslan, 2009, s. 119).
	<i>Yönetim Kuramları</i> 141. Yönetim kuramları hakkında bilgi sahibidir (Uslu, 2013, s. 178).
Zaman Yönetimi	142. Zamanın etkin yönetilmesini belirleyen faktörler hakkında bilgi sahibidir (Cemaloğlu, 2005, s. 271) (Yılmaz ve Aslan , 2002, s. 27).

Teknolojik yeterlikler yöneticilerinin teknolojiyi tanıma, anlama, uygulamalarını bilme ve benimseyebilme becerisi olarak düşünülmektedir. Bu kapsamda müdürün doküman incelemesi ile tespit edilen teknik yeterlik alanları tabloda gruplanarak sunulmuştur. Yapılan doküman incelemesi sonucunda saptanan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürü

teknolojik yeterlik alanları Tablo 4.4’ te gösterilmektedir. Tablo 4,4’de temel teknolojik yeterlikler elektronik sistem, endüstriyel 4.0, STEM alan başlıkları altında tanımlanmıştır.



Tablo 4. 4

Doküman İncelemesi Sonucunda Saptanan Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknolojik Yeterlik Alanları

Teknolojik Yeterlikler	
Yeterlikler	Yeterlik Göstergeleri
Elektronik Sistem	1. Eğitim Bilişim Ağı (EBA) üzerinden sağlanan ders içeriklerinin öğretmen ve öğrencilerimiz tarafından etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar (DYS, Sayı: 37685349-700-E.154547 03.01.2019 Konu : Fatih Projesi BT Rehberliği Görevi)
	2. Eğitim - öğretim yılı ders kitabı ihtiyacının kitap seçim modülüne girilmesini sağlar (DYS, Sayı: 11889474-115.01-E.2326855 04.02.2019 Konu: 2019-2020 Eğitim -Öğretim Yılı Ders Kitabı İhtiyacının Kitap Seçim Modülüne Girilmesi)
	3. Personelin özlük modülüne (e-personel) bilgilerinin eksiksiz ve doğru girilmesini sağlar. Gerekğinde bu modülü aktif kullanır (İbil , 2012, s. 46).
	4. E-Okul sistemine bilgi girişlerinin zamanında yapılmasını ve değişen bilgilerin zamanında güncellenmesini sağlar (İbil , 2012, s. 46) .
	5. Döner sermaye işletmesine ait kayıtların günlük olarak DMİS' e girişlerinin yapılmasını sağlar (DYS, Sayı: 11889474-809.04-E.3391819 15.02.2019 Konu: Taşınır Mal Yıl Sonu İşlemleri).
	6. E-Okul sosyal etkinlik modülünde, öğrencilerin gerçekleştirdikleri sosyal etkinlikler ile toplum hizmeti çalışmalarının kayıt altına alınmasını sağlar (DYS, Sayı: 71606661/821.99/6892022 04.04.2019 Konu: e-Okul Sosyal Etkinlik Modülü)
	7. Mal hizmet ve yapım harcamalarının her ayın 1-5 arası modüle girilmesini sağlar (DYS, Sayı: 37685349-700-E.4971469 08.03.2019 Konu: BT Rehber Öğretmen Görevleri)
	8. "Entegre Çevre Bilgi Sistemi Modülü (EÇBS)" modül sistemine kayıt olunmasını ve gerekli işlemlerin yapılmasını sağlar. (DYS, Sayı: 82786658-918.01-E.4515925 01.03.2019 Konu: Sıfır Atık EÇBS Kayıt)
	9. Gönderilen ödenğin miktarını ve gönderiliş amacını "Okul Uygulamaları" ve "Mali Yönetim Sistemi" (MYS) üzerinden takip etmeyi bilir. (DYS, Sayı: 75236654-841.99-E.10762036 31.05.2019 Konu: Donatım Ödenekleri)
	10. EBA'da hazırlanan“e-içerik hazırlama” modülünü öğretmenlerin kullanmasını sağlar (DYS, Sayı: 22438177-470-E.7064093 08.04.2019 Konu: E-İçerik Üretimi)
Endüstriyel 4.0	11. Endüstri 4.0 dönüşümünün eğitim sürecindeki etkinliğini artırmak için bilgi sahibi olur (DYS, Sayı: 37685349-700-E.4971469 08.03.2019 Konu: BT Rehber Öğretmen Görevleri)
	12. Eğitim 4.0 ortamında görselleştirilmiş eğitim öğretim araçlarının yoğun olarak kullanılması için fırsat ve ortam yaratır (Öztemel, 2018, s. 25).
	13. Kritik analitik düşünme, yenilikleri ortaya çıkartmak (inovasyon), verimlilik, sorumluluk ve çok kültürlü bilgi paylaşımı, kariyer geliştirme gibi unsurlar hakkında bilgi sahibi olur (Yazıcı ve Düzkaya, 2016, s. 82)
	14. Yapay zekâ, makineler arası iletişim, makine otomasyonu ve internet teknolojilerini kullanır ve akıllı makineler gibi yeni teknolojiler hakkında fikir sahibidir (Öztemel, 2018, s. 27)
STEM	15. STEM uygulamaları hakkında bilgisi vardır (DYS, Sayı: 37685349-700-E.922655 14.01.2019 Konu: STEM Eğitimi Anketi) (DYS, Sayı: 66181576-300-E.9518516 14.05.2019 Konu: STEM Okulu Etiket)

4.1.2. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Okul Müdürü Görüşlerine Göre İhtiyaç Duyulan Yeterlikler

Araştırmanın ikinci alt problemi “Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürünün sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?” şeklinde oluşturulmuştur. Bu alt probleme dayalı olarak elde edilen bulguları desteklemek, müdürlerin hangi işleri yaptığını ve yaptıkları işlere bağlı olarak ihtiyaç duydukları yeterlik alanlarını belirlemek amacıyla yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış özellikleri taşıyan bir görüşme formu hazırlanarak görüşmeler yapılmıştır. Doküman analizi ve görüşler çerçevesinde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin yeterlik alanları, öngörülen iş alanları ve içerikleri belirlenmiştir. İkinci alt problemle ilgili mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin yeterlik alanlarına ilişkin nitel bulgular müdürler ile görüşmeler yapılarak insancıl, teknik, kavramsal(karar) ve teknolojik yeterlik alanları olarak dört tablo altında toplanarak aşağıda sunulmuştur.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerine yönetimde ihtiyaç duydukları ve sahip olmaları beklenen insancıl yeterliklerin neler olması gerektiği, bu yeterliklere yönetimin hangi alanında ihtiyaç duydukları, yeterlik ile ilgili eksik hissettiklerinde neler yaptıkları sorulmuştur. Belirttikleri insancıl yeterlik alanı ile kurumda hangi işleri yürüttükleri ve hangi yönetsel işlerde insancıl yeterliğe ihtiyaç duydukları öğrenilmeye çalışılmıştır. Okul müdürlerinin görüşlerine göre mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlerinin insancıl yeterlik alanları Tablo 4.5’te gösterilmektedir.

Tablo 4. 5

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin İnsancıl Yeterlik Alanları

İNSANCIL YETERLİLİKLER	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Adalet	M2: "Öğrencilerle ilişkilerde adaletli olmak önemli bence. Ayırt etmeden yaklaşmak. Öğrencinin güvenini kazanmak önemlidir."
	M3: "Herkes eşit davranmak şart. Örneğin her kurumda olduğu gibi bizde de sendikalaşma var. Farklı gruplar var ve her grubun kendine göre bir fikri oluyor. Benim için hepsi eşit, fikrime uysa da uymasa da."
	M3: "Eğer bir gruba yakın diğerine uzak durursanız grup çalışmasını yapamıyorsunuz. Adaletli olmalısınız."
	M3: "Farklı motivasyonu olan arkadaşlara biraz daha farklı davranma eğiliminde oluyorum."
	M3: "Olayları iyi analiz etmek ve tarafsız olabilmek çatışma yönetiminde önemli."
	M3: "Tören vb. görevlendirmelerde harf sırasından başlayarak, baştan ve sondan görevlendirme yapıyoruz. Adalet sağlamaya çalışıyoruz."
	M4: "Bütün iş ortamlarında olduğu gibi bizim gibi okullarda da paydaşların tamamına adaletli davranmaya özen göstermek önemlidir."
	M4: "657 devlet memurları kanununda ödül disiplin yönetmeliği adaleti sağlamaya çalışıyor ama bence yeterli değil. Bunun hakkında çalışma yapılmalı bence."
	M4: "Ben eşit işe eşit ücret ödeyerek adaleti sağlayabileceğimizi düşünmüyorum. Hak edilen ücretin ödenmesi gerekir."
	M5: "Benim için bir idarecinin en çok sahip olması gereken şey adil olmasıdır. En başta düşünülmesi gereken adil olmasıdır. Eğer idareci adil değilse bu onun idareciliğinin sonunun başlangıcı olur."
	M5: "İyi insan ve iyi yönetici olmak başka şeyler. Adil olmak gibi bir zorunluluğunuz var ve bu nedenle herkese iyi olamazsınız. Bu mümkün değil."
	M5: "Adil olmazsanız okula karşı aidiyet duygusunun azalmasına sebep olursunuz. Bence adil davranış bir yöneticinin en çok sahip olması gereken yeterlik."
	M6: "Adaletli bir ortam yaratma, yetkilerini kullanırken tarafsız ve eşit davranma bilinci önemli. Herkesin farklı olduğu bilinciyle herkese eşit davranmaya çalışıyorum."
	M6: "Adaletli davrandığını hissettirmek önemli oluyor ama mevzuat sınırlarında çizilen bir adalet sistemi kurabiliyoruz ancak."
	M7: "Adaletli bir ortam sunmak için ilk etapta kanun ve yönetmelikler doğrultusunda bunu sağlamalısınız."
	M8: "Ben kişisel olarak baktığımda diyorum ki ben adaletliyim. Ama tabi bence karşı tarafın da böyle düşünüp düşünmediği önemli."
	M9: "Adaletli ortam sağlamak için disiplin yönetmeliği var onu uygulamaya çalışıyorum. Mümkün olduğu kadar rehberlik yapmaya çalışıyorum. Mevzuatı uyguluyorum."
	M10: "Tamamen adaletli değilim, ama olması gerektiği kadar adaletli olmaya çalışıyorum. Bazen benim yaptığım işlerdeki adaleti tartışıyorlar. İtirazlar olduğunda siz yapın ben altına imza atayım diyorum."
	M10: "Yetki devri yapıyorum. Madem adaletsizlik var yardımcı olun diyorum. İnsanların adalet algısı biraz kendine yontulduğunda adaletmiş gibi geliyor."
	M10: "Adalet, herkese her şeyi vermek değil de, herkese ihtiyacı olanı vermek bence. Bazı öğretmenler var çok disiplinli, bu arkadaşlara teşekkür etmek adaletli ama diğer tarafta işini disiplinli yapmayanlar var onları uyarıyoruz."

Tablo 4. 5

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin İnsancıl Yeterlik Alanları (Devamı)

İNSANCIL YETERLİLİKLER	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Değişime Açık ve Yenilikçi Olma	M1: “Okullar zamanla eksiklerini ve hatalı yönlerini tamamlamak ve gelişimini sürekli olarak sürdürmek zorundadır. Okullar gelişimlerini ya sürdürürler ya da geri kalırlar. Bu gelişimin iç ve dış etkenler nedeniyle engellenmesi işi zorlaştırmaktadır.”
	M1: “İç engeller okul içinde çalışan personel ile yaşanan ve gelişimi engelleyen sorunlardır. Öğretmenlerde mesleki gelişim değişime direnme ile karşılaşılıyor. Yönetici arkadaşlar ise mevzuatı ve gereklerini yerine getirmekle yetiniyor.”
	M1: “Mesleki eğitimde atölye ve laboratuvar kurulması iş ve işlemleri çok maliyetlidir. Bu da zamanla eski laboratuvar da ders görmek anlamına gelmektedir. Değişimi sürdürmek fiziksel ortamlarda zor oluyor.”
	M2: “Bizim çocukluğumuzda olan mesleklerin tabelalarını hiç görmüyoruz. Bundan 50 yıl sonrada meslek türleri değişecek. Örneğin e-ticaret günümüzde hızla yayılıyor. Bence gelecekte olası meslekler hakkında bizlere eğitim verilmeli.”
	M2: “Okulda alan/ dal açma ve yetiştirilmesi beklenen insan profili, özellikleri hakkında bilgilendirme yapılmalı. Değişim için bilinçlendirilmeliyiz”
	M2: “Biz kendimizi bir şekilde yenilemeye çalışıyoruz ancak sorumluluk alanımız çok geniş yetişemiyoruz.”
	M2: “Bize sistemli eğitimler verilmeli. Öğretilmesi gereken beceri ya da teknoloji ne ise kullanıldığı alanlarda geziler ve uygulamalar ile tanıtım yapılmalı.”
	M3: “Benim ilk mezun olduğumda edindiğim bilgileri şimdi anlatmaya kalksam çok çağ dışı kalmış oluruz. Okulumuzda yeni çıkan aletleri okula almaya çalışıyoruz. Öğretmenlerin yeni bilgiler edinmesini sağlıyoruz.”
	M3: “Yaklaşık 15 kurumla protokol imzaladık. Böylece öğrencinin çağa uygun ve sektör ihtiyacına yönelik yetişmesini sağlamış oluyoruz.”
	M4: “Yaşımız ne olursa olsun çalıştığımız grup 15- 19 arası ve onların çağındaki değişime yetişmemiz mümkün değil bence adapte olmamız mümkün değil.”
	M4: “Güçlü yanları olan, değişimi araştıran yardımcılarımız olmalı. Hatta sendikalar yönetime katılmalı.”
	M5: “Bize okulun giriş çıkış saati bilgisine kadar üst kurumlar gönderiyor. Öğle tatillerinin kaç dakika olacağını yönetmelik belirlemiş. Yukarıdan ciddi bir değişim dalgası geliyor evet ama biz sadece uygulayıcı oluyoruz. Herhangi bir karar alıcı değiliz. Çok fazla bir şey değiştirmekte mümkün değil. Değişimi yönetmekte mümkün olmuyor.”
	M6: “Yönetmeliklerin hızla değişmesi ve çağ nüfusunun psikolojik yapısının hızla değişmesi değişimi yönetmekte bizi zor durumda bırakıyor.”
	M7: “Değişimi uygulamaya çalışıyoruz. Zorlanıyoruz tabi ki ama işletmeler ile birlikte çalışıyoruz. “
	M8: “Değişimi yönetmekte tabi ki zorlanıyorum. Bizim okulumuzun oteller ile ortaklığı var. Yani protokol imzaladık. Devamlı kendimizi onlara göre güncellemek zorundayız.”
	M9: “Piyasa şartlarına uygunluğu tabi ki tartışılır. Okulun bütçe imkânları dâhilinde değişimi yönetebiliyoruz. Değişimi hep hemen sağlamamız mümkün değil. Belli oranlarda imkânlar dâhilinde değerlendiriyoruz.”
	M10: “Okulumda 10 tane alan var. Çok zor oluyor. Çok büyük değişimler yapmıyorum. Yapmam gereken iş sayısı çok fazla. Bu işi öğretmenlere ve alan şeflerine bırakmış durumdayım. Olduğun yerde saydığında geride kalıyorsun zaten her şey çok hızlı gidiyor. Çalışmayan ve kendilerini yenilemen dallar kendileri kaybediyor. Mesela giyim bölümü artık öğrenci bulamıyor. Bu durumda öğrenci de tercih etmiyor. Değişim için talep ve istek olmalı. “

Tablo 4. 5

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin İnsancıl Yeterlik Alanları (Devamı)

İNSANCIL YETERLİLİKLER	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Değişim Yönetimi	M1: "Okullar zamanla eksiklerini ve hatalı yönlerini tamamlamak ve gelişimini sürekli olarak sürdürmek zorundadır."
	M5: "Bize okulun giriş çıkış saatine kadar üst kurumlar gönderiyor. Öğle tatillerinin kaç dk. olacağını yönetmelik belirlemiş. Herhangi bir karar alıcı değiliz. Çok fazla bir şey değiştirmekte ve değişimi yönetmekte mümkün olmuyor."
	M8: "Değişimi yönetmekte tabi ki zorlanıyorum."
	M9: "Piyasa şartlarına uygunluğu tabi ki tartışılır. Okulun bütçe imkânları dâhilinde değişimi yönetebiliyoruz. Değişimi her zaman ve hemen sağlamamız mümkün değil."
Etik	M3: "Okulumuzdaki öğretmenlerimizin çoğu tecrübeli yani en az çalışma yılı 20 yılın üzerinde. Okulda bir mesleki ahlak yapısı oturmuş durumda."
	M4: "Okul toplumun bir parçası ve aynası, toplumda etik kurallar ne kadar varsa okula da bu yansıyor."
	M6: "Etik yönetmeliği ilkelerine göre, ahlaki kurallar çerçevesinde adil davranmaya çalışıyorum. Eşit görev dağılımı ve sorumluluklar vermek önemli oluyor."
	M8: "Bir yönetici olarak örnek olmam gerekiyor. Çalışma şeklime, kılık kıyafetime vb. dikkat etmek zorundayım. Eğer ben etik kurallara uymazsam karşı tarafı eleştiremem."
	M8: "Burada doğru yöntem ile uyarmak yani iletişim önemli."
	M9: "Çalışacağımız kişileri bizim seçme şansımız olmadığı için bu anlamda yeterli değiliz. Kişiler atama ile geliyor. Gelen çalışanın kapasitesi bu okuldaki öğrencilere uygundur ya da değildir veya iş ahlakı nasıldır bunu ölçme şansımız yok. Bu konuda zorlanıyoruz gerçekten."
	M10: "Siz samimi bir şekilde yapıyorsanız hissediliyor. Riyakârlık ile yapıyorsanız oda hissediliyor. Doğruluk, dürüstlük gibi erdemler meslek etiği ile öğretilmeye çalışılıyor."
	M2: "Eğitim- öğretimde her kişiyi, farklı özellikleri, farklı düşünce yapıları, farklı ekonomik yapıları olan bir birey olarak düşünmek lazım."
	M2: "Mevcut müfredat ile farklılıkları yönetme şansımız yok. Biz biraz daha fazla çalışarak bunu yapmaya çalışıyoruz."
	M3: "Kaynaştırma, bireysel eğitim planı yaptığımız öğrencilerimiz var. Onlarda toplumun birer bireyi ve onlara da meslek edindirmeye çalışıyoruz."
Farklılıkları Yönetme	M3: "Karşınızda ki insanların farklılıklarına, düşüncelerine değer verirsiniz işbirliği sağlamak kolay oluyor."
	M4: "Günümüzde farklılıkları yönetme anlamında pek çok çalışma var. Bunu tecrübe yoluyla öğreniyoruz. Farklılıkları yönetme adına okul içinde yapılan özverili davranışları da ödüllendirerek dikkat çekmeye çalışıyoruz."
	M4: "Hepimiz farklıyız ve hepimize göre herkesin kendi düşündüğü en doğrusu. Bunu fark etmek ve kabul etmek gerekiyor."
	M5: "Farklılıkları yönetmek zor ve sıkıntılı oluyor."
	M6: "Farklı bireysel eğitimler için alanında uzman bir kişi varsa sıkıntı yaşamıyoruz. Onların görüşüne öncelik tanıyorum. Bazen ilçe milli eğitimden de yardım alıyorum."
	M8: "En zor olan bu bence. Herkes kendi değerlerine göre bakıyor, değerlendiriyor olayları ve sen istediğin düzeni kuramıyorsun."
	M8: "Farklılıklar nedeniyle rehberlik yapmak gerekiyor ve buda çok yorucu oluyor."
	M9: "Öğrenciler arasındaki farklılıklar için rehberlik servisi var. Bu konuda bilgi beceri sahibi arkadaşlarımız var. Onlardan yardım alıyoruz."
	M10: "Farklılıkları karlı görüyorum. Bundan faydalanmak gerekir diyorum. Farklı fikirler çok hoşuma gidiyor. Bu nedenle farklılıklar güzel ve faydalı oluyorlar. Farklı düşünen kişiler iddialı oluyor ve bu kişileri görevlendiriyorum."

Tablo 4. 5

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin İnsancıl Yeterlik Alanları (Devamı)

İNSANCIL YETERLİLİKLER	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
İletişim	M2: “Yöneticinin birleştirici, sorun çözen, iletişim yeteneği yüksek, herkesin kırmızı çizgilerini bilen, onları motive eden yeteneklere sahip olması gerekiyor. “
	M2: “Veli ile iletişim kurmakta sıkıntı yaşıyoruz. Çok önyargılı ve negatif düşünceyle geliyor.”
	M2: “Bir müdür hayat boyu öğrenme karakteri kazanmak zorunda. İnsan kaynakları yönetimi, iletişim, doktora, yüksek lisans, kişisel gelişim bilgisi olmalı. “
	M3: “Farklı durumlar ile karşılaştığımızda oturup konuşarak çözmeye çalışıyoruz”.
	M3: “İnsanları tanımak iletişim kurmak için çok etkili oluyor. İletişim kurmak da bu nedenle zorluk yaşamıyorum.”
	M3: “İletişimin çok etkili olduğunu görüyorum. Kırıcı bir iletişim kurmamaya özen gösteriyorum.”
	M3: “İletişim kurmak disiplin olaylarında etkili bir yöntem oluyor. “
	M3: “Gözlem ile birlikte iyi iletişim kurabilmek önemli.”
	M4: “Yönetim kademesindeki bir kişinin özellikle müdürün bu konuda ekstra çaba sarfetmesi gerekiyor. Vücut dilimiz, jest ve mimiklerimiz, göz temasımız bunlar önemli oluyor.”
	M4: “İletişim konusunda iyiyseniz yönetimde çoğu konuyu o anda çözebiliyorsunuz. “
	M5: “İletişimde güler yüzlü olmak zorundasınız. Her an iletişim halinde olmalısınız. Yani selamı eksik etmeyeceksiniz.”
	M6: “Pozitif anlatma tavrını çok kullanıyorum. Birde karşılıklı konuşmanın diğer iletişim kanallarına göre daha etkili olduğunu düşünüyorum. İletişimde zorlanmıyorum ama çok fazla iletişim kurmak zorunda olduğumuz kanal var. Zaman yönetimi konusunda sıkıntı yaşıyorum. “
	M6: “Diyalog kurma becerisi, olmayacak bir durumda nedenleri ile anlatmak, ikna kabiliyeti burada önemli ve etkili oluyor.”
	M8: “İletişim kurmakta iyi olduğumu sanıyorum. İletişim ile ilgili eğitim almak gerekiyor. Altımda çalışan öğretmen bir eksiğim varsa söyleyemiyor ama uzman bunu bana söyler ve bende eksiğimi görebilirim.”
	M9: “İletişim sadece müdürün değil tüm çalışanların sahip olması gereken bir yeterlik alanı. İyi bir iletişim ile çözülemeyecek problem yoktur. Bu nedenle önemli. “
	M10: “İletişim konusunda iyi olduğumu düşünüyorum. Biz insanlarda iletişim olmadan olmaz. Samimi iletişim çok önemli. Her şeyi nedenleri ile açıklıyorum.”

Tablo 4.5’ de mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin yönetsel ilişkilerinde ve okul ortamında ihtiyaç duydukları yeterlik türlerine ilişkin müdür görüşlerine yer verilmiştir. Müdürlerin ihtiyaç duydukları yeterlik türleri kendi algılamaları ve yönetim sürecinde yapmakla sorumlu oldukları işleri değerlendirmeleri sonucunda sorulara verdikleri cevaplara göre sınıflandırılmıştır.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarına ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, insancıl yeterlik alanları olarak yönetimde adaleti sağlamak, değerler hakkında bilgisinin ve uygulayabilme yeterliğinin olması, değişimleri yönetebilme becerisi, etik davranışlara sahip olmak, farklılıkları

yönetebilmek, iletişim becerisinin yüksek olması, motive edebilmesi, işbirliğini sağlayabilmesi, okul kültürüne uyum sağlama ve oluşturabilme becerisi, psikoloji bilgisinin olması, performansı yönetebilme becerisi ve insan ilişkileri becerisi olması gerektiği ve mutlaka geliştirilmesi gerektiği görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır.

Müdür yeterlik alanlarından biri olan adalet hakkında müdür görüşleri değerlendirildiğinde şu sonuçlara varılmıştır. Müdürlerin görüşlerine göre adalet bir müdürün mutlaka sahip olması gereken yeterlik alanıdır. Adaletli yaklaşmanın okulda güveni sağlamak ve aidiyet duygusunu artırmak ile de ilişkili olduğu, görevlendirme ve takım çalışmalarında adaletli davranmaya çalışıldığı belirtilmektedir. Adaletli davranırken bunu yönetmeliklere bağlı kalarak yapmaya çalıştıkları ancak yönetmelikleri de bu anlamda yetersiz bulduklarını belirttikleri görülmüştür. Ancak adaletin kişilerin bireysel farklılıklarını ve farklı motivasyona sahip olduklarını gözetenerek sağlanması gerektiğini belirtmektedirler. Müdürlerin yasalara bağlı kalarak kendilerine göre adaletli davranmaya özen gösterdikleri ancak bunun çalışanlar tarafından her zaman adalet olarak algılanmadığını belirttikleri görülmüştür. Bu anlamda kendileri de adaletli davranışlar sergilemek konusunda tereddüt yaşadıkları sonucuna varılmaktadır. Adaleti sağlamak için aldıkları kararlar konusunda tepki aldıklarında yetki devri ile yaşanan sorunu çözmeye çalıştıklarını belirtmektedirler. Bu da müdürlerin adaleti sağlarken diğer paydaşları da yönetime katarak sorunları çözmeye çalıştığını göstermektedir. Müdürlere göre sahip olunması gereken yeterlik alanlarından biri okulda oluşturulması gereken değerler eğitimidir. Müdürlerin görüşlerine göre bu değerler yaşayarak, örnek olunarak kurumda oluşturulabilir. Bunun için okul içinde çeşitli etkinlikler yapmaya çalıştıklarını ve kendilerinin de bu konuda örnek olmaya çalıştıklarını belirttikleri görülmüştür. Müdürlerin değerler eğitimine önem verdikleri görülmektedir ancak sistem içerisinde bu konuda yapılması istenen çalışmaların çok fazla olduğu ve iş yüküne sebep olduğunu, yapılan çalışmalar arttıkça niteliğin azaldığını ve hedeflenen amaçlara ulaşmadığını belirttikleri görülmüştür.

Müdürlerin görüşlerine göre değişime açık ve yenilikçi fikirlere sahip olmanın da gerekli yeterlik alanlarından biri olduğu görülmektedir. Mesleki eğitimde değişimi sağlamanın gerekli ve önemli olduğunu ve değişimi sağlayabilmek için kurumlar ile protokol imzaladıklarını belirtmektedirler. Ancak bu konuda kurum içinde değişime karşı gösterilen direnç, değişimi sağlamak için gerekli olan bütçenin yetersizliği ve çağın gerektirdiği değişimi takip edememek gibi zorluklar ile karşılaştıkları sonucuna varılmaktadır. Müdürler

değişimi takip edebilmek için bilinçlendirme eğitimlerine ihtiyaç duyduklarını, yoğun iş yükü nedeniyle değişen iş alanlarını takip edemediklerini belirtmektedirler. Bununla birlikte sistem içerisinde müdür olarak değişime kendilerinin karar vermediklerini değişim kararının sadece uygulayıcısı olduklarını ve mevcut koşul ve imkânlarda istenen değişimi gerçekleştirmekte zorlandıklarını belirtmektedirler. Müdürlerin görüşlerine göre değişime açık ve yenilikçi olma yeterliğinin önemli olduğu ancak değişimi yönetmekte zorlandıkları görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır. Müdürlerden değişim için istenen çalışmaları tam olarak yapmakta sorun yaşadıkları, ekonomik yetersizlik sebebiyle yeni teknolojileri edinmekte zorlandıkları ve mevcut sistemde kendilerinin bu konuda belirleyici olmamasının sorun olduğu görüşünde oldukları görülmektedir.

Görüşmelerde okulda etik bir çalışma ortamı sağlamak için müdürlerin öncelikle bu etik davranışlara sahip olmasının ve bu konuda yeterli olması gerektiğinin önemli olduğu belirtilmektedir. Müdürlere göre etik davranışların sergilenmesin de iletişimin önemli olduğu ve iletişim yeterliğinin gerekli olduğunun belirtildiği görülmektedir.

Müdürlerin görüşlerine göre farklılıkları görmek ve ondan faydalanmak önemli bir yeterlik ancak farklılıkları yönetmekte zorlandıklarını ve uzman olarak gördükleri daha bilgili ve deneyimli kişilerden faydalandıklarını belirttikleri görülmektedir.

Müdür görüşlerine göre yönetimde iletişim yeterliğinin de çok önemli olduğu görülmektedir. Müdürler yönetim işlerinde birçok problemin çözümünde ve insan ilişkileri kurmakta iletişim yöntemlerini kullandıklarını belirtmektedirler. Gözlem yapabilme yeterliği ve doğru iletişim yöntemlerini kullanmanın yönetimde önemli olduğunu dile getirdikleri görülmektedir. İletişim yeterliği için eğitimin gerekli olduğu ve uzmanlardan bu konuda destek alınmasının gerekli olduğu düşüncesinde oldukları görülmüştür.

Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde insan ilişkileri yeterliği de müdürlerin sahip olması gereken yeterlik alanlarından biri olduğu sonucuna varılmaktadır. Kurum içinde çalışanları tanımanın önemli olduğu bilincinde oldukları ve bunun içinde çeşitli yöntemlere başvurdıklarını dile getirdikleri görülmektedir. Bu amaçla iletişim yöntemlerini kullanma, gözlem yapma, yapılan işleri değerlendirme gibi yöntemleri kullandıklarını belirtmektedirler. Müdürler yetkinin yetmediği durumlarda insan ilişkileri ile işleri yönettiklerini ve ilişkilerde adil olmaya özen gösterdiklerini dile getirmektedirler.

Müdürlerin görüşlerine göre işbirliğinin ve ekip çalışmasının kurum içinde zorlukla sağladıkları çalışma şekli olduğu sonucuna varılmaktadır. Ancak işbirliği olmazsa kurum

içinde başarılı olunamayacağı düşüncesi içinde olduklarını ve bunu sağlamak için çabaladıklarını belirttikleri görülmektedir. İşbirliği içinde çalışabilecek grupları bir araya getirdiklerini, ekip çalışması için motive etmeye çalıştıklarını ancak çok zorlandıkları için hep benzer kişiler ve gruplar ile çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmektedirler.

Motive edebilme yeterliğine müdürlerin sahip olması gerektiği ve motive edebilecek yöntem ve becerilerinin bilincinde olmasının önemli olduğu ve müdürler tarafından da motivasyonun önemsendiği sonucuna varılmaktadır. Müdürlere göre ise bunu sağlamanın zor olduğu görülmektedir. Motive edebilmek için samimi iletişim kurmak, insan ilişkileri yöntemlerini kullanmak ya da ödüllendirmek etkili yöntemlerden bazıları olduğu görülmektedir. Ancak müdürler çalışanların içsel motivasyonlarının çok etkili olduğunu, içsel motivasyonu eksik çalışanları ve öğrencileri motive etmekte zorlandıklarını belirtmektedir. Bu anlamda sistemde bir zorlayıcı olmamasının motivasyonu düşürdüğünü belirttikleri görülmektedir. Müdürler çalışanlarda ileri yaşlarda yaşanan tükenmişlik sendromunun da motivasyonu düşürdüğünü düşünmektedirler.

Okul kültürünün her okulda bulunan ve tüm çalışanları etkileyen bir diğer unsur olduğu görülmektedir. Müdürlerin görüşlerine göre okul kültürü uzun bir süreç sonucunda tüm paydaşların etkisi ile oluşmakta ve değiştirmek neredeyse imkânsız olmaktadır. Müdürlerde bulundukları kurumun kültürüne uyum sağlamaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Aynı kurumda uzun yıllar çalışmanın sonucunda yaşanan tükenmişliğin kurum kültürünü negatif etkilediği belirtilmektedir. Bununla birlikte mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin işletmelerin güvendiği ve istedikleri elemanı yetiştirme çabasında olan bir kurum kültürünü oluşturmaya çalıştıkları da gözlenmektedir.

Müdürlerin görüşlerine göre performans değerlendirmesi yapabilmenin de sahip olunması gereken bir yeterlik alanı olduğu sonucuna varılmaktadır. Performans değerlendirmesinin çalışanı motive eden bir araç olduğu düşüncesinde olduklarını ve bunun için gözlem yapma, yapılan çalışmaları takdir etme ve ödüllendirme yöntemlerini kullandıklarını belirtmektedirler. Ancak müdürlerin yeterli ve sistemli bir performans değerlendirmesi yapıldığını düşünmedikleri ve bu nedenle bu yeterliğe sahip olmanın önemli olduğu ancak herhangi bir uygulama yapamadıkları ve zorlandıkları sonucuna varılmaktadır. Müdürlere göre problem çözme yeterliği de yönetimde sahip olunması gereken ve yaşanan tecrübeye göre kazanılan bir yeterlik alanı olduğu görülmektedir. Problem çözme yeterliği için müdür olmadan önce edinilen tecrübe ve müdür olmak için liyakatin önemli olduğunu

düşünmektedirler. Müdürler yetersiz kaldıklarında konu ile ilgili uzman bir kişiden ya da kendinden daha yetkili bir üst yöneticiden yardım aldıklarını dile getirmektedir. Aynı zamanda müdürler sorunların ortak algılanmasının, birlikte çözülmesinin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Problem çözümünde de işbirliğine ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler.

Müdürler psikoloji bilgisi ve deneyimi mutlaka edinilmesi gereken bir yeterlik alanı olduğunu ancak bu konuda ne kadar teorik eğitim alsalar da uygulama da çok zorlandıklarını dile getirmektedirler. Rehber öğretmenlerden ve bu konuda uzman kişilerden yardım aldıklarını ve zamanla yaşananlardan deneyim kazandıklarını belirtmektedirler.

Görüşmelerde müdürlerin stres ile başa çıkmakta çok zorlandıklarını ve bu konuda nitelikli ve alanında uzman kişiler ile bilinçlendirilmeye ihtiyaç duyduklarını dile getirdikleri görülmektedir. Müdürlere göre yönetimde yetersizlikte strese neden olan önemli etkenlerden biridir. Müdürlerin yeterlikleri arttığında stresinde azaldığı belirtilmektedir.

Kavramsal (karar) yeterlikler müdürün kuruma bütünsel bakabilmesi, yapılan işler arasındaki ilişkileri görebilmesi ve aldığı kararların nasıl etki yaratacağı hakkında fikir sahibi olabilmesidir. yeterlik alanı ile ilgili kavramsal bilgi mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürleri ile paylaşılarak yönetimde ihtiyaç duydukları ve sahip olmaları beklenen kavramsal (karar) yeterliklerin neler olması gerektiği, bu yeterliklere yönetimin hangi alanında ihtiyaç duydukları ve yeterlik ile ilgili eksik hissettiklerinde neler yaptıkları sorulmuştur. Müdürün kavramsal (karar) yeterlikleri boyutunda yaşadığı sorunlar ve hissettiği eksiklikler hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Okul müdürlerinin görüşlerine göre mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin kavramsal (karar) yeterlik alanları Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4. 6

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları

KAVRAMSAL (KARAR) YETERLİKLERİ	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Çatışma Yönetimi	M10: "İletişim yoluyla çatışmaları çözmeye çalışıyoruz. Kişileri çağırıp konuşuyoruz."
	M2: "Anlık çıkan olayları ilk önce iletişim ile çözmeye çalışıyoruz. Mesela öğrenci ile ilgili hastalık ya da disiplin olayı olabilir."
	M3: "Çatışma halinde tarafları çağırıyorum. Gruplar arasında bir şey olduğunda grup liderlerini çağırıyorum. Grup liderleri ile yaşanan çatışmayı yönetmeye çalışıyorum. Bireysel küçük bir çatışma değilse yönetemem zor. Böylece çatışmayı da iletişim yoluyla kısa sürede çözmüş oluyorum."
	M4: "Tarafları dinliyorum ve iletişim kurmaya çalışıyorum. Çatışmaya göre bazen hemen müdahale etmeden biraz durulmasını bekliyorum. Hızlı gelişen ve ciddi bir durum varsa hemen müdahale etmeye çalışıyorum."
	M5: "Mutlaka gruplaşmalar olur. Bunlardan herhangi birine dâhil olmamaya çalışırım."
	M5: "Çatışma yaşadığımızda açık ve anlaşılır olmak önemli oluyor. Taraflar ile oturup konuşmak lazım. Geçirtmemek lazım."
	M6: "Farklı kurumlarda çalıştım. Deneyim çok etkili oluyor. Ama insanları tanımak da çok etkili oluyor."
	M8: "Çatışma karşılıklı iletişim ile çözülüyor. Başka daha etkili bir yol yok. Ciddi bir zaman harcıyorum. Bu konuda çok fazla emek harcıyoruz."
	M9: "Çatışma anında bize yönetmeliklerin verdiği yetkiler sebebiyle zorlanıyoruz. Yetkimizin olduğu alanlarda kurallar belli olduğu için zor olmuyor. Ama diğer durumlarda yetkimiz dışı bir çatışma varsa zorlanıyoruz."
	M3: Biz okulumuzda sene başında bir ders seçim formu dağıtıyoruz. Öğrencilere ders seçimlerini yapmalarını sağlıyoruz. Ancak 8 kişinin altında istenen bir ders varsa öğrencilerin başka bir dersi seçmeleri istenebiliyor.
Ders Seçimi	M3: "Zaten ana dersler bakanlıkça belirleniyor. Burada bizim yapabildiğimiz çok fazla bir seçim ya da karar yetkisi yok bence."
	M4: "Yönetmeliğe göre karar alıyoruz."
	M4: "Burada dersi açmak için öğretmenin ve fiziki imkânın yeterli olması gerekir."
	M6: "Sistemde belirlenmiş dersler var. Talim terbiyenin yayınladığı dersleri sistemden belirliyoruz. Karar verdiğimiz bir konu değil."
	M6: "Özellikle meslek liselerinde seçmeli dersleri öğrenci kendi velisi ile seçmesi doğru olan ama öyle olmuyor. Öğrencinin istediği ders ile ilgili öğretmen olmuyor, fiziki imkân yeterli olmuyor. Böyle sorunlar çıkıyor."

Tablo 4. 6

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)

KAVRAMSAL (KARAR) YETERLİKLERİ	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Dış İlişkilerde Farkındalık	M1: “Meslek liseleri ayrıca sektörle işbirliğine girerek alana/dallara alınacak öğrenci sayısını belirler. “
	M1: “İşletmelere giden öğrencilerin takip edilmesi için atölye ve laboratuvar öğretmenleri görevlendirilir.”
	M1: “Okulda laboratuvar ve atölye kurmak yerine öğrenci sektörde iş başında eğitime gönderilerek güncel ve son sistem cihazların başında öğretmeni eşliğinde eğitim alabilir. “
	M2: “Bizim işimiz genellikle sektörle ancak sektörde eğitime sadece devlet katkısını alma yolu olarak baktığı için amacımıza ulaşamıyoruz.”
	M3: “Biz işletmeler ile birlikte çalışıyoruz. Çağın eğilimlerini ve dış çevrenin ihtiyaçlarını bilmek zorundayız. Dolayısı ile toplumun her kesimi ile ilişkilerimizin iyi olması gerektiğini düşünüyorum. Okul adına sürekli işletmeleri geziyoruz. İlişkilerimiz iyi tutmaya çalışıyoruz. “
	M3: “Piyasayı iyi tanımak ve piyasada iş üretimi sağlayabilecek okuldaki alanları tespit edip, koordinasyonunu sağlamak önemli. “
	M4: “Müdür genel kültür seviyesini yükseltmeli. Müdürün eğitim dışındaki paydaşları çok iyi tanınması gerekiyor. Okul, öğretmen, öğrenci üçgeninde kısıtlı kalmamalı.”
	M5: “Biz daha çok esnafla, odalar ile birlikteyiz. Biz usta, kalfa, iş yeri sahibi, müdür ile hep birlikteyiz. “
	M6: “İşletmeler ile iletişim kurmakta çok sıkıntı yaşamıyorum ama kız meslekte çalışırken gittiğimiz işletmeler bayanlara yönelikti daha rahat iletişim kuruyordum. Şimdi sanayi ye gidiyorum. Çok anladığım bir alan olmayabiliyor. Ama orada işletme yetkili koordinatör öğretmenim oluyor, yalnız olmadığım için problem olmuyor. İletişim kurabiliyorum. “
	M8: “Sektöre eleman yetiştiriyoruz ve tabi ki zorluyoruz. Devamlı güncellenmek zorundayız. Sektördeki yeni gelişmeleri biz tanımıyoruz, öğrenciye nasıl tanıtalım bilemiyoruz.”
	M9: “Öğrenci mesleki seçimini yapıp okulumuza geliyor. İşletmeler ile iletişimimiz de iyi. Öğrenciler 12. sınıfta staja gittiklerinde de çok sıkıntı yaşamıyoruz.”
	M9: “İşletmeler ile işbirliği halindeyiz. Öğrencilerimiz mezun olduklarında iş bulmakta sıkıntı yaşamıyor. O nedenle sektörün istediği elemanı yetiştirdiğimizi düşünüyoruz.”

Tablo 4. 6

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)

KAVRAMSAL (KARAR) YETERLİKLERİ	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
İş Bölümü	M1: "Eğitim öğretim yılı başında tüm personelin öğretim kurulunda iş bölümü yapılır ve yazılı bildirilir."
	M1: "İş görev değişikliğinde, uygulanan işin niteliğine göre personel görevlendirilir."
	M10: "Grup çalışmalarında görevlendirme yaparken farklı düşüncedeki kişileri seçmeye çalışıyorum."
	M10: "Belli bir adalet döngüsü ile görevlendirmeye çalışıyorum. Bazı işleri bazı kişiler çok iyi yapıyor."
	M10: "Listeye göre dönüşümlü görevlendirme yapmaya çalışıyorum. Herkes görev alıyor. Adaletli olmaya çalışıyorum."
	M3: "Bazı çalışanlar yetenekli oluyor. Hep o kişiler görevlendirilince bir süre sonra işi yapmamaya başlıyorlar zaten. Herkese görev vermeye çalışarak iş bölümü yapmaya özen gösteriyoruz."
	M4: "Çalışanları iyi tanıyabilmek onların güçlü ve zayıf yönlerini görebilmek önemli oluyor. Çalışanlara güçlü oldukları alanlarda iş vererseniz hem başarılı oluyorlar hem de daha mutlu çalışıyorlar."
	M5: "Eğer görevlendirmede özel bir uzmanlık alanı gerekiyorsa ona bakıyorum. Örneğin törenlerde edebiyatçı gerekiyor. Çalışanları iyi tanımak gerekiyor."
	M6: "İdarecilerimi yani müdür yardımcılarını görevlendirirken tecrübelerini önceden konuşarak, eşit iş dağıtımını yapmaya çalışarak görevlendirmeye çalışıyorum."
	M6: "Öğretmenleri çalışmalar için görevlendirirken önce onlara soruyorum. Fikirlerimi paylaşarak görevlendirme yapıyorum."
Karara Katılımı Sağlama - Kararlılık	M10: "Bir konuda karar vermeden önce çok düşünürüm. Karar verdikten sonra yapılan işi de takip ederim. Verdiğim karara kendimde uymaya özen gösteririm. Sistem içinde de önlemleri alırım."
	M2: "Her hafta pazartesi ve cuma yönetim olarak toplanıyoruz. Pazartesi haftalık planları konuşuyoruz. Cumada ne yaptık neler yapamadık bunları konuşuyoruz."
	M3: "Toplantılarda oylama yapıyoruz. İdarecileri topluyorum ya da alan şeflerini topluyorum. Oturup birlikte karar veriyoruz. Bu şekilde hem bilgiyi paylaşmış oluyorum hem de alınacak karara katılmalarını sağlıyorum."
	M4: "Karar alırken alan şeflerini mutlaka topluyorum. Ben onları yönetici olarak görüyorum. Sendika temsilcilerini her dönem toplayarak görüşlerini alıyorum."
	M4: "Bana göre müdür yardımcıları ve alan şeflerini de birer idareci. Alınacak kararlarda karara katılımları için fırsat veriyorum, ortam ve paylaşım sağlıyorum. Çünkü benden daha çok alandalar."
	M5: "Resmi yazılarda birçok karar geliyor zaten. Çoğunu sizin uygulamanız gerekiyor. Almamız gereken kararlar çok hayati olmayanlar oluyor. Çok fazla toplanalım karar alalım ne yapalım gibi durumlar olmuyor."
	M6: "Toplantılarda diğer gruplarında kararlara katılımını sağlamaya çalışıyorum."
	M8: "Okulda öğretmenlerin hepsini alınan karar ile mutlu etme şansımız yok. Karara katılmaları için fırsatlar yaratıyorum ama herkes alınan son karara katılmayabiliyor."
	M9: "Kararları diğer idareci arkadaşlar ile birlikte alıyoruz. O nedenle bir sıkıntı yaşamıyoruz."

Tablo 4. 6

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)

KAVRAMSAL (KARAR) YETERLİKLERİ	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Kaynak Yönetimi	M3: “En büyük sıkıntılarımızdan birisi kaynak yönetimi.”
	M4: “Kaynak yönetimini elimden geldiğince düşünerek ve planlayarak yapmaya çalışıyorum. Adaletli olmaya özen gösteriyoruz. İhtiyaç analizi yapıyoruz. Ne gerekliyse öncelik belirleyerek tamamlıyoruz.”
	M6: “Kaynak yönetimi başka bir uzmanlık bence. Sadece meslek lisesi mezunu olup, mesleki eğitim alıp olmaz. Ben ikinci üniversitemi kamu yönetimi alanında okudum. Muhasebe, hukuk işlerini öğrendim. 15 yıllık idareciliğim var ve değişik birimlerde çalıştım”.
	M6: “Kaynak yönetimi tek başına olan bir şey değil. Müdür yardımcılarım, nöbetçi ve derste olan öğretmenlerim var. Okul kaynaklarının kullanımı konusunda onlarda üzerine düşeni yapmalı.”
	M8: “Burada atölyeler var. Bunların araç gereç ihtiyacını eğitime devam edebilmek için sağlamak zorundayız. Bir şekilde yönetmeye çalışıyoruz. Ama her şeyi tam eksiksiz yapmamız zor oluyor.”
	M9: “Ben muhasebeciyim bu konuda bilgim var. Daha önce ticaret ile de ilgilendim. Edindiğim deneyimin çok etkisi var. Müdürlerin biraz işletme yönetimi bilgisinin olması gerekiyor. “
	M10: “Kaynak yönetiminde öncelik sırası önemli. Daha hayati ve acil durumlara, öncelikli mesleki alanlara daha çok kaynak ayırıyorum.
	M3: “Nakil atama işlerini de mevzuata uygun yapmaya çalışıyoruz.”
	M4: “Nakil ve geçişler çok bağlayıcı. Şartlar belli. Bazı dönemler karar verirken sıkıntı yaşıyoruz. Öğrenciyi yönlendirmek için yapılan rehberlik yetersiz olduğu için ileriki yıllarda öğrenci devamlı alan değiştirme ihtiyacı hissediyor. “
	M6: “Sistemden nakil için başvuru yapabiliyorlar. Herhangi bir yetkim yok.”
Nakil geçiş	M9: “Daha önce daha azdı, daha iyiydi. Bizim yetkimiz ve kararımız dışında oluyor.”

Tablo 4.6

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)

KAVRAMSAL (KARAR) YETERLİKLERİ	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Vizyon, Misyon Belirleme	M2: “Bence daha iyisini yapma arzusu müdürlerde hep oluşturulmalı. Misyon, vizyon oluşturabilme yeteneği kazandırılmalı. Hedefler koyabilme ve değişimi görebilme becerisi önemli. Ben değişim öncesini ve sonrasını fotoğraflarım mesela. “
	M3: “Müdür iyi bir vizyon yaratabilmek için okulun hangi alana hizmet ettiğini iyi bilmeli. Özellikle bizim gibi meslek liselerinde hangi alanlarda öğrenci yetiştirileceği, kalifiye elemanın nasıl yetiştirileceği iyi bilinmeli. Burada hedef belirlemek çok önemli, hedeflerini iyi belirlemeli.”
	M3: “Bence müdürün vizyon ve misyon belirlemede başarılı olması için öncelikle işini çok sevmesi gerekiyor ve bu süreçte deneyimli olması gerekiyor.”
	M4: “Vizyon ve misyon belirleyebilmek için eğitim almak gerekebilir.”
	M4: “Bakanlığın belirlediği hedeflerin dışına çok çıkamıyoruz ancak bu hedefleri yakalamak için yöntem ve teknik belirlemek anlamında vizyon geliştirebiliriz. Güçlü ve zayıf yönleri iyi analiz edebilmek bu alanda önemli oluyor. “
	M6: “Her okul kendisi için bir vizyon, misyon, kültür oluşuyor. Bunu biz tek başına oluşturamıyoruz ya da belirleyemeyiz. Yaşayan bir süreci yönetiyoruz. Bir okula yönetici olduğumuzda buna hemen karar veremezsiniz. Ama güncellemek gerekiyor”
	M7: “Bunun için toplantı yapıyorum. Okulun vizyonu belirlenirken herkesin katkısı olsun istiyorum. Herkes fikrini söylüyor. Buna göre bir vizyon belirliyorum. “
	M8: “Önceden oluşturulmuş bir vizyon, misyon var. Biz onun üzerinden güncelleyerek devam ediyoruz.”
	M9: “Okulun belli bir amacı var. Bu amaç doğrultusunda bir vizyon oluşuyor ve bunu sürdürüyoruz. En başta oluştururken tüm paydaşların fikri alınarak oluşturulması gerekir. “
	M10: “Burada eğitim kurumunun amacını gerçekleştirecek hedefler, doğrular belirlemeye çalışıyoruz. Buna yönelik adımlar atmaya çalışıyoruz.”

Tablo 4. 6

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları (Devamı)

KAVRAMSAL (KARAR) YETERLİKLERİ	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Yetki Paylaşımı	M2: “Gerekli ise planlama işlerinde yetki devrini kullanarak yapabilecek müdür yardımcısını görevlendiriyorum. Böylece sistem daha başarılı işliyor.”
	M3: “Müdür yardımcılarını ile görev ve yetki paylaşımı yapıyorum. Hiçbir şeyi tek başıma karar alarak yapmamaya çalışıyorum. Yetkiyi paylaşırken kanun ve kurallar çerçevesinde yapıyoruz.”
	M3: “Yetki paylaşımında kanunları iyi bilmek ve yetkiyi paylaşacağın kişiyi iyi tanımak önemli.”
	M3: “Eksiklik görürsem bunu yetkili arkadaşla paylaşıyorum. Burada iletişim önemli. Örneğin alanlar ile ilgili eksiklik ya da yapılacak bir iş varsa alan şefine söylüyorum. Burada yönetsel bir silsile kurguluyoruz, böylece bütünlük sağlamaya çalışıyoruz.”
	M6: “Yetki paylaşımında zorlanıyoruz. Ben yöneticiler olarak çok aciz, korumasız, çaresiz olduğumuzu düşünüyorum. Herkes herkesi üst yönetimlere şikâyet edebiliyor. Bu durumda bizi koruyan hiçbir yapı yok. Bu nedenle kimse yetki almak istemiyor. Yetkiye ekstra bir sorumluluk olarak bakıyor.”
	M7: “İlk önce alan yeterliklerine göre yetki paylaşımı olmalı diye düşünüyorum. Meslek lisesi olduğumuz için her alana göre belli yeterliklerin olması gerekiyor. Bir müdür yardımcısı belirlenirken bile koordinatör müdür yardımcısının meslek dersi öğretmeni olması gerekir.”
	M8: “Yetki paylaşımı yönetici için çok önemli. Mutlaka profesyonelce yapılmalı.”
	M8: “Okulun tek yöneticisi olmak istemiyorum. Herkes kendi için verilen işlerin müdürü olsun, bana çözümsüz kalınca gelinsin istiyorum. Direk bana gelen işi çözmek istemiyorum.”
	M9: “Benim daha önce 10 yıla kadar çalıştığım okulda her işi yapabilecek idareci arkadaşlar vardı. Yetki paylaşımı çok kolay oluyordu. Kadro böyle oluşturulmalı.”
	M10: “Ben yönetmekle görevliyim. Yeterliğim her alanda olamaz. Ben yetki devrini çok kullanıyorum ve acayip faydasını görüyorum.”
	M10: “İş yapacağın kişiyi seçmek önemli bence. Yapacağınız işin uzmanını bulup yaptırmak çok önemli.”

Tablo 4.6’da mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin yönetsel ilişkilerinde ve okul ortamında ihtiyaç duydukları yeterlik türlerine ilişkin kavramsal (karar) yeterlik alanları ile ilgili müdür görüşlerine yer verilmiştir. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarına ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, kavramsal (karar) yeterlik alanları olarak, okulda çatışmaları yönetebilme becerisi, okutulacak derslerin mevcut imkanları iyi değerlendirerek seçimi, sektördeki gelişmeleri takip edebilme ve sektör ile iyi iletişim kurabilme becerisi, okulda iş bölümü ve yetki devrini en iyi şekilde yapabilme becerisi, alınan kararlara katılımı sağlama ve karar alabilme, okulun vizyon ve misyonunun belirleme, kurumun kaynaklarını en iyi şekilde

yönetebilme, nakil ve geçişleri iyi yönetebilme becerisi olması gerektiği ve mutlaka geliştirilmesi gerektiği görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır.

Çatışma müdürlerin sık karşılaştığı ve kaçınılmaz bir durum olduğundan çatışma yönetimi yeterliği müdürler için gerekli ve müdürlük yaptıkları sürece deneyimleri ile öğrendikleri bir yeterlik alanı olduğu görülmektedir. Müdürler karşılaştıkları çatışmalara yetkileri ölçüsünde müdahale ederek karar aldıklarını, çatışma yönetimi için önceki deneyimlerini, iletişimi ve insan ilişkileri yöntemlerini kullandıklarını belirttikleri görülmüştür. Müdürler çatışmaların yönetimi için çok zaman harcadıklarını ve çok zorlandıklarını dile getirmektedirler.

Müdürlerin karar verdikleri konulardan biri de ders seçimidir. Ancak müdürler bu kararın tamamen kendileri tarafından alınan bir karar olmadığını ifade etmektedir. Müdürler ders seçiminin bakanlık tarafından yapıldığını, seçime sunulan dersleri de derslik ve öğretmen durumuna göre kendilerinin belirlediğini dile getirdikleri görülmektedir.

Mesleki eğitim öğrencileri eğitim aldıkları meslek dalıyla ilgili bir işletmelerde staj yapmaktadır. Bu nedenle müdürlerin okul dışındaki sektör ile de ilişkilerinin iyi olması, sektörün gelişimi ve ihtiyaçları hakkında bilgi edinmesi hayati önem taşımaktadır. Bu bakımdan müdürlerin dışsal farkındalıklarının olması önemlidir. Müdürlerin görüşlerine göre sektörün gelişimini takip etmekte ve okula bunları uyarlamakta ekonomik açıdan zorluk yaşadıkları görülmektedir. Sektör liderleri ile iyi ilişkiler geliştirmekte sorun yaşamadıkları ve işbirliği halinde çalıştıkları sonucuna varılmaktadır. Staj eğitiminin mesleki eğitim yönetimini diğer okul yönetimlerinden ayıran yeterlik alanlarından biri olduğu görülmektedir.

Müdürler görevlendirme yaparken çalışanların deneyim ve yeteneklerini göz önünde bulundurduklarını, adaletli iş dağılımı yapmaya çalıştıklarını, kişilerin fikirlerini ve katılımlarını önemsediklerini belirttikleri görülmektedir. Bununla birlikte iş paylaşımı yapıldığında verilen işi gerektiği gibi yapmayan karşısında güçlü yaptırımların bulunmayışı sebebiyle sorun yaşadıklarını da dile getirmektedirler.

Müdürlerin diğer paydaşlarında alınan kararlara katılması gerektiğini düşünerek karara katılım için fırsatlar yarattıklarını belirttikleri görülmektedir. Grup liderleri ile toplantılar yaparak, çalışanlar ile iletişim kurarak, diğer yöneticiler ile haftalık değerlendirmeler yaparak karara katılımı sağlamaya çalıştıkları sonucuna varılmaktadır. Bu amaçla karara katılım için farklı yöntemler hakkında bilgilendirilerek yeterlikleri artırılabilir. Kararlı olmanın müdürler için önemli bir yeterlik alanı olduğu görülmektedir.

Görüşmelerde kaynak yönetiminin müdürlerin en çok zorlandıkları konulardan biri olduğunu dile getirdikleri görülmektedir. Mesleki eğitimde uygulama alanlarının giderlerinin fazla olması bu konuda daha fazla deneyim ve yeterlik ihtiyacı olmasına sebep olduğu sonucuna varılmaktadır. Müdürler farklı alanlarda çalışarak ya da işletme yönetimi gibi farklı bilimlerle ilgili eğitim alarak bu konuda yeterliklerini artırdıklarını, kaynak yönetiminin ayrı bir uzmanlık alanı olduğunu ve bu alanda mutlaka eğitim alınarak belli yeterlik düzeyine gelmesi gerektiğini belirttikleri görülmüştür.

Görüşmelerde müdürlerin yetki ve sorumluluk alanlarından birinin de nakil ve geçişlerin yönetimi olduğunu belirttikleri görülmüştür. Müdürler nakillerin yönetiminde yetkilerinin kısıtlı olması nedeniyle sistem üzerinden alınan kararlara müdahale edemedikleri için çok sorun yaşadıklarını dile getirmektedirler. Müdürlerin rehberlik yapabilme ve rehberlik faaliyetlerini yönetme yeterliklerini artırmanın nakil ve geçişleri yönetmek için gerekli olduğu sonucuna varılmaktadır.

Müdürlere göre okulun vizyonunu ve misyonunu belirlemek yönetimde yapılan en temel çalışmalardan biri. Bu konuda eğitim almanın gerekliliğini belirttikleri görülmektedir. Okulun vizyon ve misyonunu belirlemek için tüm paydaşların görüşlerini aldıklarını ve okulun temel hedeflerini değerlendirdiklerini, vizyon ve misyon belirlerken de yetkilerinin ve mevzuatın dışına çıkmadan belirlemek zorunda olduklarının bilinciyle yaptıklarını belirttiktedirler.

Görüşmelerde müdürler yetki devrinin çok önemli olduğunu, dikkatli ve profesyonelce yapılması gereken bir yönetim işi olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Müdürler yönetim işlerinde bunu çok kullandıklarını ve iş yüklerini azalttığını belirtmektedir. Müdür yardımcılarının da yönetim işlerinde farklı alanlarda uzmanlıklarının olması gerektiğini ve böylece yönetim işlerini yetki devri ile paylaşırmanın daha kolay yapıldığını dile getirmektedirler. Yani yapılacak iş hakkında yeterliği yüksek kişiye yetki devri yapılması gerektiği bu konuda müdürlerinde yeterliğinin yüksek olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Teknik yeterlikler müdürün bir işi belli bir yöntem ve uzmanlıkta anlama ve yapma becerisidir. Somut beceriler olarak tanımlanmaktadır. mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerine yönetimde ihtiyaç duydukları ve sahip olmaları beklenen teknik yeterliklerin neler olması gerektiği, bu yeterliklere yönetimin hangi alanında ihtiyaç duydukları ve yeterlik ile ilgili eksik hissettiklerinde neler yaptıkları sorulmuştur. Müdür görüşleri ile yaşadıkları sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Okul müdürlerinin

görüşlerine göre mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin teknik yeterlik alanları Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Aday Öğretmen Değerlendirme	M3: “Geçen yıl aday öğretmen değerlendirme ile ilgili seminere gittik. Mevzuatı var. Ona uygun yapılması gerekenleri yapıyoruz. Yönetmelik hakkında bilgi verdiler. “
	M4: “Aday öğretmen değerlendirmede herhangi bir sorun yaşamıyoruz. Milli eğitimden gelen müfettişler ile işlemleri tamamlıyoruz. Tek değerlendirci biz değiliz. Bu konuda eğitimlerde aldık.”
	M5: “Meslek liseleri gitgide küçülüyor, öğretmenler fazla gelmeye başlıyor. Ben 22 yıldır hiç aday öğretmen görmedim”
	M6: “Okuluma hiç aday öğretmen gelmedi böyle bir deneyimim olmadı. Bu konuda yapılması gerekenler ile ilgili eğitim almıştık.”
	M7: “Aday öğretmen değerlendirmenin yönetmeliği var. Bu güne kadar yapmadım. Bunun doğrultusunda dolduruyoruz formları.”
	M9: “Aday öğretmen değerlendirmek için yapılan işlemler belli. Mevzuatı var. Gerekeni yapıyoruz. “
	M1: “Kurumda eğitim- öğretim görevleri yerine getirilirken öğrencilerin istekleri ve kabiliyetleri ile toplumun ihtiyaçları arasında denge sağlanır.”
Çevre İşbirliği	M1: “Velilere ulaşmakta ve onları sürece dâhil etmekte de sıkıntı yaşıyoruz. Veliler kaygısız. Okulun gelişimine ve eğitim öğretime katkı sağlamak istemiyor.”
	M2: “Ben burada ayrıca öğrenciye bir hedef belirlemek zorundayım. O hedefi de aileyle ve sektör ile beraber yapmak zorundayız.”
	M2: “Müdürler vasıflı, sabırlı ve çoklu düşünebilen müdürler olmalı. Çoklu düşünme sektör, aile, eğitim, yan dalları bilen bir müdür olmalı.”
	M2: “En zorlandığımız kısım veliler bence. Profil meslek liselerinde değişiyor. En az masrafla öğrenciyi okulda tutmak isteyen bir veli kesimi var. Öğrencilerin bu okulu neden tercih ettiğini sorduğumuzda cevap yüksek oranda evinin yakın olması oluyor. Burası meslek lisesi, geldiği mesleğe yeteneği ilgisi olmalı. “
	M3: “Öğrencileri velisi ile birlikte çağırıp rehberlik öğretmeni ile birlikte konuşuyoruz. Veli desteği alıyoruz. “
	M3: “Müdürün iş dünyası ile ilişkilerinde başarılı olması gerekiyor. Ben boş kaldığımda sürekli işletmelere ziyarete gidiyorum.”
	M3: “Ailelilere hemen gün içerisinde bilgilendirme mesajı gönderiyoruz. Öğrencinin devamsızlık bilgisiyle birlikte not bilgisini de ailelere mesaj atıyoruz. Ama buna rağmen ulaşamadığımız aile ve çocuklar var.”
	M4: “Çevredeki paydaşlar ile yapılan pek çok çalışma, proje, protokol var.”
	M5: “Aile işbirliği en çok sıkıntı duyduğumuz alan maalesef. Bizim okullarımızda, aile, okul yönetimi ve işletmedeki amiri birlikte olduğunun farkında olması gerekiyor. Öğrenciyi ortaya alıp çalışmalıyız.”
	M8: “Aile ilişkilerinde çok zorluk yaşıyoruz. Çünkü parçalanmış aile çocuğu okulda çok. Her cuma aile ziyareti politikası oluşturduk. “
	M9: “Rehber öğretmenlerimiz var. Aileler ile iletişimde büyük sıkıntı yaşıyoruz.”
	M10: “Aileleri çağırsak ta gelmek istemiyorlar. Ailelerde ultra bir duyarsızlık var. Çok sıkıntı yaşıyoruz. “

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Denetim	M2: “Öğretmenin ders denetimini yapıyoruz. Ama öğretmenin durumunu sadece tespit ediyorsun. Sonra yapabildiğimiz bir şey yok. “
	M3: “Staj işlemleri için bir teknik müdür yardımcımızı yetkilendiriyoruz. Müdür yardımcısı öğrencilere koordinatör öğretmen ataması ve koordinatör öğretmenlerin denetimlerini yapıyor. “
	M3: “Mevzuat gereği yapılması gereken denetimleri mevzuata uygun yapmaya çalışıyoruz. “
	M4: “Denetim yapmak için mevzuatı iyi bilmek gerekiyor. Denetimlerin sonucunda daha somut değerlendirme sonuçları elde etmeliyiz. Sadece eksikleri bulup bilmek değil de, sonuçlarına çözüm üretmekte yetersiziz “
	M6: “Denetimleri mevzuata göre yapıyoruz. Bu nedenle sorun yaşamıyorum. “
	M7: “Okuldaki denetim işlerini müdür yardımcıları ile birlikte yapıyorum. Genel uyarılarda bulunuyoruz. Özel durumlarda bilgilendirilmelerini istiyoruz. Problem yaşamıyorum.”
	M8: “ Yeri geliyor inşaat mühendisi, yeri geliyor kantin için gıda mühendisi, elektrik mühendisi oluyoruz. Bir okul müdürü sorun yaşar bunlarda çünkü her şeyde iyi olmamız mümkün değil. Bu nedenle denetimde de sıkıntı yaşıyoruz. “
	M9: “Denetlerken mevzuatın bana verdiği yetkileri uyguluyorum başka bir şey yapma yetkim yok zaten.”
	M10: “Ben müdürüm ama fizik, kimya öğretmenini denetliyorum. Bana itiraz etse öğretmen haklı bu durumda. Ben o nedenle farklı alanlarda yeterliği olan işleri kişilere bırakıyorum. “
	M3: “Bireysel eğitim planı ile eğitim verilen öğrencilerimize artık eğitimler veriliyor.”
Destek	M3: “Kötü günde herkesin yanında olmaya çalışırız. Kurum içinde bu haberleri hemen paylaşıyoruz. Herkesin haberdar olmasını sağlıyoruz.”
	M3: “Okulumuzda destek vermek için faaliyetlerimiz var. İhtiyacı olan öğrencileri tespit ediyoruz.”
Devamsızlık	M4: “Yardım ve destek amacıyla okul aile birliği ile çalışmalar yapıyoruz. “
	M1: “Meslek lisesi öğrencilerinin en büyük problemi devamsızlık problemidir. Öğrenci okula gelmek istememektedir.”
	M2: “Derse gelmeyen öğretmen varsa iletişime geçiyoruz. Boş derslerin nasıl doldurulacağına dair bir çalışma yapıyoruz.”
	M2: “Günün yarısında sınıflardan yoklama fişlerini toplayıp, veliye öğrencinin bu saat itibarıyla okula giriş yapmadığını belirten mesaj atıyoruz. “
	M3: “Devamsızlık konusunda çok sıkıntı yaşıyoruz. Sabah ilk 5 dk. içinde yoklama alınmasını istiyorum. Ailelilere gün içerisinde bilgilendirme mesajı gönderiyoruz. “
	M4: “Okula devam etmeyen öğrenciden eğitim, mesleki gelişim gibi hiçbir alanda geri dönüt alamayız. Bu nedenle bu konuda katı uygulamalar olmalı diye düşünüyorum.”
	M6: “Okulda devamsızlığın takibi için müdür yardımcılarını yetkilendirdim. Velilere haber vererek düzen oluşturmaya çalışıyoruz. Mevzuata uygun neyse yapmaya çalışıyorum. “
	M7: “Her gün 2. ders saatinde yoklama fişlerini toplayıp veli bilgilendirmesi yapıyoruz. “
	M8: “Öğrencilerde devamsızlık ile ilgili çok sıkıntı yaşıyoruz. Buna engel olmak için devamsızlığı az olan öğrencileri istedikleri kurumlara staja gönderiyoruz. Öğrenciler istemedikleri yerde staj yapmamak için biraz daha dikkat ediyorlar. “
	M9: “Devamsızlık meslek liselerinde genel sorun bence. Eğitim öğretim diğer liselere göre daha uzun sürüyor. Her sabah veli bilgilendirme mesajları atıyoruz. “

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Döner Sermaye	M3: “Eskisi kadar üretim yapamıyoruz. Çünkü okulumuzda olan bazı aletler eskiden piyasada yoktu ve piyasadan daha ucuza üretim yapabiliyorduk. Şimdi tam tersi oldu maalesef. Piyasa bizden önde olduğu için artık çok fazla döner sermaye hareketi olmuyor. “
	M4: “Teknik müdür yardımcılığı yaptım. Döner sermaye ticari bir işletmedir. İşletme fakültesini bitirdim. Stok kontrolünden mal takibine hammadde alımından müşteri ilişkilerine faturasına kadar kendi yeterliliğimi artırdığımı düşünüyorum. Bu işler için özellikle teknik müdür yardımcısı atıyoruz. ”
	M5: “Devlet memurusunuz ama döner sermaye esnafılık yani başka bir uzmanlık alanı. Ticarethane yönetiyorsunuz, esnafılık yeteneğinizin olması gerekiyor.”
	M6: “Döner sermaye işletmek için hiç yeterli görmüyorum kendimi. İşletme muhasebe alanında eğitim aldım ama bence apayrı bir işlem. “
	M7: “Döner sermaye bizim okulumuzda yok. O işleyiş çok farklı, çok zor ve ayrı bir uzmanlık alanı. Bence müdür için ayrı bir yeterlik alanı.”
	M8: “Döner sermaye demek iyi bir işletme müdürü olmak demektir. Okul müdürlüğünden farklı ayrı bir uzmanlıktır. Bunun için ayrı bir eğitime ihtiyaç olur. Bu alanda mevzuata hâkim olmak şart. “
	M9: “Döner sermayenin ayrı bir saymanı oluyor. Bu işin ayrı bir işleyişi ve ayrı bir yönetimi var. Ama sonuçta bundan sorumlu okul müdürüdür. Saymanın yaptığı işi en az sayman kadar bilmek zorunda. “
	M1: “Okul müdürleri göreve başlamadan önce staj eğitimi gibi bir eğitime alınmalıdır. Burada öğrenci disiplin olaylarından bahsedilebilir.”
	M2: “Disiplini sağlamak için yoklama fişlerinin arkasında olumlu ve olumsuz davranış tablosu ekledik. Öğretmen buraya not alıyor ve biz veliye günlük bilgilendirme mesajı atıyoruz. “
Disiplin	M4: “Öğrenciden alınan tepkiye göre disiplin işlemi yapıyoruz. Ani tepkisel durumlarda çözüm sunuyoruz. Sosyal aktivitelere ekliyoruz. Ama davranış haline gelmiş ya da ciddi durumlarda disiplin kuruluna sevk ediyoruz. “
	M4: “Disiplin kurulu kararlarını uyguluyoruz.”
	M5: “Disiplin ile ilgili sıkıntı yaşıyoruz. Bir devlet memuru işi yapmazsa hiçbir hesap soramazsınız. Yaptırım yetkiniz yok. Sarı zarf verdiniz, savunma istediniz, verdi savunmasını, muhakkik gelir, tekrar savunma alınır. En iyi ihtimalle okuldan alınıp başka yere verilir. Bu süreçte en az 2 yıl geçer. Öğrenci içinde aynı şey geçerlidir. Disiplin işlemi sonunda uzaklaştırma aldığı anda öğrenci izinli sayılıyor. Devamsızlığa sayılmıyor. Adam bedavadan tatil yapıyor. Yaptırım yetkiniz yok. “
	M6: “Disiplin işlerinde mevzuata uygun işlemleri yapmaya çalışıyorum.”
	M7: “Okulla da iki önemli ölçüt var. Biri ders geçme diğeri disiplin. Ancak şuan öğrenci için her iki durumda da herhangi bir yaptırımda bulunamıyoruz. Uyarıcı dil ve destekleyici dil davranışlarını doğru ve sık kullanmak gerekiyor. “
	M9: “Bize verilen yetkiler dâhilinde disiplini sağlamaya çalışıyoruz. Disiplini sağlamak için birazda insan ilişkileri yöntemlerini kullanıyoruz. “
	M8: “Personel için ödül ve ceza işlemlerini gerçekten uygularsan disiplin sağlanıyor. Ceza gereken durumu bir kere görmezden gelersen zorluk yaşarsın.”

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Yeterlikler	Teknik Yeterlikler Müdür Görüşleri
Bütçe (Finans İşleri)	M1: “Okulda proje vb. bir şey yapılmak istendiğinde parasal sıkıntı yaşıyoruz. Bakanlığın mesleki gelişime katkısı yeterli olmuyor.”
	M1: “Ödeme işlerinde sorumlu olduğumuz görevler var. Öğretmenlerin ve personelin maaş, ek ders ödemesinin yapılmasını sağlamak, bununla ilgili evrakları hazırlamak, staj yapan öğrencilerin sigortalarının yatırılmasını sağlamak.”
	M1: “Okul müdürleri göreve başlamadan önce staj eğitimi gibi bir eğitime alınmalıdır. Burada bütçe yönetimi hakkında bilgilendirilmeliler.”
	M2: “Ödenek olarak gelen parayla kâğıt masrafını ancak karşılıyor. Bu anlamda zayıf hissediyoruz.”
	M2: “Bence okul müdürlerinin hepsinin muhasebe alanına hâkim olması lazım. Bütçe, iktisat, iş yönetimi, kayıt alma işlemlerini bilmesi gerekiyor.”
	M2: “En başarılı müdürler incelenirse görülecektir, kesinlikle işletme, iktisat bilgisi vardır. Mutlaka yönetim bilimi, işletme, iktisat, ekonomi alanlarında sertifikalı ve sertifikasız eğitimler verilmeli. Bütçe hazırlama, müfredat hazırlama, yönetimin yıllık planını hazırlama yeteneklerini kazanmış olmalı.”
	M4: “Maaş ek ders ücreti işlemlerini sistem üzerinden yapıyoruz. Taşınır işlem alımı vb. durumlarda teknik bilgilere ihtiyaç duyuyoruz.”
	M5: “Bütçe işleri çok ciddi bir yeterlik alanı ve artık ciddi bir riske dönüştü. Öğrencilerin sigortalarını eksik yaptığınızda buradan doğan ceza muhatabına kesiliyor. Bu cezaları cebinizden ödemek zorunda bırakılıyorsunuz. Okullar bir muhasebeci müdür yardımcısı istiyor.”
	M5: “Mesleki eğitimin en büyük sıkıntısı ekonomik nedenler bence. Çünkü okullar sürekli eskiyor. Bunları yenilemek için para gerekiyor.”
	M8: “Bütçe işlerine bakan koordinatör müdür yardımcısı dediğimiz bir kontenjanı var. Finansal işler için teknik bilgi gerekiyor. Gerekli eğitimi almalı. Teknik bilgisi olmayan biri oturtulmamalı.”
	M9: “Sigorta ile ilgili çok sıkıntı yaşıyoruz. Bir işletmede bir muhasebe müdürü bir işletme müdürü vardır. Ama okul müdürü olarak eğitimden daha çok bu işlerle ilgilenmek zorunda kalıyoruz. Çünkü cezaları var. Birçok ülkede okul müdürü her şeyden sorumlu değil ama bizde maalesef okul müdürü her şeyden sorumlu.”
	M10: “Bütçe ile ilgili işleri bilmek zorundayız çünkü cezaları var. Bu nedenle zorluk çekiyoruz. Sorumluluk bizde olduğu için mevzuatı takip ediyoruz.”
	M10: “Bizim staja giden öğrenciler ile 1500 çalışanımız var diyelim. Bir işletmeye gidin sırf muhasebe işleri için 10 tane adam çalıştırıyorlar. Biz bir tane müdür yardımcısı çalıştırıyoruz ve onun da tek işi bu değil. Daha pek çok işi yapıyor yanında. Bir kişi her bir şeyi yapmak zorunda kalıyor. Böyle olmamalı.”

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Yeterlikler	Teknik Yeterlikler Müdür Görüşleri
Fiziki Alan	M2: “Okula sabah ilk geldiğimde fiziksel ve sistemsel bir sıkıntı var mı ona bakıyorum.”
	M3: “Müdürün okulunu iyi tanıması çok önemli. Hangi alan nasıl kullanılabilir bilgi ve fikir almak gerekebiliyor. Örneğin okulumuza bir makine alınacak, o makinenin konacağı yer iyi tasarlayabilmeli. Meslek liselerinde bu kurgu çok önemli oluyor. Yıllar önce okulumuza çok büyük bir makine alınmış. Alındıktan sonra konacak yer bulunamadığı için hiç açılmamış. Başka bir okula vermek zorunda kaldık.”
	M5: “En çok kafamızı yorduğumuz konu fiziksel alanların düzenlenmesi oluyor. Çünkü okulda atölyeler, yemekhane vb. alanlar var.”
	M8: “Atölyelerimizin düzenlenmesi için o alanda çalışacak öğretmenimizi ve bir iç mimar çağırıyoruz. Teknik destek alarak profesyonel insanlarla çalışarak yapmaya çalışıyoruz.”
	M9: “Bütçe dâhilinde en iyi fiziki ortamları kurmaya çalışıyoruz. Yeni teknolojileri okula taşıma ve eskiyen alanları yenilemeye çalışıyoruz. Yeni atölyeler kurarken çevreden destek alıyoruz. Çünkü her okulda farklı mesleki uygulamalar oluyor.”
	M10: “Kurumda oturmuş bir düzen var. Fiziki plan değişikliği yapılacaksa bakıp duruma göre karar veriyoruz. Plan yaparken ilin inşaat birimine yazdım olabilir mi diye gelip baktılar, sonra yaptık.”
Gözlem	M3: “Gözlemde motive edici olmak önemli. Sınıfı, bahçeyi, öğretmenler odasını hep gözlemliyoruz. Buralarda yapıcı, pozitif, iyi olanı övücü bir gözlem sergilemeye çalışmak önemli.”
	M7: “Gözlem kişisel bir özelliktir. Algıda seçicilik diye bir özellik var.”
	M9: “Her şeyi gözlemleme şansımız yok. Elimizden geldiğince sorumluluklarımız olduğu için gözlemlemeye çalışıyoruz.”
	M10: “Gözlem önemli. Okulda gezip kişilerle konuşacaksınız. Bakacaksınız nerde ne ihtiyaç var, insanlar ne istiyor. İletişim kuracaksınız.”
Güvenlik	M1: “Okulun derslik, kütüphane, laboratuvar vb. yerlerinin derslere hazır olmasını sağlayarak, buradaki güvenlik önlemlerini almaya çalışıyoruz.”
	M3: “Adli bir olay olduğunda çocuk polisi çağırıp bilgi alıyorum. Okulumuzda güvenlik için polis var. Bazen ondan bilgi alıyorum. Her şeyi bilemiyoruz. Bu nedenle paydaşlardan bu konuda bilgi alıyorum.”
	M3: “Güvenlik için iyi gözlem yapabilmek önemli.”
	M3: “Güvenliği sağlamak için gerçekten çözüm için oturup düşünüyoruz. Kafa yoruyoruz.”
	M4: “Okulumuzda kamera sistemi hem okul içinde hem okulun çevresinde var. Çevre risklerini iyi analiz etmek gerekiyor.”
	M6: “Bu bir ekip işi tek başıma güvenliği sağlayamıyorum. Müdür yardımcılarım nöbetçi öğretmenlerim, derslerinde güvenliği sağlayan sınıfta derste olan öğretmenlerim var.”
	M7: “Okulumuzda polis var. Güvenlik için proje kapsamında geldi.”
	M7: “Güvenlik personelimiz var ama yeterli bulmuyorum.”
	M9: “Güvenlik problemi yaşamıyorum. Yerleşim yerlerinden uzakta ve iyi bir bölgede okulumuz o nedenle mevcut önlemler yeterli oluyor.”

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Hukuk	M2: “Mutlaka yönetim bilimi, işletme, iktisat, ekonomi, hukuk alanlarında sertifikalı ve sertifikasız eğitimler verilmeli.”
	M3: “Adli bir olay olduğunda çocuk polisi çağırıp bilgi alıyorum. Her şeyi bilemiyoruz.”
	M4: “Adalet programını bitirdim. Bu konuda evet çok ihtiyacımız oluyor. Hangi durumlar idari hangileri adli durum ayırt etmemiz gerekiyor. Hukuk bizi bağlamaz bizim yönetmeliklerimiz var diyemiyoruz. Adli durumlarımızda çok oluyor.”
	M5: “Başımıza bir şey geldiğinde kendinizi savunmak bile önemli. Yaptığınızı orada ifade etmenin bile dili başka. Doğru ifade edemezseniz kendinizi suçlu durumuna düşürürsünüz. Hukuk dili bilmek gerekiyor. Biz yaşadıkça öğreniyoruz.”
	M5: “Bizim okulumuzda avukat öğretmenimiz var. Bizim için bir şans. Yönetmelik bilmek yetmiyor. Ciddi hukuk bilgisine ihtiyaç var. Adli boyuta geçen işlerde yönetmelikler yeterli olmuyor.”
	M6: “Kamu yönetimi mezunuyum. Temel hukuk bilgim var ancak bir avukat gibi olamam. Mesleki hukuku biliyorum ama farklı durumlar ile karşılaştığımızda çözüm üretilmiyor. Bir avukatlık sistemimiz, savunma mekanizmamız yok. Şikâyet ediliyor, kendimizi nasıl savunacağımızı bilmiyoruz. Yapılan işlemlere hâkim olmadığımız durumlar oluyor. Danışman sıkıntısı yaşıyoruz.”
	M7: “Normal yönetmeliklere ve işleyişe hâkimiz ama hukuk dili çok farklı bir dil.”
	M7: “Üst kurumlara soruyorum. Üst kurumlarda hukuk büroları var onlara danışıyoruz. Hukuk çok farklı bir alan, savunurken hiç beklemediğiniz yerlerde bulabilirsiniz kendinizi.”
	M8: “Hukuki olarak başımıza gelebilecek iş ve işlemler için ayrı bir hizmet içi eğitimden geçmemiz gerekiyor.”
	M9: “Ben muhasebe bölümü mezunuyum. Hukuk eğitimi aldım. Borçlar hukuku, medeni hukuk, ticaret kanunu, şirketler kanunu vb. biliyorum. Müdürün temel hukuk bilgisi hakkında fikri olmalı.”
İnsan Kaynakları Yönetimi	M10: “Adli bir olay olduğunda üst kurumlardaki yöneticileri aramak gerekiyor buda olayı büyütüyor, durum uzuyor. Ya da başka müdürlerin tecrübelerinden öğreniyoruz.”
	M2: “Ben özel sektörde de çalıştım ve en çok yönetim alanında insan kaynakları yönetimini öğrendim, deneyim kazandım. Bence çok önemli.”
	M2: “Bir müdür hayat boyu öğrenme karakteri kazanmak zorunda. İnsan kaynakları yönetimi, iletişim, doktora, yüksek lisans, kişisel gelişim bilgisi olmalı.”
	M4: “Öğretmen seçme hakkımız yok. Öğretmenlerimizin de müdür seçme hakkı yok. Mevcut durumda insan kaynakları yönetimi yapmaya, tanımaya ve motive etmeye çalışıyoruz”
	M9: “İnsan kaynakları yönetimi için eğitim alınmalı. İdareci arkadaşlar bu konuda bilgilendirilebilir.”

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Yeterlikler	Teknik Yeterlikler Müdür Görüşleri
İş Sağlığı ve Güvenliği	M3: “İş güvenliği uzmanları var okulda zaman zaman denetimler yapıyorlar. Eksikleri tespit etmeye çalışıyoruz. Okulda mesleki eğitim verdiğimiz için alınması gereken tedbirler oluyor.”
	M4: “Personelimiz içinde iş güvenliği uzmanı öğretmenin olması çok avantaj sağlıyor. Bu çalışanlardan yardım alıyoruz. Hem eğitimlerin verilmesi hem de okul içinde yapılması gerekenleri yapabilmek için teknik destek mutlaka gerekiyor. Okul müdürü de donanımlı olmak zorunda.”
	M5: “Birçok okul iş güvenliği uzmanı kuruluşlarından destek alıyor. Hem zaman hem para ayırmak, hem de mevzuatını iyi bilmek gerekiyor. Yönetmelikteki standartları tutturmaya çalışıyoruz. Ayrı bir uzmanlık ve ayrı bir bütçe gerekiyor.”
	M6: “İş güvenliği tedbirleri ve bu alanların oluşturulmasında ödeneklerin düzenli gelmemesi bizi zor durumda bırakıyor. Sorumluluklarımız çok ağır bence. Bakanlığın kesinlikle okullara iş güvenliği uzmanı görevlendirmesi gerekiyor.”
	M6: “İş güvenliği ayrı bir uzmanlık alanı. Bir eğitimci olarak, idari alan ile ve kendi alanım ile ilgili okulda gördüğüm sorunları tespit edebiliyorum.”
	M7: “Öğrencilere staja gitmeden önce iş sağlığı güvenliği eğitimleri veriyoruz. İş sağlığı güvenliği uzmanı geliyor okula. Onların beyanları doğrultusunda işlemler yaptık. Alan ve atölye şefleri ile birlikte çalışarak yapılması gerekenleri yapmaya çalışıyorum. Ayrı bir desteğe ihtiyacımız oluyor.”
	M8: “Her okulda bir iş sağlığı ve güvenliği uzmanı olması gerekiyor. Burada yaşanacak bir sorunda direk okul müdürü sorumlu oluyor. O işin uzmanı olması gerekiyor. Profesyonellik gerektiren ve tehlikeli bir sorumluluk.”
	M9: “Okul müdürü her şeyden, iş sağlığı ve güvenliği işlerinden de sorumludur deyip işi bitiriyoruz. Atölyede bir kaza olsa birçok kişi var okulda, öğretmen, atölye şefi, nöbetçi öğretmen ama yine de müdür sorumlu tutuluyor. Bu kadar sorumluluk yüklenen kişileri de o kadar bilgi ile donatmanız lazım.”
	M10: “İş güvenliği uzmanları var onlardan destek alıyoruz ama sorumluluk biz de maalesef.”

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

	Teknik Yeterlikler
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Liderlik	M3: “Liderlik yapmakta sıkıntı yaşıyorsam deneyimli arkadaşlar ile iletişime geçiyorum. Her işi bilemem ve her durumu çözemem, mutlaka soruyorum. Duruma göre liderlik yapmaya çalışıyorum. Bununla birlikte kurumda etik davranmaya önem veriyoruz ve teknoloji ile ilgilenmek zorundayız. “
	M4: “Sistem hiyerarşik düzen ile çalışıyor. Bu durumda hiyerarşinin gereklerini yerine getirdikten sonra ancak liderlik yapabiliyoruz.”
	M4: Okul içindeki liderlik için biraz vizyoner ve gelişime açık olmak gerekiyor. Çevreyle iletişim halinde olmak gerekiyor.
	M5: “Liderlik basit görünür. 2 boyutu vardır. Ya iş gören odaklı ya da örgüt amaçları odaklı olursunuz. Çok fazla örgüt amaçları odaklı olursak kişileri kaybederiz, çok fazla kişilerin mutluluğuna odaklanırsanız örgütün amaçlarından saparsınız. O zaman doğru olan 45 derecelik açıyla odaklanmak. Sizin hangisine ne kadar odaklanacağınızı da 3. boyut, karşınızdaki iş görenin olgunluk seviyesi belirler. Okulda ilköğretim mezunu temizlikçiye sergilediğimiz liderlik ile öğretmene sergilenen liderlik aynı olmamalı. Aynı olduğunda aynı sonucu elde edemezsiniz. Kişiye göre liderlik olmak zorunda bence. “
	M5: “Yani bazı insanlar işine çok odaklanmıştır. Motivedir zaten onlar, ama işine olan sevgisinden, ama kendine olan saygısından, onlar için çok bir şey yapmaya gerek kalmaz.”
	M5: “Liderin gücü, karizmasından, yetkisinden vb. noktalardan gelir. Ama düşünün yetki gücünüz bunu sağlamıyorsa bu durumda insan ilişkileri önemli oluyor.”
	M6: “Liderlik konusunda çok eğitim aldık. Süreçte her liderlik türünden biraz olmak zorunda kalıyoruz. Ama bu sadece benim seçimim ile olmuyor. Bürokratik lider görmek isteyenler de oluyor. İstemesem de olmak zorunda kalıyorum.”
	M7: “Olayların içine kişileri dâhil ederek, paylaşarak yönetmeye çalışıyorum. Bu hangi liderliğe girer bilmiyorum ama zorluk yaşamıyorum.”
	M9: “Ben lider olduğumu düşünmüyorum. Bu farklı bir şey. Ben bana verilen imkânlar çerçevesinde iyi bir yönetici olmaya çalışıyorum. Liderlik için farklı bir sistem olmalı.”
	M8: “Biz lider olduğumuzu sanıyoruz. Acaba öyle miyiz bilmiyorum. Çünkü liderlik ciddi bir iş. Bu konuda eğitimler almalıyız ama uygulayabileceğimiz şekilde verilmeli.”
	M10: “Birinci elden liderlik etmiyorum. Herkesin kendi alanı ile ilgili yapılması gerekenleri belirlemesini istiyorum. Bana değişim için geldiklerinde reddetmiyorum, durumu dinliyorum ve istekleri ile ilgili teşvik ediyorum. Yardımcı olmaya gayret ediyorum.”
	M10: “Ben paylaşımcı bir liderlik sergiliyorum sanırım. Yetki paylaşımını çok kullanırım. Karar öncesi farklı kişiler ile paylaşır durum değerlendiririm.”
	M10: “Zaten liderlik yapmazsak öğretmenler bizi takip etmez. İş biz yapmazsak bizi izleyenler hiç yapmıyor. Liderlik yapmak zorundayız. Yani biz öğrenci ve öğretmenlerden bir şey yapmasını istediğimizde bizde yapıyorsak yapıyorlar değilse sen yaptın mı da benden istiyorsun gibi bir tavır oluyor ve yapmak istemiyor. “

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Öz Değerlendirme	M3: “Öz değerlendirme çalışmalarda hedef koymak ve bunlara ulaşmak için somut adımlar tasarlamak önemli. Bu yeterliğinizin olması lazım.”
	M4: “Öz değerlendirmede müdürün işi yönlendirme, kontrol ve geri dönüt vermek. Bununla ilgili seminere katıldık. İlimizde denetçi arkadaşlar var. Onlar rehberlik yapıyorlar. Tüm arkadaşlarımıza okulda eğitim verilmesini sağladık. Dışarıdan desteğe ihtiyaç duyuyoruz.”
	M5: “Öz değerlendirme yaptırıyorlar. Yani okulu değerlendirin gerisini biz yaparız mı diyorlar bilmiyorum. Ayrı bir uzmanlık alanı.”
	M6: “Biz öz değerlendirme yapıyoruz. Ancak değerlendirme sonunda tespit ettiğimiz yetersizlikleri ya da yapılacak pek çok şeyi yapamıyoruz. Yani yapabileceğimiz basit değerlendirmeler belirliyoruz. Kendi kendimizi değerlendiriyoruz. Çok etkili olduğunu düşünmüyorum. Öğretmen arkadaşları boğan yoran bir durum olduğunu düşünüyorum.”
	M8: “Bu ciddi bir iş yükü. Ders dışı yapılan bir iş yükü olarak algılanıyor buda yönetici olarak beni rahatsız ediyor. Bu işi güzelleştirmek için ortak bir çabadır ve herkes destek vermelidir.”
	M9: “Öz değerlendirme bir grup çalışması sadece benim bilmem yeterli olmuyor. Zaten çok ciddi bir çalışma yapıldığını da düşünmüyorum. Yetersizlik sebebiyle yapılamadığını düşünüyorum.”
	M10: “Öz değerlendirme bence iyi oldu. Çünkü bu sistemde öğretmen kendi öz değerlendirme yapıyor. Sorumluluk alıyorlar. Sonuçta bizimde denetlemek gibi bir sorumluluğumuz var. Denetimini idare geçiriyor. Benim işimi azaltıyor ama sorumluluğu bize yüklüyor.”
	M2: “Rutin işlerimiz yasal işler oluyor. Yasal takipler, yazıların sevki, öğretmen ve öğrenci özlük takibi ve çevre ile iletişim diyebiliriz.”
	M3: “Bütçe hazırlama, maaş hesaplama işleri için muhasebe bilgisi olan müdür yardımcısını görevlendirmeye çalışıyoruz. Personelin izin, rapor işleri de takip gerektiriyor.”
	M9: “Personel işlerini okuldaki memurlar yapıyor ve en son onay için bize geliyor. İmzaladığımız her şey hakkında bilgimizin olması gerekiyor.”
Personel ve Öğrenci İşleri	M1: “Bir sonraki hafta yapılacak olan işleri planlamak (gezi, seminer, tören vb.) ve bu işlerde görev alacak personelin görevlendirmesini yapmak da görevlerimiz arasında.”
	M1: “Bir sonraki ay yapılacak olan işlerin planlamasını yapmak, (mezuniyet, öğretmenler günü, vb. etkinlikler) bunlarla ilgili hazırlıklara başlamak, önceden yaşanan aksaklıklar varsa yaşanmaması için önlem almak.”
	M2: “Yapılacak etkinlik ve toplantılara bakıyoruz ve yapılacak hazırlıkları değerlendiriyoruz.”
	M2: “Yönetim yıllık plan hazırlama yeterliklerini kazanmış olmalıdır.”
	M4: “İş yoğunluğundan planlama yapamıyoruz. Mevcut durumları, işleri hallediyoruz.”
	M7: “Öğretim programları daire başkanlığı var. Biz uyulması gerekenleri uyguluyoruz. Bir karar almıyorum. Alt kademler için toplantı yapıp görev paylaşımı yapıyorum. Herkes görevini alıyor. Herkes işini yapınca planlanan sistem işliyor. Bu sistemi oluşturup yönetmek gerekiyor.”
	M9: “Planlamada sürekli değişimlerin olması sıkıntı yaşıyor. Ben 30 yıllık idareciyim eskiden planlama yaptığım da bir kaç yıl sonrasını görebiliyordum. Planları da uygulardık. Biz kontenjan belirliyoruz, 100 kişi giriyorsak ilçe de 150 oluyor, il milli eğitim müdürlüğüne gidiyor 200 oluyor. Bakanlığa gidiyor 300 oluyor. Dolayısı ile planlama yapamıyoruz.”
Planlama	

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Yeterlikler	Teknik Yeterlikler Müdür Görüşleri
Proje Çalışmaları	M3: “Proje ve yarışmalara katılım için alanlara göre görevlendirme yapıyorum.”
	M3: “Proje, yarışma vb. çalışmalarda takip etmek önemli bu nedenle kendim takip etmeye çalışıyorum. Bir müdür yardımcısı da yetkilendiriyorum.”
	M4: “Bazen öyle oluyor ki tali işler ile uğraşırken ana iş ile uğraşamıyoruz. Pek çok yarışma düzenleniyor. Ancak daha yerel çalışmalar yapılmalı ve daha nitelikli ancak az çalışma olmalı.”
	M6: “Bizde yapılan çalışmalarda projeler başlıyor, bitirilmiyor, üstüne hep projeler geliyor. Eğitim ile harcanacak zamanın çoğunu sonucu bile değerlendirilmeyen projeler ile kaybediyoruz.”
	M5: “Çok fazla proje çalışması var. Çok iş yükü oluyor. Normal işlerin yanında yürüsün istiyorlar. Burası mesleki okul, hem mesleki eğitim var, hem normal eğitim. Gitgide yöneticilik daha az çekici olmaya başlıyor. Hem maddi sorumluluklar, hem iş yükü artıyor.”
Rehberlik	M9: “Bir projede görevlendirme yaparken, kişileri iyi tanıyınca birbiri ile iyi çalışabilecek sıkıntı yaşamayacak kişileri seçiyorum. Daha motive çalışıyorlar.”
	M1: “Öğrencinin rehberlik ile mesleki ilgi ve yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayarak gelecekteki mesleğini seçmesini kolaylaştırmaya çalışıyoruz.”
	M2: “Öğrencinin rehberlikle yönlendirilmesi için yetkim olmalı. Bize verilen müfredat ve yetkiler doğru bildiğimiz pek çok şeyi yapmamıza engel oluyor.”
	M2: “Girilen sınav sonucunda seçilecek tüm lise türleri seçiminden sonra kalanlar meslek lisesine geliyor. Ancak gelen öğrencilerde isteyerek bilerek gelen öğrenci sayısı % 1 yok. Ben burada ayrıca öğrenciye rehberlik ederek bir hedef belirlemek zorundayım.”
	M2: “Müdürün yönlendirme sistemine, okulundaki branşlara ve mesleki eğitime hâkim olması gerekiyor.”
	M3: “Rehberlik amaçlı mezunlarımızı okulumuza çağırıp bilgilendirme yapmalarını sağlıyoruz. Sınıfları tek tek toplayıp eğitim verdiriyoruz.”
	M3: “Rehberlik hizmeti olarak bireysel eğitim planı uyguladığımız öğrencilerimiz ile daha fazla ilgileniliyor.”
	M4: “9. sınıftan başlayarak meslek dalları hakkında bilgilendirme yapıyoruz. Rehberlik servisi ile çalışarak alan tanıtımı yapıyoruz. Öğrencilerin tanıtımlardan sonra alan seçmelerini sağlıyoruz. Sektörle de iletişim kurmak ve sektörün ihtiyacına göre alan seçip ona göre kontenjan belirlemek önemli oluyor. Bunu yapmaya çalışıyoruz.”
	M8: “Öğrenci mesleğini seçip gelmiş oluyor. Alan/dal seçiminde rehberlik yapıyoruz. Burada da alan ve rehberlik öğretmeni ile çalışıyoruz.”
	M10: “Rehberlik için konuşuyoruz. Sorun varsa sorunun kaynağını görüp çözmeye çalışıyorum. Bir şikâyet varsa durumu tam olarak anlamaya çalışıyorum.”
	M10: “Rehberlik için rehberlik servis ile birlikte hareket etmeye çalışıyoruz. Aynı dili konuşmaya çalışıyoruz. Birlikte hareket ediyoruz.”

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Sağlık Önlemi	M3: “Kantindeki ürünlerin hijyen kurallarına uygunluğunu bilmek ve denetimini yapmak gerekiyor. Sağlık bakanlığı, tarım bakanlığı, MEB, birde biz denetliyoruz.”
	M3: “Küçük bir revir alanımız var. Sağlık kiti var. Okulumuzda atölye çalışmalarında kesik vb. durumlar oluyor bu konuda bilgilendirme çalışmaları yapıyoruz. Öğretmenlerimiz nasıl kullanacaklarını öğreniyorlar. Okulda ilkyardım eğitimleri verdiriyoruz. Bizimde bilmemiz gerekiyor. Özel toplumsal sağlık alanları (lösev, diyabet vb.) ile ilgilide bilinçlendirme eğitimleri verdiriyoruz.”
	M4: “Sağlık önlemi için mevcut yasal düzenleme de yazanları yapıyoruz. Eğitimde davranış haline getirme hedefi vardır. Önlemi almak ile birlikte bunu hayatına uyarlayabileceği bir duruma getirecek eylemler yapılması gerekiyor.”
	M5: “Okulda temel sağlık önlemleri alıyoruz. Öğretmen arkadaşlar hizmet içi eğitimlere gidiyor. Öğrencilere seminerler verdiriyoruz. Bu alanda bilgili öğretmenlerimiz var. Onlar okul içinde eğitimler veriyorlar.”
	M7: “İlkyardım hakkında bilgilendirme yapıyoruz. Önlem almak için bir ramak kala kutusu oluşturduk.”
	M7: “İlk yardım müdahalesi yapmamaya çalışıyoruz çünkü sonuçta profesyonel değiliz. Okulumuzda atölyelerde küçük kazalar oluyor bunlar için ilk yardım dolabımız var. Anlık durumlarda sıkıntı yaşıyorum. Burada devamlı duracak bir sağlık memuru olsa güzel olur.”
	M8: “Okulumuzda uyulması gereken sağlık ve hijyen kuralları için alan öğretmenlerine eğitimler aldırıyoruz. Öğretmenleri bilinçlendirmeye çalışıyoruz. Bu konuda yapılması gerekenleri yapıyoruz ve sağlanması gereken ortamları oluşturmaya çalışıyoruz.”
	M9: “Sağlık önlemleri için bilgilendirme konferansları düzenliyoruz. Okulda sağlık sorunu olduğunda çok bir şey yapmıyoruz, 112’yi arıyoruz.”
	M1: “Staj yapan öğrencilerin sigortalarının yatırılmasını sağlamak görevimiz.”
Staj İşlemleri	M3: “Yaklaşık 15 kurumla protokol imzaladık. Böylece staj ile öğrencinin çağa uygun ve sektör ihtiyacına yönelik yetişmesini sağlamış oluyoruz.”
	M3: “Staj işlemleri için bir teknik müdür yardımcımızı yetkilendiriyoruz. Müdür yardımcısı öğrencilere koordinatör öğretmen ataması yapıyor.”
	M7: “Alan ve atölye şefleri ile birlikte çalışarak yapılması gerekenleri yapmaya çalışıyorum. Öğrencilere staja gitmeden önce iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri veriyoruz.”
	M10: “Staj işlemlerinde çok kötü bir sistem var. Bizi mahvediyor. Çok sıkıntı yaşıyoruz.”
	M10: “Sigorta kanununu ya da staj kanunlarını çok iyi biliyorum çünkü çok sıkıntı oluyor. Ceza yiyoruz. Bilmek zorundayız.”
Toplantı Yönetimi	M3: “Toplantı yaptıktan sonra değerlendirmek için tekrar toplanıyoruz. Eksik ve yanlış olduğumuzu tespit ettiğimiz yerleri değerlendiriyoruz. Belli zamandan sonra deneyimli oluyoruz. Öncelikle yönetici arkadaşlar ile toplanarak gündem maddelerini belirliyoruz..”
	M7: “Toplantı gündem maddelerini önceden belleyip, paylaşıyoruz. İlave gündem maddesi oluşturmak isteyen var mı diye soruyoruz. Bunu tartışıyoruz. Problem yaşamıyorum.”
	M8: “Toplantılarda beklenmedik sorular ile karşılaşabiliyoruz. Hazırlıklı olamaya çalışıyoruz. Kriz yönetimi önemli oluyor. Deneyimli bir yönetici olduğum için sorun yaşamıyorum.”
	M9: “Toplantı için planlama yapıyoruz. Tecrübe sebebiyle sorun yaşamıyorum.”

Tablo 4. 7

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Teknik Yeterlik Alanları (Devamı)

Teknik Yeterlikler	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Yabancı Dil	M1: “Meslek lisesi müdürü için en az C düzeyinde dil puanının olması gerekiyor. Uluslararası projelere katılmak istiyoruz ama dil hep engel oluyor. Katıldığım projede oldu ama yanımda dil bilen birine ihtiyaç duyuyorum. “
	M10: “Benim yabancı dilim var. Bunun avantajını yaşıyorum. Gerekli durumda anlamak ya da ifade etmek liderlik pozisyonunuzda da etkili bir görüntü çiziyor. Kesinlikle çok önemli.”
	M2: “Ben yabancı dil alanında eğitim almaya çok ihtiyaç duyuyorum. Dil bilen biri sana eşlik ediyor. Oysa birebir iletişim kurabilsem çok daha güzel olur.”
	M3: “Yabancı dil çok büyük sıkıntı bizim için. Müdürün de bir ölçüde sahip olması gereken yeterlik alanı.”
	M4: “Dil yeterliliğim orta seviyede var ama iletişim kurmak için kullanabiliyorum. Ancak teknik İngilizce ve yönetim ile ilgili işlerde çok yetersiz. Projelerde yabancı dil öğretmenlerinden yardım alıyoruz. Sıkıntı yaşıyoruz. Okulu ve ülkemizi tanıtmak zor oluyor. Çok ihtiyaç duyuyorum. Yüzde yüz diyebilirim. “
	M5: “Yabancı diliniz biraz olmalı. Avrupa birliği projeleri vb. işler oluyor. Şimdi herkesin pasaportu var. Erasmus projelerimiz, robotik kodlama projemiz var. Bu projeler uluslararası olunca iletişim için ihtiyaç duyuyoruz.”
	M6: “Yurt dışına çıktığımızda, ya da proje çalışmalarında ihtiyaç duyuyorum. Öğretmenlerden destek alıyorum.”
	M7: “Projelerde yabancı dil becerimiz yetersiz olduğu için çok sıkıntı yaşıyoruz ve bence bu çok ciddi bir sorun. Gerçekten çok ihtiyaç duyuyoruz.”
	M8: “Yabancı dil eğitimi mutlaka alınmalı hatta bu tür kurumların başına gelen yöneticiye de yabancı dil şartı konulmalı. Kesinlikle çok ihtiyaç duyuyorum. Biz turizm alanındayız, bu nedenle de çok ihtiyaç duyuyoruz. “
	M9: “Yabancı dil ihtiyacı çok duyuyoruz. Müdürün mutlaka yabancı dili olmalı. Çok büyük ihtiyaç. Yurtdışına gittiğimizde sorarak öğrenmek zorunda kalıyoruz. Arada tercüman olduğunda üçüncü şahıs gibi kalıyoruz. “
Zaman Yönetimi	M3: “Birçok alan var. Tüm alan şeflerini belli işlerde yetkilendiriyorum. Böylece işler daha sağlıklı ve hızlı ilerliyor.”
	M3: “Zaman yönetimi çok önemli. Ben sürekli yapılacak işleri saatıyla yazıyorum.”
	M3: “İletişim zaman yönetiminde önemli oluyor. İşlerin ilerleyişini çevre ile iletişim kurarak daha iyi düzenleyebiliyorsunuz “
	M3: “İşleri öncelik sırasına koyuyorum.”
	M4: “Tüm işleri elektronik ortamda yapıyoruz. Yapmazsak ceza yiyoruz. Zaman yönetimi olarak ta etkili olduğunu düşünüyorum.”
	M4: “Teknoloji kullanımının zaman yönetimine çok pozitif etkisi olduğunu düşünüyorum. Hem işler çok hızlı ilerliyor hem de daha hızlı yapabiliyoruz.”
	M5: “Hiçbir okul şu anda 8-5 çalışarak yönetilecek durumda değil bence. Çok fazla iş yükü var. Burada oturup akşama kadar kâğıt üstünde tüm işleri bitirebilirsiniz ama idarecilik bu değil. Bahçede, koridorda, öğrenci ile iletişim halinde yapılması gerekiyor. Anlık işlerde çok çıkıyor. Bugün 3 de toplantı var mesela, dün yoktu böyle bir şey.”
	M6: “Çok sıkıntı yaşıyorum. Çok sorumluluğumuz var. Yetki paylaşımı yapıyorum.”
	M7: “Yetkileri paylaşıyorum. Bu şekilde çözmeye çalışıyorum.”
	M9: “Planlı programlı olmak zorundayız. Çok fazla sorumluluk alanı var. “
	M10: “Kesinlikle çok sıkıntı. İşleri önceliklerine göre sıralıyoruz. Zaman problem oluyor.”

Tablo 4.7’de mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlerinin yönetsel ilişkilerinde ve okul ortamında ihtiyaç duydukları yeterlik türlerine ilişkin teknik yeterlik alanları ile ilgili müdür görüşlerine yer verilmiştir. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarına ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde teknik yeterlik alanları olarak; aday öğretmenleri değerlendirme ve süreçte rehberliğini yapma, diğer paydaşlar ile işbirliği ve iyi ilişkiler kurabilme, kurumun denetimini yapma, disiplini sağlama ve yönetme, fiziki alanları en uygun şekilde tasarlama, döner sermayeyi yönetme, bütçe işlerini yapma, gözlemleme, güvenliği sağlama, insan kaynakları yönetimi yapabilme, hukuk bilgisi, iş sağlığı ve güvenliği işlemlerini yapma, liderlik becerisi, öz değerlendirme işlemlerine rehberlik yapma, personel ve öğrenci işlerini yapma, planlama becerisi, devamsızlık sorunlarını çözme, proje çalışmalarını yönetme, zaman yönetimi becerisi, sağlık önlemlerini alma ve yabancı dil becerisinin olması gerektiği ve mutlaka geliştirilmesi gerektiği görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır.

Okul müdürleri mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında öğretmen değişiminin çok sık olmadığını, okullardaki kadronun çok değişmediğini belirtmektedir. Bununla birlikte genellikle aday öğretmen değerlendirmesi hiç yapmadıklarını ya da yıllardır böyle bir değerlendirme yapmak durumunda kalmadıklarını belirtmektedirler. Bu konuda belirlenen değerlendirme süreci ve yönetmelikler hakkında bilgilendirildikleri ve bunun haricinde bir yeterlikleri olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Müdürlerin okul yönetiminin diğer paydaşlar ile birlikte yürütülmesinin öneminin ve bunun için yeterliklerinin yüksek olması gerekliliğinin bilincinde oldukları görülmektedir. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde mesleki eğitimde işletmeler, aile ve okul paylaşımları ile öğrencinin eğitiminin planlanması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Müdürler işletmeler ile iletişim kurarken sorun yaşanmadığını ancak veliler ile iletişim kurarken ciddi sorunlar yaşadıklarını ve bu konuda yaşanan problemleri çözmekte zorlandıklarını dile getirmektedirler.

Görüşmelerde müdürler denetim yaparken mevzuat gereği yapılması gereken iş ve işlemleri yaptıklarını dile getirmektedir. Müdürler denetim işlerinde mevzuatı iyi bilmenin, iletişim yöntemlerini iyi kullanabilmenin önemli olduğunu ancak yapılan denetim işlerinin etkili ve çözüm odaklı olduğunu düşünmediklerini dile getirmektedirler. Müdürler denetlemekten sorumlu oldukları pek çok alan olduğunu ve bunların hepsi hakkında

yeterliklerinin olmasının mümkün olmadığını belirtmektedirler. Bu nedenle nitelikli denetim yapmakta zorlandıkları sonucuna varılmaktadır.

Kurum içinde çalışanlar arasında ve öğrenciler için destek olma faaliyetleri düzenlemenin de yönetim faaliyetlerinde önemli olduğu görülmektedir. Müdürler bu konuda da çeşitli çalışmalar yapmaya özen gösterdiklerini, farklı öğrenciler için destek eğitimler ve eğitim alanları oluşturdıklarını, çalışanlar için destek olmanın gerektirdiği durumlarda çalışmalar yaptıklarını, bu konuda yeterliklere sahip olmanın kurumda insan ilişkilerini de desteklediği için önemli olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Müdürlerin en çok sorun yaşadıkları ve yetersiz hissettikleri durumlardan birinin devamsızlık problemi olduğu görülmektedir. Müdürler eğitim-öğretimin hedeflerine ulaşması için öğrenci devamlılığını sağlamanın önemli olduğunu, her gün velilerin bilgilendirildiğini, devamsızlığı az olan öğrencileri ödüllendirdiklerini dile getirmektedirler. Ancak alınan tüm önlemlere rağmen devamsızlığın halen zorlandıkları ciddi bir problem olduğu sonucuna varılmaktadır.

Mesleki eğitimin üretime yönelik okullar olarak yönetilmesi gerekmektedir. Bu durumda okullarda döner sermaye işletmeleri oluşturulmaktadır. Ancak müdürler artık döner sermaye işletmelerinin oluşturulmadığını belirtmektedirler. Müdürler okulların çağın gerisinde kalan bir teknolojiye sahip olduğunu ve döner sermaye işletmenin ayrı uzmanlık alanında yeterliğe sahip olunmasını gerektirdiğini dile getirmektedirler. Müdürlere göre döner sermaye işletmek ve okul müdürlüğü yapmak birbirinden farklı yeterlik alanları gerektiren görevlerdir.

Okulda disiplini sağlamak ve disiplin işlerini yürütmek yönetimin önemli ve yeterlik isteyen işlemlerinden biri olduğu görülmektedir. Müdürler disiplini sağlamak için mevzuatı uyguladıklarını ve uyarıcı dil ve destekleyici dil davranışlarını doğru ve sık kullanmaya çalıştıklarını, velileri bilgilendirdiklerini dile getirmektedir. Ancak müdürlere göre yapılan disiplin çalışmaları disiplini sağlamak için yetersiz kalmaktadır. Müdürler ödül ve ceza işlemlerinin etkili ve amaca uygun uygulanamadığını düşündüklerini dile getirmektedirler.

Müdürler öğretmenlerin ve personelin maaş, ek ders ödemesinin yapılmasını ve sosyal güvenlik kurumu sistemine sigortalarının yatırılmasını sağlamak, okulun ihtiyaçları için bütçe ayırmak gibi pek çok konu ile ilgilenmek zorunda olduklarını belirtmektedirler. Okuldaki bütçe işleri müdürlerin en çok problem yaşadıkları ve en riskli gördükleri işlerden biri olduğu görülmektedir. Müdürler bütçe işlerinin çok ciddi bir yeterlik alanı olduğunu, artık bu işin

ciddi bir riske dönüştüğünü, cezaların çok ağır olduğunu dile getirmektedirler. Mesleki eğitimde bütçe işlerini yönetmek için yönetim bilimi, işletme, iktisat, ekonomi alanlarında sertifikalı ve sertifikasız eğitimlerin verilmesi gerektiğini belirtmekte ve kendilerini yeterli görmedikleri sonucuna varılmaktadır.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının sınıflar ile birlikte atölyelerinde bulunduğu okullar olması sebebiyle fiziki alanlarının planlanarak oluşturulması gerekmektedir. Müdürler bu konuda üst kurumlardan veya bu planlamayı yapabileceği işin uzmanı kişilerden yardım alarak yaptıklarını belirtmektedir. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde fiziki alanları planlarken zorlandıkları ve yetersiz hissettikleri, planlanan eğitim alanlarının oluşturulmasında bütçe ile ilgili problem yaşadıkları, daha profesyonel insanlar ile çalışmaya ihtiyaç duydukları sonucuna varılmaktadır.

Görüşmelerde müdürler okul içinde gözlem yapmanın da önemli bir yeterlik alanı olduğunu ifade etmektedirler. İyi gözlem yapabilmenin ve bununla birlikte iyi iletişim kurabilmenin önemli olduğunu ancak iş yükü fazlalığı sebebiyle nitelikli gözlem yapamadıklarını belirttikleri görülmektedir. Müdürlerin görüşlerine göre gözlem yapmanın kurumda insan ilişkilerine ve karar almaya da pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Müdürlere göre gözlem, iletişim ile birlikte motive edici olmaktadır. Bununla birlikte gözlem, önlem almak ve düzeni takip etmek için de olması gereken bir yeterlik alanı olduğu görülmektedir.

Müdürler okulda güvenliğin bir ekip işi olduğunu ve güvenlik için iyi gözlem yapmak gerektiğini belirtmektedirler. Müdürlerin güvenliği sağlamak için kamera sistemi kurmak, güvenlik görevlisi görevlendirmek, ihtiyaç duyduklarında güvenlik güçlerinden yardım istemek gibi yöntemlere başvurdukları görülmektedir. Ancak bu konuda çeşitli önlemler alsalar da yeterlik gerektiren bir alan olduğunu düşündükleri sonucuna varılmaktadır.

Müdürlerin görüşlerine göre hukuk bilgisinin çok ihtiyaç duyulan ve kendilerini yetersiz hissettikleri bir alan olduğu görülmektedir. Müdürler bu konuda sorun yaşadıklarını ve çevrelerinde bu konuda yeterliği yüksek kişilerden destek almaya ihtiyaç duyduklarını dile getirmektedirler. Müdürler sadece yönetmelik bilmenin yeterli olmadığını, farklı durumlar ve hukuki süreçler ile karşılaştıklarında ne yapmaları gerektiğini bilmediklerini ifade etmektedir. Hukuk alanında eğitim almış olan müdürler ise bu konuda çok fayda sağladıklarını ve hukuk eğitiminin alınması gerektiğini dile getirmektedirler.

Müdürler insan kaynakları yönetimi yeterliğine yönetim işlerinde çok ihtiyaç duyulduklarını ifade etmektedirler. Bu konuda bilgisi ve eğitimi olan müdürlerin tüm yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliğinin olması ve geliştirilmesi gerektiğini belirttiği görülmüştür.

Müdürler iş sağlığı ve güvenliği işlemlerini ayrı bir iş yükü ve uzmanlık alanı olarak görmektedir. Okulda iş sağlığı ve güvenliği işlemleri için uzman kişilerden yardım aldıklarını ve kendilerini yetersiz gördüklerini, kendileri için tehlikeli bir sorumluluk olduğunu, ancak yönetmeliğin gereklerini yerine getirmeye çalıştıklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Müdürlerin görüşlerine göre duruma göre liderlik yapmak, etik davranmak, teknolojik lider olmak, vizyoner ve gelişime açık olmak, çevreyle iletişim halinde olmak, olayların içine kişileri dâhil ederek ve paylaşarak yönetmeye çalışmak önemli. Müdürler liderliğin ciddi bir iş olduğunu, bu konuda eğitimler almaları gerektiğini ama sistem içinde uygulayabilecekleri şekilde eğitimler verilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Müdürlere göre yönetimde liderlik yapmaları gerekmektedir çünkü müdürler işi kendileri yapmazsa çalışanların hiç yapmadığını ifade etmektedirler. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde liderliğin önemli olduğu ancak mevcut sistem içinde lider olmakta zorlandıkları sonucuna varılmaktadır. Müdürler hiyerarşinin gereklerini yerine getirdikten sonra liderlik yapmaya çalıştıklarını, bu süreçte ancak yönetici olabildiklerini, liderlik için sistemde de bazı değişikliklerin olması gerektiğini düşündüklerini belirtmektedirler. Bu görüşlere göre liderlik hakkında yeterlik problemi yaşadıkları söylenebilir.

Görüşmelerde müdürlerin öz değerlendirme yapmanın yeterlik isteyen ayrı bir uzmanlık alanı olduğunu belirttikleri görülmüştür. Müdürlere göre öz değerlendirme çalışmalarında hedef koymanın ve bunlara ulaşmak için somut adımlar tasarlamamanın önemli olduğu görülmektedir. Ancak müdürler yetersizlik sebebiyle öz değerlendirmenin yapılamadığını düşünmektedirler. Müdürler öz değerlendirme çalışmalarında yönlendirmek, kontrol etmek ve geri dönüt vermek gibi görevlerinin olduğunu, denetim geçirdikleri için öz değerlendirme ile ilgili belli yeterliklerinin olmasına ihtiyaç duyduklarını ancak bunun bir grup işi olduğunu, çalışanlarında bu konuda yeterliklerinin olması gerektiği bilincinde olması gerektiğini belirtmektedirler. Müdürlere göre öz değerlendirme öğretmenler tarafından ders dışı yapılan bir yük olarak algılanmaktadır. Bu nedenle öğretmenler tarafından yapılan çalışmaların çok etkili olmadığını ve müdürleri yoran bir iş olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Müdürler çalışan personelin ve öğrencilerin kurumsal işlerini de yapmaktan sorumlu olduklarını ve bu konularda da bilgi sahibi olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Müdürler personel ve öğrenci işleri ile ilgili iş yükünün çok fazla olduğunu ve bu işleri müdür yardımcıları ve memurları görevlendirerek yönettiklerini belirtmektedirler. Ancak müdürler yapılan tüm işleri denetleyerek onaylamak zorunda olduklarını ve bu nedenle yapılan tüm işlemler hakkında bilgi sahibi olmak zorunda olduklarını ifade etmektedirler.

Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde yönetim işlerinde planlama yapmanın yeterli isteyen bir diğer alan olduğu görülmektedir. Müdürler eğitim-öğretim işlerinde pek çok işi planlayarak yürütmeye çalıştıklarını ancak sistemde çok fazla sorumluluklarının olduğunu ve sürekli değişimlerin olmasının planlama yapılması ve uygulanmasında sorun yaşanmasına sebep olduğunu belirttikleri görülmektedir. Planlama da yetki devri yapmanın ve plan sürecinde yapılan işlerin denetiminin yapılmasının planlama yapabilmek için gerekli yeterlik alanları olduğu sonucuna varılmaktadır.

Müdürlere göre günümüzde proje çalışmalarının planlanması, denetimi ve görevlendirmelerin yapılması da yeterli isteyen ayrı bir iş alanıdır. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde yapılan proje çalışmalarının çok fazla zaman aldığı, mesleki eğitimde hem mesleki eğitim, hem normal eğitimin sürdürülmeye çalışılması ile birlikte her iki alanda yapılan proje çalışmalarının maddi sorumlulukları ve iş yükünü artırdığı sonucuna varılmaktadır. Müdürlerin eğitim için harcanacak zamanın çoğunu, sonucu bile değerlendirilmeyen projeler ile harcadıklarını, bu konuda yetersizlik ve kargaşa yaşadıklarını belirttikleri görülmektedir.

Görüşmelerde müdürlerin okulda yönetiminden sorumlu oldukları ve yeterli isteyen bir diğer alanın ise rehberlik hizmetleri olduğunu belirttikleri görülmüştür. Müdürler bu çalışmalarda rehberlik servisi çalışanlarını alanın uzmanı olarak gördükleri için onlarla birlikte çalıştıklarını ve mesleki eğitim yönetiminde oldukları için özellikle mesleki yönlendirme amaçlı çeşitli çalışmalar yapmaya özen gösterdiklerini ifade etmektedirler. Rehberlik hizmetlerinde yeterli yetkilerinin olmadığını, yönlendirme aşamalarında sistemin yetersizliği sebebiyle sorunlar yaşadıklarını, mesleki eğitimi seçen öğrencilerin bilinçsiz seçimlerinin sorun olduğunu belirttikleri görülmektedir. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde mesleki eğitim müdürlerinin rehberlik mevzuatı, yönlendirme sistemi, okulundaki branşlar ve mesleki eğitim hakkında bilgi yeterliği olması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Müdürlerin kendilerini yetersiz hissettikleri ve genellikle yardım aldıklarını ifade ettikleri bir diğer sorumluluk alanı ise okuldaki sağlık önlemleri olduğu görülmektedir. Müdürler atölye eğitimlerinde yaşanması muhtemel sorunlar için ilkyardım setleri aldıklarını, okulda sağlık önlemleri için bilinçlendirme eğitimleri alınmasını sağladıklarını ifade etmektedir. Ancak anlık sorunlarda bir şey yapamadıklarını, sağlık sorunları için meslek liselerinde bir sağlık görevlisinin bulunmasına ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedirler.

Müdürlerin görüşlerine göre toplantı yönetiminin de yeterli olmaları gereken bir diğer sorumluluk alanı olduğu görülmektedir. Toplantı yönetimi yeterliklerini zamanla yaşadıkları deneyimler ile edindiklerini ifade etmektedirler. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde toplantıyı bir paylaşım aracı olarak gördükleri, toplantı öncesi planlama ve değerlendirme yaptıkları ve katılımcılar ile paylaşarak toplantıyı yönettikleri sonucuna varılmaktadır. Müdürler toplantıyı planlama, değerlendirme ve toplantı süresince kriz yönetme yeterliğinin artırılması gerekliliğini ifade etmektedirler.

Görüşmelerde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlerinin tamamının yabancı dil alanında kendilerini çok yetersiz gördüklerini ve yabancı dil becerisine çok ihtiyaç duyduklarını ifade ettikleri görülmüştür. Müdürler projelerde, yönetim işleri ve teknik işlerde yabancı dile çok ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Müdürler müdürlük seçimlerinde yabancı dil şartı aranmasının gerekli olduğunu belirttikleri görülmüştür.

Müdürler mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının eğitimde sorumluluk alanlarının çok fazla olması nedeniyle zaman yönetiminde sorun yaşadıklarını ifade etmektedirler. Müdürler yapılacak işleri öncelik sırasına koyarak çözmeye çalıştıklarını ve mesai saatleri dışında da çalışmak zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde iletişim, planlama, teknolojinin etkin kullanımı ve yetki paylaşımı alanlarında yeterliğin yüksek olmasının etkili zaman yönetimi için gerekli ve etkili olduğu sonucuna varılmaktadır.

Eğitim kurumlarında güncel teknolojilerin etkin kullanımının sağlanması, çalışan personelin yetkinliğini artıracak fırsatların yaratılabilmesi ve okul yöneticilerinin teknolojiyi tanınması, anlaması, uygulamalarını bilmesi teknolojik yeterlikler olarak tanımlanmaktadır. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürleri ile teknolojik yeterliğin kavramsal bilgisi paylaşılarak yönetimde ihtiyaç duydukları ve sahip olmaları beklenen teknolojik yeterliklerin neler olması gerektiği, bu yeterliklere yönetimin hangi alanında ihtiyaç duydukları ve yeterlik ile ilgili eksik hissettiklerinde neler yaptıkları sorulmuştur.

Teknolojik yeterlikler ile ilgili fikirleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Okul müdürlerinin görüşlerine göre mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlerinin teknolojik yeterlik alanları Tablo 4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 4. 8

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Teknolojik Yeterlik Alanları

Teknolojik Yeterlikler	
Yeterlikler	Müdür Görüşleri
E-sistem	M1: “Günümüzde bir bilgisayar ve yazıcı ile tüm işlerimiz yapılabilmekte, cep telefonu ile haberleşme ve internet bağlantısı ile birçok işimiz görülmektedir. İnternet olmadığı zaman yönetsel işler durma noktasına gelmektedir.”
	M1: “Okul müdürleri göreve başlamadan önce staj eğitimi gibi bir eğitime alınarak teknoloji kullanımı hakkında yeterlikleri artırılmalıdır.”
	M2: “Yönetimde odamda bilgisayar ve yazıcı yeterli benim için. Bilgisayarda E-okul, DYS, (doküman yönetim sistemi), EBA gibi programları kullanarak yönetsel iş ve işlemleri yönetiyoruz. E-okul da öğrenci işleri, DYS ile de eğitim kurumları ve üst kurumlar ile yasal işlemleri yönetiyoruz.”
	M4: “Teknolojiye bağlı değişimler var. Bunlara uyum sağlamak zorundayız. Bakanlığımız bu konuda her yıl yeni bir gelişim sağlıyor. Pek çok işimizi artık elektronik ortamda sağlıyoruz. Elektronik sistemlerde işleri takip edemeyen müdür kalmadı bence. Zaman yönetiminde etkili olduğunu düşünüyorum.”
Elektronik Sistemleri Kullanma	M3: “Mevzuatta değişiklik olduğunda bize gönderiyorlar. Bilgiye ulaşmak eskisi kadar zor değil. Sosyal medya ve internet kullanımının iyi olması gerekiyor. Artık internette formlardan bir soru sorduğunuzda cevap alıyorsunuz. Ya da formları okuduğunuzda bilgileniyorsunuz. Çözüm üretmek kolaylaşıyor. Paylaşım kolay oluyor. Meslek lisesi müdürlerinin teknoloji kökenli bir alandan gelmesi çok önemli”
	M4: “Teknolojik sistemleri kullanmak zorundayız. Ancak bunların kullanımını paydaşlarımızın da iyi bilmesi gerekiyor. Yani veliye de bu sistemler üzerinden bilgilendirme yapıyoruz. Onlarda buralardan erişim sağlayabilmeli”
	M5: “Yöneticiler çok iyi bilgisayar bilmeli. Bilmeden iyi yönetici olamazsınız ve işiniz çok uzar.”
	M6: “Şuanda öğrenciler ile aynı teknolojik seviyede değilim ama yönetim işlerini yapacak kadar yeterli olduğumu düşünüyorum.”
	M7: “Teknolojiyi sıkıntı yaşamadan kullanıyorum. Kullanmak zorundayım.”
	M8: “Teknolojik sistemlerin kullanımında sıkıntı yaşanıyor. Eğitim verilmekle birlikte uygulamada da mutlaka destek verilmeli. Bence bunun için destek merkezi oluşturulmalı.”
	M9: “Teknoloji birazda ilgi ile alakalı. İlgili olan kişiler bu konuda daha bilgili oluyor. Ama eğitim alıp mutlaka bilmesi gerekiyor.”
	M10: “Teknolojiye kişisel merakım var ve bilişim alanı mezunuyum. Yeterliğim var. Sorun yaşamıyorum.”

Tablo 4.8

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Teknolojik Yeterlik Alanları (Devamı)

Yeterlikler	Teknolojik Yeterlikler Müdür Görüşleri
Endüstriyel 4.0 Uygulamaları	M2: “Bence deneyim çok önemli. Deneyim ile birlikte çağın teknoloji ve iletişim becerisine de sahipseniz gerçekten güzel olur.”
	M3: “Çağın teknoloji kullanımını her müdür takip etmek zorunda. Ya da bir şekilde haberdar edilmeli. Okuldaki alanlar hakkında ne gibi yenilikler var ve bunlar okula nasıl kazandırılmalı, öğretmenin bu konuda ihtiyaçları ne bunları iyi analiz edebilmeli.”
	M4: “Bu sistemler hakkında haberdar olup alan öğretmenlerini haberdar etmek zorundayız. Yapılan pek çok çalışma var.”
	M5: “Bir lider yeterliği olmadığı alanda okulunu götürmez. Yani yabancı diliniz yoksa proje yapmaktan korkarsınız. Gelişen teknolojileri takip etmeliler. Teknoloji ile ilgili yeterlik yoksa bu alanda proje yapmazsınız çünkü yetersizliğiniz ortaya çıkacaktır. Günümüzde bir meslek lisesi lideri bu alanlarda bir fikir sahibi olmak zorunda.”
	M6: “Her şeyi bilemeyiz. Konu hakkında bilgi edinip gerekli alan öğretmenleri bilgilendiriyorum. Okulumdaki her alanı iyi bilemem. Yani bence endüstri 4.0 ne bilmeliyim ama bu alandaki yapılanların nasıl yapıldığını öğrenemem. Okuldaki alanlarına göre müdürler gruplanarak eğitimlere alınabilir.”
	M7: “Öğretmenler iş başı eğitimine alınıyor. Kendilerini güncellemelerini sağlıyoruz. Birebir görerek kullanarak öğreniyorlar.”
	M7: “Bizde işletmeler ile işbirliği yaparken öğreniyoruz, görüyoruz. Zaten haberdar olmamız gerekiyor ama hepsine hâkim olamayız.”
	M7: “Bu teknolojilere sahip olmak konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Okula temini zor oluyor. Maddi şartlar buna el vermiyor.”
	M8: “Her şeyi takip edemeyiz. Bu konuda devamlı bilinçlendirme eğitimleri almamız gerekiyor.”
	M9: “Sektör ile işbirliği kurarak bu eksikliği gidermeye çalışıyorum. Orada yapılan uygulanan işlemleri incelerim ve okula bu teknolojiyi getirebilir miyiz ya da bu teknolojiye nasıl ulaşabiliriz bunu değerlendiriyorum.”
	M10: “Her alanı bilemeyiz. Uzmanlık diye bir şey var. Uzman olamam ama danışıp, yönlendirilebileceğim yerler olmalı. Yani fikrimiz olmalı. Bizim her alanda bilgimiz ya da yeterliğimiz olamaz zaten. Bu alanların hepsi ayrı uzmanlık istiyor.”

Tablo 4.8 'de mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlerinin yönetsel ilişkilerinde ve okul ortamında ihtiyaç duydukları yeterlik türlerine ilişkin teknolojik yeterlik alanları ile ilgili müdür görüşlerine yer verilmiştir. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarına ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde teknolojik yeterlik alanları olarak, elektronik sistemleri çevrimiçi kullanabilmenin, internet üzerinden kurum işlerini yönetebilmenin, yeni gelişen teknolojiler ve meslek alanları hakkında bilgi sahibi olmanın, yeni gelişen mesleki alanların teknolojileri hakkında bilgi sahibi olmanın, teknolojileri kullanmak ve gerekli teknolojik ekipmanları okula sağlama becerilerine sahip olmanın ve bu becerilerin mutlaka geliştirilmesi gerekliliğinin çok önemli olduğu görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır.

Günümüzde eğitim sisteminde yönetsel işler elektronik sistemler ile online yapılmaktadır. Müdürlerin görüşlerine göre E-okul, DYS, (doküman yönetim sistemi), EBA gibi programları kullanarak yönetsel iş ve işlemler yönetilmekte ve internet olmadığı zaman yönetsel işler durma noktasına gelmektedir. Elektronik sistemler ile işlerin yapılması bir zorunluluk haline geldiği için teknolojiyi kullanabilme yeterliği zorunlu ve hayati bir yeterlik alanı olarak görülmektedir. Teknoloji kullanabilme yeterliğinin artırılmasının ve teknoloji kullanımı ile ilgili sorun yaşandığında danışabilecekleri bir birimin olmasının müdürler için çok önemli olduğu belirtilmektedir.

Müdürler teknoloji ile işlerin daha kısa zamanda yapıldığını ve bilgi paylaşımı için teknolojinin çok faydalı ve hızlı bir çözüm yöntemi olduğunu belirtmektedir. Ancak eğitim sisteminde işlerin nitelikli yapılabilmesi için sadece müdürlerin teknoloji kullanma yeterliğinin yüksek olmasının yeterli olmadığı, sistemi kullanan tüm paydaşların yeterliklerinin artırılmasıyla etkin kullanımın mümkün olacağını belirttikleri görülmüştür. Müdürlere göre bütün işleri elektronik sistemler üzerinden yaptıkları için teknolojiyi kullanmalarının bir zorunluluk olduğu görülmektedir. Müdürler için teknoloji kullanma yeterliliğinin kazanılmasının ve geliştirilmesinin de hayati bir zorunluluk olduğu sonucuna varılmaktadır.

Mesleki eğitimde çağın teknoloji kullanımını her müdürün takip etmek zorunda olduğu düşünülmektedir. Sektörün ihtiyacı olan çalışanı yetiştirmesi gereken mesleki eğitim yöneticilerinin sistemler hakkında bilgi edinip, alan öğretmenlerini haberdar etmek zorunda

olduğu müdürler tarafından belirtilmektedir. Müdürler teknolojik gelişmeler hakkında sektör ile işbirliği kurarak deneyim ve bilgi kazandıklarını ifade etmektedirler. Ancak ekonomik yetersizlik sebebiyle okullara yeni teknolojik ekipmanları getirmek konusunda sıkıntı yaşadıkları sonucuna varılmaktadır.

Müdürler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde doküman incelemesi ile belirlenmemiş ancak müdürlerin dile getirdiği yeterlik alanları olduğu görülmüştür. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin görüşleri ile belirlenen yeterlik alanları onların kişisel görüşleri olduğu için ayrı bir tablo olarak sunulmuştur. Okul müdürlerinin görüşlerine göre mesleki eğitim müdürlerinin doküman incelemesi ile belirlenemeyen yeterlik alanları Tablo 4.9’da gösterilmektedir.

Tablo 4.9

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Doküman İncelemesi ile Belirlenemeyen Yeterlik Alanları

Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Mesleki Eğitim Deneyimi	M2: “Meslek lisesi müdürlerinin meslek branşından ve liyakat ile gelmesi lazım. Mesela beden eğitimi öğretmeni otelcilikte müdür. Başarılı olma ihtimali yok. Okulu, sistemi, mesleği tanımıyor. “
	M2: “Yönetici mutlaka alt kademelerden başlayarak yönetici olarak yetişmelidir. Oysa yöneticiyi yetiştiren Ortadoğu Amme İdaresi gibi okulların oluşması gerekiyor. Daha sonra mutlaka en alt kademeden başlayıp işin mutfağında adım adım deneyim kazandırmak gerekir.”
	M2: “Mutlaka yönetim bilimi, işletme, iktisat, ekonomi alanlarında sertifikalı ve sertifikasız eğitimler verilmeli. Bütçe hazırlama, müfredat hazırlama, yönetimin yıllık planını hazırlama yeteneklerini kazanmış olmalı. “
	M2: “Müdürlük seviyesi için en az 10 yıl bence. Bu öğretmenlik, şeflik, müdür yardımcılığı ve müdürlük olarak düşünmeliyiz. Yani 10 yıllık öğretmen müdür olmamalı bence. Kademelerden geçmeli. “
	M3: “Benim hayatım mesleki eğitimde geçti. Meslek lisesi mezunuyum. Piyasada çalıştım. Meslek lisesinde uzun yıllar öğretmenlik yaptım. Atölyelerde çalışmayı, ihtiyaçları, alınması gereken önlemleri yaşamış olması gerekiyor görebilmesi için yoksa başarılı olamaz. Kesinlikle mesleki eğitimden gelmesi gerekiyor. “
	M8: “Ben buraya müdür olmadan önce böyle bir okulun her kademesinde çalıştım. Servis şefliği, mutfak şefliği, teknik ve koordinatör müdür yardımcılığı yaptım. Uygulayıcı olarak görev aldığım için zorlanmıyorum. Deneyim çok önemli.”
Performans Yönetim Denetimi	M3: “Öğretenin özel çabasını değerlendirmenin önemli olduğunu düşünüyorum ve dikkat ediyorum. Özellikle bazı alanlarda kendilerini çok iyi yetiştirmiş oluyorlar. Bu özelliklere dikkat ediyorum..”
	M4: “Performans değerlendirmesi motivasyona direk yansıyor.”
	M4: “Mevcut kadro ne ise onunla en iyi performans ile çalışmaya gayret ediyoruz.”
	M8: “Yönetici liyakata sahipse ve iletişimi kuvvetliyse performansı da ölçebiliyor. Performans değerlendirme formu var ama bence oradaki alanlara tik atmak gerçek performansı göstermez.”
	M10: “Performans değerlendirmesi yok artık kaldırıldı. Bu çok sıkıntılı bir süreç”

Tablo 4. 9

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Doküman İncelemesi ile Belirlenemeyen Yeterlik Alanları (Devamı)

Yeterlikler	Müdür Görüşleri
Mevzuat Bilgisi	M1: “Cezalandırma, ödüllendirme işlemleri yasal mevzuatlar çerçevesinde gerçekleştirilir.”
	M2: “Rutin işlerimiz yasal işler oluyor. Yasal takipler, yazıların sevkı, öğretmen ve öğrenci özlük takibi ve çevre ile iletişim diyebiliriz.”
	M2: “E-okul da öğrenci işlerini, DYS ile de eğitim kurumları ve üst kurumlar ile yasal işlemleri yönetiyoruz.”
	M3: “Yetki paylaşımında kanunları iyi bilmek ve yetkiyi paylaşacağın kişiyi iyi tanımak önemli.”
	M3: “Kantin denetiminde mevzuat bilgisi gerekiyor. Buna göre işlemleri yapıyoruz. Denetleme yapıp uygun şartları sağlamaya çalışıyoruz.”
	M3: “Disiplin işlemlerinde disiplin yönetmeliğini uyguluyoruz. Yönetmeliği iyi bilmek ve disiplin kurulu çalışmalarını takip etmek önemli.”
	M3: “Gelir gider işlerini mevzuata uygun olarak yapıyoruz. Bu konuda gelen yazıları ve mevzuat değişikliklerini takip ediyoruz.”
	M3: “Nakil atama işlemleri de mevzuata uygun yapmaya çalışıyoruz.”
	M4: “Mevcut yasal düzenleme de yazanları yapıyoruz.”
	M3: “Biz sisteme ders saatlerini giriyoruz sistem belirliyor.”
Kontenjan Belirleme	M4: “Okulun kontenjanını belirlerken müdür yardımcıları alan şefleri toplanarak belirliyoruz. Öğrencilerin hangi alanlara yerleşmesi gerektiği hakkında da toplanarak karar veriyoruz.”
	M2: “Gerekli ise planlama işlerinde yetki devrini kullanarak yapabilecek müdür yardımcısını görevlendiriyorum. Böylece sistem daha başarılı işliyor.”
Yetkilendirici Liderlik	M3: “Yetki paylaşımında kanunları iyi bilmek ve yetkiyi paylaşacağın kişiyi iyi tanımak önemli.”
	M3: “Staj işlemleri için bir teknik müdür yardımcımızı yetkilendiriyoruz.”
	M3: “Proje, yarışma vb. çalışmalarda takip etmek önemli bu nedenle kendim takip etmeye çalışıyorum. Bir müdür yardımcısı da yetkilendiriyorum.”
	M4: “Evet müdürüm yetki ve sorumluluklarım var ama velide, öğretmende, karşıdaki esnafa benimle aynı durumda bence. Yani şöyle olmamalı yönetici sensin sorunları sen çöz yarın ben yönetici olunca ben çözerim anlayışı olmamalı.”
	M4: “Paydaşların yetki devrini iyi yapmak önemli oluyor ki başka şeylere zaman ayırabilelim.”
	M6: “Yetki paylaşımında zorlanıyoruz. Kimse yetki almak istemiyor. Buna ekstra bir sorumluluk olarak bakıyor.”
	M6: “Yetki paylaşımı yapıyorum. Çok sorumluluğumuz var. Çok sıkıntı yaşıyorum.”
	M9: “Yeterliği ya da uzmanlığı yok bu nedenle yetki verirken sıkıntı yaşıyoruz. Tüm yetkileri kendi üzerimizde toplamamalıyız.”
	M10: “Yetki devri yapıyorum. Madem adaletsizlik var yardımcı olun diyorum.”
	M10: “Benim yönetimde yükümlüğüm yeterliğim her alanda olamaz. Ben yetki devrini çok kullanıyorum ve acayip faydasını görüyorum.”
Hedef Koyabilme	M2: “Ben burada ayrıca öğrenciye bir hedef belirlemek zorundayım. O hedefi de aileyle ve sektör ile beraber yapmak zorundayız.”
	M3: “İyi bir vizyon yaratabilmek için okulun hangi alana hizmet ettiğini iyi bilinmeli. Hedeflerini iyi belirlemelidir.”
	M3: “Öz değerlendirme çalışmalarında hedef koymak ve bunlara ulaşmak için somut adımlar tasarlamak önemli. Bu yeterliğinin olması gerekiyor.”
Kriz Yönetimi	M6: “Kaos durumunda o anki kriz yönetimi ile yönetmeye çalışıyorum.”
	M8: “Toplantılarda beklenmedik sorular ile karşılaşabiliyoruz. Hazırlıklı olamaya çalışıyoruz. Kriz yönetimi önemli oluyor.”

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarına ilişkin görüşlerini genel olarak değerlendirildiğinde, daha önce yapılan doküman incelemesi sonucunda elde edilen yeterlik alanlarından farklı olarak mesleki eğitimde daha önce çalışarak deneyim edinmenin, kurum içinde iyi gözlem yapabilmenin, performansa göre adaletli denetim yapabilmenin, yeterli mevzuat bilgisinin olmasının, okulda kontenjanların en iyi şekilde belirlenmesinin, yetkilendirici liderliğin ve hedef koyabilme becerisinin sahip olmaları gerektiğini dile getirdikleri görülmektedir.

Müdürlerin görüşlerine göre mesleki eğitim veren okulların yönetiminde mesleki eğitimin içinde çeşitli görevlerde çalışarak deneyim kazanan kişilerin görev alması gerekmektedir. Müdürler kendilerinin çeşitli birimlerde çalıştıklarını ve kendilerinin de meslek lisesi mezunu olmasının çok etkili bir deneyim olduğunu ifade etmektedir. Müdürlerin görüşlerine göre müdürler mutlaka alt kademelerden başlayarak yönetici olarak yetişmelidir yani on yıllık öğretmen müdür olmamalı ama müdür en baştan müdürlük için yetiştirilmelidir.

Müdürler tüm yönetim işlerinde mevzuata ve yasal süreçlere bağlı işleri yürüttüklerini bu nedenle mevzuat bilgisi yeterliğinin önemli olduğunu belirtmektedirler. Müdürlerin elektronik işlemler, yetki paylaşımı, denetim ve disiplin işleri, bütçe işlemleri, öğrenci işleri vb. temel işlemleri yasal kurallara göre yaptıklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Müdürler okula kayıt alınacak öğrenci kontenjanları ve mesleki eğitimi verilecek alanların belirlenmesi için diğer idareciler ile toplanarak karar aldığını belirtmektedir. Ancak kontenjanların bakanlık tarafından belirlenerek gönderildiği ve üst yönetimlerden gelen belirlemenin uygulanmasında problemler yaşandığı düşünülmektedir. Kontenjanların ve alanların belirlenmesinin de belirtilen diğer yeterlik alanı olduğu görülmektedir.

Müdürlerin yönetim işlerinin yoğunluğu ve çok fazla sorumluluk alması sebebiyle yetki devrini kullanarak yetkilendirici liderlik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde yetki devri ve yetkilendirici liderlik yeterliklerinin de iyi düzeyde olması gerekliliği sonucuna varılmaktadır.

Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde hedef koyabilme yeterliği de gerekli ve olması gereken yeterlik alanlarından bir tanesi olduğu görülmektedir. Mesleki eğitimde müdürler sektör ile birlikte aileyi de bilgilendirerek öğrenci için ve kurum için hedefler belirleyebilme yeterliğine sahip olması gerekmektedir.

Müdürlerin kriz yönetimi yeterliğinin de olması gereken yeterlik alanlarından biri olduğunu belirttikleri görülmektedir. Okulda yaşanan beklenmedik durumlarda ve toplantılarda, alınacak karar ve davranışsal eylemler için bu yeterliğin önemli olduğunu ifade ettikleri görülmüştür.

4.2. Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerine Yönelik Yeterlikler Çerçevesi

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik yeterlikler çerçevesi nasıldır?” şeklinde oluşturulmuştur. Bu alt probleme dayalı olarak araştırmada yapılan doküman analizi ve görüşmeler çerçevesinde mesleki ve teknik eğitim kurumu müdürlerinin sahip olması beklenen yeterlik alanlarının, öngörülen iş alanlarının ve içeriklerinin belirlenmesinin ardından okul müdürlerine yönelik belirlenen yeterlik alanlarına dayalı yeterlikler çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu okul müdürlerine yönelik hazırlanan yeterlikler çerçevesinin yeterlik alanları; “insancıl”, “kavramsal (karar)”, “teknik”, “teknolojik” olmak üzere birbiri ile ilişkili ve birbirini tamamlayan 4 yeterlik alanı ile bunlar altında yer alan yeterlik alanları ve bu alanlar ile ilişkili göstergelerden oluşmaktadır. Söz konusu yeterlik alanları ve bu alanlar içerisinde yer alan genel yeterlikler tablolarda yer almaktadır.

Bu bölümde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri için belirlenen insancıl yeterlik alanları ile ilgili yeterlik listesi ve yeterlikler çerçevesi alanları Tablo 4.10’da gösterilmektedir. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri için belirlenen kavramsal (karar) yeterlik alanlarına dayalı yeterlik listesi ve yeterlikler çerçevesi alanları ise Tablo 4.11’de yer almaktadır. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürü teknik yeterlik alanlarına yeterlik listesi ve yeterlikler çerçevesi alanları Tablo 4.12’de gösterilmektedir. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri için belirlenen teknolojik yeterlik alanlarına dayalı yeterlikler çerçevesi maddeleri ise Tablo 4.13’te gösterilmektedir.

İnsancıl yeterlik alanları okul müdürlerinin sosyal yanı ile ilgili olan, çalışanları anlama ve güdüleme yeterliği olarak tanımlanmaktadır. Müdürlerin insancıl yeterliklerinin geliştirilmesine yönelik tasarlanan yeterlikler çerçevesi, kazandırılması beklenen yeterlik maddeleri ile birlikte tablolarda sunulmuştur.

Tablo 4.10

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları Yeterlikler Çerçevesi

İnsancıl Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Adalet	Adalet	1. Adaletli bir ortam yaratabilme
		2. Yetkilerini kullanırken tarafsızlığın gerekliliği bilincinde olabilme
	Dağıtım Adaleti	3. İş görenlerin ücret, ödül gibi kazanımlarının adil dağıtımını sağlayabilme
	Etkileşim Adaleti	4. İnsan ilişkilerinde oluşan duygusal ve sosyal destek ile adalet algısının oluşmasını sağlayabilme
	İşlem Adaleti	5. İşlemlerin adil bir şekilde uygulanmasını sağlayabilme
Sosyal Adalet Liderliği		6. Okula yönelik olumlu tutum geliştirilmesini sağlayabilme ve okula bağlılığı arttıracak davranışı sergileyebilme
Değerler Sistemi		7. Değerler sistemi yeterliklerine sahip olabilme
		8. Değerler eğitimi ile ilgili yönetmelik yeterliliğine sahip olabilme
Değişimi Yönetimi	Değişimi Yönetimi	9. Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik sergileyebilme
		10. Değişime karşı açık fikirli olabilme
		11. Yenilikçi kültürü okulda yaratabilme
		12. Öğretmenleri yenilik yönetimi sürecine etkin şekilde dâhil edebilme
		13. Yenilikçiliği örgüt vizyonu ve misyonu haline getirebilme
	Yeni Koşullara Hâkimiyet	14. Eğitimin ve değişimin getirdiği yeni koşulların yeterliğine sahip olabilme
		15. Yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkim olabilme
		16. İş alanındaki değişim ve gelişmeleri takip edebilme
	Yeni Yönetim Roller	17. Mesleki ve teknik eğitim programlarını hızlı değişen iş piyasalarının, ekonomilerin ve toplumların taleplerine uygun hale getirebilme
		18. Değişim olgusunun okul yöneticiliğinde yaratabileceği olası etkileri öngörebilme
Etik	Etik	19. Okul yöneticiliğinin rolündeki değişimi fark edebilme
	Etik Değerler	20. İş ahlakı kurallarına bağlı olabilme
	Etik Liderlik	21. Evrensel etik ilkeler hakkında bilgili olabilme
		22. Adil, dürüst ve etik davranabilme
	Mesleki Etik	23. Okul yöneticiliğiyle ilgili etik değerlere sahip olabilme
Farklılıkları Yönetme	Bireysel Farklılıklar	24. Okul yöneticiliği mesleğinin etik boyutları hakkında bilgili olabilme
		26. Menfaat temin edecek bir talepte bulunmama bilincinde olabilme
		27. Başkalarının ihtiyaçlarını, duygularını ve yeteneklerini fark edebilme ve bunlara uygun biçimde davranıp tepki verebilme
	Özel Eğitim	28. Öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına uygun ortamlar sunabilme
		29. Okulda öğrenci yeteneklerine odaklanma, bireysel eğitim politikalarını tasarlayabilme
		30. Özel eğitim sınıflarında özel eğitim öğretmenleri rehberliği ile eğitimin yapılmasını sağlayabilme ve önemini bilincinde olabilme

Tablo 4.10

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları Yeterlikler Çerçevesi (Devamı)

İnsancıl Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
İletişim	İletişim	31. İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti yüksek olabilme
	İletişim Kuramları	32. İletişim kuramları hakkında bilgili olabilme
	Sözlü İletişim	33. İnsan ilişkileri ve etkili iletişim yeterliğinin gelişimini sağlayabilme 34. Anadilde iletişim kabiliyetini yükseltebilme
	Yazılı İletişim	35. Başkaları tarafından yazılanları eleştirel olarak inceleyebilme ve değerlendirebilme
İnsan İlişkileri	İnsan İlişkileri	36. İnsan ilişkilerinde birey ve grup davranışı üzerine odaklanabilme
		37. Çalışanların gereksinim ve endişelerine duyarlı olabilme
		38. İş birliği ve organizasyon ile çalışmayı sağlayabilme
	Sistem Düşüncesi	39. Karmaşık karşılıklı ilişkileri ve karşılıklı bağımlılıkları anlamlandırabilme
İşbirliği - Takım Çalışması	Sosyal Yeterlik	40. Uygun sosyal davranışlar göstererek, başkalarıyla etkili iletişim kurabilme
		41. Kişiler ve gruplar arasında işbirliğini, iletişimi ve uzlaşmayı sağlayabilme ve geliştirebilme
		42. Takım kurma becerilerine sahip olabilme
		43. Ekip ruhu anlayışıyla eğitim ve öğretim lideri olabilme
Motivasyon	Motivasyon	44. Ekip çalışmasını önemseme ve destekleyici davranış geliştirebilme
		45. Çalışanları motive eden ortamlar yaratabilme
	Güdüleme Teknikleri	46. Motive edici eylemlerde bulunabilme
		47. İnsanları güdüleme, onları anlama, grup yaşantısını bilme ve onlarla etkili biçimde çalışma becerisini edinebilme
		48. Güdüleme teknikleri hakkında bilgi sahibi olabilme
	Motive Edici Unsur Yaratma	49. Güdülemede bilgi ve beceri sahibi olabilme
		50. İş görenleri verimli çalışmaya güdüleyebilme ve denetleyebilme
		51. Beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma becerisine sahip olabilme
Okul Kültürü Yaratma		52. Örgütte morali geliştirmek için çalışanları güdüleyebilme
		53. Motivasyon araçlarını etkili kullanabilme
		(1-Ekonomik araçlar (ikramiye, ödül)
		2-Psikososyal araçlar (takdir edilme, beğenilme, değer verilme, fikrinin sorulması)
		3-Örgütsel ve yönetsel araçlar)
		54. Okul kültürü oluşturabilme
		55. Okulu çevreye tanıtmaya yöntemlerini öğrenebilme
		56. Kültürel etkinlikler planlayabilme

Tablo 4.10

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü İnsancıl Yeterlik Alanları Yeterlikler Çerçevesi (Devamı)

İnsancıl Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Performans	Ödül- Ceza Yönetmeliği	57. Çalışanların derece ve kademe ilerleme iş ve işlemlerini yürütebilme
		58. Ödül verilecek personeli belirleyebilme
		59. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarabilme, disiplin işlemlerini gerektiği gibi uygulayabilme
	Performans Yönetim - Denetim İşleri	60. Önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre analiz edebilme.
		61. Personelin performans yönetimi ve disiplin işlerini yürütebilme, öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütme.
		62. Aday öğretmen performans değerlendirmesini yapabilme
Psikoloji	Psikoloji	63. Psikoloji bilgisi edinebilme ve uygulayabilme
	Gelişim Psikolojisi	64. Çocuk gelişim psikolojisi bilgisine sahip olma ve buna göre davranabilme
	İnsan- Öğrenme Psikolojisi Eğitimi	65. İnsan psikolojisi ve öğrenme psikolojisi bilgisine sahip olabilme
	Psikolojik Destek Ortam Ve Şartları Sunma	66. Okulda rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri ile özel eğitim hizmetlerini düzenleyebilme
		67. Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesini sağlayabilme, izleyebilme, değerlendirebilme ve şartları sağlayabilme
Stres Yönetimi		68. Stres ve belirsizlikle baş edebilme
		69. Örgütsel stres kaynaklarını belirleyebilme. Stresin yönetimine ilişkin alınabilecek bireysel ve örgütsel önlemleri alabilme

Okul müdürlerinin karar verme, kararlarının süreç ve sonuçlarını izleyip değerlendirebilme yeterlikleri karar yeterliği olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte örgütü tüm parçaları ile birlikte bir bütün olarak görebilme yeterliği kavramsal(karar) yeterliği olarak tanımlanmaktadır. Yapılan doküman incelemesi ve görüşmeler sonucunda saptanan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürü kavramsal (karar) yeterlik alanlarına dayalı öğretim programı maddeleri Tablo 4.11’de gösterilmektedir.

Tablo 4.11

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları
Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri

Kavramsal (Karar) Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Çatışma Yönetimi		1. Anlaşmazlıkları, şikâyetleri ve çatışmaları yapıcı bir biçimde ele alabilme ve çözebilme
		2. Kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmanın yolunu bulabilme
Ders Seçimi		3. Öğrenim gören öğrencilerin ders seçimi kararlarını mevcut imkanlara uygun değerlendirebilme
Dışsal Farkındalık		4. Politikalar, öncelikler, eğitimler ve özel ilgiler hakkında bilgi sahibi olabilme ve kararlar alırken bu bilgileri kullanabilme
İş Bölümü	<i>Grup Yönetimi</i>	5. Eğitimde grup süreçlerini organize edebilme
		6. Ekip çalışmasını önemseyerek uygulayabilme
	<i>Öğretmen - Ders Dağılımı</i>	7. Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini alarak okutacakları derslere ilişkin görevlerin dağılımını yapabilme
		8. Okulda her sınıfa bir sınıf rehber öğretmeni görevlendirme
		9. Etkinliklere katılan öğrencilere danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere öğretmen görevlendirme
	<i>Personele Görev Atama</i>	10. Okulda üretime ilişkin iş ve işlemleri yürütebilecek bir müdür yardımcısını teknik müdür yardımcısı olarak belirleyerek görevlendirebilme
		11. Okuldaki psikolojik danışmanlardan birini koordinatör olarak görevlendirebilme
		12. Harcama yetkilisi olarak yetkin bir müdür yardımcısı belirleyerek görevlendirebilme
	<i>Proje, Yarışma Vb. Görev Dağılımı</i>	13. İşletmelerde beceri eğitimi dersi sınavının gerektiği gibi yapılmasını sağlayabilme
		14. Değerler eğitimi çalışmalarını takip ve koordine edebilecek, çalışmalarda, tanıtım, bilgilendirme ve rehberlik yapabilecek bir öğretmen görevlendirebilme
		15. TÜBİTAK Projeleri ve AB projeleri sorumlusu öğretmenler ile çalışma planı hazırlayabilme
		16. Okul ve öğrencilerin katılacağı yarışmalar ve sınavlarla ilgili komisyonları oluşturabilme, bu etkinliklere katılan öğrencilere danışmanlık ve rehberlik yapabilecek öğretmen görevlendirebilme
	<i>Rehberlik Görev Dağılımı</i>	17. Psikolojik danışmanlar arasında iş bölümü yapabilme

Tablo 4.1

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Kavramsal (Karar) Yeterlik Alanları
Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)

Kavramsal (Karar) Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Karara Katılma		18. Kararlara kimlerin, ne zaman ve hangi oranda katılması gerekliliğini belirleyebilme
Kaynak Yönetimi		19. Okulun fiziki, materyal ve mali kaynaklarını yönetebilme 20. Kaynakları belirleme, düzenleme, planlama ve uygun şekilde tahsis edebilme ve istenilen sonuçlara ulaşmak için kaynakların nasıl kullanılacağını belirleyebilme
Nakil-Geçiş İşlemleri		21. E-Okul sistemi üzerinden alınan nakil ve geçiş başvurularını değerlendirebilme
Vizyon – Misyon Belirleyebilme		22. Okulun amaçlarını belirleme, paylaşma, geliştirme ve uygulayabilme becerisi bilgisi edinebilme, okulda öğrenmeye ilişkin misyon tanımlayabilme 23. Belirlenen eğitim amaçlarına ulaştıracak adımları atma vizyonuna sahip olabilme 24. Paylaşılan/ortak vizyon oluşturabilme
Yetki Paylaşımı		25. Yetkilerini uygun bir şekilde kullanması gerektiği bilincini edinebilme 26. Yetki devrini, uygun araçlarla ilgililere duyurabilme 27. Yetki paylaşımı yaparak işlerin daha kısa sürede ve daha az stres altında yapılmasını sağlayabilme

Okul müdürlerinin somut olarak yaptıkları teknik bilgi ve becerilerin tümü teknik yeterlikleri olarak tanımlanmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda mesleki

ve teknik ortaöğretim kurumu müdürü teknik yeterlik alanlarına dayalı öğretim programı maddeleri Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Tablo 4.12

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri

Teknik Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Aday Öğretmen Değerlendirme		1. Aday öğretmen performans modülüne uygun aday öğretmeni değerlendirebilme
		2. Aday öğretmeni değerlendirmek için uygun danışman öğretmen görevlendirmesi yapabilme
Çevre İşbirliği	<i>Mesleki Eğitim (Staj)</i>	3. Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliğine aktif olarak katılabilmek
		4. Mesleki ve teknik eğitim alanında yapılacak çalışmalarda sektörün, ilgili meslek kuruluşlarının ve yerel yönetimlerin desteğini alabilme
		5. İş yerleri ile iş birliği yaparak ileride iş yerinde istihdam edilecek öğrencileri belirleyebilme
		6. Çevredeki sektörün gelişim ve değişimini izleyerek programların, iş hayatının istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirilmesini sağlama ve ilgili birimleri koordine edebilme
	<i>Okul- Aile İşbirliği</i>	7. Ailelerle yakın ilişkiler kurmak için fırsat ve ortam yaratabilme
		8. Toplum ve paydaşlarla işbirliği geliştirebilme
		9. Okul yönetimine öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve yerel yöneticilerin katılımları ve katkılarını sağlayabilme
		10. Okul yöneticileri tarafından okul faaliyetlerinin tanıtılmasını sağlayarak yapılan çalışmalar hakkında öğretmen, öğrenci, veli ve çevreyi bilgilendirebilme
	<i>Sektör - Okul İşbirliği</i>	11. Çevredeki işletme, müze, turistik tesis ve benzeri kuruluşlarla işbirliğine gidilerek insan gücü ihtiyacıyla alana/dallara alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesini sağlayabilme
		12. Eğitim iş görenleri için kendilerini geliştirebilme olanakları yaratabilme
		13. Okul dışı ile iyi iletişim kurabilme ve okul dışı kurumlardan yardım almak için fırsat yaratabilme

Tablo 4.12

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)

Teknik Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Denetim	Çalışan Denetimi	14. İç denetim programı kapsamında denetim ve danışmanlık faaliyetleri gerçekleştirebilme. Denetimler sonrasında hazırlanacak olan raporları ve bulguları oluşturabilme .
		15. Özel güvenlik görevlilerini denetleyebilme
		16. Okulda kamu zararı dosyası bulunan personelin uyarılarak gerekli işlemleri yapabilme
		17. Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla derslerini izleyerek rehberlikte bulunabilme
	Fiziksel Alan Denetimi	18. Güvenli okul projesi eylem planı doğrultusunda denetim yapabilme
Destek	Kantin- Servis Denetimi	19. Okul kantin ve öğrenci servis araçları denetim komisyonu oluşturarak her ay düzenli denetimini yapabilme
		20. Okul yönetimi ile iş birliği yaparak, imkânları yeterli olmayan öğrencilere maddi ve manevi destek planlarını hazırlayabilme
Devamsızlık		21. Okula devamın önemi konusunda öğrenci ve velileri bilgilendirebilme. Devamsızlığın en aza indirilmesi için rehberlik servisi ile çalışarak önlem planı hazırlayabilme.

Tablo 4. 12

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)

Teknik Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Disiplin	<i>Kurum Çalışan Disiplini</i>	22. Disiplin cezası almayanlara gerekli ödüllendirme işlemlerini yapabilmek
		23. Kılık ve kıyafet yönetmeliğinde belirtilen usul ve esaslara, mesai saatlerine uyulmasını sağlayabilmek
		24. Okulun düzen ve disipliniyle ilgili tedbirleri alabilmek
		25. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarmak için uygun iletişimi kullanabilmek, gerektiği durumlarda disiplin işlemi yapılmasını sağlayabilmek
	<i>Öğrenci Disiplini</i>	26. Okuldaki disiplin olaylarının en aza indirilmesi için önlemler alabilmek
		27. Öğrencilere, disiplin cezalarını gerektiği gibi uygulayabilmek
		28. Öğrenci disiplin işlemlerini e-okul sistemine işleyebilmek
		29. Ödül ve disipline ilişkin iş ve işlemleri yürütecek onur kurulunu, ödül ve disiplin kurulunu oluşturabilmek
		30. 3308 sayılı çıraklık ve mesleki eğitim kanununun gerektiği gibi uygulanmasını sağlayabilmek
Döner Sermaye		31. Döner sermaye işletmesi ile ilgili bilgileri işleyebilmek
		32. Maaş hesaplamalarının yapılarak gerekli yerlere bildirilmesini sağlayabilmek
	<i>Çalışan Maaş</i>	33. Bütçeleme sürecini anlayabilmek, bütçeyi hazırlayabilmek ve onaylama, harcamaları denetleyebilmek, maliyet etkililik analizi yapabilmek
		34. Okulun gelir kaynaklarını yönetebilmek ve gelir kaynağı yaratma yeterliğini edinebilmek
	<i>Eğitim Ekonomisi Bilgisi</i>	35. Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlayabilmek
		36. Mesleki ve teknik okullar için tahsis edilen ödeneklerin, okul tarafından nasıl talep edileceği ve kullanılacağı ile ilgili bilgi ve deneyim edinebilmek
	<i>Finans Yönetimi</i>	37. Mal, hizmet ve yapım harcamalarını modüle işlenmesini sağlayabilmek
		38. Kurumlara gönderilen ödeneği "Mali Yönetim Sistemi" (MYS) üzerinden takip edebilmek
	<i>Bütçe İşlemleri</i>	

Tablo 4. 12

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)

Teknik Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Fiziki Alan Düzeni	<i>Bakım-Onarım</i>	39. Onarım taleplerini inceleyerek tamamlanmasını sağlayabilme 40. Okul atölyelerinde günümüz teknolojisine uygun araç-gereçleri bulundurmak için planlama yapabilme 41. Bireylerin karşılaştıkları sorunları değerlendirebilmesi, özgür düşünebilmesi, tartışabilmesi ve araştırabilmesi için gerekli eğitim ortamı hazırlayabilme
	<i>Derslik - Düzen</i>	42. Spor salonu, spor sahası, müzik odası, atölye, laboratuvar, kütüphane, konferans salonu ve diğer uygulama mekânlarından öğrencilerin yararlanmaları için gerekli tedbirleri alabilme 43. Derslik, atölye ve laboratuvarların birer üretim ortamı durumuna getirilmesini sağlayabilme 44. Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlayabilme
	<i>Okul Alanı Kullanımı (Bahçe, Spor Salonu vb.)</i>	45. Öğrenci ve çalışanların sağlığının korunması, okulun fizikî yapısından ve çevreden kaynaklanan olumsuz sağlık şartlarının iyileştirilmesi amacıyla koruyucu tedbirlerin alınmasını sağlayabilme 46. Okulun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereci ile diğer tesislerini sağlık ve güvenlik şartlarına uygun bir şekilde eğitim ve öğretime hazır bulundurabilme 47. Elektronik ortamda taşınır mal yılsonu işlemlerini yapabilme
	<i>Güvenlik</i>	48. Okulun afetlere karşı hazırlıklı olması amacıyla önlemler alabilme 49. Okulun fiziksel çevresinin güvenliğini sağlayabilme 50. Okul çevresindeki trafik ile ilgili unsurların uygun şekilde düzenlenmesini sağlayabilme 51. Sağlık ve madde bağımlılığına ilişkin güvenlik önlemlerini alabilme
		52. Sivil savunmanın önemi, kavram ve tedbirleri ile ikaz ve alarm işaretleri hakkında bilgi edinebilme
		53. Şiddet, saldırı, zorbalık, istismar, hırsızlık, fiziksel-psikolojik baskı, okul malına zarar verilmesi, çeteleşme gibi olayların yaşanmadığı bir kurum olması için önlem planı oluşturabilme
		54. Güvenli okul projesi kapsamında yapılacaklar hakkında bilgi sahibi olabilme
	<i>Güvenli Okul Projesi</i>	
	<i>Güvenlik Görevlileri</i>	55. Özel güvenlik görevlilerinin denetimini yapabilme

Tablo 4. 12

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)

Teknik Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Hizmet İçi Eğitim		56. Mesleki ve teknik eğitim genel müdürlüğüne bağlı kurumlarda uygulanan hizmet içi eğitim planlarını uygulayabilme
		57. Öğretmeni hizmet içi eğitime yönlendirebilme
Hukuk	Eğitim Hukuku	58. Ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütebilme
		59. Eğitimin hukuksal boyutu hakkında uzmanlık bilgisi edinebilme
		60. Eğitim iş görenleri hakkında hukuksal mevzuat konusunda uzmanlık bilgisi edinebilme
	Mevzuat Bilgisi	61. Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip edebilme
		62. Temel mevzuatlar, yapı ve süreçler hakkında bilgilenebilme
		63. İş ve işlemleri mevzuata göre yapmalarını sağlayabilme
İKY		64. Çalışmaların yönetmelik hükümlerine uygun olarak yapılmasını sağlayabilme
		65. İş görenlerin gelişim performansını değerlendirebilme. Ödül ve disiplin uygulamaları için etkili sistemler oluşturabilme
		66. İnsan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanabilme
		67. İnsan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetim teorileri hakkında bilgi sahibi olabilme
		68. Eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi politikaları ile kurum politikaları arasında ilişki kurabilme ve kurum kültürünü şekillendirebilme
		69. İş sağlığı güvenliği bilincine sahip olabilme
		70. İş ekipmanlarının periyodik kontrollerini yapıp, önlemlerini alabilme
		71. Sağlık ve güvenlik şartları yönetmeliğinin uygulayabilme
Kontenjan Belirleme	Öğrenci Kontenjan	72. Teknik orta öğretim alanlarına alınacak öğrenci kontenjanını, kurumun dersane, atölye, laboratuvar gibi fizikî kapasite ve öğretmen durumu ile ülke endüstrisinin ilgili alanda gereksinim duyduğu insan gücünü dikkate alarak belirleyebilme
		73. Kayıt alanlarının belirlenmesini ve güncellemesini yapabilme
	Öğretmen Norm	74. Öğretmen ihtiyaçları ve fazlalıkları ile tüm öğretmenlerin ders yüklerinin belirleyebilme

Tablo 4. 12

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)

Teknik Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Liderlik	Liderlik	75. Eğitim lideri olabilmek için liderliğe ilişkin vasıflara sahip olabilmek. Kurumun amaç ve hedeflerini tüm personele aktarabilmek
		76. Liderlik stilleri ile okulun performansı arasındaki ilişkiyi görebilmek
	Dönüşümcü Liderlik	77. Okul kültürünün kurumsal değişime katkısı olmasını sağlayabilmek
		78. Kültürü araştırmak, teşhis etmek, yönetmek, değiştirmek ve dönüştürmek için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olabilmek
	Etik Lider	79. Demokratik bir okul kültürü oluşturabilmek
		80. Okul yöneticiliğiyle ilgili etik değerlere sahip olabilmek ve etik ilkelerle tutarlı davranış sergileyebilmek
	Kültürel Liderlik	81. Okullarda kültürel yönden ortak kültür çevresinde bütünleşmeyi sağlayabilmek
		82. Okula öğretmenlerin bağlılığını artıracak yeni ve etkileyici eylemler oluşturabilmek
	Moral Lider	83. Moral lider olarak söz ve davranışlarıyla okul toplumunun üyeleri için bir davranış ve rol modeli olabilmek
	Öğretimsel Lider	84. Eğitimle ilgili yeni teknolojileri izleme ve okulda kullanılmasını sağlayabilmek
	Örgütsel Lider	85. Okul çevresindeki değişiklikleri izleyebilmek, okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere uyarlayabilmek
	Politik Liderlik	86. Okul politika ve programlarının planlanması ve değerlendirilmesi etkinliklerine okul toplumunun katılımını sağlayabilmek
	Teknolojik Lider	87. Teknolojik liderlik davranışlarını gösterebilmek
	Toplumsal Lider	88. Okulun toplumsallaşmasına, kabul görmesine, saygınlığına duyarlı olabilmek
Personel ve Öğrenci İşleri	Vizyoner Liderlik	89. Tüm ilgililerin katılımı ile okulun vizyonu ve misyonunu geliştirebilmek
	Derece – Terfi	90. Personelin derece ve terfi yükselmesine ilişkin işlemleri yapabilmek
	Öğrenci Nakil	91. Öğrenci nakil işlemlerini yapabilmek
	Öğretmen Atama	92. Öğretmen atama işlemlerini yapabilmek
	Personel Bilgi Girişi	93. Atanan personelin işlemlerini yapabilmek yeterliği edinebilmek (Göreve başlatılması, stajyerlik ve adaylık işlemlerinin yapılması, personel özlük haklarının sağlanması, sicil ve disiplin işlerinin yürütülmesi, sağlık, güvenlik ve askerlik işlerinin yapılması ve devamı, izleme ve denetimi)
	Puantaj Hesaplama	94. Geçici ve sürekli işçilerin puantajlarını hesaplayabilmek
Planlama	Planlama	95. Okul ile ilgili etkili planlama yapabilmek
	Ders ve Etkinlik Planları	96. Ders ve etkinliklerin planlanmasını yapabilmek
	Kurul - Komisyon Toplantı Planları	97. Yıl içerisinde yapılan kurul ve komisyon toplantılarını planlayabilmek
	Yıllık Yönetici Çalışma Planı	98. Yıllık yönetici çalışma planlarını yapabilmek

Tablo 4. 12

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)

Teknik Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Proje çalışmaları	<i>Proje Çalışmaları</i>	99. Öğrencileri proje çalışmalarına katılmaları için motive edebilme
		100. Endüstri 4.0 dönüşümünün eğitim sürecindeki etkinliğini artırabilme
	<i>Festival</i>	101. Projeler/iş birlikleri menüsü altındaki yayımlanmış olan faaliyetlerin yürütülmesini sağlayabilme
	<i>Uluslararası Projeler</i>	102. Festival bilgilerini paylaşarak katılımı sağlayabilme
	<i>Yarışmalara Katılım</i>	103. Erasmus projelerine katılım için fırsatlar yaratabilme
		104. Uluslararası projeler hakkında bilgi sahibi olabilme
Rehberlik Hizmeti	<i>Rehberlik Hizmeti</i>	105. Öğrencilerin bilgi ve becerilerini arttıracak yarışmalara katılımı sağlayabilme
		106. Rehberlik hizmetlerini ilgili yönetmelik hükümleri çerçevesinde yürütebilme
		107. Okulda rehberlik hizmetlerinin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için hizmetin gerektirdiği fiziksel şartları ve uygun çalışma ortamını hazırlayabilme
	<i>Özel Eğitim</i>	108. Eğitim kurumunun rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili yıllık çerçeve planın hazırlanmasını sağlayabilme ve uygulanmasını izleyebilme
	<i>Yönlendirme</i>	109. Özel eğitim gerektiren öğrencilerin yetiştirilmesi ve kaynaştırma eğitimiyle ilgili gerekli tedbirleri alabilme
Resmi Kutlama		110. Meslek programlarında alana geçiş, tercih ve yerleştirme işlemlerini e-kılavuzu'nda belirtilen esaslara göre uygulayabilme
		111. Resmi törenleri belirlenen esaslara göre düzenleyebilme
Sağlık Önlemi		112. Okul içinde tüm alanlarda gerekli sağlık önlemlerinin alınmasını sağlayabilme
		113. Kantinde, yemekhanede çalışanların hijyen eğitimlerini almalarını sağlayabilme ve çalışanların hijyen eğitimlerini belgelendirebilme
Program Geliştirme		114. Öğretimi denetleme ve değerlendirme işlerini yapabilme
		115. Eğitim programını koordine edebilme ve öğrenci gelişimini izleyebilme

Tablo 4. 12

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)

Teknik Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Staj İşlemleri	Devlet Katkısı	116. Stajyer öğrenci devlet katkısı ödeme işlemlerini yapabilme
		117. "İşletmelerde Mesleki Eğitim Uygulamaları" ında öğrenci bilgilerini işleyebilme
		118. "Öğrencinin İşyeri/Sigorta/Sözleşme Bilgileri" ekranından öğrencilerin işe giriş ve işten çıkış tarihleri bilgilerini sisteme işleyebilme
	Koordinatör Öğretmen Görevlendirme	119. Atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından koordinatör öğretmen görevlendirerek, rehberlik edebilme ve denetleyebilme
	Mevzuat	120. 3308 sayılı kanun ile mesleki eğitimde eğitim ortamı gerçek iş ortamı iş birliğini kurabilme
	Sektör ile İlişkiler	121. İş piyasasının gerektirdiği yeni alanlarda eğitimlerin sunulmasını sağlayabilme
		122. Mesleki ve teknik eğitim veren okullarda kalite kültürünü geliştirme ve sürekli iyileştirme çalışmaları planlayabilme
		123. İş yerleri ile iş birliği yaparak iş yerinde istihdam edeceği öğrencileri belirleme çalışması yapabilme
	Mesleki Teknik Yeterlik	124. İş sektörünün gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterlikler hakkında bilgi sahibi olabilme, sektördeki değişim ve gelişmeleri takip edebilme
	SGK	125. Sosyal güvenlik kurumu ödemeleri ile ilgili iş ve işlemleri yürütebilme
		126. İşletmelerin staj faaliyetlerini takip edebilme

Tablo 4. 12

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri (Devamı)

Teknik Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Öz Değerlendirme	<i>Stratejik Plan Kalite</i>	127. Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları Kalite Güvencesi Yönergesi hakkında bilgi sahibi olabilme
		128. Öğretimin kalitesinin artırılması sürecini geliştirecek bilgiye ve deneyime sahip olabilme. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varabilme
		129. Öz değerlendirme raporları ile iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin eylem planlarını değerlendirebilme
Toplantı Yönetimi	<i>Toplantı Amacının Belirlenmesi</i>	130. Toplantı amacının, konu ve sürecin açık olmasının öneminin farkında olabilme
	<i>Toplantıyı Değerlendirme</i>	131. Tespit edilen sorunlardan kaynaklanabilecek risklerin daha sağlıklı ve detaylı bir şekilde tartışılmasına ve soruna yönelik daha çarpıcı çözüm yolları bulunmasına imkân sağlayabilme
	<i>Toplantıyı Hazırlama Süreci</i>	132. Belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için en uygun yolları bulabilme ve bu yolları en verimli şekilde kullanabilme
	<i>Toplantıyı Uygulama</i>	133. Toplantıları katılımlı-demokratik bir yönetime geçiş zemin hazırlayan, etkin kararlar alınmasını sağlayan, yönetsel bir araç olarak kullanabilme
Yabancı Dil		134. Bilgiye ulaşmada ve uluslararası projelerde yabancı dil becerisine sahip olabilme
Yönetim	<i>Kamu Yönetimi</i>	135. Kamu yönetimi hakkında bilgi sahibi olabilme
	<i>Örgütsel Yönetim</i>	136. Örgütsel yönetim yeterliklerine sahip olabilme
	<i>Yönetim Kuramları</i>	137. Yönetim kuramları hakkında bilgi sahibi olabilme
Zaman Yönetimi		138. Zamanın etkin yönetilmesini belirleyen faktörler hakkında bilgi sahibi olabilme

Okul müdürlerinin teknolojiyi ve eğitim teknolojilerini görevlerinde ve eğitim içinde kullanabilme yeterlikleri teknolojik yeterlik olarak tanımlanmaktadır. Araştırmada saptanan bulgular doğrultusunda mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürü teknolojik yeterlik alanlarına dayalı öğretim programı maddeleri Tablo 4.13'te sunulmuştur.

Tablo 4. 13

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürü Teknolojik Yeterlik Alanlarına Dayalı Yeterlikler Çerçevesi Maddeleri

Teknik Yeterlikler Çerçevesi		
Temel Yeterlikler	Alt Yeterlikler	Hedef Kazanımlar
Elektronik Sistem	E- Okul, E-Personel	1. Eğitim Bilişim Ağı (EBA) üzerinden sağlanan ders içeriklerinin öğretmen ve öğrenciler tarafından etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayabilme
		2. Eğitim - öğretim yılı ders kitabı ihtiyacının kitap seçim modülüne işleyebilme
		3. Personelin özlük modülünde (e-personel) bilgilerinin eksiksiz ve doğru girebilme ve gerektiğinde bu modülü aktif kullanabilme
		4. E-okul sistemine bilgi girişlerini yapabilme ve değişen bilgileri güncelleyebilme
		5. Döner sermaye işletmesine ait kayıtların günlük olarak sisteme girişlerini yapabilme
		6. E-okul sosyal etkinlik modülünde, öğrencilerin gerçekleştirdikleri sosyal etkinlikler ile toplum hizmeti çalışmalarını kayıt altına alabilme
	E-Sistem	7. Mal, hizmet ve yapım harcamalarının sisteme işleyebilme
		8. "Entegre Çevre Bilgi Sistemi (EÇBS)" modül sistemine kayıt olarak gerekli işlemleri yapabilme
		9. Gönderilen ödeneğin miktarını ve gönderiliş amacını "Okul Uygulamaları" ve "Mali Yönetim Sistemi" (MYS) üzerinden takip edebilme
	EBA	10. EBA'da hazırlanan "e-içerik hazırlama" modülünü kullanabilme ve kullanılması için teşvik edebilme
Endüstriyel 4.0		11. Endüstri 4.0 dönüşümünün eğitim sürecindeki etkinliğini artırmak için bilgi edinebilme
		12. Eğitim 4.0 ortamında görselleştirilmiş eğitim öğretim araçlarının yoğun olarak kullanılması için fırsat ve ortam yaratabilme
		13. Kritik analitik düşünme, yenilikleri ortaya çıkartma (inovasyon), verimlilik, sorumluluk ve çok kültürlü bilgi paylaşımı, kariyer geliştirme gibi unsurlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olabilme
		14. Yapay zekâ, makineler arası iletişim, makine otomasyonu ve internet teknolojilerini kullanarak kendi kendine karar verebilen akıllı makineler hakkında bilgi edinebilme
STEM		15. STEM uygulamaları hakkında bilgi sahibi olabilme

Tablo 4.10, Tablo 4.11, Tablo 4.12, Tablo 4.13 ile mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin sahip olması gereken yeterlik alanlarına ilişkin yeterlikler çerçevesi verilmiştir. Tasarlanan "Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu

Müdürleri Genel Yeterlikleri “ çerçevesi ile müdürlerin yeterlik düzeylerini ve geliştirmeleri gereken yönlerini belirlemede, müdürlerin atanma süreçlerinde, müdürlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve bu ihtiyaçları belirlemeye yönelik faaliyetlerin planlanmasında, müdür performanslarının değeriendirilmesinde dikkate alınacak referans bir çalışma olma niteliğı taşıması amaçlanmıştır.



BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırma bulgularından çıkarılan sonuçlara yer verilmiş, sonuçların mesleki ve teknik eğitim yönetimi açısından önemine değinilmiş ve bu çözümlemeler ışığında öneriler geliştirilmiştir. Sonuçların genellenebilirliği ile ilgili olarak nitel araştırma yöntemi ile desenlenen bu araştırma da elde edilen sonuçların ve geliştirilen önerilerin Antalya ili merkez ilçeleri ile sınırlı olduğu göz ardı edilmemelidir. Elde edilen araştırma sonuçları sadece çalışmaya katılan mesleki ve teknik eğitim müdürleri görüşlerini yansıtmaktadır.

Bu bölümünde mesleki ve teknik eğitim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken yeterlik alanlarına ilişkin müdür görüşleri alınmış ve doküman incelemesi ile elde edilen sonuçlara yer verilmiş, alanyazın bağlamında tartışılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu amaçla görüşmelerde mesleki ve teknik eğitim kurumu müdürlerine, mesleki ve teknik eğitim veren ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler düşünüldüğünde yeterlik alanlarının uygunluğunu nasıl değerlendirdikleri, belirttikleri yeterlik alanlarına hangi yönetim alanlarında ihtiyaç duydukları, bu yeterlik alanları ile ilgili kurumlarında neler yaptıkları, yeterlik alanı için ihtiyaç duydukları bilgi ve deneyimlerin neler olduğu, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken insancıl yeterliklerin neler olabileceği, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken kavramsal(karar) yeterliklerin neler olabileceği, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken teknik yeterliklerin neler olabileceği, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken teknolojik yeterliklerin neler olabileceği hakkındaki görüşleri sorulmuş, elde edilen bulgulara dayalı sonuçlar karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Elde edilen bulgular ışığında müdürlerin yeterlik alanlarını içeren bir yeterlik çerçeve planı oluşturulmuştur. Müdürler için tasarlanan yeterlik çerçevesinin müdürlerin yeterlik düzeylerini ve geliştirmeleri gereken yönlerini belirlemede, müdürlerin atanma süreçlerinde, müdürlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve bu ihtiyaçları belirlemeye yönelik faaliyetlerin planlanmasında, müdür performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınacak referans bir çalışma olma niteliği taşıması amaçlanmıştır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin okullarını etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birtakım yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları yönetiminin okulların verdiği eğitime özgü olduğu ve yönetimlerinin de okullara uygun yeterlikte müdürler tarafından yönetilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmada mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarına özgü ihtiyaç duyulan müdür yeterliklerinin belirlenmesi ve yetiştirilmelerine kaynaklık edebilecek bir yeterlikler çerçevesi önerisi sunmak amacıyla nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında mesleki ve teknik eğitim lisesi müdürlerinin sahip olması gereken yeterlik alanları alanyazın bağlamında tartışılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Alanyazın araştırmasından sonra detaylı doküman incelemesi yapılmıştır. Doküman incelemesinin de literatürde müdür yeterlikleri ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalar, mevzuat, müdürlere 5 ay süresince (1 Ocak 2019 -30 Mayıs 2019) doküman yönetim sistemi ile tebliğ edilen yazılar, kurum içi yazışma dokümanları incelenerek mesleki ve teknik eğitim lisesi müdürlerinin sahip olması gereken yeterlik alan tabloları oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci aşamasında iş analizi teknikleri araştırıldıktan sonra daha önce tespit edilen yeterlik alanları kapsam içeriği de değerlendirilerek mesleki ve teknik eğitim müdürleri ile görüşmeler yapılmıştır. Tespit edilen yeterlik alanlarının teyit edilmesi ve yeni yeterlik alanlarını tespit edilmesi için müdürlerin görüşlerinden destek alınmıştır. Yapılan doküman incelmesi ve görüşmeler ışığında en son tespit edilen yeterlik tabloları oluşturulmuştur. Oluşturulan yeterlik alanları ışığında okul müdürlerinin görüşleri alınarak ihtiyaç duyulan yeterliklerin kazandırılmasına yönelik program önerisi oluşturulmuştur.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarına ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde insancıl yeterlik alanları olarak yönetimde adaleti sağlamak, değerler hakkında bilgi ve uygulayabilme yeterliğinin olması, değişimleri yönetebilme becerisi, etik davranışlara sahip olmak, farklılıkları yönetebilmek, iletişim becerisinin yüksek olması, motive edebilmesi, işbirliğini sağlayabilmesi, okul kültürüne uyum sağlama ve okul kültürü oluşturabilme becerisi, psikoloji bilgisinin olması, performansı yönetebilme becerisi ve insan ilişkileri becerisi olması gerektiği, tespit edilmiştir. Tespit edilen bu yeterlik alanlarının ise mutlaka geliştirilmesi gerektiği görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır.

Müdürlerin insancıl yeterlik alanları ile ilgili görüşleri incelendiğinde, adaletin bir yöneticinin mutlaka sahip olması gereken bir yeterlik alanı olduğu, adaletli yaklaşmanın okulda güveni sağlamak ve aidiyet duygusunu artırmak gibi çalışanların diğer duygularını da pozitif etkilediği, yönetim işlerinde birçok problemin çözümünde ve insan ilişkileri kurmakta iletişim yöntemlerini kullandıklarını, bu nedenle iletişim yeterliğinin de sahip olunması gereken bir diğer en önemli yeterlik alanı olduğu sonucuna varılmaktadır. Müdürler yetkinin yetmediği durumlarda insan ilişkileri ile işleri yönettiklerini ve ilişkilerde adil olmaya özen gösterdiklerini dile getirmektedir. Müdürler toplumsal değerleri yaşayarak ve örnek olunarak kurumda oluşturmanın etkili olduğunu gördüklerini belirtmektedir. Etik bir çalışma ortamı sağlamak için müdürlerin öncelikle bu etik davranışlara sahip olmasının ve bu konuda yeterli olmasının gerektiğini, değişime açık ve yenilikçi olma yeterliğinin önemli olduğu ancak değişimi yönetmekte zorlandıkları görüşünde olduklarını, farklılıkları görmek ve ondan faydalanmanın önemli bir yeterlik alanı olduğunu ancak bunda zorlandıklarını, motive edebilmek için samimi iletişim kurmanın, insan ilişkileri yöntemlerini kullanabilmenin önemli olduğunu, problem çözme yeterliği de yönetimde sahip olunması gereken ve yaşanan tecrübeye göre kazanılan bir yeterlik alanı olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Müdürlere göre yönetimde yetersizlikte strese neden olmaktadır. Yaşanan stresin yaratacağı kaygı sebebiyle müdürün yetersiz olduğu bir alanda kurumun da gelişmesinin zor olacağı düşünülmektedir. Örneğin değişime açık ve yenilikçi olma yeterliği düşük bir müdürün bu konuda diğer çalışanları da motive etmekte yetersiz kalacağı ve bu yetersizliğin tüm kuruma yansıtacağı belirtilmektedir. Müdürlerin yeterlikleri arttığında ise stresinde azaldığı, özgüvenin arttığı ve gelişimin de arttığı dile getirilmektedir.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarına ilişkin kavramsal (karar) yeterlik alanları ile ilgili görüşlerini genel olarak değerlendirildiğinde, okulda çatışmaları yönetebilme becerisi, okutulacak derslerin mevcut imkanları iyi değerlendirilerek seçimi, sektördeki gelişmeleri takip edebilme ve sektör ile iyi iletişim kurabilme becerisi, okulda iş bölümü ve yetki devrini en iyi şekilde yapabilme becerisi, alınan kararlara katılımı sağlama ve karar alabilme, okulun vizyon ve misyonunun belirleme, kurumun kaynaklarını en iyi şekilde yönetebilme, nakil ve geçişleri iyi yönetebilme becerisi olması gerektiği ve mutlaka geliştirilmesi gerektiği görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır.

Müdürlerin kavramsal (karar) yeterlik alanları ile ilgili görüşleri incelendiğinde, çatışma yönetimi yeterliğinin müdürler için gerekli ve yöneticilik yaptıkları sürece deneyimleri ile öğrendikleri bir yeterlik alanı olduğu görülmektedir. Staj eğitiminin ise mesleki eğitim yönetimini diğer okul yönetimlerinden ayıran yeterlik alanlarından biri olduğu ve bu nedenle müdürlerin dış çevre ile ilgili farkındalıklarının olması gerektiği belirtilmektedir.

Müdürlerin görevlendirme yaparken çalışanların deneyim ve yeteneklerini göz önünde bulundurdıkları, adaletli iş dağılımı yapmaya çalıştıkları, kişilerin fikirlerini ve katılımlarını önemsediklerini belirttikleri görülmektedir. Müdürler mesleki eğitimde uygulama alanlarının giderlerinin fazla olması nedeniyle muhasebe konusunda daha fazla deneyim ve yeterlik ihtiyacının olduğunu, kaynak yönetiminin ayrı bir uzmanlık alanı olduğunu ve bu alanda mutlaka eğitim alınarak belli yeterlik düzeyine gelmesi gerektiğini dile getirmektedirler. Mesleki eğitim kurumlarının üretime ve devlet bütçesine katkısı olması beklenen kurumlar olduğu ve bu yönde kurumlarda yapılan mesleki faaliyetler için muhasebe bilgisi yeterliğinin mutlak ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır.

Müdürlerin görüşlerine göre kurumda rehberlik yapabilme ve rehberlik faaliyetlerini yönetme yeterliklerini artırmanın nakil ve geçişleri yönetmek için gerekli olduğu sonucuna varılmaktadır. Rehberlik faaliyetlerinde okulda bu konuda eğitilmiş çalışanlardan destek aldıklarını belirttikleri görülmüştür. Bununla birlikte müdürler, okulun vizyon ve misyonunu belirlemek için tüm paydaşların görüşlerini aldıklarını ve okulun temel hedeflerini değerlendirdiklerini, vizyon ve misyon belirlerken de yetkilerinin ve mevzuatın dışına çıkmadan belirlemek zorunda oluklarının bilinciyle karar verdiklerini belirttikleri görülmüştür. Müdürler kurumun hiyerarşik düzenin bir parçası olduğunu ve bu nedenle okulun hedeflerini belirlerken ve planlama süreçlerinde mevzuata ve üst kurumların kararlarına bağlı kalmaya dikkat ettiklerini belirtmektedir.

Müdürlerin, kurumda sorumluluk alanlarının çok olduğu ve her sorumluluk alanında belli düzeyde yeterlik ihtiyacı duydukları için yetki devrini kullanmaya ihtiyaç duydukları görülmektedir. Bu nedenle müdürler, müdür yardımcılarının da yönetim işlerinde farklı alanlarda uzmanlıklarının olması gerektiğini böylece yönetim işlerini yetki devri ile paylaşımının daha kolay yapıldığını dile getirmektedirler.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarına ilişkin teknik yeterlik alanları ile ilgili görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde

aday öğretmenleri değerlendirme ve süreçte rehberliğini yapma, diğer paydaşlar ile işbirliği ve iyi ilişkiler kurabilme, kurumun denetimini yapma, disiplini sağlama ve yönetme, fiziki alanları en uygun şekilde tasarlama, döner sermayeyi yönetme, bütçe işlerini yapma, gözlemleme, güvenliği sağlama, insan kaynakları yönetimi yapabilme, hukuk bilgisi, iş sağlığı ve güvenliği işlemlerini yapma, liderlik becerisi, öz değerlendirme işlemlerine rehberlik yapma, personel ve öğrenci işlerini yapma, planlama becerisi, devamsızlık sorunlarını çözme, proje çalışmalarını yönetme, zaman yönetimi, sağlık önlemlerini alabilme, yabancı dil becerisinin olması gerektiği ve mutlaka geliştirilmesi gerektiği görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır.

Müdürlerin teknik yeterlik alanları ile ilgili görüşleri incelendiğinde, mesleki eğitimde işletmeler, aile ve e-okul paylaşımları ile öğrencinin eğitiminin planlanması gerektiği, denetim işlerinde mevzuatı iyi bilmenin, iletişim yöntemlerini iyi kullanabilmenin önemli olduğu belirtilmektedir.

Müdürler okulların çağın gerisinde kalan bir teknolojiye sahip olması nedeniyle döner sermaye işletemediklerini ve döner sermaye işletmenin ayrı uzmanlık alanı yeterliğine sahip olunması gereken bir alan olduğunu, döner sermaye işletmenin ve okul müdürlüğü yapmanın birbirinden farklı yeterlik alanları olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenlerle üretim alanı olarak görülen mesleki eğitimin bu amaca hizmet edemediği sonucuna varılmaktadır.

Muhasebe işlerinin ise müdürlerin en çok problem yaşadıkları ve en riskli gördükleri işlerden biri olduğu, bütçe işlerini yönetmek için yönetim bilimi, işletme, iktisat, ekonomi alanlarında sertifikalı ve sertifikasız eğitimlerin verilmesi gerektiğini belirttikleri görülmüştür.

Disiplini sağlamak için mevzuatı uyguladıklarını ve uyarıcı dil ve destekleyici dil davranışlarını doğru ve sık kullanmaya çalıştıklarını, velileri bilgilendirdiklerini dile getirdikleri görülmektedir.

Mesleki ortaöğretim kurumlarında sınıflar ile birlikte atölyelerinde bulunduğu kurumlar olması sebebiyle fiziki alanlar planlanarak oluşturulması gerekmektedir. Müdürler bu konuda üst kurumlardan veya bu planlamayı yapabileceği işin uzmanı kişilerden yardım alarak yaptıklarını belirtmektedir.

Müdürler güvenlik için iyi gözlem yapmak gerektiğini ve okulda güvenliğin bir ekip işi olduğunu belirtmektedir. Müdürler sadece yönetmelik bilmenin yeterli olmadığını, farklı durumlar ve hukuki süreçler ile karşılaştıklarında ne yapmaları gerektiğini bilmediklerini

ifade etmektedir. Hukuk alanında eğitim almış olan müdürler ise bu konuda çok fayda sağladıklarını, hukuki eğitimin şart olduğunu dile getirmektedir.

Müdürlerin insan kaynakları yönetimi yeterliğine yönetim işlerinde ihtiyaç duyulduklarını ve bu konuda bilgisi olan müdürlerin tüm yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliğine sahip olması gerektiğini belirttikleri görülmüştür.

Müdürler okulda iş sağlığı ve güvenliği işlemleri için uzman kişilerden yardım aldıklarını ve kendilerini yetersiz gördüklerini, kendileri için tehlikeli bir sorumluluk olduğunu, ancak yönetmeliğin gereklerini yerine getirmeye çalıştıklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Müdürlerin görüşlerine göre duruma göre liderlik yapmanın, etik davranmanın, teknolojik lider olmanın, vizyoner ve gelişime açık olmanın, çevreyle iletişim halinde olmanın, olayların içine kişileri dâhil ederek, paylaşarak yönetmeye çalışmanın önemli olduğu görülmektedir. Müdürler liderliğin ciddi bir iş olduğunu, bu konuda eğitimler almaları gerektiğini ama sistem içinde uygulayabilecekleri tarzda eğitimler verilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Müdürlere göre öz değerlendirme çalışmalarında hedef koymanın ve bunlara ulaşmak için somut adımlar tasarlamının önemli olduğu görülmektedir. Ancak müdürler yetersizlik sebebiyle öz değerlendirmenin yapılamadığını ve öz değerlendirmenin bir grup işi olduğunu bu nedenle çalışanlarında bu konuda yeterliklerinin artırılması gerektiğini belirtmektedirler. Müdürler öz değerlendirmenin öğretmenler tarafından ders dışı yapılan bir yük olarak algılandığını bu nedenle çok etkili olmadığını ve müdürleri yoran bir iş olduğunu ifade etmektedir. Müdürlerin sistemde çok fazla sorumluluklarının olduğunu ve yaşanan sık değişimlerin planlama yapılması ve uygulanmasında sorun yaşanmasına sebep olduğunu belirttikleri görülmektedir. Planlama da yetki devri yapmanın ve plan sürecinde yapılan işlerin denetiminin yapılmasının planlama yapabilmek için gerekli yeterlik alanları olduğu sonucuna varılmaktadır. Mesleki eğitimde hem mesleki eğitim, hem normal eğitimin sürdürülmeye çalışılması ile birlikte her iki alanda yapılan proje çalışmaları maddi sorumlulukları ve iş yükünü artırmaktadır. Müdürlerin eğitim için harcanacak zamanın çoğunu, sonucu bile değerlendirilmeyen projeler ile harcadıklarını, bu konuda yetersizlik ve kargaşa yaşadıklarını belirttikleri görülmektedir.

Müdürler okulda yönetiminden sorumlu oldukları ve yeterlik isteyen bir diğer alanın ise rehberlik hizmetleri olduğunu belirtmektedir. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde

mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin rehberlik mevzuatı, yönlendirme sistemi, okulundaki branşlar ve mesleki eğitim hakkında bilgi yeterliği olması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Müdürlerin bir diğer sorumluluk alanı okulda sağlık önlemlerini almaktır. Müdürlerin, atölye eğitimlerinde yaşanması muhtemel sorunlar için ilkyardım setleri aldıklarını, okulda sağlık önlemleri için bilinçlendirme eğitimleri alınmasını sağladıklarını ifade ettikleri görülmektedir.

Toplantı yönetimi yeterliklerini ise zamanla yaşadıkları deneyimler ile edindiklerini belirtmişlerdir. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde toplantıyı bir paylaşım aracı olarak gördükleri, toplantı öncesi planlama ve değerlendirme yaptıkları ve katılımcılar ile paylaşarak toplantıyı yönettikleri sonucuna varılmaktadır. Müdürler toplantıyı planlama, değerlendirme ve toplantı süresince kriz yönetme yeterliğinin artırılması gerekliliğini ifade etmektedirler.

Bunlarla birlikte müdürler müdürlük seçimlerinde yabancı dil şartı aranması gerektiğini belirtmektedir. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde iletişim, planlama, teknolojinin etkin kullanımı ve yetki paylaşımı alanlarında yeterliğin yüksek olmasının etkili zaman yönetimi için gerekli ve etkili olduğu görülmektedir.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarına ilişkin teknolojik yeterlik alanları ile ilgili görüşlerini genel olarak değerlendirildiğinde elektronik sistemleri online kullanabilme, internet üzerinden kurum işlerini yönetme, yeni gelişen teknolojiler ve meslek alanları hakkında bilgi sahibi olma, yeni gelişen mesleki alanların teknolojileri hakkında bilgi sahibi olma, kullanma ve gerekli teknolojik ekipmanları okula sağlama becerilerine sahip olmaları gerektiği ve mutlaka geliştirilmesi gerektiği görüşünde oldukları sonucuna varılmaktadır.

Müdürlerin teknolojik yeterlik alanları ile ilgili görüşleri incelendiğinde, müdürlerin görüşlerine göre e-okul, DYS, (doküman yönetim sistemi), EBA gibi programları kullanarak yönetsel iş ve işlemler yönetilmekte ve internet olmadığı zaman yönetsel işler durma noktasına gelmektedir. Elektronik sistemler ile işlerin yapılması bir zorunluluk haline geldiği için teknolojiyi kullanabilme yeterliği zorunlu ve hayati bir yeterlik alanı olmaktadır. Teknoloji kullanabilme yeterliğinin artırılmasının ve teknoloji kullanımı ile ilgili sorun yaşandığında danışabilecekleri bir birimin olmasının müdürler için çok önemli olduğu belirtilmektedir. Sektörün ihtiyacı olan çalışanı yetiştirmesi gereken mesleki eğitim kurumu müdürlerinin sistemler hakkında bilgi edinip, alan öğretmenlerini haberdar etmek zorunda

olduğunu belirttiği görülmektedir. Müdürler teknolojik gelişmeler hakkında sektör ile işbirliği kurarak deneyim ve bilgi kazandıklarını ifade etmektedirler.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanlarına ilişkin görüşlerini genel olarak değerlendirildiğinde, daha önce yapılan doküman incelemesi sonucunda elde edilen yeterlik alanlarından farklı olarak mesleki eğitimde çalışarak deneyim edinmenin, kurum içinde iyi gözlem yapabilmenin, performansa göre adaletli denetim yapabilmenin, yeterli mevzuat bilgisinin olmasının, okulda kontenjanların en iyi şekilde belirlenmesinin, yetkilendirici liderliğin, hedef koyabilme becerisinin ve staj ile ilgili işlerin en iyi şekilde yönetilme becerisinin sahip olmaları gerektiğini dile getirdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri genel yeterlikleri bir meslek lisesi müdüründe var olması gereken bilgi, beceri, tutum ve değerleri somut biçimde ortaya koyarak bir yeterlikler çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Oluşturulan yeterlikler çerçevesinin bu alanda geliştirilecek politikalara yol gösteren temel bir referans metin işlevi görmesi beklenmektedir. Oluşturulan yeterlikler çerçevesinde müdürler için planlanan eğitim faaliyetleri içeriklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi ile birlikte atanma kriterleri de yeterlikler ile uyumlu olarak düzenlenebilecektir. Ayrıca müdürler kendi güçlü ve zayıf yönlerini görebilecek ve kendi mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu alabileceklerdir. Müdürlerin mesleki yeterliklerini sorgulamalarına, mevcut durumlarını belirlemelerine ve hedeflerine ulaşmak için gerekli uygulamaları yapmalarına, müdürlerin ölçütler çerçevesinde güçlü yönlerini de keşfetmesine yardımcı olması beklenmektedir. Hazırlanan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri genel yeterlikleri çerçevesi müdür performansının doğru ve objektif biçimde değerlendirilebilmesi ve geliştirilebilmesi konusunda rehber niteliği taşıyabilir. Yeterlik alanlarına dayanarak performans ölçütleri oluşturulabilir, yükselmeler ve ödüllendirmeler bu ölçütlere göre yapılarak daha şeffaf, adil, hakkaniyetli bir sistem oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Çalışmada mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken yeterlik alanları tespit ederek yeterlikler çerçevesi oluşturmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçları alanyazında yer alan benzer araştırmalar ile karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde sonuçların benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Yapılan çalışmada okul müdürlerinin görüşlerine göre müdür olmadan önce mesleki ve teknik eğitim veren kurumlar da çalışarak deneyim edinmenin çok önemli olduğu

sonucuna varılmaktadır. Müdürler edindikleri deneyim sayesinde zorluk yaşamadıklarını belirtmektedirler. Müdürler göreve getirilmek için sadece öğretmenlik yapmış olmanın yeterli olmayacağını, yönetim kademelerinde deneyim edinmek gerektiğini belirtmektedirler. Elde edilen bu sonuç ile yöneticilik öncesinde teorik eğitim ile birlikte uygulamalı eğitim almış olmanın gerekliliği görülmektedir. Alanda deneyim kazanarak yöneticiliğe gelen müdürlerin daha özgüvenli olduğu ve yönettikleri okul hakkında daha fazla fikre sahip oldukları sonucuna varılmaktadır. Elde edilen bu sonucun, Ağaoğlu, Yahya, Yılmaz ve Karaköse (2012) tarafından yapılan çalışma ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Ağaoğlu vd. (2012) tarafından yapılan çalışma da Türkiye’de okul müdürlerinin yeterliklerinin belirlenmesinin önündeki en büyük engelin, eğitim ve okul yöneticiliğinin henüz meslekleşmemiş olduğu ve her meslek gibi okul müdürlerinin yeterliklerinin belirlenmesinin, müdür etkililiğinin ve verimliliğinin değerlendirilebilmesinin müdürlerin görev tanımlarının kesin bir şekilde ortaya konması açısından önem taşıdığı sonucuna varılmaktadır.

Çelik (2002) tarafından yapılan çalışmada eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında teorik bilgi ve uygulamalı bilgi arasında bir bütünlük sağlanmasının önemli olduğu, okul finansmanı, okul mevzuatı ve personel yönetimi gibi eğitim yönetiminin klasik konu alanları yanında, sorun temelli öğrenme, karar verme ve sorun çözme, eğitimsel liderlik, toplam kalite yönetimi, öğrenen örgüt ve takım çalışması gibi yeni teorik bilgi alanlarına daha fazla yer verilmesi gerektiği belirtilmektedir. Araştırma sonucunda Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik politikalara yön verecek ve koordinasyon sağlayacak bir örgütlenme modelinin gerçekleştirilmesi ve bu model çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin sıkı işbirliği yapması gerektiği vurgulanmaktadır. Yapılan çalışmada elde edilen yeterlik alanları ile Çelik (2002) tarafından yapılan çalışmada belirtilen müdür yetiştirme programının içerdiği eğitim konularının benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca yapılan çalışmada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için bir örgütlenme modeli gerçekleştirilmesi ihtiyacı olduğu belirtilmektedir. Oyman ve Turan (2014) tarafından yapılan çalışmada da okul müdürlüğü hazırlık programlarının içeriğine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, bilgi ve beceriler boyutunda etkili iletişim, liderlik, yönetim ve organizasyon kavramlarının baskın olarak belirtildiği, hazırlık programında en fazla yer alması istenen derslerin ise ikna ve iletişim, okulun finansal yönetimi olduğu görülmektedir.

Araştırmada doküman incelemesi ve müdür görüşleri değerlendirildiğinde en önemli olduğu düşünülen yeterlik alanlarının iletişim, kaynak yönetimi ve teknolojik beceriler olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçların Kesim (2009) tarafından yapılan araştırma ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Kesim (2009) tarafından yapılan araştırmada varılan sonuçlarda, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler karşılaştırıldığında, örgütsel iletişim, mesleki gelişim, okul kaynaklarının etkili kullanılması ve teknoloji yönetimi önem derecelerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler doğrultusunda, teknoloji yönetimi, örgütsel iletişim, mesleki gelişim ve okul kaynaklarının etkili kullanılması eğitim ihtiyaçlarının yüksek olması yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Çelenk vd.(2016) tarafından yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak sunulan önerilerde; okul yöneticilerinin dünyada meydana gelen politik, ekonomik, toplumsal ve kültürel değişimleri karşılayabilmeleri için dönüşme ihtiyacı olduğu, yönetici yetiştirme, seçme ve politikalarının gözden geçirilmesi gerektiği, okulları geleceğe taşıyacak yöneticilerin de nitelikli, eğitim yönetimi alanında eğitim almış bireylerden seçilmesinin faydalı olacağı ifade edilmektedir. Mesleki ve teknik eğitim veren kurumların sektör ile işbirliği haline olması ve ihtiyaca ve gelişen teknolojilere uygun insan tipi yetiştirmesi gerektiği görülmektedir. Araştırma da mesleki eğitim yöneticilerinin bu anlamda farklı alanlarda yeterlik sergilemesi zorunluluğu dikkat çekmektedir. Bu anlamda elde edilen sonuçlar ile Çelenk vd.(2016) tarafından yapılan araştırmada ulaşılan sonuçların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Her iki araştırmada da müdürlerin ülkenin ekonomik ve toplumsal değişimleri takip etmesi gerektiği, yöneticiler için yönetim alanında nitelikli eğitim planları yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışmada okul müdürlerinin müdür olmadan önce sistem içinde deneyim kazandıkları bunun haricinde bir eğitim almadıklarını belirttikleri görülmüştür. Aynı zamanda kendilerine verilen sorumluluk alanları ile ilgili eğitimlere ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Bununla birlikte doküman incelemesi ve müdür görüşleri değerlendirildiğinde yönetici olabilmek için sadece öğretmenlik yapmış olmanın yeterli olmayacağı sonucuna varılmaktadır. Karataş vd. (2015) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarında okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun eğitim/okul yöneticiliğine dair bir eğitim almadan göreve başladıkları ve görevleri sırasında da mesleki açıdan kendilerini

geliştirecek çok fazla alternatifin olmadığı belirtilmektedir. Her iki araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde benzerlik gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Yapılan doküman incelemesinde müdürlerin yetersiz oldukları alanların belirlenerek bir eğitim planı hazırlanmasının ihtiyaç olduğu görülmüştür. Güncel yeterlik alan ihtiyaçları belirlenerek eğitim verilmesinin daha verimli olacağı anlaşılmaktadır. Müdürlerin görüşleri değerlendirildiğinde de pek çok alanda yetersiz hissettikleri görülmektedir. Yapılan çalışma ile Onural (2005) tarafından yapılan araştırmanın sonucunun benzerlik gösterdiği görülmektedir. Onural (2005) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin eğitim yönetimi alanında yeterli olmadıkları ve bu durumun yöneticiler tarafından görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir sorun olarak görüldüğünü göstermektedir.

Mesleki ve teknik eğitim veren kurumların eğitim şekli ve yetiştirmeyi amaçladığı insan tipi farklı olması nedeniyle bu tür eğitim veren kurumların yönetiminin de farklı olması gerektiği araştırmada varılan başka bir sonucun olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarında müdürlerin sorumlu oldukları farklı yönetim alanlarının olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada vurgulanan bu özellikle İşler (2012) ve Karşlı (1997) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında belirtilen özelliklerin birbirini desteklediği sonucuna varılmaktadır. İşler (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; mesleki ve teknik eğitim sistemlerinin toplumsal ve ekonomik gelişmelere uyum sağlayabilmesi ve etkililik düzeyinin arttırılabilmesi için, mesleki ve teknik öğretim programları sağlam bir akademik temel eğitim üzerinde planlanmalı ve akademik derslerle birlikte yürütülmeli, mesleki ve teknik öğretim programlarına başlamak için gerekli görülen temel eğitim süreleri olanaklar ölçüsünde uzatılmalı, hem ortaöğretim hem de yükseköğretim kurumlarında, her mesleki ve teknik öğretim programının bilimsel ve teknolojik bileşimi farklı olduğu için o öğretim programına özgü öğretim süreleri uygulanmalı ve öğrenciler mesleki ve teknik öğretim programlarına akademik yeterlik sınavından geçirilerek yerleştirilmelidir. Karşlı (1997) çalışmasında mesleki-teknik eğitimin amaçlarının ekonominin gerektirdiği nitelikli iş gücünü yetiştirmek ve üretimde uluslararası rekabet koşullarında var olabilmek için üretimde kaliteyi sağlamak olduğunu belirtmektedir. Eğitimin kalitesi ile ilgili olarak ortaya çıkan en önemli kavramların, eğitimin amaçları ve sonuçları, eğitim ve uluslararası rekabet arasındaki ilişki, finans darlığı, sürekliliği ve böyle bir görevin yerine getirilebilmesi için yönetimin bir vizyonun ve misyonu olması gerektiğini belirtmektedir. Yapılan araştırmada da yapılacak

programların okul türüne uygun, belirlenen misyon ve vizyona hizmet edecek ve ülke üretimine katkı sağlayacak şekilde okul müdürü tarafından planlanabilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Araştırmada iletişimin yönetim alanında pek çok yeterlik alanı ile birlikte güçlü bir şekilde edinilmesi gerektiği ve diğer yeterlik alanlarının yönetimde sergilenebilmesi için iletişim yeterliğinin yüksek olması gerektiği sonucuna varılmaktadır. İyi bir iletişim becerisinin diğer pek çok yönetim alanında da ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Tüm kaya ve Asar (2016) tarafından yapılan ilköğretim yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelendiği araştırmada bir yöneticinin etkili iletişim amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öncelikle yöneticinin kaliteli iletişim ağına sahip olması gerektiği sonucuna varıldığı görülmektedir. Araştırma sonunda eğitim ve öğretim süreci, örgüt ve yönetim yapıları ve okul, çevre ilişkilerinde görülen bu baş döndürücü değişim ve gelişmeler bunları karşılayacak nitelikli iletişim yetisine sahip okul müdürlerinin yetiştirilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir. Her iki araştırmada da iletişim yeterliğinin yöneticinin sahip olması gereken önemli bir yeterlik alanı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırmada müdürlerin sahip olması gereken teknik yeterlik alanları arasında okul çevre ilişkileri yer almaktadır. Mazlum ve Balcı (2018) tarafından yapılan araştırmada da meslek liselerinde genel öğrenci kalitesinin ve beklentinin düşük olması sebebiyle gereken önemi göstermeyen eğitim paydaşları dikkate alınarak belli aralıklarla okulda toplantıların yapılması ve sosyalleşme araçlarının kullanılması önerilerek, okul çevre ilişkisinin önemi belirtilmektedir. Bununla birlikte örgüt liderleri olarak müdürlere öğretmenlerin örgüte bağlılığının artırılması için okul, çevre ilişkisinin önemli olduğu belirtilmektedir.

Şahin (2000) ve Gürbüz vd. (2013) tarafından belirlenen yeterlik alanları ile yapılan çalışmada elde edilen alanların paralellik gösterdiği görülmektedir. Şahin (2000)'in ilköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerini araştırdığı çalışmada sahip olunması gereken yeterlik alanlarını, öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği, kişilik özellikleri olarak belirlenmiştir. Gürbüz vd. (2013) tarafından yapılan başarılı okul müdürlerinin özelliklerini araştırdıkları araştırma sonucunda okul müdürlerinin başarılı olmalarında mizahı kullanma, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlama, etkili iletişim kurma, özveri ve idealist olma, yetkilerini uygun bir şekilde kullanma, okul kültürünün oluşmasını sağlama, uygun

fiziki şartları sağlama ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirme gibi özelliklerin ön plana çıktığı görülmüştür.

Yapılan çalışmada mesleki eğitim müdürlerinin sektör ile işbirliği içinde olabilme yeterliğinin önemli olduğu varılan sonuçlar arasında görülmektedir. Yıldırım ve Çarkçı (2017) tarafından yapılan çalışmada da Türkiye'nin küresel şartlarda rekabet edebilmesinin temel şartının nitelikli insan kaynağına sahip olması gerekliliği olarak belirtilmektedir. Araştırmada insan kaynağının, nitelikli bir işgücüne dönüştürülerek işgücü piyasasında yer almalarını sağlamanın zorunluluğunun mesleki eğitimi önemini ön plana çıkaran faktörlerden olduğu belirtilmektedir. Türkiye'nin küresel ölçekte rekabet edebilmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynağı açısından mesleki ve teknik eğitimin rolünün önemli olduğu ifade edilmektedir.

Araştırma sonucunda değişen eğitim koşullarında müdürlerinde farklı yeterlik alanlarına ihtiyaç duydukları görülmüştür. Gündüz ve Balyer (2013)'in gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken rollerin neler olduğunu ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında, geleceğin okul müdürlerinden gelişen çağa ayak uydurmaları için, yönetim uzmanlığı, öğretim liderliği, vizyoner liderlik, sembolik liderlik, değişim uzmanlığı, program geliştirme uzmanlığı ve toplumsal ilişkiler uzmanlığı rollerini gerçekleştirmeleri beklendiği sonucuna varılmaktadır. Her iki çalışmada da müdürlerin yeni alanlarda yeterlik kazanması gerektiği görülmektedir. Bu nedenle müdürlerin sahip olması beklenen yeterlik alanlarının güncellenmesinin bir ihtiyaç olduğu sonucuna varılmaktadır.

Özden (1996) ve Turan vd. (2012) tarafından yapılan çalışmalar incelendiğinde müdürlerin sahip olması gereken farklı yeterlik alanları belirtilerek, bu alanlarda gelişimlerini sağlayacak imkânların oluşturulması gerekliliği belirtilmektedir. Turan vd. (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda, sistem içinde yer alan yöneticilerin pedagoji, mevzuat, zaman yönetimi, personel yönetimi, teknoloji, etkili iletişim gibi konularda sürekli mesleki gelişim imkânlarının yapılandırılması gerektiği belirtilmektedir. Özden (1996) tarafından yapılan çalışmada katılmalı yönetimin uygulanmasının öğretmenlerin karar süreçlerine katılmalarının okullarda demokratik yönetim biçimini geliştirecek, öğretmenlerin okullarını daha çok sahiplenmelerine yol açacak ve öğretmenin yapılan uygulamalarda kendi etkisini görerek doyum elde etmesine yol açacak şekilde düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Yapılan araştırmada yaşanan değişim ve gelişime uyum sağlamanın sektörün istediği insan tipini yetiştirmek için önemli olduğunun mesleki eğitim müdürleri tarafından özellikle belirtildiği görülmektedir. Araştırma sonucunda değişimi yönetmenin edinilmesi gereken

yeterlik alanlarından biri olduğu sonucuna varılmaktadır. Bununla birlikte karara katılımı sağlama yeterliği de karar yeterlikleri arasında yer almaktadır. Araştırmanın, Aydoğan (2002)'ın yaptığı çalışma ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Aydoğan (2002)'ın yaptığı çalışmada örgüt yapısını yeniliklere açık ve sürekli gelişmeye uyumlu kurmak yöneticinin yapacağı işler arasında olduğu, çünkü yönetimden destek görmeyen girişimin başarıya ulaşmayacağı, bu nedenle yönetici yapıyı kurarken, astlarının kendisine ulaşmasını engelleyen sosyal ve bürokratik engellerin yanı sıra psikolojik engelleri de kaldırması gerektiği belirtilmektedir.

Araştırmada toplam kalite çalışmalarının öz değerlendirme çalışmaları olarak yeniden düzenlendiği ve tüm öğretmen ve yönetici gruplarının bu değerlendirme sürecine katıldığı belirtilmektedir. Ancak müdürlere göre öz değerlendirme çalışmasının tüm denetim sorumluluğu müdürlerin üzerinde olduğu için ayrı bir uzmanlık gerektirdiği ve bu konuda yapmaları gereken pek çok iş olduğu görüşünde oldukları sonucuna varılmıştır. Araştırmada belirlenen toplam kalite yönetimi çalışmaları ile Bütün ve Aslanargun (2016) tarafından yapılan çalışmanın ortaya koyduğu toplam kalite yönetimi çalışmalarının benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bütün ve Aslanargun (2016) tarafından yapılan çalışmada eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının amacı, hizmet verilen müşteriler yani öğrenciler ve onların velilerini geleceğe hazırlamak, öğrencilerin bireysel farklılıklarını, ilgi, istek ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak başarıyı arttırmak, tüm kurum çalışanları ve ilgili sektör alanında eğitimle standartlaşmayı yakalamak, problem durumunu günü kurtarmak amaçlı çözmek yerine, kısa, orta ve uzun vadeli planlarla çözen, önünü görebilen, gelecek hakkında fikri olan, tüm paydaşları ile ortak kurum kültürünü yakalamış okullar oluşturmak olduğu ve tüm eğitim kademelerinde olduğu gibi mesleki ve teknik eğitim kurumlarındaki toplam kalite yönetimi uygulamalarını hayata ilk geçirenlerin yöneticiler olduğu vurgulanmaktadır.

Cemaloğlu (2005) ve Çelikten (2004) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda belirlenen müdür yeterlik alanlarının da yapılan çalışma ile paralellik gösterdiği görülmüştür. Cemaloğlu (2005) çalışmasında okul yöneticiliği hazırlama programında problem çözme teknikleri, eğitim teknolojisini kullanma, uygulama, eğitim hukuku, eğitim ekonomisi, teknoloji eğitimi, iletişim, araştırma teknikleri, program geliştirme, performans değerlendirme, insan ilişkileri, takım yönetimi, güdüleme teknikleri ve zaman yönetimi gibi derslere ağırlık verilmesi gerektiğini ve okulun sorunlarının ayrı bir ders olarak ele alınması

gerektiğini ifade etmektedir. Çelikten (2004) her şeyden önce müdürün karar verme becerisinin gelişmiş olması gerektiğini, çevreyi iyi tanıyan, insan ilişkilerinde başarılı, iletişim kurabilen ve kurulabilen, çevre ile sürekli yapıcı, sağlıklı çift yönlü bir iletişim ağı kuran kişi olması gerektiğini çalışmasında belirtmektedir.

Devlet Memurları Kanunu (1965) incelendiğinde, yönetmeliğin 11 maddesinde, yönetici olarak atanabilmek için aranan koşullar arasında yönetim alanında eğitim görmüş olma koşulunun bulunmadığı görülmektedir. Yönetici atama yönetmeliği incelendiğinde ise müdür olmak isteyen adayların yönetim bilimleri alanında yüksek lisans ya da doktora yapmış olmalarına ek puanlar verildiği görülmektedir. Yöneticilik eğitimi almış olmanın göreve atanmada bir koşul değil, tercih nedeni olduğu sonucuna varılmaktadır. Tanrıöğen vd. (2011) tarafından yapılan araştırma da da Türkiye’de okul müdürünün yetiştirilmesinin iki şekilde gerçekleştirildiği, bunlardan ilkinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yerel ve merkezi düzeyde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim kursları ile diğeri üniversitelerin “eğitim yönetimi” alanında lisansüstü programlar ile olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada lisansüstü programlara okul yöneticilerinin katılımının zorunlu olmadığı belirtilmektedir. Tanrıöğen vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlüklerine atamalarda yüksek lisans veya doktora yapmış olmanın ve yabancı dil bilmenin kademeli olarak zorunlu hale getirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Yapılan çalışmada müdürlerin yönetim bilimleri alanında belirlenen yeterlikler ile ilgili eğitime ihtiyaç duydukları ve mutlaka deneyim ve eğitim alarak göreve getirilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Bu durumda yönetici görevlendirmesi ile ilgili yönetmelik maddeleri ile yapılan çalışma sonuçlarının birbirini desteklemediği görülmektedir. Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği incelendiğinde okul müdürü olarak atanabilmek için belirlenen şartların yükseköğrenim görmüş olmak, atanacağı eğitim kurumunda ilgili mevzuatına göre maaş karşılığı okutabileceği dersin bulunması, bakanlıkta en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak, seçme sınavında başarılı olmak olduğu belirtilmektedir. Yönetmelik de mesleki teknik eğitim kurumları yöneticileri için ayrı bir yeterlik aranmadığı görülmektedir. Yapılan araştırma da mesleki ve teknik eğitim müdürlerinin diğer müdürlerden farklı sorumluluklarının olduğu ve bu alanlarda yeterliğe ihtiyaç duydukları görülmektedir.

Aslan ve Karip (2014) çalışmasında da eğitimin farklı kademelerindeki okulların kendine özgü koşulları olması nedeniyle okul türlerine göre liderlik standartlarının belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Aykut (2006) çalışmasında eğitimin bir toplumun

gelişmesinde itici güç olduğunu, başarılı okulların anahtarının da okul müdürleri olduğunu ifade etmektedir. Toplum olarak medeni ülkeler seviyesine çıkmak için okul müdürlerinin seçimi ve işe alınması nesnel kriterlere göre yapılması gerektiği, ölçünün ise mesleki beceri ve yeterlik olması gerektiği belirtilmektedir. Oyman ve Turan (2014) tarafından yapılan çalışma da okul müdürlerinin öncelikli olarak, temel mevzuatlara hâkim, yapı ve süreçleri iyi bilen ve yöneten, işlerini doğru yapan bir yönetici olması beklendiği belirtilmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda finansal yapı ve yönetim, süreç yönetimi, okullardaki süreç ve işleyiş, müdürlerin rol ve sorumlulukları anlamında kendilerinden beklenen yöneticilik vasıflarıyla uyumlu olduğu, ancak bir yönetici olmanın yanı sıra bir eğitim lideri olduğu için insan ilişkileri, etik, analitik düşünme, yeniliklere hâkimiyet gibi konularda da başarılı olmaları beklenmektedir. Müdürlerin liderlik vasıflarına ilişkin etkili iletişim, eşitlik, dürüstlük, vizyon ve misyon, problem çözme becerileri gibi kavramları kendileri açısından eksik bulduklarını ve bu alanlarda yeterlik kazandırılmaları gerektiği ifade edilmektedir. Araştırmada müdürlerin belirttiği konular, iyi bir müdür olmak için gerekli bilgiye, aynı zamanda iyi bir eğitim lideri olabilmek için liderliğe ilişkin vasıflara sahip olmaya ilişkin hem mali ve yapısal hem de insani süreçlere odaklanılması gerektiği belirtilmektedir. Oyman ve Turan (2014) tarafından yapılan çalışmada belirlenen yeterlik alanları ile araştırmada belirlenen yeterlik alanlarının birbirini desteklediği görülmektedir. Her iki araştırmada da müdürlerin yönetim alanında insani ve teknik alanlar gibi farklı ama birbirini destekleyen alanlarda yeterlik kazanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Toklucu (2000), Şişman ve Turan (2002), Çetin ve Yalçın (2002) tarafında yapılan çalışmalarda da eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının ihtiyaç duyulan yeterlik alanlarının güncel olarak belirlenerek tasarlanması ve uygulanması gerektiği belirtilmektedir. Toklucu (2000) yaptığı araştırmasın da yöneticilere yapılan sınavların değerlendirilmesi sonucunda toplam kalite yönetimi ile demokrasi ve insan hakları, kaynakların etkin kullanılması ve personel yönetimi ile ilgili sorularında en az yanıtlanan sorular olmasının bu kavramların eğitim sistemimizde istenilen şekilde anlaşılmadığını ortaya koyduğunu belirtmektedir. Çetin ve Yalçın (2002) tarafından yapılan çalışmada Milli Eğitim Bakanlığının eğitim yöneticisi yetiştirme eğitimlerinde eğitim yöneticisi adaylarına vizyon kazandırma, teknolojiyi kullanabilme ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanabilmeleri amacı ile insan kaynakları yönetimi, bilgisayar kullanımı ve misyon - vizyon geliştirme derslerini programına aldığı belirtilmektedir. Şişman ve Turan (2002) tarafından yapılan çalışmada

yönetici eğitim programlarında 1960'lara kadar yer alan temel konuların, program, denetim, okul maliyesi, okul hukuku, araştırma, eğitim psikolojisi, eğitim tarihi ve felsefesi, okul binaları ve personel konularından oluşmakta olduğu ifade edilmektedir. Çalışmada yakın zamanlarda eğitim programlarına yönetim teorisi, liderlik, eğitim hukuku, karar verme, okul bölgesi yönetimi, işletme finans ve bütçesi, örgüt geliştirme, okul toplum ilişkileri gibi konularının da eklendiği belirtilmektedir.

Çetin ve Yalçın (2002) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda hizmet içi eğitim programlarının göreve uygun olarak spesifik hale getirilmesi gerektiği ve hizmet içi eğitim verecek eğitici grup alanında eğitimli ve deneyimli eğitimcilerden oluşması gerektiği vurgulanmaktadır. Balyer ve Gündüz (2011) çalışmasında çağdaş anlamda bir müdür yetiştirebilmek için, hizmet öncesinde sağlıklı bir programın, değişen ve gelişen çağı yakalayabilmek için de güncel hizmet içi eğitim programlarının uygulanması gerektiğini ifade edilmektedir. Yazıcı ve Düzkaya (2016) tarafından yapılan çalışmada dördüncü endüstri devrimini ortaya çıkaran dinamiklerin anlaşılabilmesi, önümüzdeki yüzyılı etkileyecek teknolojik, ekonomik ve toplumsal yeni politikalar üretilebilmesini sağlayacağı ifade edilmektedir. Küresel rekabet zincirinin bir parçası olabilmek ve toplumsal refahı arttırabilmek için bilgi ve teknolojiye daha fazla odaklanarak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sürdürülmesiyle mümkün olacağı belirtilmiştir.

Aykut (2006) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticileri için gerçek okul ortamında karşılaşılabilecekleri problemlerle tanışmalarını sağlayabilecek örnek olay incelemesi gibi problem çözme odaklı uygulamaların, mentörlük, stajyerlik/ internlük gibi yeni yaklaşımların ve yönetici adaylarını okul yönetiminin gerçek ihtiyaçlarına hazırlayacak programların oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Bakioğlu vd. (2002) tarafından yapılan araştırma sonucunda farklı konulardaki mentör ihtiyacını karşılamak amacıyla İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde bilgisayar, teknoloji, toplam kalite yönetimi ya da yapı işleri gibi çeşitli konularda mentörlük yapmak üzere okul müdürlerinin kolaylıkla ulaşabilecekleri ve rahatlıkla danışabilecekleri alan mentörleri bulunması gerektiği belirtilmektedir.

Yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, daha önceki araştırmalarda belirlenen pek çok yeterlik alanı ile araştırmanın ortaya koyduğu yeterlik alanlarının paralellik gösterdiği, ancak mesleki ve teknik eğitim yönetiminin ihtiyaç duyduğu yeterlik alanlarının belirlenmesine yönelik kapsamlı bir çalışmanın yapılmamış olduğu görülmüştür. Bununla birlikte mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında çalışan müdürlerin sahip olması gereken

farklı yeterlik alanlarının olduğu ve bu yeterlik alanlarının güncel veriler ile belirlenerek müdürlere kazandırılmasına yönelik bir yeterlikler çerçevesinin ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2. neriler

Yapılan araştırma sonucunda mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri yeterliklerini artırma ve geliştirme çalışmalarına ve yapılacak araştırmalara katkıda bulunmak amacıyla uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiş ve aşağıda sunulmuştur. Araştırma sonucunda, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri genel yeterlik alanlarına dayalı yeterlikler çerçevesi güncel ihtiyaçlar doğrultusunda tasarlanmıştır. Sürekli değişen ve gelişen şartlar doğrultusunda tüm paydaşların görüş ve önerileriyle gerektiğinde güncellenmeye ve geliştirilmeye açık bir çalışmadır.

5.2.1. Uygulayıcılara neriler

1. Araştırmada oluşturulan yeterlikler çerçevesi temel alınarak bir eğitim programı tasarlanabilir.
2. Müdürlerin insancıl, kavramsal (karar), teknik ve teknolojik yeterlikleri değerlendirilerek yönetmeliklerin tekrar düzenlenmesi sağlanabilir.
3. Hizmet içi eğitimlerde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin ihtiyaç duydukları güncel yeterlik alanlarını tespit edecek bir ölçek geliştirilebilir.
4. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olabilmeleri için sahip olmaları gereken yeterlik alanlarını içeren testler geliştirilip uygulanabilir. Bu testler ile müdürlerin zayıf yönleri tespit edilerek geliştirebilmeleri için eğitimler planlanabilir.
5. Mesleki ve teknik eğitim yönetiminin diğer liselerden farklı, uzmanlık gerektiren yönetim alanları tespit edilerek Milli Eğitim Bakanlığında ihtiyaç duyulan uzman kadrolar oluşturulabilir.
6. Mesleki ve teknik eğitim veren kurum müdürlerine müdürlük yaptıkları okullarda bulunan meslekler hakkında mesleki yönlendirme konusunda bilgilendirme ve seminerler düzenlenebilir.
7. Nitel araştırma teknikleri kullanılarak alan uzmanları ve okul müdürleri ile görüşmeler yoluyla mesleki eğitimin gerektirdiği uzmanlık alanları daha ayrıntılı belirlenebilir

yapılabilir. Görüşmeler ile elde edilen yeterlik ihtiyaçlarına uygun destek eğitim planları ve oluşturulabilir.

8. Mesleki ve teknik eğitim veren kurum müdürleri için ihtiyaç duydukları yeterlik alanlarında uzman kişiler ile mentörlük uygulamaları geliştirilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Özel mesleki eğitim veren kurumların müdürlerinin yeterlikleri tespit edilerek, devlet kurumlarında çalışan müdürler ile karşılaştırma yapılabilir.

2. Türkiye çapında farklı alanlarda ve farklı yapıda mesleki eğitim veren okulların müdür yeterlikleri araştırılabilir.

3. Mesleki eğitimde müdür yardımcılarının yeterlik alanlarını belirlemek için nitel ve nicel çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abat, E. (2010). *Eğitim Yönetimi Uzmanlarının Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Zihinsel Modelleri*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acar, H. (2002). Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli?. C. Elma ve Çinkır Ş. (Ed.), 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 313-326). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Sempozyumu.
- Ağaoğlu, E., Yahya, A., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli)*. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Ak, M. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri(Uşak İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akçay, C. (2006). *Türk Eğitim Sistemi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akın, U. (2012). Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Aksu, M. (1995). Mesleki ve Teknik Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimi. *Eğitim Yönetimi*, 1(3), 1-4.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (1996). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Aliyeva, A. (2017). *Şirketlerde İş Analizi ve İş Dizaynının Önemi ve Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınok, V. (2015). Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Toplantı Yönetme Yeterliliği. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 1(2), 140-163.
- Altınok, V. (2017). Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin İnsan Kaynağı Politikalarına İlişkin Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-15.

- Antonacopoulou, E. P., Fitzgerald, L. (1996). Reframing Competency in Management Development. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 27-48.
- Armağan, Y., Yıldırım, N. (2015). Okul Yönetiminde Araştırma-Uygulama Sorunu: Okul Müdürleri ve Eğitim Araştırmaları. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 4(1), 33-60.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arslan , G., Küçüker, E. (2016). Okul Müdürlerinin Planlama Etkinlikleri ve Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi* , 24(2), 839-856.
- Aslan, H., Karip, E. (2014). Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 255-279.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanmalarının Karşılaştırılması ve Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aslanargun, E. (2012). Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1327-1344.
- Aslanargun, E., Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Atalay Mazlum, A., Balcı, A. (2018). Meslek Lisesi Öğretmen ve Öğrencilerine Göre Okul: Bir Metafor Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (47), 1-26.
- Atik, İ., Doğru, A. (2018). Mesleki Eğitimin Verimliliğinin Artırılması İçin Model Önerisi. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi* , 5(2), 1-15.
- Aydemir, N. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Uşak İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Uşak.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayın.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Aydoğan, İ. (2002). Etkili Yönetim. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 61-75.
- Aykut, C. M. (2006). *Türkiye ve ABD'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Aytaç, T. (2002). Postmodern Eğitim Yöneticisi, 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 59-64). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Baglow, L. (2016). *An Investigation into the Current Environment for Technical Vocational Education and Training Leadership Development in New Zealand Polytechnics*. Yüksek Lisans Tezi. Educational Leadership and Management at Unitec Institute of Technology, Auckland.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıhafızlıoğlu, Ö. (2002). Okul Yöneticilerinin Mentör Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*, 191, 109-129.
- Balcı, A. (2002). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 327-329). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Balyer, A. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 181-214.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitim Bilim*, 4(2), 182-197.
- Baran, H. (2015). *Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Lisansüstü Programının Okul Yöneticisi Yeterlilikleri Bağlamında İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Başar, H. (1998). *Eğitim Denetçisi. Roller, Yeterlilikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi (Baskı:4)*. Ankara: Pegem.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bayat, B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevler Bakımından "Orta Kademe" Yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13.
- Bıçakçı, M. F. (2017). *Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerlere İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boydak Özcan, M., Gavcar, M., Saçaklı, F. ve Şahin, N. (2014). Okul Yöneticilerinin Seçilme ve Atanma Kriterlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 103-134.
- Bredeson, P. V. (1985). An Analysis of The Metaphorical Perspectives of School Principals. *Educational Administration Quarterly*, 21(1), 29-50.
- Burgoyne, J. G. (1993). The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*, 22(6), 6-13.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Buyruk, H. (2018). Gelişen Teknolojiler, Değişen İşgücü Nitelikleri Ve Eğitim. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(14), 599-632.
- Bülbül, T. ve Çuhadar, C. (2012). Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlik Algıları ile Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 474-499.
- Bütün, H. ve Aslanargun, E. (2016). Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 4(1), 40-57.
- Can, E. ve Gündüz, Y. (2018). Eğitim Denetimi Uzmanlığı Gerektirir mi?. *Milli Eğitim*, 48(221), 187-205.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Ankara Siyasal Kitabevi.

- Cantor, L. (1991). Vocational education and training in the developed world. *The Vocational Aspect of Education*, 43(115), 173-182.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cereci, C. ve Çetin, R. B. (2019). İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatından Kaynaklanan Sorumluluklarına İlişkin Okul Müdürü Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 151-162.
- Ceylan, H. ve Erbir, M. A. (2015, Mayıs). Meslek Yüksek Okullarında Kalite: Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 99-106.
- Ceylan, M. (2017). *İş Analizinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Önemi: Çorum İmalat Sanayinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Chang, H. (2012). The Effect of Principals' Technological Leadership on Teachers' Technological Literacy and Teaching Effectiveness in Taiwanese Elementary Schools. *Educational Technology & Society*, 15(2), 328-340.
- Creswell, J. W. (2014). *Researchdesign. Qalitatative, Qantiative and Mixed Methods Approaches*. Lincoln: Sage Publications.
- Çakır, R. ve Aktay, S. (2018). Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 37 (37), 37-48.
- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(170), 0-0.
- Çalışkan, A. ve Durman, M. (2016). Mesleki Ortaöğretim İle Kalkınma Düzeyi Arasındaki İlişki: Türkiye Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 286-299.
- Çelebi, Y. (2013). *Anadolu Meslek Lisesi Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterliklerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Yenimahalle İlçesi*

- Örneği*). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Çelenk, N. ve Akbaba Altun, S. (2016). Türkiye'deki Eğitim Yöneticilerinin Profili. *Hakemli E Dergi*, 2(2), 1-18.
- Çelenk, N. ve Akbaba Altun, S. (2016). Türkiye'deki Eğitim Yöneticilerinin Profili. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-18.
- Çelik, V. (1995). Küreselleşme Sürecinde Avrupa'da Eğitim Yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 1(4), 1-11.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler, 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 3-12). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Çelikten, M. (2004). "İdeal" Bir Okul Müdürü Portresi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 21, 195-204.
- Çetin, K. ve Yalçın, M. (2002). Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi, 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 49-57). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Çetinkol, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Seçme- Yerleştirme Süreci ve Bir Örnek Olay: "Biz size Dneriz!..."*. Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- Çevik, Ö. (2015). Güney Kore Kalkınmasında Mesleki Eğitim Sisteminin Rolü. *İş ve Hayat*, 1(2), 69-92.
- Çırak, S. (2013). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı(Ankara/Yenimahalle)*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.

- Çırak, S. ve Atanur Başkan, G. (2015). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara/ Yenimahalle). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3), 1091-1106.
- Demir, E. ve Şen, H. Ş. (2009). Cumhuriyet Dönemi Mesleki ve Teknik Eğitim Reformları. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(10), 39-59.
- Demir, Ü. (2017). Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Algısı: Ortaokul 8. Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 13(2), 316-342.
- Demirer, S. ve Argon, T. (2015). Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynaklarını Yönetimi Yeterlilikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 221-264.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Malatya: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul Müdürlerinin Bakış Açısı İle Okul Müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Derrington, M. ve Sharratt, G. (2008). Evaluation of School Principals Using Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) Standards. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 5(3), 20-29.
- Devlet Memurları Kanunu [DMK]. (1965). 657 Sayılı Devellet Memurları Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> adresinden 15 Mayıs 2020 tarihinde edinilmiştir.
- Durdu Karşı, M. (1997). Teknik Eğitim Yönetimi ve Kalite. *Eğitim Yönetimi*, 3(2), 207-218.
- Durnalı, M. (2015). Mesleki Eğitim Finansmanı. *İnternational Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(2), 572-583.
- Durnalı, M. (2018). *Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderlik Davranışları ve Bilgi Yönetimini Gerçekleştirme Düzeyleri*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı, Ankara.
- Ekşioğlu, S. ve Taşpınar, M. (2019). Türkiye'de Mesleki ve Teknik Ortaöğretimin Gelişimi. *Sakarya Universty Journal of Education*, 9(3), 614-627.

- Ergeneli, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ertuğrul, İ. ve Deniz, G. (2018). 4.0 Dünyası: Pazarlama 4.0 ve Endüstri 4.0. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 158-170.
- Fletcher, L. M. ve Brundrett, M. (2005). Leaders on Leadership: The Impressions of Primary School Head Teachers and Subject Leaders. *School Leadership and Management*, 25(1), 59-75.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. *Harward Business Review*, 76(6), 93-102.
- Göl, E. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58, 531-548.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleştirmeleri Gereken Roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 45-54.
- Güngör, E. (2006). *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Gürsel, M. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi Kavramlar- Süreçler ve Uygulamalar*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Hoffmann, T. (1999). The Meaning of Competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-285.

- Hoyle, J. R., English, F. W. ve Steffy, B. E. (1998). *Skills For Successful 21st Century School Leaders*. United States of America: The American Association of School Administrators.
- İbil , H. (2012). *E-Okul Sistemi Uygulaması Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- International Society for Technology in Education (ISTE). (2009). *National Educational Technology Standarts For Administrators*. <https://www.iste.org/standards/for-education-leaders> adresinden 09 Ağustos 2020 tarihinde edinilmiştir.
- Educational Leadership Policy Standards [ISLLC]. (2008). Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008. Ekim 20 2019 tarihinde <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/educational-leadership-policy-standards-isllc-2008.aspx> adresinden alınmıştır.
- İşler, H. (2012). Mesleki ve Teknik Eğitimde Değişen Paradigmalar. *Mesleki Bilimler Dergisi*, 1(2), 119-131.
- Kalyoncu, İ. (2002). Sınav Kazanan Okul Yöneticisi Adaylarının Sınav Sonrası Yetiştirilmeleri, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 195-209). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Karakütük, K., Özdoğan Özbal, E. ve Sağlam, A. (2017). Okul Yönetiminde Okul Güvenliğini Sağlamak İçin Yapılan Uygulamalar Konusunda Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1214-1232.
- Karaman Kepenekçi, Y. (2007). Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitimin Ulusal Hukuksal Dayanakları. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 40(1), 269-283.
- Karataş, İ. H., KYZY, J. ve Topuz, C. (2015). Okul Yöneticileri ile Eğitim Yönetimi Alanında Yapılan Bilimsel Araştırmalar ve Çalışan Bilim İnsanları Arasındaki İlişki. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 8(1), 125-152.

- Karslı, M. (1997). Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite. *Eğitim Yönetimi*, 3(2), 207-218.
- Karslı, M., Gündüz, H., Titrek, O. ve Yaman, E. (2002). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Programlarında Duygusal Zeka Yeterliklerinin Kullanılabilirliği, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 95-107). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (H. Can ve Y. Bayar, Çev.) Ankara: Doğan Basımevi.
- Kayadibi, F. (2000). Mesleki ve Teknik Eğitimde Yeniden Yapılanma. *İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (2), 41-62.
- Kesim, E. (2009). *Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri İçin Eğitim İhtiyaçlarına Dayalı Bir Program Modeli Önerisi*. Doktora Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Koca, İ. (2011). *Çoklu Zeka Kuramının İşletmelerde İnsan Kaynakları Seçim ve Yerleştirilmesinde Kullanılması*. Tezsis Yüksek Lisans Dönem Projesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Koca, K. (2018). Sanayi 4.0: Türkiye Açısından Fırsatlar ve Tehditler. *Sosyoekonomi*, 26(36), 245-252.
- Kocakulak, N. N. (2016). *Okul Yöneticilerinin Teknolojik Değişikliklere Karşı Tutumları*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Denizli.
- Koşar, S., Sezgin, F. ve Aslan, H. (2013). Okul Müdürlerinin Resmi Görev Tanımlarının Dışında Olduğunu Düşündükleri İşlere İlişkin Görüşleri. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 147-164.
- Köklü, K. (2018). İş Analizi, İş Analistiği ve İş Zekası. *Lectio Socialis*, 2(2), 121-142.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (1986). *Mesleki Eğitim Kanunu*. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3308.pdf> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.

- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2000). *Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*. <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/64-2000> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2002). *Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği*. <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/23710?AspxAutoDetectCookieSupport=1> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2005). *Milli Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği*. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1532.pdf> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2011). *Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2014). *Mesleki ve Teknik Eğitim Strateji Belgesi ve Eylem Planı*. <https://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/017.pdf> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/09/20160901-32.htm> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2017a). *Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/11/20171110-2.htm> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2017b). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği*.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=23639&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2018). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> adresinden 15 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.

Mochon, C. (1969). New Concepts in Vocational-Technical Programs and Planning. *Council of Educational Facilities Planners*, 1-11.

Moore, L. L. ve Rudd, R. D. (2004). Leadership Skills And Competencies For Extension Directors And Administrators. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 22-33.

Noyat, H. (2014). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Okul Yönetme Yeterliliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Odabaşı, H. F. (2007). *Öğretmen Eğitiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri*. Ankara: Nobel.

Okçu, V. (2011). Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.

Onural, H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (41), 69-85.

Orhan, D., Kurt, A. A., Ozan , Ş., Vural, S. S. ve Türkan, F. (2014). Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartlarına Genel Bir Bakış. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 2, 65-79.

Oyman, N. ve Turan, S. (2014). Yeni Atanan Okul Yöneticilerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık ve Yetiştirilme Programlarına İlişkin Düşünceleri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 1-31.

Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.

- Özdemir, G. (2015). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Teknik Liderlik Becerilerinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi*. Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana bilim Dalı, Gaziantep.
- Özdemir, G., Bozkurt, A. T. ve Aydın, T. (2015). Okul Yöneticilerinin İnsancıl Yeterlikleri. *Elementary Education Online*, 14(1), 151-163.
- Özdemir, M. (2009). Okul Yöneticiliğinin Hukuksal Temelleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 279-300.
- Özdemir, M. (2017). Sosyal Adalet Liderliği Okula Yönelik Tutum ve Okul Bağlılığı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 42(127), 267-281.
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Özen Kılıç, D. (2015). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40(177), 365-383.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.
- Özden, Y. (1996). Okullarda Katılmalı Yönetim. *Eğitim Yönetimi*, 2(3), 427-438.
- Özer, M. (2018). 2023 Eğitim Vizyonu ve Mesleki ve Teknik Eğitimde Yeni Hedefler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8(3), 425-435.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkan Hıdıroğlu, Y. ve Hıdıroğlu, Ç. N. (2014). Başarılı Bir Ortaokulda Okul Müdürünün Çok Faktörlü Liderlik Vasıflarının Araştırılması (Şanlıurfa /Siverek Örneği). *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 1(4), 1-15.
- Öztemel, E. (2018). Eğitimde Yeni Yönelimlerin Değerlendirilmesi ve Eğitim 4.0. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 25-30.
- Öztürk, İ. (2015). *İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Yetki Kullanımında ve Yetki Devrinde Yaşadıkları Sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Programı, İstanbul.

- Öztürk, K. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin Algularına Göre Müdürlerin Yönetici Yeterlikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kırşehir.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul Müdürlerinin Yeterliliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Peterson, T. O. ve Fleet, D. V. (2004). The Ongoing Legacy of R.L. Katz An Updated Typology of Management Skills. *Management Decision*, 42(10), 1297-1308.
- Ramirez, F., Meyer, J. ve Lerch, J. (2016). World Society and the Globalization of Educational Policy. *Graduate School of Education/ Department of Sociology*, 1-34.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Rouss, E. G. (1992). *Essential competencies for independent school leaders (leadership training)*. Dissertation Abstracts International, 54(05), 1623. (University Microfilms No. AAI9324891)
- Sackey, S., Bester, A. ve Adams, D. (2017). Industry 4.0 Learning Factory Didactic Design Parameters For Industrial Engineering Education In South Africa. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(1), 114-124.
- Sarpkaya, R. (2014). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Schermehorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. ve Uhl-Bien, M. (2007). *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Shipman, N., Topps, B. ve Murphy, J. (1998). Linking the ISLLC Standards to Professional Development and Relicensure. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association* (s. 1-22). San Diego: Vanderbilt University.
- Sifert, E. R. (1951). What Training and Experience Standards for Secondary School Principal?. *NASSP Bulletin*, 35(178), 60-62.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.

- Şahin, A. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(2), 243-260.
- Şener, S. ve Elevli, B. (2017). Endüstri 4.0'da Yeni İş Kolları ve Yüksek Öğrenim. *Mühendis Beyinler Dergisi*, 1(2), 25-37.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 239-253). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Türkiye Cumhuriyeti [T.C]. (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. https://www.anayasa.gov.tr/media/6382/gerekceli_anayasa.pdf adresinden 20 Kasım 2019 tarihinde alınmıştır.
- Tamer, M. ve Özcan, M. (2014). Örgün Mesleki ve Teknik Eğitim Sisteminin Mesleki Eğitimin Paydaşlarınca Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, (203), 205-224.
- Tanrıöğen, A., Erol, E. ve Eroğlu Karaca, D. (2011). Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticiliği (Politikaları). *VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi* (s.1-18). Gazimağusa Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 Yılı ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(10), 171-185.
- Taşkın, A. (2005). *Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Thompson, V. A. (1968). *Modern Organization*. New York: Alfred Knopf.

- Thornton, G. C. ve Byham, W. C. (1982). *Assessment Centres and Managerial Performance*. New York: Academic Press.
- Toklucu, E. (2000). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçilmesine Yönelik Olarak Yapılan Seçme Sınavlarının Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (22), 313-323.
- Tortop, N. ve İspir, E. G. (1984). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Töremen, F. (2000). Yönetimsel Motivasyon: Okul Yöneticisinin Kritik Rolü. *Eğitim ve Bilim*, 25(116), 18-22.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, (160), 1-7.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 61-76.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 30, 271-281.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Turhan, M. ve Turan, M. (2012). Ortaöğretim Kurumlarında Güvenlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 121-142.
- Turhan, M., Karabatak, S., Şengür, D. ve Zincirli, M. (2018). Okul Yöneticilerinde Yönetimsel Güçlülük: Stres ve Depresyon ile İlişkisi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47(1), 216-232.
- Tümekaya, S. ve Asar, Ç. (2016). İlkokul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 243-258.
- Uslu, B. (2013). Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerinin Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (37), 172-188.

- Ünal, S. (1999). Okullardaki Stres Kaynakları Verimlilik İlişkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11, 365-372.
- Walker, V. A. (1985). Special Education Administrators Perceived Competences In Areas of Special Education. *Texas Agricultural and Mechanical University Dissertation Abstracts International*, 50(4).
- Wellington, P. (2011). *Effective People Management*. London: Kogan Page Limited.
- Woodruffe, C. (1993). What Is Meant By a Competency?. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Yavaş, T. (2014). Günümüz Okul Müdürlerinin Yeterliliklerine Yönelik Veli Görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 123-137.
- Yazıcı, E. ve Düzkaya, H. (2016). Endüstri Devriminde Dördüncü Dalga ve Eğitim: Türkiye Dördüncü Dalga Endüstri Devrimine Hazır mı?. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 7(13), 49-88.
- Yeşil, T. (2016). *Destekleyici Müdür Davranışı İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Eskişehir.
- Yıldırım, A. ve Çarıkçı, O. (2017). Mesleki Eğitimin Gelecek Vizyonu; İnsan Kaynakları Planlaması Açısından Bir Bürokratik Model Denemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(29), 397-413.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ. (1989). Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma. *Eğitim ve Bilim*, 13(73), 18-24.
- Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
- Yilmazer, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK-1 Görüşme Formu

Sayın Katılımcı

Sizi mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarına özgü ihtiyaç duyulan müdür yeterliklerinin belirlenmesi ve müdürlerin yetiştirilmeleri amacıyla yürüttüğüm “Mesleki Ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Yeterliklerinin Belirlenmesi ve Yetiştirilmelerine Yönelik Program Önerisi” adlı araştırmaya davet ediyoruz.

Kabul etmeniz halinde, araştırmacı tarafından hazırlanan sorular çerçevesinde sizinle yaklaşık olarak 30-35 dakika sürecek bir görüşme yapılacaktır. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için görüşmenin içtenlikle gerçekleşmesi önemlidir.

Bu görüşmeden elde edilecek veriler sadece bilimsel olarak kullanılacak ve kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır, elde edilen veriler ve kişisel bilgileriniz araştırma amacı dışında kimseyle paylaşılmayacaktır.

Eğer araştırmayla ilgili sorularınız varsa araştırmacıya şimdi sorabilirsiniz veya sonrasında ihtiyaç duyarsanız arzuengur@hotmail.com e-posta adresinden ve **05052624681** numaralı telefondan araştırmacıya ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Zamanı verimli kullanabilmek, görüşme sonrasında veriler üzerinde daha kolay çalışabilmek için sizce de uygunsa görüşmeyi kaydetmek istiyorum.

Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. İstemeniz halinde yapılan kayıtlar, görüşme tutanakları silinecek ve/veya tarafınıza iade edilecektir.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Arzu ENGÜR

Prof. Dr. Ali SABANCI

Araştırmacı

Proje Danışmanı

Okul Müdürleri Katılımı İçin İzin Formu

Bu formdaki imzam Arzu ENGÜR tarafından yürütülen “Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan Müdürlerin Yeterliklerinin Belirlenmesi ve Yetiştirilmelerine Yönelik Program Önerisi” adlı araştırmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir.

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 araştırmacılar tarafından toplanıp analiz edilecek ve araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.
6. Görüşmenin kaydedilmesine izin veriyorum.

Araştırma hakkında bilgilendirildim, gönüllü olarak bu araştırma kapsamında yapılacak olan görüşmeye katılmayı kabul ederim.

Tarih
İmza
Ad-Soyad

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Yeterliklere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Demografik Bilgiler

Görüşme Yapılan:		Görüşme Yapan :	
() K () E		Tarih/Saat:	
Yaşı:	Eğitimi:	Branşı:	
Bu okuldaki çalışma süresi:	Meslekteki Süresi:	Yöneticilikteki Süresi:	

Sorular:

Araştırmanın temel sorusu “İş analizi sonucunda ortaya çıkan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?” şeklindedir. Bu soruya bağlı olarak aşağıdaki soruların yanıtlanması istenecektir.

Görüşme soruları

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu **yönetimi için;**

Bu meslekte çalışma süreniz:

Yönetici olarak çalışma süreniz:

Mesleki eğitimde çalışma süreniz:

Meslek Lisesi Mezunu musunuz? :

- 1- Mesleki ve teknik eğitim veren ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler düşünüldüğünde yeterlik alanlarının uygunluğunu değerlendirir misiniz?
- 2- Aşağıdaki yeterlik alanlarına hangi yönetim alanlarında ihtiyaç duyuyorsunuz?
- 3- Bu yeterlik alanları ile ilgili kurumunuzda neler yapıyorsunuz?
- 4- Yeterlik alanı için ihtiyaç duyduğunuz bilgi ve deneyimler neler olabilir?
- 5- Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken insancıl yeterlikler sizce neler olmalıdır? Aşağıda tespit edilen alanları değerlendirerek farklı eklemek istediğiniz yeterlik alanlarını belirtir misiniz?

Adalet

Adaletli bir ortam yaratma, Yetkilerini kullanırken tarafsız ve eşit davranma bilinci

Değerler Sistemi

Okulun değerler sistemi yeterliklerine sahip olma düzeyini değerlendirebilme

Değişimi Yönetmek

Değişime karşı açık ve hazırlıklı olmak için yeterliği için yapılması gerekenler.

Etik

Evensel etik ilkeler, Çalışma ahlakı, Adil, dürüst ve etik davranma, Eğitim ve yönetimde etik davranışlar sergileme yeterlikleri için yapılanlar.

Farklılıkları Yönetme

Bireysel Farklılıkları yönetmek için yapılanlar? Özel Eğitim hizmetleri için gerekli yeterlikler

İletişim

İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti gerekliliği ve bu konuda duyulan ihtiyaçlar? Gelişimi için yapılanlar.

İnsan Davranışı Kuramları

İnsan davranışları hakkında bilgi edinmek ve insan davranışlarını yorumlayabilme yeterliği nerelerde ihtiyaç duyuluyor ve gelişimi nasıl olabilir?

İnsan İlişkileri

insan ilişkileri, birey ve grup davranışı üzerine odaklaşma, daha fazla yeterli olma,

İşbirliği - Takım Çalışması

Kişiler ve gruplar arasında işbirliğini, iletişimi ve uzlaşmayı sağlayıp ve geliştirmek için yapılanlar?

Motivasyon

İnsanları güdülemek, onları anlamak, grup yaşantısını bilmek ve onlarla etkili biçimde çalışmak için yapılanlar? Motive Edici Unsur Yaratma, İş görenleri verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek için yapılanlar?

Performans

Ödül- Ceza Yönetmeliğinin gereklerini yerine getirebilme (personelin ödüllendirilmeleri, gerektiğinde disiplin işlemi yapılması.) Performans Yönetimini sağlamak - Denetim İşleri için yapılanlar

Öz Yönetim

Kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde değerlendirme, kişisel gelişimine yatırım yapma; bir amaç için ısrarla çalışma, zamanını etkili şekilde yönetme için yapılanlar.

Okul Kültürü Yaratma

Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılması için yapılanlar

Stres Yönetimi

Çalışma ortamındaki değişikliklere uyum sağlamak, stres ve belirsizlikle etkili şekilde baş etmek için yapılanlar

Psikoloji

Duygu Yönetimi,

Gelişim Psikolojisi (Çocukların gelişim psikolojisini bilen ve buna göre davranan)

İnsan Psikolojisi Eğitimi,

Öğrenme Psikolojisi,

Psikolojik Destek Ortam ve Şartları Sunmak (Eğitim öğretim kurumlarındaki rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri ile özel eğitim hizmetlerini düzenlemek, koordineli bir şekilde yürütülmesini sağlamak, izlemek ve değerlendirmek)

- 6- Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken karar yeterlikleri sizce neler olmalıdır? Aşağıda tespit edilen alanları değerlendirerek farklı eklemek istediğiniz yeterlik alanlarını belirtir misiniz?**

Çatışma Yönetimi

Anlaşmazlıkları, şikâyetleri ve çatışmaları yapıcı bir biçimde ele alma ve çözme yeterlikleri

Ders Seçimi - öğrencilerin ders seçimine ilişkin karar verme

Dışsal Farkındalık

Politikalar, öncelikler, eğitimler ve özel ilgiler hakkında bilgi sahibidir, açıklama, karar ve eylemlerinin dış çevrede yapacağı etkiyi düşünür.

İş Bölümü

Grup Yönetimi (Eğitimde grup süreçlerini organize etme)

Öğretmen - Ders Dağılımı (Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini de almak suretiyle okutacakları derslere ilişkin görevlerin dağılımını yapar.)

Personele Görev Atama

Proje, Yarışma vb. Görev Dağılımı

Rehberlik Görev Dağılımı

Karara Katılma

Kararlılık

Kavramsal Kararlar

Yaratıcı düşünme, muhakeme yaparak karar alma ve sorunları çözme nasıl uygulanır.

Kaynak Yönetimi

Okulun fiziki, materyal ve mali kaynaklarını yönetmek için yapılanlar. Gerekli yeterlik ihtiyaçları neler?

Nakil-Geçiş öğrencilerin naklinin alınması için yapılanlar, gereklilikler

Vizyon –Misyon

Okulun amaçlarını belirleme, paylaşma, geliştirme ve uygulamak için yapılanlar.

Yetki Paylaşımı

İnisiyatif alma ve girişimcilik yeterliği için yapılanlar.

Yönetsel Kontrol

Örgütsel süreçlerin bütünlüğünü sağlama, etik ve etkili uygulamaları destekleme.

- 7- Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken teknik yeterlikler sizce neler olmalıdır? Aşağıda tespit edilen alanları değerlendirerek farklı eklemek istediğiniz yeterlik alanlarını belirtir misiniz?

Aday Öğretmen Değerlendirme

Aday Öğretmen Performans Modülünde yapılması gerekenleri bilme ve uygulama yeterliği

Çevre İşbirliği

Çevredeki diğer kuruluşlarla staj için işbirliği yapmak için ihtiyaç duyulanlar

Ailelerle yakın ilişkiler kurmak için ihtiyaç duyulanlar

Sektör - Okul İşbirliği sağlamak için yapılanlar

Denetim

Çalışan Denetimi, Fiziksel Alan Denetimi, Kantin- Servis Denetimi, Öğrenci Denetimi için yapılanlar

Destek

Okul yönetimi ile iş birliği yaparak, imkânları yeterli olmayan öğrencilere maddi ve manevi destek sağlamak için yapılanlar

Devam Devamsızlık

Disiplin

Kurum çalışan disiplin, Öğrenci disiplini için ihtiyaç duyulan yeterlik alanları

Döner Sermaye

Entelektüel Bakış

tüm gruplarla/paydaşlarla iş birliği yapmak için ihtiyaç duyulan yeterlikler

Finansal

Personel maaş ödemeleri, bütçeyi hazırlama ve denetleme, okulun gelir kaynakları yönetimi için ihtiyaç duyulan yeterlikler

Fiziki Alan

Bakım-Onarım, Derslik Düzenleme, Okul alanı kullanımı (bahçe, spor salonu vb.) için yapılanlar.

Gözlem *öğretim işini gözlemleme için ihtiyaç duyulanlar.*

Güvenlik

Afet vb. eğitim, Birey güvenliği, Güvenli okul projesi, Güvenlik görevlileri için ihtiyaç duyulan yeterlikler

Hizmetçi Eğitim

Hukuk

Eğitim iş görenleri hakkında hukuksal mevzuat ve Mevzuat Bilgisi takip etmek için ihtiyaç duyulalar.

İnsan Kaynakları Yönetimi

İş Sağlığı Güvenliği

Kalite

Öz değerlendirme raporları ile iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde ihtiyaç duyulan yeterlikler

Kantin İşlemleri

Paketli gıdaların okul kantinlerinde satışı vb.

Kavramsal Yeterlikler- *Eğitim uygulamalarını değerlendirmede ihtiyaç duyulan yeterlikler*

Kırtasiye

Kırtasiye giderleri –yardımları için yapılanlar, ihtiyaçlar

Kontenjan Belirleme

Öğrenci kontenjan, Öğretmen norm belirlemede ihtiyaç duyulan bilgi, beceri

Liderlik

Liderlikte, duruma göre, ahlaki, kültürel, öğretimsel liderlik sergileme, teknoloji ve vizyoner liderlik yapma, lider olabilmek için ihtiyaç duyulanlar?

Personel ve Öğrenci İşleri

Derece - Terfi, Güvenlik Görevlisi İşlemleri, Öğrenci Nakil, Öğretmen Atama, Personel Bilgi Girişi, Puantaj Hesaplama

Planlama

Ders ve Etkinlik Planları, Kurul - Komisyon Toplantı Planları, Yıllık Yönetici Çalışma Planı

Program Geliştirme

Öğretimi denetleme ve değerlendirme, öğrenci gelişimini izleme

Proje Çalışmaları

Festival, Uluslararası Projeler, Yarışmalara Katılım için ihtiyaç olan yeterlikler

Rehberlik Hizmeti

Özel eğitim ve kaynaştırma öğrencilerine, öğrencilerin mesleki alanlarda yönlendirilmesi

Resmi Kutlama resmi törenler**Sağlık Önlemi**

Okulda alınması gereken önlemler ve bilinçlendirme çalışmaları için yapılanlar

Staj İşlemleri

Devlet Katkısı, Koordinatör Öğretmen Görevlendirme, Mevzuatı, işletmeler ile ilişkiler, Sektörel Teknik Yeterlik, SGK işlemleri, Staj yerleri kontrolü

Toplam Kalite Yönetimi

Stratejik Plan (Örgütsel amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi için stratejik planlama sürecini destekler ve bu sürece etkin olarak katılır.)

Toplantı Yönetimi

Toplantı yönetiminde yöneticilerin toplantı amacının belirlenmesi, toplantı hazırlık süreci, toplantının uygulanması ve toplantının değerlendirilmesi boyutlarına ilişkin yeterlik düzeyleri

Yabancı Dil bilgiye ulaşmada ve uluslararası projelerde yabancı dil öğrenimi

Yönetim okul yönetim ve organizasyonu

Zaman Yönetimi Örgütsel zamanın etkin yönetilmesi

- 8- Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin sahip olması gereken teknolojik yeterlikler sizce neler olmalıdır? Aşağıda tespit edilen alanları değerlendirerek farklı eklemek istediğiniz yeterlik alanlarını belirtir misiniz?

Elektronik Sistem

Veri tabanlarına veri girişi, E- Okul, E-Personel, E-Sistem, EBA

Endüstriyel 4.0

Yapay zekâ, makineler arası iletişim, makine otomasyonu ve internet teknolojilerini kullanarak kendi kendine karar verebilen akıllı makineler

Stem

ilgili çalışmalar hakkında bilgi

EK-2 Araştırma İzin Yazısı



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-20-E.12459857
Konu : Anket Uygulaması

10.09.2020

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimi Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı Öğrencisi ARZU ENGÜR'ün "Mesleki ve Teknik Eğitim Liseleri Müdürlerinin Yeterliliklerinin Belirlenmesi ve Yetiştirilmelerine Yönelik Program Önerisi " adlı araştırmasını, ilimiz Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez, Akse ve Döşemealtı İlçelerinde Bulunan Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri, Mesleki Eğitim Merkezleri, Çok Programlı Anadolu Liseleri ve Güzel Sanatlar Lisesinde, uygulama isteği ile ilgili 04/09/2020 tarih ve 19696 sayılı yazısı, Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2020-2021 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, ilimiz Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez, Akse ve Döşemealtı İlçelerinde Bulunan Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri, Mesleki Eğitim Merkezleri, Çok Programlı Anadolu Liseleri ve Güzel Sanatlar Lisesinde görev yapan Yöneticilere yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüklerinin sorumluluğunda Eğitim-Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yürütmesi,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
10.09.2020

Yüksel ARSLAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü



Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Beğirli Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA
E-posta: proje01@meb.gov.tr

Aynıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yard.
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır. <https://www.meb.gov.tr> adresinden: 03c0-0002-3cd1-07n3-2f04 kodu ile doğrulanabilir.

EK-3 İntihal Raporu

Arzu ENGÜR

ORJINAL BİR RAPORDUR

%11	%8	%4	%1
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Giresun Üniversitesi	<%1
2	www.jasstudies.com	<%1
3	KARAKÜTÜK, Kasım, ÖZDOĞAN ÖZBAL, Ece and SAĞLAM, Anıl. "Okul Yönetiminde Okul Güvenliğini Sağlamak İçin Yapılan Uygulamalar Konusunda Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşleri", Mersin Üniversitesi, 2017.	<%1
	dergisi.gov.tr	<%1
	elibrary.com	<%1
	library.neu.edu.tr	<%1
7	www.researchgate.net	<%1

Prof. Dr. Ali SABANCI

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Arzu ENGÜR

Doğum Yeri ve Tarihi: Eskişehir - 01.08.1984

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi – Bilgisayar Sistemleri Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri

1. Tezler

- Engür, A. (2014). Teknoloji Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderlik Becerileri Hakkındaki Görüşleri. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Antalya.

2. Uluslararası veya Ulusal İndeksli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

- Kayıkçı K., Engür A., "Differentiations Between The level of Technological leadership Skills of Quality Schools Administrators and Non Quality Schools Administrators", International Journal of Humanities and Social Science, vol.5, no.1, pp.66-75, 2015
- Engür A., Kayıkçı K. (2020). Türk Eğitim Sistemindeki Mesleki Güvence Uygulamalarının Okula ve Öğretmenlerin Performansına Etkisi, E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 11(2), 16-34.

3. Uluslararası veya Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiriler

- Sabancı A., Özyıldırım G., Engür A., "Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Bilgiye Erişim Ve Bilgiyi Değerlendirmedeki Tutum ve Davranışları ile Bu Süreçte Karşılaştıkları

Sorunlar ", EYFOR VII, Girne, KUZEY KIBRIS TÜRK CUM., 3-5 Kasım 2016, pp.144-145

- Sabancı A., Özyıldırım G., Engür A., "Denetmenlerin Karşılaştıkları Sorun Durumlarına İlişkin Çözümlemelerinin Etik Türleri Açısından Değerlendirilmesi", EYFOR VII, Girne, KUZEY KIBRIS TÜRK CUM., 3-5 Kasım 2016, pp.146-147
- Sabancı A., Engür A., "İlköğretim Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Türk Eğitim Sisteminde Öğrenci Tanılama ve Yönlendirme Çalışmalarının Değerlendirilmesi", IV nd International Eurasian Educational Research Congress, DENİZLİ, TÜRKİYE, 11-14 Mayıs 2017, pp.436-437
- Sabancı A., Engür A., "İngiltere Eğitim Sisteminde Ortaokuldan Liseye Geçişte Gerçekleştirilen Yönlendirme Uygulamalarının İncelenmesi", V th International Eurasian Educational Research Congress, ANTALYA, TÜRKİYE, 2-5 Mayıs 2018, pp.1-8
- Sabancı A., Özyıldırım G., Engür A. , "Akademisyenlerin Görüşlerine Göre Soruşturmacı Olarak Soruşturma Süreçlerinde Etik İlke ve Kurallara Uygun Davranma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması", VIII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongres, ANTALYA, TÜRKİYE, 13-15 Ekim 2016, pp.19-19
- Kayıkçı K., Engür A., "Differentiations Between The Level Of Technological Leadership Skills Of Quality Schools Administrators And Non Quality Schools Administrators", The 8th International Topical Conference eco MEDİA Europe Network: e –Competence: Needs and Demands of Innovative Education, ANTALYA, TÜRKİYE, 27-29 Mayıs 2013, pp.140-141

4. Kitap, Kitap Bölümü Yazarlığı veya Editörlük

- Sabancı A., Özyıldırım G., Engür A., "Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Bilgiye Erişim Ve Bilgiyi Değerlendirmedeki Tutum Ve Davranışları ile Bu Süreçte Karşılaştıkları

Sorunlar", Eğitime Dönüş, Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN Yard. Doç. Dr. Erkan KIRAL Dr. Adem ÇİLEK, Ed., Eyuder Yayınları, Ankara, ss.54-70, 2016

- Sabancı A., Özyıldırım G., Engür A., "Denetmenlerin Karşılaştıkları Sorun Durumlarına İlişkin Çözümlerlerinin Etik Türleri Açısından Değerlendirilmesi", Eğitime Dönüş, Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN Yard. Doç. Dr. Erkan KIRAL Dr. Adem ÇİLEK, Ed., Eyuder Yayınları, Ankara, ss.35-53, 2016

İş Deneyimi

Stajlar

- Temmuz 2005 , Endüstri Stajı, TEI Uçak Fabrikası (Türkiye, Eskişehir)

Projeler

Ulusal proje katılımı.

- “Öğrenme Ortağı”, 10.10.2011- 10.06.2011, Antalya, Türkiye.

Uluslararası Proje katılımı

- TRA-M.A.R.E Navighiamo Insieme (Roma Topluluklarının Dışlanmasına Karşı Hareket), 01.02.2013 - 01.02.2014, Pescara, İtalya.
- Acting together for socio-professional inclusion of migrants and refugees, 13.07.2020 – 22. 07. 2020, Strasbourg, France.

Setifikalar

- Accent International Language Consultancy, 25.11.2017- 23.12.2017, England.
- Twin English Language Training Programme, 2.10.2017- 24.11.2020, English Centre London.
- STM Akademi, Siber Güvenlik Büyük Veri ve Yapay Zeka (Temel Seviye) Programı (16-18 Eylül 2019)
- WEB Programlama Eğitimi (Ekim – Aralık 2009, ORADATA Bilişim Akademisi)
- Microsoft Certified Information Technology Professional (Kasım 2008- Şubat 2009, ORADATA Bilişim Akademisi)

- CİSCO CERTİFİED NETWORK ASSOCIATE COURSE (Ekim2008 - Ocak 2009, ORADATA Bilişim Akademisi)
- MİCROSOFT ISA SERVER 2006 (Kasım 2008 - Şubat 2009, ORADATA Bilişim Akademisi)
- MİCROSOFT EXCHANGE SERVER 2007 (Kasım 2008 - Şubat 2009, ORADATA Bilişim Akademisi)
- Profesyonel iletişim (16.03.2014, FTL Academy)
- İnsan Kaynakları (16.03.2014, FTL Academy)
- Beden Dili (16.03.2014, FTL Academy)
- 21. Yüzyılda Girişimcilik (16.03.2014, FTL Academy)
- Kariyer Planlama (16.03.2014, FTL Academy)

Çalıştığı Kurumlar

- Eylül (2006-), Antalya Ticaret Borsası Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Bilişim Teknolojileri Öğretmeni

İletişim

- E-Posta Adresi : arzuengur@hotmail.com

Tarih : 11.09.2020