

**7384**

T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM FAKÜLTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

# ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİ

**Musa GÜRSEL**

DOKTORA TEZİ

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

Danışman :  
**Prof. Dr. Niyazi KARASAR**

KONYA - 1989

---

Bu Araştırma Selçuk Üniversitesi Araştırma  
Fonu Tarafından Desteklenmiştir.  
(Proje No. : 85)

T. C.  
Yükseköğretim Kurulu  
Dokümantasyon Merkezi

## ÖNSÖZ

Eğitim sisteminin verimi için öngörülen şartlardan birisi de okul ve eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesidir. Böyle bir yetiştirmede, kullanılması düşünülen yaklaşım ve yöntemleri ortaya çıkarmak üzere bazı araştırmalar yapılmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de, eğitim yöneticilerini yeterliğe dayalı programlar yoluyla yetiştirmedir.

Bu araştırmanın amacı, endüstri meslek lisesi müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesine esas olmak üzere, göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler ile, bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının; kendilerinin (okul müdürlerinin), Bakanlık müfettişlerinin, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre tesbiti ve önceliklerine göre sıralanmasıdır.

Tarama niteliğindeki bu araştırmanın verileri, literatüre ek olarak, Bakanlık müfettişleri, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, endüstri meslek lisesi müdürleri ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinden toplandı.

Araştırmanın gerçekleşmesinde SÜAF ile bazı kişilerin katkı ve yardımları oldu. Araştırmacı, maddi katkıları olan SÜAF'una; her türlü yapıcı yardım, telkin ve uyarılardan dolayı Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu'na; araştırmanın veri toplama safhasından rapor yazımına kadar olan safhalarında, sistemli çalışmaları ile önemli katkılarda bulunan Yrd. Doç. Dr. M. Kemal önder'e; anketleri cevaplayan tüm kaynak kişilere; araştırmanın her safhasında yardım, yönlendirme ve olumlu katkılarından dolayı Prof. Dr. Niyazi Karasar'a içten teşekkürlerini sunar.

Musa Gürsel

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ .....	I
METİNDEKİ ŞEKİL VE TABLOLAR .....	IV
YETERLİK LİSTELERİ .....	VII
<b>BÖLÜM</b>	
<b>I. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
Problem .....	1
Araştırmanın Amacı .....	16
Araştırmanın önemi .....	17
Varsayımlar .....	18
Sınırlılıklar .....	19
Tanımlar .....	19
<b>II. BU ALANDA YAPILAN DİĞER BAZI ARAŞTIRMALAR VE</b>	
<b>İNCELEMELER .....</b>	<b>21</b>
Oluşum ve Ortak özellikleri .....	21
Bazı Araştırmalar ve incelemeler .....	25
<b>III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>29</b>
Araştırma Modeli .....	29
Evren ve örneklem .....	29
Veriler ve Toplanması .....	31
Anketlerin ön Denemesi .....	32
Anketlerin Uygulanması .....	32
Verilerin Analizi .....	34
Dörtlü Değerlendirme Modeli .....	35
İstatistiksel Analizler .....	39

	<u>Sayfa</u>
<b>IV. BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	<b>41</b>
1. Kaynak Grupların Genel Nitelikleri .....	41
2. Yeterliklerin Değerlendirilmesi .....	44
2.1. Yeterlik Alanlarına Verilen önem Derecesi .....	47
2.2. Yeterlik Alanlarına ilişkin Fikir Birliği .....	50
2.3. Yeterlik Alanlarının Değerlendiril- mesinde Kaynak Gruplar Arasında Manidar Bir Fark Olup Olmadığının incelenmesi .....	55
2.4. Kaynak Grupların Değerlendirmelerine Göre Yeterlik Alanları Arasındaki Manidarlığın incelenmesi .....	64
2.5. Yeterlik Alanlarının Değerlendirilme- sinde (Sıralanmasında) Gruplar Arası Uyumun incelenmesi .....	67
3. Yeterlik Alanlarının Dörtlü Değerlendirme Modelindeki Dağılımı ve öncelik Sırası...	69
4. Yeterliklerin Dörtlü Değerlendirme Mode- lindeki Dağılımı ve öncelik Sırası.....	83
<b>V. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER</b> .....	<b>146</b>
özet .....	146
Yargı .....	156
öneriler .....	157
<b>EKLER</b> .....	<b>159</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>247</b>



## METİNDEKİ ŞEKİL VE TABLOLAR

Şekil	<u>Sayfa</u>
1. DÖRTLÜ DEĞERLENDİRME MODELİ .....	38
<b>Tablo</b>	
1. KAYNAK GRUPLARIN EVREN VE ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜKLERİ .	34
2. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMESİ GEREKEN YETERLİKLERİN TÜM GRUP VE ALT GRUPLAR TARAFINDAN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ .....	44
3. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİKLERİN TÜM GRUP VE ALT GRUPLAR TARAFINDAN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ .....	46
4. KAYNAK GRUPLAR BAKIMINDAN ORTALAMALARINA GÖRE EN YÜKSEK VE EN DÜŞÜK YETERLİK ALANLARI .....	48
5. KAYNAK GRUPLAR BAKIMINDAN STANDART SAPMALARINA GÖRE EN YÜKSEK VE EN DÜŞÜK YETERLİK ALANLARI ....	51
6. KAYNAK GRUPLARIN GÖSTERMESİ GEREKEN VE GÖSTERİLMEKTE OLAN YETERLİKLERE GÖRE ORTALAMALARI .....	53
7. KAYNAK GRUPLARIN GÖSTERİLMESİ GEREKEN VE GÖSTERİLMEKTE OLAN YETERLİKLERE GÖRE STANDART SAPMALARINI .....	54
8. GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİKLERİN OLUŞTURDUĞU YETERLİK ALANLARINA İLİŞKİN KAYNAK GRUPLARIN DEĞERLENDİRMELERİNİN ORTALAMALARI .....	55
9. OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ HER BİRİNE İLİŞKİN GRUPLAR ARASI VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI .....	56
10. GÖSTERİLMEKTE OLAN YETERLİKLERİN OLUŞTURDUĞU YETERLİK ALANLARINA İLİŞKİN KAYNAK GRUPLARIN DEĞERLENDİRMELERİNİN ORTALAMALARI .....	59

## Tablo

## Sayfa

11. OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARININ HER BİRİNE İLİŞKİN GRUPLAR ARASI VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI .....	60
12. TÜM GRUBUN GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRME ORTALAMALARI .....	64
13. TÜM GRUBUN GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARINA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI .....	65
14. TÜM GRUBUN GÖSTERİLMEKTE OLAN YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRME ORTALAMALARI .....	66
15. TÜM GRUBUN GÖSTERİLMEKTE OLAN YETERLİK ALANLARINA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI .....	67
16. GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GRUPLAR ARASI SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI .....	68
17. GÖSTERİLMEKTE OLAN YETERLİK ALANLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GRUPLAR ARASI SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI .....	69
18. TÜM GRUP TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİK ALANLARININ MODELDEKİ DAĞILIMI .....	71
19. BAKANLIK MÜFETTİŞLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİK ALANLARININ MODELDEKİ DAĞILIMI .....	74
20. MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİK ALANLARININ MODELDEKİ DAĞILIMI .....	76
21. OKUL MÜDÜRLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİK ALANLARININ MODELDEKİ DAĞILIMI .....	78
22. ÖĞRETMENLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİK ALANLARININ MODELDEKİ DAĞILIMI .....	80
23. TÜM GRUP TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİKLERİN MODELDEKİ DAĞILIMI .....	84
24. BAKANLIK MÜFETTİŞLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİKLERİN MODELDEKİ DAĞILIMI .....	93

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
25. MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNCE DEĞERLENDİRİLEN YETERLİKLERİN MODELDEKİ DAĞILIMI ....	105
26. OKUL MÜDÜRLERİNCE DEĞERLENDİRİLEN YETERLİKLERİN MODELDEKİ DAĞILIMI .....	117
27. ÖĞRETMENLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİKLERİN MODELDEKİ DAĞILIMI .....	129



## YETERLİK LİSTELERİ

	<b>Sayfa</b>
Liste I Tüm Grup.....	85
Liste II Bakanlık Müfettişleri.....	94
Liste III Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri...	106
Liste IV Okul Müdürleri.....	118
Liste V Öğretmenler.....	130
Liste VI Kaynak Grupların Kesin Fikir Birliğine Vardıkları Yeterlikler.....	141



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amaçları, önemi, varsayımları, sınırlılıkları açıklanmış ve araştırmada kullanılan kavramlar tanımlanmıştır.

### Problem

Sosyal bir sistem olarak okul, bireylere bir yandan yeni bilgi ve beceriler kazandırarak onları toplumdaki genel ve özel rolleri için hazırlamak, diğer yandan da bireyin, toplumun değişen şartlarına uymasını kolaylaştırmak amacını taşır. Bu genel amaç doğrultusunda yetişen bireyin, öğrenimi boyunca edindiği bilgi, beceri ve tutumlarla toplumda üstleneceği rolleri yerine getirebileceği varsayılır.

Sağlıklı bir ekonomik büyümenin, toplumsal ve siyasal gelişmenin, eğitim sisteminin çıktılarının, iyi yetişmiş olma derecesiyle yakın bir ilişkisi olduğu bilinmektedir. Eğitim sisteminin bekleneni yerine getirebilmesi için, sisteme giren madde ve insan kaynaklarını en uygun biçimde kullanması gerekir. Bu ise, organizasyonları, eğitim politikaları, amaçları, ilkeleri ve planları doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu olan "eğitim yöneticileri"nin yetiştirilmesine bağlıdır. Hızla gelişen bilim ve teknoloji birey ve toplum hayatını büyük ölçüde etkilemekte, toplumsal kurumların yapı ve görevlerinde değişiklikler gerektirmektedir. Bu açıdan ele alındığında, birey eğitimi okul denilen kurumun ötesine taşarak, hayatın içinde aktif görev almış bireylerin eğitimini yeniden gündeme getirerek, hizmet öncesi eğitimden başka, hizmet içi eğitimi de zorunlu hale getirmektedir.

Öte yandan, okullaşma oranlarının ve öğrenci sayısının hızla yükselmesi, eğitim felsefelerindeki gelişmeler

ve kamu kaynaklarında verim etkeninin ağırlık kazanması; eğitim yöneticilerinin bu makam ve göreve daha iyi hazırlanmalarını da zorunlu kılmıştır. Okul ve eğitim yöneticilerinin, yönetimin yalnız alışıl gelmiş ve statik değil, dinamik boyutunda da bilgili ve becerili olmaları aranmaya başlanmıştır. Organizasyon yapısının temel öğeleri, insan ilişkilerinin değişik biçimleri, liderlik davranışının özellikleri, rasyonel karar sürecinin aşamaları ve kamu ekonomisinin incelikleri gibi alanlardaki yeterlikler, eğitim ve okul yöneticilerinde aranan nitelikler olmaya başlamıştır (Bursalıoğlu, 1986, s. 101). Bu ve benzeri nedenler, eğitim sisteminin verimini artırmak için, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Nitekim, Bursalıoğlu (1975)'na göre, eğitim sisteminin verimi için öngörülen şartlardan birisi de eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesidir.

Son yıllarda, yönetici yetiştirme ihtiyacı giderek artan bir biçimde duyulmaya başlanmıştır. Bunun nedenlerinden biri, sistemin kendi yapısında oluşan ve sistemin büyümesinin gerektirdiği karmaşıklığı içine alan değişikliklerde bulunur. Diğerleri ise, eğitime çeşitli grupların katılımının artması, merkezden ve yerinden yönetim yönündeki eğilimler ve eğitim hizmetlerinin koordinasyonu ile ilgilidir. Bundan başka, öğretmenlerin nitelik seviyelerini yükseltme çabaları yöneticilerin niteliğini de değiştirmektedir. Son olarak eğitimin her yönündeki yenilik ve değişmeler, yönetim faaliyetinde de değişiklikler gerektirmektedir (Miklos, 1975, ss. 89-90). Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalarda (Shedd, 1973; Miklos, 1974), yöneticilerin çoğunun iş başında eskidiği, bunların yetiştirilmesine akademik düzeyde öncelik verilmesi gerektiği belirtilmekte; ancak aşırı derecede kitaba bağlılığın da yönetim gerçeğini dışlaması gerçeğine değinilerek, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının uygulanması sırasında, yöneticilerin

tecrübelerine önem verilmesinin yerinde olacağı vurgulanmaktadır. Buna göre, eğitim yöneticilerini yetiştirmeye dönük, mevcut hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının gözden geçirilmesi, günün şart ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Yöneticilerin seçimi, atanması ve yükselmesi eğitim sisteminin verimliliği için önemlidir. Uygun personelin seçimi, yetiştirme maliyetinin azalmasına neden olur. Çoğu eğitim sisteminde, yönetim pozisyonlarının yeter derecede prestij ve diğer ödüllere sahip olması, bu pozisyona gelmek isteyen kişilerin yeter sayıda olmasını sağlamaktadır. Ancak, bu durum, yönetim pozisyonlarına en uygun kişilerin seçildiği ve bunlar arasından en uygun kişilerin atandığı anlamına gelmemektedir. Bu konuda, bazı sistemler, yönetim pozisyonuna atanacak kişilerde öğretme dışında özgeçmiş aramazken, bazı sistemler sertifikayı şart koşmaktadır. Yönetici personelin seçimi, atanması ve yükselmesi ile ilgili uygulamalar çoğu defa, belirsiz politikalara dayalıdır. Oysa yönetici seçimi ve atanmasının, ideal yönetici imajına dayalı olması gerekir. İdeal yönetici imajı ise, eğitim sisteminin tipine, sistemin karşılaştığı belli sorunlara, yönetim yapılarının seviyesine ve belli rol sorumluluklarına göre değişir. Yöneticilerin seçimi, atanması ve yükselmesi uygulamalarının geliştirilmesi, her pozisyon için beklenen kişisel niteliklerin, meslekî niteliklerin ve yönetici etkinlik becerilerinin belirlenmesi ile kolaylaştırılabilir (Miklos, 1974; Farguhar ve Piele, 1972; MEB, 1974).

Eğitim yönetimi alanında teorik ve bilimsel yöneltme eksikliği (Encyclopedia Of Educational Research, 1969, s. 1001), bu alanın ilgilileri arasında yöneticinin rolü üzerinde görüş birliği olmaması (ROME, 1974, ss. 26-32), yetiştirme hedeflerinin tesbitini güçleştirmekte, hedef tesbit edilemeyince, bu hedefler yönünde değerlendirme de yapılamamaktadır (Ertürk, 1972, s. 26). Okul yöneticisi yetiştirme programlarının, herşeyden önce amaçları iyi tayin

edilmelidir. Bu amaçlar, yöneticilerin ihtiyacı olan yeterlik ögeleri bakımından tanımlanmalı ve bilgiden çok davranış çerçevesinde açıklanmalıdır (Bursalıoğlu, 1969, s.134). Ayrıca, hedeflere uygun program içeriğinin seçimi de önemlidir. Yetiştirme programları içeriğinin seçimi, çeşitli istendik unsurlar arasında uygun bir denge sağlanmasını gerektirir. Ne var ki, uygulamada eğitim yöneticisinin gerek hizmet öncesi, gerekse hizmet içinde yetiştirilmesine yönelik eğitim programları arasında ayırım yapabilmek oldukça zordur. Aynı program, bazıları için yönetim mesleğine doğru ilk adım olurken, bazı yöneticilerin hizmet içi yetiştirilmesinde kullanılmaktadır (Miklos, 1974, s. 66).

Eğitim yöneticisi yetiştirme programlarıyla ilişkili diğer bir konu da, etkili bir öğretim için uygun yöntemlerin seçilmesidir. Yönetici yetiştirmede kullanılan geleneksel yöntemler hakkındaki eleştiriler çeşitli yöntemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlar, laboratuvar eğitimi, benzetme (simulation), olay incelemesi ve oyun kuramıdır. Laboratuvar eğitimi, sosyal bir sistem veya alt sistem içinde davranışın etkilenmesidir. İnsan ilişkileri, liderlik, duyarlık eğitimleri, aynı ortam içinde değişik terimlerle açıklanan bu tür eğitimi yansıtmaktadır. Benzetme, soyut bir öğretim yöntemi veya aracından çok, gerçeğe dayalı gereçlerin üretilmesidir. Olay incelemesi de, gerçeğe dayalıdır. Fakat gerçek durumun isimsizliğini sağlamak amacıyla, isimler ve tanınabilir özellikler değiştirilmiştir. Oyun ise, öğrenme durumunda olan kişilerin, gerçeğin bir benzetmesine bireysel veya grup olarak katıldıkları bir öğrenim sürecidir (Bursalıoğlu, 1975, s. 1). Bu konuda yapılan bir araştırmada tanıma, kavrama ve uygulama hedef düzeylerinin her birinde, hangi yöntemlerin kullanılmasının uygun olacağı belirtilmektedir. Ancak, belli bir hedefin öğretilmesinde, en uygun yöntemin ne olacağı sorusu sürekli araştırma ve değerlendirmeyi gerektirmektedir (McCleary ve McEntyre, 1971, s. 11).



Buraya kadar yapılan açıklamaların anlamına uygun olan eğitim yöneticilerinin seçimiyle, hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmeleri ihtiyacının önemi; aşağıda belirtilen rapor, şûra kararları, kalkınma planları ve ilgili yasa hükümlerinden de anlaşılmaktadır.

Türkiye Eğitim Millî Komisyonu Raporunda:

*Eğitim sisteminin, eğitimin hedeflerine ulaşmayı sağlayacak nitelikteki yöneticilerden yoksun bulunduğu, gerek merkez gerekse taşra organizasyonlarında, genel ve mesleki teknik eğitim kurumlarında görev yapacak yöneticilerin yetiştirilmesi gereği vurgulanmaktadır (1961, ss. 86-87).*

Diğer yandan, MEHTAP raporunda, şu görüşlere yer verilmiştir:

*Yalnız üst yöneticiler değil, orta seviye yöneticiler de, görevlerinde başarılı olabilmek için, yöneticilik eğitiminden geçmek zorundadır. Bu zorunluluk, Millî Eğitim Bakanlığına, yönetim kadroları için yeterli sayıda eğitim yöneticisi yetiştirme görevi yüklemektedir (1966, s. 387).*

III. Millî Eğitim Şûra'sında, Millî Eğitim Bakanlığının yönetici yetiştiren bir kaynağa sahip olması öngörülmüştür (III. MEŞ, s. 105).

VII. Millî Eğitim Şûra'sının eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin görüşleri ise şöyledir:

*1. Yüksek öğretmen Okulları, üniversiteye bağlı veya müstakil bir Eğitim Fakültesi haline getirilmeli; öğrencileri branş öğrenimlerini üniversitelerin ilgili fakültelerinde ve meslek formasyonu da Eğitim Fakültelerinde olmalıdır.*

*2. Eğitim Fakültesi aynı zamanda, Eğitim araştırmaları Merkezi olarak organize edilmeli ve eğitim alanında uzman, yönetici, test ve araştırmacı gibi personeli yetiştirmek ödevini de üzerine almalıdır (MEB, 1962, s. 219).*

VIII. Millî Eğitim Şûra'sının eğitim yöneticilerini yetiştirmeye dönük kararında ise, sistem çapında bir yenilik hareketinin ön şartlarından birinin eğitim yöneticilerinin yeni bilgi ve beceri kazanması olduğu belirtilmektedir (MEB, 1971, s. 81).

XI. Millî Eğitim Şûra'sında ise, "Okul yöneticilerinin yetiştirilmelerine önem verilmeli" (MEB, 1983, s. 152) şeklinde bir ifadeye rastlanmaktadır.

Diğer yandan, Kalkınma Planlarında genel anlamda yönetici yetiştirmeye ilişkin bazı tedbirler önerilmektedir.

IV. Beş Yıllık Kalkınma Planında, kamu yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili şu ilke benimsenmektedir.

*Kamu yöneticilerinin çağdaş yönetimi ve yöntemlerini bilen ve bu bilgileri uygulamaya aktarabilecek nitelikte eğitilmeleri için merkezi düzeyde gerekli önlemler alınacak, TODAİE bu görevi yerine getirebilecek biçimde yeniden düzenlenecektir (DPT, 1979-1983, s. 299).*

V. Beş Yıllık Kalkınma Planında, "okul içi ve yaygın eğitim yoluyla yüksek nitelikli sevk ve idareci yetiştirilmesine önem verileceği" (DPT, 1985-1989, s. 140), belirtilmektedir.

Türkiye'de, eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için, öğretmenlik eğitimi sırasında ya da sonradan yönetim alanında eğitim görmeyi zorunlu kılan bir yasa maddesi bulunmadığı gibi, bu konuda bir gelenek de gelişmemiştir (Kaya, 1979, s. 103). Bu konuda, Maarif Teşkilâtına Dair Kanununun 12. Maddesi, "Meslekte asıl olan öğretmenliktir." ilkesini getirmektedir. Söz konusu kanuna göre, eğitim yöneticileri öğretmenler arasından seçilmekte, gerektiğinde yeniden öğretmenliğe dönebilmektedir. Diğer taraftan Millî Eğitim Temel Kanun'unun 43. maddesinde öğretmenliğin, "Devletin, eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği" olarak tanımlanmış olması, eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak benimsenmesinin yasal olarak engellendiğinin işaretidir. Öte yandan, 1965 yılında yürürlüğe giren 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu da Türkiye'de ilk defa, devlet memurlarının hizmet içi eğitimini yasal zorunluk haline getirmiştir. Bu kanuna göre, "Hizmet içi eğitimi, kamu görevlilerinin hizmete yatkınlıklarını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve ileriki görevlere hazırlanmalarına imkan

vermek amaçlarını gütmektedir" (DMK, md. 214). "Bu amaçları gerçekleştirmek için, her kurumda, hizmet içi eğitim çalışmalarını düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi kurulur" (DMK, md. 215). Bu yasal zorunluğa rağmen, son yıllarda yapılan araştırmalar, çeşitli kamu kurumlarındaki yöneticilerin büyük çoğunluğunun hizmet içi eğitimden geçmediğini ortaya çıkarmıştır (Onaran, 1967, ss. 269-271).

Türkiye'de yapılan bir araştırmada, (Bursalioğlu, 1972, s. 26) yöneticilerin, göstermekte oldukları yöneticilik davranışlarını öğrenmede yararlandıkları kaynaklar içinde, birinci sırayı, kendilerinin yöneticilik deneyimleri almıştır. Söz konusu araştırmada, bunun nedeninin, ülkede, eğitim yöneticiliğinin formel bir yetiştirmeye dayalı olmayışından ve usta-çırak ilişkileri çerçevesinde sınımlanma yöntemi ile kazanılmasından ileri geldiği belirtilmektedir. Diğer bir araştırmada (Bilgen, 1976, s. 98) ise, Bakanlık Merkez örgütü Personel'inin %93'ünün yöneticilik eğitimi görmediği belirtilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın 1972-1976 döneminde açtığı 60 adet eğitim yönetimi programına, aynı dönemde katılan, çeşitli seviyedeki okul ve eğitim yöneticilerinin sayısı 4173'dür (Kaya, 1979, s. 254). Bu ve benzeri kurs ve seminerlerin bir değerlendirmesini yapan Bursalioğlu (1975, s. 9), iki haftalık kurs ve seminerlerin rastlantılara göre yararlı olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan, Bursalioğlu (1971, s. 191)'nin başka bir araştırmasında; bugünkü tempo ile gidilirse, eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesinin arzulanan niceliğe ulaşamayacağı ve bir yöneticinin hizmet içi eğitim görme imkânının, o kişinin hizmet süresi içinde ancak bir kere gerçekleşebileceğine değinilmektedir.

Buna karşılık, eğitim yöneticilerinin çağın gerek ve isteklerine göre yetiştirilmeleri için çaba ve girişimlerde bulunulmuştur. Birleşmiş Milletler örgütü'nün desteği ile

1953 yılında, kamu kesimi için hizmet içi eğitim kurumu olarak açılmış olan TODAİE, her yıl "Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı" düzenlemektedir. Bir akademik yıldan oluşan bu programın amacı, "Kamu yönetimi alanında kuramsal ve Türk kamu yönetiminin ihtiyaçlarına dönük yüksek öğrenim üstü bilgiler vererek, kamu görevlilerini yöneticilik alanlarına hazırlamaktır" (TODAİE, 1974, s. 21). Ne var ki, 1953-1974 yılları arasındaki dönemde, bu programlara çeşitli kamu kuruluşlarından 1102 kişinin katıldığı dikkate alınırsa, ortalama olarak yılda yalnızca 55 kişinin Kamu Yönetimi Uzmanlık Diploması aldığı anlaşılır (TODAİE, 1974, s. 25).

Diğer bir girişim, Ankara Üniversitesi Senatosunun 31.8.1964 günü aldığı kararla kurulan ve 02.8.1966 günü yasalanan Eğitim Fakültesidir. Bu fakültenin, eğitim yönetimi programına ilişkin amacı şöyledir: "öğretmen ve yöneticileri kendi uzmanlık alanlarının zaman içindeki gelişmesine paralel olarak hizmet içi yetiştirilmelerine ve yetişmenin belirli bir düzene bağlanmasına yardım etmektir" (EF, 1976, ss. 9-10). Adı geçen Fakültenin, Eğitim Yönetimi Teftişi ve Planlaması Bölümü, yukarıdaki amaca uygun olarak, ilgili alanda; sertifika, lisans, yüksek-lisans ve doktora programları açmaktadır. Böylece, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesinin MEHTAP raporu ve VII. Millî Eğitim Şûra'sının eğitim yöneticilerinin eğitilmesine ilişkin önerilerine uygun programlar oluşturduğu görülmektedir.

Bir başka girişim, 1966 yılında kurulan ve 1967 yılında öğretime başlayan, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü'dür. Bu bölümün, eğitim yönetimi ve teftişi programlarına ilişkin amacı şöyledir: "Eğitim kurumlarımızın ihtiyaç duyduğu uzmanları yetiştirmek; bunun için Eğitim Bilim Uzmanlığı ve Doktora derecelerini hedef tutan programlar geliştirmek ve uygulamak" (EB, ss. 2-3).

Gerek kamu, gerekse eğitim yöneticilerinin, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin yukarıda değinilen eğitim kurumlarında akademik anlamda yapılması ve yönetim po-

zisyonları için en uygun kişilerin bunlar arasından seçilerek atanması gerekirken; Sacır (1978, s. 12)'in da belirttiği gibi bu atamalara yönelik standart ölçüler geliştirilmemiş ve belirlenmemiştir. Oysa, eğitim yöneticilerinin atanmasına ilişkin olarak, Millî Eğitim Temel Kanun'unun 45'inci maddesinde, "Hangi derece ve türdeki eğitim, öğretim, teftiş ve yönetim görevlerine, hangi seviye ve alanda öğrenim görmüş olanların ne gibi şartlarla seçilebilecekleri yönetmelikle düzenlenir" denilmektedir. Bu hükme rağmen, konuyla ilgili olarak bugüne kadar herhangi bir hazırlık da yapılmamıştır. Bu eksikliğin doğal sonucu olarak, bürokratik hiyerarşideki yükselmelerde ya rastlantılar ya da politik tutumlar rol oynamaktadır. Sacır (1978, s. 12)'a göre, Türkiye'de çok defa, yöneticilerin kendi yeterlik düzeylerinin üstünde pozisyonlara atandıkları bilinmektedir. Oysa bir bireyi kendi yeterlik düzeyinden daha yukarıya yükseltmek, hem bireyin, hem de örgütün veriminin azalmasına neden olur. Eğitim yöneticiliğine ilişkin bu ve benzeri problemleri çözebilmek amacıyla son yıllarda, yetiştirme programlarında önemli değişimler olmuş, geleneksel uygulamaların dışına çıkılmış, alan tecrübelerinin sağlanabilmesi için yeni stratejiler bulunmuş, yöneticilerin sürekli eğitimi ve "eğitim yöneticilerini yeterliğe dayalı yetiştirme" gibi, yeni yöntemler ve uygulamalar doğmuştur (Bursalıoğlu, 1975, ss. 1-3). Söz konusu uygulamalar arasında; kongre ve konferanslar, seminerler, inceleme ekipleri, yönetim stajyerliği ve eğitim yöneticisinin hizmet içinde yetiştirilmesi de sayılabilir.

Eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesinde kullanılan yöntemlerden birisi de, yukarıda değinilen, "yeterliğe dayalı eğitim yaklaşımı"dır. "Yeterlik" kavramının tanımı konusunda değişik düşünceler ortaya atılmıştır. Bunlardan biri, yeterliği işbirliğine dayalı olarak ele almaktadır. Bu anlamdaki yeterlik, "bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin

varlığı, ya da bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur" (Bursalıoğlu, 1975, s. 4). Söz konusu tanım, oynanacak rolün belirlenmesi, yani ne olduğunun tayini ve bunu yerine getirebilmek için hangi bilgi ve becerilerin gerekli olduğu gibi iki temel boyutu ifade etmektedir. Buna göre, eğer, bir okul yöneticisi, okulun yönetimine ilişkin yönetim süreçlerini gereği gibi biliyor ve uyguluyorsa, öte yandan demokratik kurallar içerisinde yetki devrini yapabiliyorsa, organizasyonun havasını dengeleyebiliyorsa, bulunduğu statünün rollerini oynayabiliyor demektir. Bu rolü oynamasındaki başarısı da, onun yönetici yeterliğinin bir göstergesi olarak ele alınabilir. Yeterliğe ilişkin olarak Robbins (1971, s. 1)'in yaptığı bir tanım ise, belli bir yer ve zamana işaret eder. "Yeterlik, kişinin çevredeki belli bir yerde, gerekli bir işi, gerekli olduğu zaman yapabilmesidir." Buna göre, yeterli kimse, belli bir makamın görevlerini karşılayabilen kimsedir. Müdürlükte yeterli sayılabilecek yöneticinin, bu makamın görev ve rol gereklerini yerine getirmesi beklenir (Bursalıoğlu, 1975, s. 5).

Yeterliğe dayalı eğitim, öğretim materyallerini sistematik düzenleme ve bu teknik kullanılarak yetiştirilen kişinin etkinliğini optimum yapma ile değerlendirme yaklaşımıdır. Yeterliğe dayalı eğitimin iki anahtar kelimesi birey ve etkinliktir (Weatherman ve Wolf, 1977, s. 9). Bu yeni yaklaşımda yönelim, anlatma ve ders kitabına dayalı geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak, alan tecrübeleriyle ilgili faaliyet öğelerine ağırlık veren gerçek merkezli düzenlemeler yönündedir (Robbins, 1971, s. 3).

Eğitim yönetiminde, yeterliğe dayalı yaklaşım ile en az üç sonuca ulaşılabilir: Bunlar, personeli geliştirme sistemi, personeli değerlendirme sistemi ve sorumluluk sistemi olarak adlandırılabilir. Personeli geliştirme açısından, yeterliğe dayalı yaklaşım, yöneticinin hedef davranışlarını tanımlama ve bu hedef davranışlara uygun sürekli eğitim yaşantıları düzenlemede kullanılabilir. Personeli



değerlendirme açısından ise, yeterlikler, davranış hakkında bilgi toplayarak değerlendirmeye imkân verecek şekilde tanımlanabilir. Böylece, bu yeterlikler, personelin seçme ve yükselmeleri hakkında karar vermede kullanılarak değerlendirilebilir. Yeterliğe dayalı yaklaşım, sorumluluk sistemi açısından ele alındığında, eğitim sisteminin milli ve mahalli düzeydeki hedefleri ve bu hedeflere ilişkin olarak yöneticilerin ne yaptığı hakkında bilgi toplamada kullanılabilir (Culbertson, 1973, ss. 7-9).

Yeterliğe dayalı yönetici yetiştirme yararları üç grupta toplanabilir:

*1. Her öğrencinin öğrenimini daha çok bireyselleştirmesine imkân hazırlamak, 2. öğrencinin, eğitim yönetimi sırasında karşılamak zorunda olduğu ölçüleri daha belirgin boyutlarla tanımlamak, 3. Eğitim yönetiminde öğrenimini tamamlamış bir kişinin kazandığı becerileri açık seçik ortaya koymak (Bursalıoğlu, 1975, s. 16).*

Yönetim kademelerinde görev alacak Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunlarının yeterliğine dayalı olarak Türkiye'de yapılan bir araştırmada, mezunların memuriyete giriş sınavlarında gösterdikleri başarı derecesi izlenmiştir. Sınav jürileri ve adaylar tarafından yapılan bu iki yönlü değerlendirmede, mezunların bilgi düzeyinde yeterlik derecelerine ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın verileri, 64 adet soruyu içine alan bir anketle toplanmıştır. Araştırmanın SBF'nin öğretim düzeni ile ilgili olarak ortaya koyduğu gerçek, "araştırmacı ve yaratıcı bir düşünce yapısına sahip, günümüzün en ileri hünerleriyle donatılmış insanlar yetiştirerek, ihtiyaçlara uygun, modern bir öğretim düzeninin herkesçe özlenmekte olduğudur" (Mihçioğlu, 1972).

Yönetici yetiştirme programlarının daha kesin çerçevelere sokulması ve yönetici etkinliğinin daha geçerli değerlendirilebilmesi ihtiyacı, ... çeşitli iş rolleri için gerekli yeterliklerin tanımlanıp değerlendirilmesinde uygun yöntemlerin geliştirilmesini gerektirmiştir (Sacır, 1978,

s. 8). Bu yönde, bazı üniversitelerin incelemelere ve araştırmalara, girdiklerine şahit olunmaktadır. Bu anlamda Utah (ABD) Üniversitesinde yeterlikleri tanımlama, değerlendirme ve önceliklerine göre sıralama için model ve yöntem kullanılarak yapılan bir araştırmada, ülkedeki orta dereceli okul yöneticileri arasından seçilen bir örneklemeden, yedi alanda toplanan 39 yeterliği, yöneticiliğe başlamak için gerekli yeterlik düzeyi ve önemi açısından derecelemeleri istenmiştir. Bu derecelemeğe göre, yeterlik alanları şöyle sıralanmıştır: Okulun havası, halkla ilişkiler, personel yönetimi, öğretimi programlama ve planlama, öğrenci işleri ve işletmeciliktir (Sacır, 1978, s. 8).

Türkiye'de "Eğitim Yöneticilerinin yeterlikleri" konusunda yapılan ilk araştırmayı, "İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma" adlı çalışma ile Bursalıoğlu (1975) yapmıştır. Bu araştırmmanın amacı, eğitim yöneticilerinin yeterliklerini, hizmet öncesi ve hizmet içi olmak üzere, bir matriks düzeyinde incelemek olarak belirtilmektedir. Araştırmada veriler, 18 yeterlik alanı ve 90 yeterliği kapsayan bir anket formu ile toplanmıştır. İlköğretmen okulu yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler, yöneticilerin kendileri, Bakanlık müfettişleri, millî eğitim müdürleri ve öğretmenlerin algılarına göre tanımlanmış ve derecelendirilmiştir. Böylece, bu yöneticilerin gerçek eğitim ihtiyaçları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada müdürlerin hizmet öncesi kazanmaları zorunlu olan üç yeterlik alanı; yetki ve sorumluluk, okulun maddî bakımı ve liderlik davranışları olarak sıralanmıştır. Hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarında yer verilmesi zorunlu olmayan yeterlik alanları da; eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması bunların koordinasyonu, araştırma geliştirme girişimleri, öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri olarak sıralanmıştır.



Benzer bir araştırma, Kız Teknik Yüksek öğretmen Okulu ile Talim ve Terbiye Dairesinin işbirliği ile gerçekleştirilen "Bakanlık Mufettişlerinin Yeterlikleri" ne ilişkin olup, yeterlik alanları; program ve öğretim, personel işleri, öğrenci kişilik hizmetleri, işletmecilik, meslekî rehberlik, çevre ile ilişkiler, değerlendirme olarak belirlenmiştir. Söz konusu yeterlik alanlarından 75 yeterlik seçilmiş ve yedisi değerlendirme, birisi program ve öğretim, üçü meslekî rehberlik, biri işletmecilik, biri öğrenci kişilik hizmetlerine ilişkin 13 yeterliğin, mufettişlerin hizmet öncesi eğitim yoluyla kazanması gerektiği fikir birliğiyle desteklenmiştir (Seçkin, 1978).

Diğer bir araştırma, "Lise Müdürlerinin Yeterlikleri" üzerine (Akdeniz, 1980) yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, lise müdürlerinde olması gereken ve olan yeterliklerin belirlenmesi ve sıralanması olarak düşünülmüştür. Araştırma verileri, 14 yeterlik alanı ve 70 adet yeterlik sorusunu kapsayan bir anket formuyla toplanmıştır. Araştırmada, lise müdürlerinin hizmet öncesi programları ile kazanması öngörülen yeterlik alanları şöyle sıralanmıştır: Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı, okul personelinin yönetimi ve liderlik davranışlarıdır.

Burada dikkati çeken husus, daha birçok eğitim alanındaki yöneticilerin yeterliklerine ilişkin araştırmaların henüz yapılmamış olduğudur.

Son yıllarda kaydedilen bilimsel ve teknik gelişmelerin, toplum ve birey hayatını büyük ölçüde etkilediği, sosyal, ekonomik ve kültürel alanda köklü değişmelere neden olduğu bilinen bir gerçektir. Bu gelişmeler içerisinde, çalışanların iş dünyası da değişmekte ve özellikle endüstri her geçen gün biraz daha karmaşık bir nitelik kazanmaktadır. Bugün çağdaş teknoloji, eskinin mekanik ve adalî melekelerine dayanan kavramını değiştirmiş ve ona kritik düşünme, yaratıcılık, yapıcılık, problem çözme gibi teknik yetenekleri gerektiren bir takım yeni boyutlar ekleyerek zihinsel

bir nitelik kazandırmıştır. Ayrıca, teknoloji ve endüstri, modern toplum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Doğan, Alkan, Sezgin, 1980, s. 1). Bu ve benzeri gelişmeler, modern insanın, iş dünyasına her zamankinden daha iyi şekilde, belirli bir sistem ve plan içinde hazırlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu da, söz konusu alanda, etkin ve fonksiyonel bir mesleki teknik eğitimi gerektirir.

Mesleki teknik eğitime ilişkin öğretim faaliyetlerinin verimliliği ve gelişerek yaygın hale gelmesi, kaliteli öğretmen ve yöneticilerle mümkün olabilir. Söz konusu personeli, mesleğe hazırlama ve meslekte yetiştirme işine önem vermek ve programları istenilen yönde geliştirmek gerekmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, mesleki teknik eğitim okullarına yönetici olacakların özel bir yetiştirmeye tâbi tutulması gerektiği yönündedir (Doğan, 1977, s. 263).

Daha önce, sözü edilen araştırmalardan da anlaşılacağı üzere, genel eğitim sistemindeki, eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme problemi, benzer yönleriyle, mesleki teknik eğitim kesiminde de yaşanmaktadır. Hızlı teknolojik gelişmenin ve endüstrileşmenin yoğunluk kazandığı Türkiye'de, mesleki teknik eğitim yöneticilerinin de benzer gelişmeye ayak uydurabilmeleri için, hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmelerine esas olacak yönetici yeterliklerinin belirlenmesine ihtiyaç vardır.

Mesleki teknik okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmelerine kaynak olabilecek ilk araştırma, "Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları" üzerine üstündağ (1975), tarafından yapılmıştır. Söz konusu araştırma, Türkiye'deki ticaret liseleri müdürlerinin göstermekte oldukları gerçek liderlik davranışları ile, gösterilmesinin gerekliliğine inandıkları ideal liderlik davranışları hakkında, müdürlerin kendi görüşleriyle, yönetimlerindeki öğretmenlerin görüşleri arasındaki ilişkilerin ve farklılıkların meydana çıkarılması

ve bunların okul yöneticisi yetiştirmede kullanılması amacıyla yapılmıştır. Bilgi toplama aracı olarak kullanılan "Lider Davranışları Betimleme Anketi" yöneticilerin liderlik davranışlarını yansıttığı düşünülen 60 sorudan oluşmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçları şöyle özetlemek mümkündür:

1. Ticaret lisesi öğretmenlerinin kendi algılarına göre, müdürlerin gerçek liderlik davranışları ile yine ticaret liseleri öğretmenlerinin, iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

2. Kendi algılamalarına göre, ticaret lisesi müdürlerinin gerçek liderlik davranışları ile, ticaret liseleri öğretmenlerinin algılamalarına göre, müdürlerin liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Diğer bir araştırma ise, "Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri"ne yönelik olarak Sacır (1978) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın amacı, kız meslek lisesi müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesine esas olmak üzere, göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler ile, bu yeterliklerin oluşturduğu görev alanlarının, kendilerinin ve yakın görev ilişkisi bulunan meslek gruplarının algılarına göre, tesbit edilmesi ve önceliklerine göre sıralanmasıdır. Bu araştırmada, veriler, altı yeterlik alanı (görev alanı) ve 66 yeterlik sorusunu kapsayan bir anket formu ile toplanmıştır. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre, bu yeterlik alanlarının önceliklerine göre, sıralanması şu sırayı izlemektedir: Personel yönetimi, yardımcı hizmetler, işletmecilik, program-öğretim, öğrenci kişilik hizmetleri ve okul çevre ilişkileridir.

Türkiye'de, mesleki teknik eğitim alanına yönetici yetiştirmeye ve bu alanda çalışan okul müdürlerinin yönetici yeterliklerine ilişkin problemleri çözmeye yönelik olarak, yukarıda sözü edilen iki araştırmadan başka, bir araştırmaya literatürde rastlanmamıştır. Halbuki, Türkiye'de,

meslekî teknik eğitim alanında öğretim yapan; Endüstri Meslek Liseleri, Teknik Liseler, Meslek Yüksek Okulları gibi daha başka eğitim kurumları da vardır. Meslekî teknik eğitim alanına, yönetici yetiştirme eğitiminde, daha köklü ve kalıcı önlemlerin alınabilmesi için, hiç şüphesiz, söz konusu bu okullardaki yönetici yeterliklerinin araştırılması ve problemlere yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerekir. İşte bu araştırma, böyle bir boşluğu doldurmak için, endüstri meslek liseleri yöneticilerinin, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde esas alınacak meslekî yeterlikleri belirlemeyi ve önceliklerine göre sıralamayı amaçlamaktadır.

### Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, endüstri meslek lisesi yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesine esas olmak üzere, göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler ile, bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının; kendilerinin, Bakanlık müfettişlerinin, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre tesbiti ve önceliklerine göre sıralanmasıdır. Bu genel amaca ulaşmak için cevaplandırılacak sorular şunlardır:

1. Tüm kaynak grupların genel nitelikleri nelerdir?
2. Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler ve bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları, kendileri ve görev ilişkisi bulunan gruplar tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

2.1. Kaynak gruplarca, yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarına verilen önem derecesi nedir?

2.2. Kaynak gruplar arasında, çeşitli yeterlik alanlarına ilişkin olarak ne derece fikir birliği vardır?

2.3. Yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde, kaynak gruplar arasında manidar bir fark var mıdır?

2.4. Yeterlik alanları arasında manidar bir fark var mıdır, varsa hangi yeterlik alanları birbirinden farklıdır?

2.5. Yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde (sıralanmasında) gruplar arası uyum var mıdır?

3.1. Dörtlü değerlendirme modelinin, gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanı türleri ile, yüksek ve düşük dereceleri bakımından etkileşim alanına giren belli yeterlik alanları nelerdir?

3.2. Bu etkileşim sonucunda oluşan yeterlik alanı grupları, hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme (eğitim) bakımından nasıl bir dağılım göstermektedir?

3.3. Bu yeterlik alanlarının öncelik sırası nedir?

4.1. Dörtlü değerlendirme modelinin, gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterlik türleri ile, yüksek ve düşük dereceleri bakımından etkileşim alanına giren belli yeterlikler nelerdir?

4.2. Bu etkileşim sonucunda oluşan yeterlik grupları, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim bakımından nasıl bir dağılım göstermektedir?

4.3. Bu yeterliklerin öncelik sırası nedir?

### Araştırmanın önemi

Araştırmanın, endüstri meslek lisesi müdürleri için öncelik sırasına göre belirlenen yeterliklerle, yeterlik alanlarının, bu yöneticiler için düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi programlarına yön verebilmesi ve katkıda bulunabilmesi ümit edilmektedir. Ayrıca, bu yeterlikler, söz konusu yöneticilerin iş analizinde kullanılabilecek, bunlardan oluşturulacak ölçütlere dayalı olarak yöneticilerin seçimi atanması ve yükselmesinde yararlanılabilecektir.

Bu araştırmada, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin karşılaştırılması yapılarak, bu alandaki eksiklik tamamlanılmaya çalışılacaktır.

Diğer yandan, söz konusu araştırma, ilk orta ve meslek okulu müdürlerini konu alan benzer araştırmalara yol açabilecek ve anılan konularda araştırma yapacaklara müracaat edebilecekleri bir doküman olabilecektir.

### Varsayımlar

1. Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin belirlenmesi ve bunlar arasındaki farkların bulunması yoluyla, bu yöneticilerin yeterlik ihtiyaçları değerlendirilebilir. Ayrıca, bu değerlendirmeye dayalı olarak, müdürlerin ihtiyaçları, hizmet öncesi ve hizmet içi programlar yoluyla karşılanabilir.

2. Dört kaynak grubundan birini oluşturan Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı müfettişleri, anket formları verildiği güne kadar genel teftişlerini yaptıkları endüstri meslek lisesi müdürlerinin ortak bir imajına dayalı tipik bir müdürü düşünüp değerlendirebilirler.

3. Araştırma için seçilen kaynak grupları, belirlenen ve bilinen sınırlar içinde, alındıkları evreni temsil edebilirler.

4. Anket yoluyla toplanan veriler yeterince geçerli ve güvenilirdir.

5. Bilgi toplama aracı, daha önce uygulanmış olması ve olumlu sonuçlar alınması nedeniyle yeterli bir kriter sayılabilir.

### Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, endüstri meslek lisesi müdürlerinin yeterliklerinin tesbiti ile sınırlıdır. Araştırma, yeterli-



ğe dayalı bir yönetici yetiştirme programı hazırlamayı amaçlamamıştır. Ancak, araştırma sonuçlarının, endüstri meslek lisesi yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarının hazırlanmasına temel olacak bilgiler sağlayabilecektir.

2. Araştırma, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin; kendileri, Bakanlık müfettişleri, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesiyle sınırlıdır.

3. Sosyal bilimlerle ilgili olarak yapılan alan araştırmalarında;

a. insan unsurundan ve bilgi toplama araçlarından kaynaklanan sınırlılıklar,

b. Toplanan verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlerle ilgili sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerlidir.

### Tanımlar

**Yeterlik**: Bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır.

**Yeterlik Alanları**: Bir kişinin belli bir makamın rollerini yerine getirebilmek için, göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu alandır.

**Algılama ve Değerlendirme**: Kaynak gruplarının endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler bakımından yansıtıkları duyarlık ve derecelendirme anlamındadır. Kaynak grupları, anketlerin A ve B formlarına cevap veren Bakanlık müfettişleri, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, endüstri meslek lisesi müdürleri ve öğretmenleridir.

**Göstermesi Gereken Yeterlik**: Bir endüstri meslek lisesi müdürünün, o okulun yönetimine ilişkin olarak sahip olması ve göstermesi gereken ideal davranışlardır.

**Göstermekte Olduğu Yeterlik:** Bir endüstri meslek lisesi müdürünün, kendisi ve kaynak gruplar açısından, belli bir zaman kesiti içinde gösterdiği davranışlardır.

**Gruplar Arası Fikir Birliği:** Her hangi bir yeterliğin, birkaç kaynak grupca, dörtlü değerlendirme modelinin aynı gözeneğine konulacak biçimde derecelenmesidir.

**Gruplar Arası Kesin Fikir Birliği:** Her hangi bir yeterliğin, bütün kaynak gruplar tarafından modelin aynı gözeneğine konulacak biçimde derecelenmesidir.

**Dörtlü Değerlendirme Modeli:** Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin karşılaştırılmasına yarayan bir değerlendirme aracıdır.

**Arastırmada Kullanılan Kısaltmalar:**

Müfettiş : Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Müfettişleri

Okul Müdürü : Endüstri Meslek Lisesi Müdürü.

öğretmen : Endüstri Meslek Lisesi öğretmeni.



## BÖLÜM II

### BU ALANDA YAPILAN DİĞER BAZI ARAŞTIRMALAR VE İNCELEMELER

Bu bölümde, yeterliğe dayalı programların oluşumu ve ortak özellikleri özetlenecektir. Böylece, alanda yapılmış bulunan bazı araştırmalar ve incelemelerin takibi kolaylaşacaktır.

#### Olusum ve Ortak Özellikler

Bugün, yeterliğe dayalı eğitim, eğitimde en önemli yaklaşımlardan biri olarak görülmektedir. Bu eğitim, kültüre dayalı bir akım olarak, iki temel ihtiyacın sonucunda gelişmiştir. Bunlardan birincisi, toplumun sorumluluğa önem vermesine ilişkindir. Artan bütçeler ve sınırlı kaynaklar ile, toplum, eğitimcileri, sistemin girdileri ile çıktıları arasında ilişki kurmağa zorlamaktadır. ikincisi, toplumsal değişimin sonucu olarak, toplumun üyelerinde kişiselleşme ihtiyacı artmaktadır. Bugünün, özellikle gençlik kesiminde, toplumun insancıl olmayan uygulamalarını reddetme ile; bireysellik, hürriyet, bağımsızlık ve kabul görme yönünde ısrarlı bir istek vardır. Böylece, sorumluluk ve kişiselleşme gibi iki temel ihtiyaçtan doğan yeterliğe dayalı eğitim, eğitimin geleneksel yöntemlerinin zayıflıkları ile uğraşmada, esas rolü oynayabilecek güçlü bir akımdır (Houston, 1974, ss. 5-7). Yeterliğe dayalı yetiştirme akımı, sanayi, yönetim, eğitim, sistem teknolojisi gibi çeşitli alanların etkileriyle oluşmuştur. özellikle, işletmecilik ve iş yönetiminde, yöneticilerin kazanması ve kullanması gerekli yeterlikler; amaçlara göre yönetim ilkesinin gerçekleşmesi için bir önlem sayılmıştır. Sistem yaklaşımı da, eğitim yöneticilerinin iş ve görev analizlerine göre hazırlanması bakımından, yeterliğe dayalı yetiştirmeyi etkilemiştir

(Bursalioğlu, 1975, s. 14). Yeterliğe dayalı yönetici eği-  
timinin kaynağı, yönetim süreçlerini tanımlayan ve formül-  
leştiren ilk yönetim yazarlarına kadar uzatılabilir. Çünkü  
bu yazarlar, yönetici görevlerini belirli süreç kümelerinde  
toplamakla bunları gerçekleştirmek için gereken yeterlikle-  
ri de belirlemiş oluyordu (Bursalioğlu, 1971, s. 21).

Devlet hizmetlerinin ve maliyetlerin artması, ilgi-  
lileri, sınırlı kaynakları daha rasyonel kullanmaya itmiş-  
tir. Bu yöndeki en önemli girişim, 1960'ların başında sis-  
temler analizi tekniklerinin kullanılmasında görölmektedir.  
Bunlar arasında, Programı Gözden Geçirme ve Değerlendirme  
Tekniği (PERT), Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi  
(PPBS) gibi teknikler sayılabilir (Başaran, 1988, s. 274).  
Eğitim alanında da kıt kaynaklardan en yüksek verimi sağla-  
ma çabaları, eğitim planlamacılarını, hedefleri ölçülebilir  
biçimde tesbit etmeye, kaynaklar ayırmında öncelikleri be-  
lirlemeye ve geleneksel süreçleri yeniden değerlendirmeye  
zorlamıştır (Rome, 1974, s. 9).

Yeterlik çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Genel  
olarak, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli  
bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlik denir. Böyle-  
ce; yeterlik kişinin belli bir yerde, belirli bir işi, ge-  
rekli olduğu zaman yapabilmesini sağlar (Kaya, 1979, s.239).  
Müfettiş yeterliklerine ilişkin bir çalışmada bu kavram,  
belli bir etkinlik düzeyinde , belirli davranışları uzun  
süre gösterebilme yeteneği olarak açıklanmıştır (Bursalı-  
oğlu, 1975, s. 14). Orta dereceli okul yöneticilerinin ye-  
terliklerini kapsayan bir incelemede de, zaman unsurunun  
önemi belirtilmiştir. Bir kişinin kendisi ve çevresindeki-  
ler tarafından olumlu sayılacak belli görevleri yapabilme  
ve becerileri gösterebilme gücü, uzun bir süreye yayılmış  
kanıtlar ile desteklendiği zaman, onun yeterliği ölçüle-  
bilmiş olur. Diğer bir deyişle, yeterli olmanın iki şartı,  
gösterilen davranışın olumlu ve sürekli bulunmasıdır (Bur-  
salioğlu, 1975, s. 14).

Bir yeterliğin açıklanması, işe dönük bir eylemin tanımlanmasıdır. Bir yönetici veya müfettişin eylemi ise, iş uygulamasına dönük belirli bir etkinliktir. Birinci durumda, belirli davranışları işe ilişkin olarak tanımlamak zorunluğu vardır. İkincide ise, bir eylem, yöneticinin davranışı dışına da taşmakta ve çevresindeki insanları, problemleri ve ortamları kapsayacak kadar genişlemektedir. Öyleyse, yönetici veya müfettiş yeterlikleri, en iyi, iş uygulamasına ilişkin belli sonuçları sağlamak için gerekli bilgi ve becerilerin gösterilmesi olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 1975, s. 15).

Yeterliğe dayalı bir yetiştirme programının ilk hareket noktası, istenen yeterliklerin tanımlanmasıdır. Bu tanımlamanın nasıl yapılacağı konusunda, değişik yaklaşımlar benimsenebilir. Yeterlikler, tümevarım ya da tümdengelim yöntemine göre, bugüne ya da geleceğe dönük olarak birey ya da sisteme ilişkin olarak tanımlanabilir (Culbertson, 1974, ss. 6-7). Eğitim yönetiminde yeterliklerin tanımlanmasında ise, önce, yöneticinin görevlerinin belirlenmesi gerekir. Bu iş, yöneticinin rolü üzerinde görüş birliği olmaması nedeniyle güçleşmektedir. Eğitim yönetiminde Güney Eyaletleri Ortak Programı tarafından yapılan tanımda, yöneticinin görevleri sekiz alanda toplanmıştır: Program geliştirmeye ve öğretim, öğrenci kişilik hizmetleri, okul çevre liderliği, personel yönetimi, okul bina ve tesisleri, okul taşımacılığı, örgütlenme, iş yönetimi ve işletme (Sacır, 1978, s. 20). Okul müdürünün oynaması gereken roller, toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelerine paralel olarak değişimler göstermektedir. Değişen bu roller, okul müdürlerinin kazanması ve sahip olması gereken yeterliklerin nitelik ve nicelikçe değişip artmasına neden olmaktadır. Bu durum, aynı zamanda, rol ve yeterlik kavramlarının tanımlama, açıklama ve gruplamasında farklı görüşlerin ortaya çıktığını göstermektedir. Demeke (1971) araştırmasında, okul müdürünün değişen bu rolüne işaret etmiş

ve müdürün kazanması gerekli yeterlikleri yedi alanda toplamıştır: Eğitim programı lideri ve yöneticisi, okul ve bölge toplumunun üyesi, okul-çevre ilişkileri kurucusu, personel yöneticisi, eğitim yönetimi mesleği üyesi, yardımcı hizmetler yöneticisi. Diğer yandan, Utah Orta Dereceli Okul Müdürleri Derneği de, Demars'ın (1966) koordinatörlüğü altında, orta dereceli okul müdürlerinin sorumluluklarını ve yeterliklerini şöyle tanımlamıştır: Eğitim Programlarını ve gereçlerini geliştirme, rehberlik ve danışma programlarının yönetimi, öğrencilerin yönetimi, ders dışı etkinlikler, okul ve bina tesisinin yönetimi, veli ve çevre ilişkiler, yardımcı hizmetler, merkez örgütü ile çalışma kişisel ve meslekî faaliyetler. Yukarıdaki rol tanımlamalarından da anlaşılacağı gibi, araştırmacılar, bu kavramın tanımını üzerinde, ortak bir anlaşmaya varamamışlardır.

Yeterliğe dayalı yetiştirme modellerindeki ortak özellikler de etkinlik hedefleri, bireysel öğretim, öğrenciye kendini değerlendirmede sürekli aydınlatıcı yanlı ve sürekli program değerlendirme, farklı yerlerde farklı kişiler için farklı yetiştirme olarak sıralanabilir (Weatherman ve Wolf, 1977, s. 9). Genelsel yetiştirme programları daha çok bilişsel hedeflere önem verirken, yeterliğe dayalı yetiştirme programları etkinlik hedeflerine önem verirler. Yani, bir öğretmenin, öğrenci davranışında istenilen değişimler oluşturması, öğretme hakkındaki bilgisinden daha önemlidir (Houston, 1974, ss. 7-8). Yeterliğe dayalı yetiştirmede hedeflere ulaşma derecesi iki yönlü değerlendirme ile tesbit edilir. Birincisi, bireyin yapmak zorunda olduğu gerçek görevlerin benzetmeleri kullanılarak yapılan etkinlik değerlendirilmesidir. İkincisi, bireyin görevini başarı ile yapması için kazanması gerekli bilgilerin değerlendirilmesidir. Değerlendirme sonuçlarına göre de programda gerekli değişikliklerin yapılabilmesi, bu programın en eşsiz özelliğidir (Weatherman ve Wolf, 1977, s. 10).

Yeterliğe dayalı programların ortak özelliklerinden biri de, bunlara yöneltilen eleştirilerin ortaklık derecesidir. Yeterliğe ilişkin tanım ve kavramların davranış amaçları ile karıştırılabileceği, bu eleştirilerin en genel olanlarından biridir. Bu alandaki araştırmalardan biri, yeterlik açıklamaları ile davranış amaçlarının eşdeğerde olduklarını ileri sürmüştür (Bursalioğlu, 1975, s. 16). Diğer bir eleştiri de, yeterlik ve etkinlik kavramları arasındaki farkın henüz açıkca belirtilmemiş oluşudur. Bazı yazarlar, yeterliğe dayalı deyiminden, bir hazırlığa dönük aşamaların işleyişini kolaylaştıracak bir örgüt yapısı kurulmasını, bu aşamalarda kullanılacak yetiştirme gereçlerini ve bunlar yoluyla, böyle bir yapı içinde beceri kazanmayı anlamaktadır. Diğer yandan, etkinliğe dayalı deyim, davranış amaçlarından da yararlanan, belli bir öğrenim yöntemi prosedürünü tanımlamaktadır. İkisi arasındaki farka böyle bakıldığında, eğitim yönetiminde, yeterliğe dayalı bütün programların, etkinliğe dayalı öğretimi kapsamaması gerekmez. Bununla beraber, etkinliğe dayalı öğretim, yeterliğe dayalı modelleri çalıştıran yollardan biri olarak kullanılabilir (Bursalioğlu, 1975, s. 17). Ayrıca, yeterliğe dayalı eğitimde, başlıca öğretim biçimi olarak yazılı dokümanların (modules) kullanılması, okuma güçlüğü olan öğrencilere vereceği korku yönünden eleştirilmektedir (Sacır, 1978, s. 22).

### Bazı Araştırmalar ve İncelemeler

Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi programlarını yeterliğe dayalı olarak yeniden düzenleme gereği ve akımı, bu yöneticilerin yeterlikleri konusunda çalışmalar yapılmasına yol açmıştır. Bu araştırmalar, böyle programların daha kesin çerçevelere sokulması ve yönetici etkinliğinin daha geçerli değerlendirilmesi amaçlarını güdüyordu. Eğitim yönetiminde yeterliğin

ve sorumluluğun tanımları arasında uygun bir ilişkinin kurulabilmesi bu yeterlikleri tanımlama ve deneme için geçerli yöntemlerin geliştirilmesine bağlı görünüyordu (Bursalıoğlu, 1975 s. 17).

Illinois Eyaleti Üniversitesinde (1974) hazırlanan bir proje, sınıfta edinilmiş yeterlikten ziyade, her düzeyde eğitim yöneticisi yetiştirmeyi amaçlar. Raporda, yeterlikleri elde etmenin yolları açıklanır. Bunlar; ön tecrübe, okul tecrübesi, bireysel çalışmalar ve tamamlayıcı öğrenim tecrübeleri olarak ifade edilmektedir. Yeterlik alanları ise; genel idare, program-planlama, personel, halkla ilişkiler ve öğrenci hizmetleri olmak üzere gruplanmaktadır. Cook ve Otten (1973), orta dereceli okul müdürlerinin algılarına göre, başlıca yeterlikleri tesbit etmişlerdir. Klopff (1972), okul yöneticisinin kazanması gerekli yeterlikleri genel, kişisel ve görevle ilgili olarak üç alanda toplamıştır.

Okul müdürlerinin yeterliklerini tesbit etmek amacıyla geliştirilen bir model, görev alanları ve yönetim süreçleri olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Modelin görev alanları boyutunda, program-öğretim, personel yönetimi, öğrenci kişilik hizmetleri, yardımcı hizmetler, okul çevre ilişkileri, işletmecilik, sistem çapında politikalar ve uygulamalar bulunmaktadır. Yönetim süreçleri boyutunda da bilgi toplama, planlama, haberleşme, karar verme, uygulama, değerlendirme süreçleri bulunmaktadır (ROME, 1974, ss. 48-49).

Yeterliğe dayalı yönetici yetiştirme programlarının liderlik eğitime etkisi de ilgi çekmiş bulunmaktadır. Beyers, eğitim yönetiminde liderlik yeteneklerinin bir listesini yapmış ve bu alanda doktora programlarının bu açıdan değerlendirilmesi için bir araç geliştirmiştir (Bursalıoğlu, 1975, s. 18). Nolte, (1966), okul yönetim kurulunun, yöneticiye liderlik sağlayacağına inandığı yeterlik alanlarını tesbit gerektiğini vurgulamıştır. Bir başka inceleme-



de, başarılı yönetici yetiştirme programları, teorik esasları anlayan ve aşağıda belirtilen hedef alanların herbirinde bunları uygulayabilen okul liderleri yetiştirilmesi vurgulanmaktadır. Yarının okul liderleri:

1. Öğrencilerin ve personelin motivasyonu ve bütünleşmesini kolaylaştırmak için, pozitif ve açık bir öğrenme çevresi oluşturmalı ve bunu sürekli kılmalıdır.

2. Okur-yazarlığı, yeterliği ve kültür bütünlüğü içine alacak etkili bir müfredat geliştirmeli ve elde etmeli, bu müfredatta öğrenciler için ileri teknolojiler, problem çözme, eleştirici düşünme becerileri ve kültür zenginleştirme konuları bulunmalıdır.

3. Etkili yollar geliştirilmeli ve kullanılmalı, öğrencileri en üst seviyede yetiştirmek için zamanı, personeli, ileri teknolojiyi, toplum kaynaklarını ve mali kaynakları en iyi kullanan öğretim tarzları benimsenmelidir.

4. Öğrencinin öğrenme ve gelişmesine esas olan personel ve programın etkinliğinin devamlı geliştirilmesi ve değerlendirilmesi yönünde programlar yapılmalıdır.

5. Öğrenci öğrenimini geliştirici ve kolaylaştırıcı sistem değişikliklerini beceriyle yapabilmelidir (John, 1985, ss. 76-77).

Yukarıdakilere paralel olarak meslek okulları yöneticilerinin de yeterlikleri araştırılmıştır. Meslek okulları yöneticilerinin olan ve olmayan yeterliklerinin karşılaştırılması sonucunda, böyle yöneticilerin yetiştirilebilmesi için staj programları önerilmiştir (Bursalıoğlu, 1975, s. 17). Güney Illinois Üniversitesince (1975), mesleki eğitimciler yetiştirmek üzere değişik disiplinlere göre hazırlanmış ve yeterlik esasına dayalı bir model geliştirilmiştir. Diğer bir araştırma, Pennsylvania'daki kendi kendini değerlendirme seviyesindeki yeterlik alanında, mesleki teknik okul yöneticilerinin bir çalışmasında planlama ve liderlik alanları incelenmiştir. Buna ek olarak, bu iki alanda uygulanan eğitim yöntemi ile geleceğin yöneticileri geliştirebilecektir (Brantner, Burrell, 1977). Alabama'da, yüz mesleki eğitim yöneticisine gönderilen anket sonuçlarının değerlendirilmesinde, yeterlik alanlarına dayalı olarak görev alanları belirlenmiştir (Richard, James, 1985). Ame-

rikan Eğitim Araştırmaları Merkezinin yıllık toplantısında, sunulan bir tebliğde, yeterliğe dayalı eğitim materyallerinin istenen sekiz özelliğinin nisbi öneminin belirlenmesi ve sonuçların, halen kullanılan materyallere uygulanması istenmiştir (Kromheut, Massey, 1980).

Eğitim müfettişlerinin yeterliklerini tesbit etmek amacıyla geliştirilen bir modelde, çeşitli disiplinlerden alınan bilgi, beceri ve değerler üç alanda toplanmıştır: problem çözüme, insan ilişkileri ve liderlik. İlk ikisinin bütün liderlik etkinlikleri için gerekli olduğu düşünülmüştür. Özellikle iş liderliğinin yoğunlaştığı üçüncü alan; program, personel, örgütleme, halkla ilişkiler ve hizmet içi eğitim gibi yeterlikleri kapsamaktadır (Bursalıoğlu, 1975, s. 19).

Bu biçimde geliştirilen modeller, yeterliğe dayalı program geliştirmede önemli, bütünleşmiş bir yaklaşımın yapısına yardım edebilir (ROME, 1974, s. 35).



## BÖLÜM III

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırma yöntemini somutlaştıran araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin analizine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### Araştırma Modeli

Bu araştırma, genel tarama modeli içinde yürütülmüştür. Genel tarama modelleri, Karasar (1984, s. 82)'in belirttiği gibi:

*Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.*

Taramalarda yerli ve yabancı literatür gözden geçirilmiştir. Kaynak grupların görüşleri ise, belli bir zaman kesitindeki durumu tesbite yöneliktir.

#### Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikleri değerlendirebilme durumunda bulunan:

1. Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı müfettişleri,
2. Millî eğitim gençlik ve spor müdürleri,
3. Endüstri meslek lisesi müdürleri,
4. Endüstri meslek lisesi öğretmenleri oluşturmaktadır.

Böylece, evren, eğitim sisteminin bir kesiminde görevli bulunan yöneticiler ve öğretmenler ile, bu görevleri denetlemek ve değerlendirmek durumunda olan Bakanlık müfettişleri ve millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinden oluşmuştur.

Araştırmanın yapıldığı tarihte sayıları 328 olan Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı müfettişlerinden iki yüz (200) kişilik bir örneklem grubu, tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

Millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin ise, tamamı araştırmaya dahil edilmiş olup, bunların sayısı 67'dir.

Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı (1987) istatistiklerine göre, 342 endüstri meslek lisesinde 13431 öğretmen görev yapmaktadır. Gerek endüstri meslek lisesi müdürlerinin, gerekse öğretmenlerin değişik yerleşim birimlerinde bulunan okullarda görev yapmaları ve sayılarının fazla oluşu nedeniyle, bunlar, örnekleme yoluna gidilmiştir.

Bu örnekleme esas olmak üzere, 67 il merkezi ve her il'in bir ilçesi kur'a yöntemiyle belirlenmiş, böylece, toplam 134 yerleşim biriminde bulunan endüstri meslek lisesi tesbit edilmiştir. Ancak, Bingöl, Bitlis, Hakkari, Tunceli ve Van illerine bağlı ilçelerde endüstri meslek lisesi bulunmadığı anlaşılmıştır (MEG ve SBi, 1987). Bu nedenle, söz konusu yerleşim birimlerinin yerine, okul ve öğretmen sayısındaki fazlalık dikkate alınarak; Adana, Ankara, İstanbul, İzmir ve Konya illeri seçilmiştir. Bu illere bağlı ilçeler arasında kur'a yöntemiyle yapılan belirlemede, sırasıyla, Osmaniye, Elmadağ, Yalova, Menemen ve Çumra ilçelerindeki endüstri meslek liseleri tesbit edilmiştir. (Ek V, Liste 1) Söz konusu, il merkezleri ve ilçelerindeki endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örneklenmesinde, aşağıdaki formülden yararlanılarak yapılan hesaplama sonucunda, 539 öğretmenin örnekleme oluşturması gerektiği tesbit edilmiştir.

$$n = \left( \frac{z * ss'}{e} \right)^2$$

(Karasar, 1984, ss.129-130).

$$\alpha=0.01$$

$$ss' = 0.9$$

$$e=0.1$$

$$n = \left( \frac{2.58 * 0.9}{0.1} \right)^2 = 539$$

### Veriler ve Toplanması

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formlarında, Bursalıoğlu'nun, "ilköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri" için uygulanan anketler esas alınmıştır. Araştırmacı, Bursalıoğlu'ndan anket formlarındaki yeterliklere ilişkin bilgilerin aynen veya kısmen değiştirilerek uygulanması hususunda gerekli izni almış bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formlarından biri, endüstri meslek lisesi müdürünün "göstermesi gereken yeterlikler" in değerlendirilmesi için A-Formu; diğeri ise "göstermekte olduğu yeterlikler" in değerlendirilebilmesi için, aynı kapsamda ve farklı açıklamalı B-Formu şeklindedir.

Anket formları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm tanıtıcı bilgilerle ilgili olup; sorular, dört kaynak grubun özelliklerine göre bazı farklılıklar göstermektedir. İkinci bölüm, tüm kaynak gruplar için aynı olup, endüstri meslek lisesi müdürünün "göstermesi gereken" 75 yeterliğin oluşturduğu 15 yeterlik alanını kapsamakta ve her yeterlik alanında eşit sayıda yeterlik bulunmaktadır. Anketteki her yeterliğin (Yok), (Az), (Orta), (Çok) ve (Tam) olarak, beş derece üzerinden ve verilen sıraya göre, 0, 1, 2, 3, 4, şeklinde sayısal değerlerle değerlendirilmesi istenmiştir.

### Anketlerin ön Denemesi

Anketin güvenilirliği daha önceki çalışmalarda test edilmişti. Ancak, ölçme aracının yeni grupta anlaşılabilirliğini bir defa daha görmek üzere; Konya Valiliğinin, 20.01.1988 gün ve (2). 311/2562 sayılı olurlarıyla, (Ek IV), Konya Merkez, Konya Fatih ve Akşehir endüstri meslek lisesi müdürlerine ve söz konusu okullardan, eşit sayıda seçilen, her branştaki toplam 30 öğretmene uygulanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, ölçme aracının anlaşılabilirliği ve amaca uygun olduğu anlaşılmıştır.

### Anketlerin Uygulanması

Bir endüstri meslek lisesi müdürünün göstermesi gereken yeterliklerin değerlendirilmesini amaçlayan A-Formu önce, göstermekte olduğu yeterliklerin değerlendirmesini amaçlayan B-Formu ise sonra uygulanmıştır. Bu tercihin nedeni, kaynak grupların gerçek bir değerlendirme yapabilmelerine yarayacak doğru bir zihni hazırlığın , önce gerekli olanı kavramlaştırılmalarıyla imkân dahilinde bulunduğu (Bursalıoğlu, 1975, s. 43). Tüm kaynak gruplarına gönderilen anket formlarına ilştirilen açıklama yazısında, bu kurala uyulması istenmiştir.

Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığında, anketlerin, kaynak gruplarına uygulanabilmesi için, 29.1.1988 tarih ve 610 BHIŞ 1219 sayılı bir onay alınmıştır. (Ek IV) Bu onay, Bakanlık Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğince, gereği yapılmak üzere, tüm valiliklere gönderilmiştir.

Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığınca, 1-5.02.1988 tarihleri arasında, Ankara Namık Kemal Ortaokulunda branşları fen, matematik ve teknik olan 105 Bakanlık müfettişinin katıldığı bir hizmet içi seminer düzenlenmiştir. Araştırmacı, bu seminere katılarak, anket formlarının uygulanmasına nezaret etmiştir. Daha sonra, diğer branşlardaki Bakanlık müfettişlerinin, turnede olanlarının isim ve gö-

revli oldukları iller, Teftiş Kurulu Başkanlığından bir liste olarak temin edilmiştir. Anket formlarına, Bakanlığın izin onayı da eklenerek, ilgililere postalanmıştır. Böylece, cevap alınan müfettişlerin sayısı 144'e ulaşmıştır.

Millî eğitim gençlik ve spor müdürlerince doldurulacak anket formları 10.02.1988 tarihinde doğrudan adreslerine postalanmıştır. 15.03.1988 tarihine kadar 39 adet anket formunun, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerince doldurulup, geri gönderildiği tesbit edilmiştir. 20.03.1988 tarihinde, anket formlarını geri göndermeyenlere, hatırlatma yazısıyla (Ek IV), birlikte tekrar anket formları gönderilmiş ve kendilerinden 20.05.1988 tarihine kadar iade etmeleri istenmiştir. 02.06.1988 tarihine kadar, doldurulup gönderilen anket formları sayılmış, 56 millî eğitim gençlik ve spor müdüründen ilgili formların geri gönderildiği anlaşılmaktadır.

Endüstri meslek lisesi müdürleri ile öğretmenler tarafından doldurulacak anket formları, il merkezleri ve ilçelerdeki örnekleme giren okul müdürlerine postalanmış ve en geç 15.03.1988 tarihine kadar doldurularak iadeleri istenmiştir. Geri dönen anketler sayılmış, okul müdürlerinden 85, öğretmenlerden ise 270 adedinin geldiği anlaşılmıştır. Anket formlarını iade etmeyen okul müdürleriyle öğretmenlere, hatırlatma yazısıyla birlikte yeteri kadar anket formu gönderilmiş ve 20.05.1988 tarihine kadar geri göndermeleri istenmiştir. Daha sonra, doldurulup gönderilen anket formlarının sayımı yapılmış; okul müdürlerinin 108, öğretmenlerin ise 399 anket formu geri gönderdiği anlaşılmıştır.

Anketlerin, özellikle okul müdürlerince ilgiyle karşılandığı, sayfalara yazılan görüşlerden ve özel notlardan anlaşılmaktadır.

Anket formları gönderilen kaynak grupları ile, cevaplanan anket sayısı ve cevap verenlerin yüzdesi Tablo 1'de görülmektedir.

**TABLO 1**  
**KAYNAK GRUPLARIN EVREN VE ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜKLERİ**

Kaynak Gruplar	Bakanlık Müfettişleri	Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri	Endüstri Meslek Lisesi Müdürleri	Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri	
Evren	328	67	342	13431	
örneklem	200	67	134	539	
Cevaplanan Anket Sayısı	A Formu B Formu	144 144	56 56	108 108	399 399
Cevap Verenlerin Yüzdesi	A Formu B Formu	%71 %71	%84 %84	%78 %78	%74 %74

Tablo 1'deki bilgilerden de anlaşılacağı gibi, anketlerin doldurulup geri gönderilme oranları yüksektir. Müfettişlerin %71'i, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin %84'ü, okul müdürlerinin %78'i ve öğretmenlerin de %74'ü, A ve B anket formlarını doldurup geri göndermişlerdir.

#### Verilerin Analizi

Kaynak gruplarınca doldurulup geri gönderilen anket formlarının, açıklamalar doğrultusunda doldurulup doldurulmadığı, tek tek ve soru soru gözden geçirilmiştir. Bunun sonucu olarak:

1. Kaynak grupların tümü, açıklamalara uygun olarak, A ve B formlarını doldurarak göndermiş; ancak, çok az sayıdaki kaynak grup üyesi, anket formlarındaki yeterliklere ait bazı soruları cevapsız bırakmıştır. Yeterliklere ilişkin olarak cevapsız bırakılan soruların sayısının az olmasının - araştırma sonuçlarını, etkilemeyeceği düşünülmüş - o nedenle, üzerinde herhangi bir işlem yapılmamıştır.

2. Anket formlarındaki yeterliklere ait veriler, bilgisayar örnek formlarına işlenmiştir.

3. Bilgi işlem programcısı ile yapılan görüşmelerde, araştırma hakkında gerekli açıklamalar yapılmış ve araştırmadan beklenenlere uygun analizler açısından tablolar düzenlenmiştir.

4. Bilgisayar örnek formlarındaki veriler, bilgi işlem yönergesindeki açıklamalar doğrultusunda bilgisayara yüklenip, diskete kaydedtirilmiştir. Daha sonra, verilerin, istanbul'da, özel bir şirketin bilgi işlem servisinde istatistiksel analizleri yaptırılmıştır.

### Dörtlü Değerlendirme Modeli

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin karşılaştırılabilmesi için, Bursalıoğlu (1975)'nin geliştirdiği dörtlü değerlendirme modeli kullanılmıştır. Gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterliklerin içinden, yüksek ve düşük puan verilenlerin seçilebilmesi dörtlü değerlendirme modeline ihtiyaç göstermiştir. Böylelikle, kaynak grupların, yeterliklere ilişkin değerlendirmelerinin sayısal bir karşılaştırılması tasarlanmıştır. Bunun sonucunda, söz konusu modelin yeterlik türleri ve dereceleri bakımından etkileşim alanlarına giren belli yeterliklerin, hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarına ilâştirilebileceği düşünülmüştür.

Dört değişkenden oluşan ve etkileşim yapısı, Şekil 1'de verilen modelin, ilk iki değişkenini, anketin A ve B Formlarında açıklanan gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterlikler oluşturmaktadır. Diğer iki değişkeni de, bu yeterliklere verilen yüksek ve düşük önem dereceleri kapsamaktadır. Yeterlikler, model yapısına bu etkileşimlere göre yerleştirilmiştir.



Bir endüstri meslek lisesi müdürünün.

1. Yüksek derecede göstermesi gereken ve yüksek derecede göstermekte olduğu yeterlikler:

Böyle yeterliklerin önemli olduğu ve okul müdürlerinin bunlara gerçekte sahip olduğu kabul edilmiştir. Bu nedenle, modelin bu gözeneğinde yer alan yeterliklere, bu yöneticilerin hizmet öncesi yetiştirme programlarının, iş analizi ve tanımlamalarının, seçim ve yükselme ölçütlerinin düzenlenmesinde öncelik verilmesi yararlı olur.

2. Yüksek derecede göstermesi gereken fakat düşük derecede göstermekte olduğu yeterlikler:

Böyle yeterliklerin önemli olduğu, fakat okul müdürlerinin genellikle bu yeterliklere sahip olmadıkları kabul edilmiştir. Bu nedenle, modelin bu gözeneğinde yer alan yeterlikler bu yöneticilerin hizmet içi yetiştirme programlarında yer almalı ve anılan programların geleceğe dönük planlarında ağırlık taşınmalıdır.

3. Düşük derecede göstermesi gereken, fakat, yüksek derecede gösterdiği yeterlikler:

Böyle yeterliklerin önemsiz olduğu, fakat, okul müdürlerinin uygulamada bunlara gereğinden fazla önem verdikleri kabul edilmiştir. Bu nedenle, söz konusu yöneticilerin hizmet içi yetiştirme programlarında ilgili yeterliklere öncelik verilmesi ve yetiştirme programlarının bunlara verilen önem açısından yeniden gözden geçirilmesi yararlı olur.

4. Düşük derecede göstermesi gereken ve düşük derecede göstermekte olduğu yeterlikler:

Böyle yeterliklerin önemsiz olduğu ve okul müdürlerince de gerekenden çok önemsenmediği kabul edilmiştir. Bu yeterliklerin yönetici yetiştirme programlarında yer alması zorunlu değildir.



Bursalioğlu (1975, s. 48)'na g6re:

*S6z konusu sıralama, t6mevarım bir yaklaşıma dayalıdır. T6mden gelen bir yaklaşımın uygulanması halinde, 6zellikle d6rd6nc6 etkileşim i6in değişik sonu6ların 6ıkarılabileceği d6ř6n6lmelidir.*

### İstatistiksel Analizler

Kaynak grupları, yeterlik alanları ve yeterliklerle ilgili durumların tesbit edilmesinde ve analizde, daha 6ok betimsel (descriptive) ve vardamlı (inferential) istatistik y6ntem ve tekniklerinden yararlanılmıştır. Bunlar, frekans, y6zde, ortalama, standart sapma, korelasyon, T-puanı hesaplamaları ile varyans analizi ve t-testi teknikleridir.

Anketlerin birinci b6l6m6nde yer alan tanıtıcı bilgilerle ilgili ortak sorulara verilen cevapların t6m kaynak grupları i6in frekans ve y6zde dağılımları yapılmıştır. Ayrıca, her kaynak grup i6in, o gruba 6zg6 sorulara verilen cevapların frekans ve y6zde dağılımları hesaplanmıştır.

End6stri meslek lisesi m6d6rlerinin g6stermesi gereken ve g6stermekte olduğu yeterliklerin değerlendirilmesinde kullanılan derecelendirme 6l6eğinin, yok (0), az (1), orta (2), 6ok (3) ve tam (4) şeklindeki se6enekleri bakımından frekans ve y6zdeleri bulunmuştur. Ayrıca, end6stri meslek lisesi m6d6rlerinin g6stermesi gereken ve g6stermekte olduğu yeterliklerin ve bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının 6nem derecesinin ve bunlara ilişkin fikir birliğinin tesbit edilmesinde ortalama ve standart sapmalardan yararlanılmıştır. Yeterliklere verilen 6nem derecesinin 6l66t6 olarak ortalamalar, yeterliklere ilişkin fikir birliğinin 6l66t6 olarak da standart sapmalar kullanılmıştır.

End6stri meslek lisesi m6d6rlerinin g6stermesi gereken ve g6stermekte olduğu yeterlikler ve bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının daha 6nce a6ıklanan d6rtl6 değerlendirme modeline yerleştirilmesinde, T-puanı tekni-

ğinden yararlanılmıştır (Arıcı, 1972, s. 89; Turgut, 1987, s. 213; Karasar, 1984, s. 229). Bu yapılırken, önce, her yeterlik için A formu üzerinde verilen ağırlıkların ve B formu üzerinde verilen ağırlıkların ortalamasından ayrı ayrı yararlanılarak  $T_A$  ve  $T_B$  puanları hesaplanmıştır. Daha sonra,  $T_A$  puanı iki ile,  $T_B$  puanı birle çarpılıp toplam üçe bölünmüştür. Bu yolla elde edilen yeni ortalama T-puanlarına göre dörtlü değerlendirme modeline yerleştirme ve sıralama işlemleri yapılmıştır.

Yeterliklerin değerlendirilmesinde, fikir birliğinin ölçütü olarak standart sapma, önem derecesinin ölçütü olarak da ortalama kullanıldığından, yeterlik alanları ve yeterlik bu iki ölçüt temel alınarak hesaplanan T-puanları ile sıralanmıştır. T-puanının niteliği dikkate alınarak, 50 ve üstünde T-puanı olan yeterlik alanları ve yeterlikler yüksek, bunun altındakiler düşük puanlı kabul edilmiştir. Bundan sonra yeterlik alanları ve yeterlikler, Şekil 1'deki modelin dört gözeneğine yerleştirilmesinde şöyle bir yol izlenmiştir:

1. Bir yeterlik alanı ya da yeterliğin hem gösterilmesi gereken hem de gösterilmekte olan T-puanı 50'nin üstünde ise, o yeterlik alanı ya da yeterlik, modelin sol üst gözeneğine yerleştirilmiştir.

2. Bir yeterlik alanı ya da yeterliğin gösterilmesi gereken T-puanı 50'nin üstünde gösterilmekte olan T-puanı 50'nin altında ise, o yeterlik alanı ya da yeterlik, modelin sağ üst gözeneğine yerleştirilmiştir.

3. Bir yeterlik alanı ya da yeterliğin gösterilmesi gereken T-puanı 50'nin altında ve gösterilmekte olan T-puanı da 50'nin üstünde ise, o yeterlik alanı ya da yeterlik, modelin sol alt gözeneğine yerleştirilmiştir.

4. Bir yeterlik alanı ya da yeterliğin hem gösterilmesi gereken ve hem de gösterilmekte olan T-puanı 50'nin altında ise, o yeterlik alanı ya da yeterlik, modelin sağ alt gözeneğine yerleştirilmiştir.

Yeterlik alanları ya da yeterlikler, modelin ilgili gözeneklerine yerleştirildikten sonra, bunların sıralanması için T-puanları birleştirilmiştir. Bu amaçla, gösterilmesi gereken yeterliğe ait T-puanı iki ile çarpılmış, buna gösterilmekte olan yeterliğin T-puanı eklenmiş ve toplam üçe bölünmüştür. Bulunan sonuç, o yeterliğin sıralanmasına yarayan genel T-puanı olmuştur.

Yeterlik alanları ya da yeterliklerin model yapısına dağılımında, kaynak gruplarının gösterdikleri fikir birliği, kesin ve grupsal olmak üzere iki türlü düşünülmektedir: Bunlardan birincisi, herhangi bir yeterlik, tüm kaynak gruplar tarafından modelin aynı gözeneğine girecek biçimde değerlendirilmiş bulunuyorsa, bu durum, kesin fikir birliğinin bir göstergesidir. ikincisi ise, bir yeterlik, birkaç grup tarafından aynı biçimde değerlendirilmiş ise bu, grupsal bir fikir birliğini yansıtmaktadır.

Endüstri meslek lisesi müdürlüklerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikleri değerlendiren kaynak gruplar arasında manidar farklılıklar bulunup bulunmadığını anlamak için, tek yönlü varyans analizi tekniğinden yararlanılarak F değerleri hesaplanmıştır. Aynı teknik, yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde, kaynak grupların birbirinden farklı düşünüp düşünmediklerini tesbit etmek için de kullanılmıştır. Elde edilen F değerlerinin manidar olduğu durumlarda, farkın kaynağını bulmak için, gruplararası t-testi uygulanmıştır. Gerek F, gerekse t-testi sonuçlarının manidarlık düzeyi için  $p < .01$  esas alınmıştır. Ayrıca, yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde (sıralanmasında), Spearman'ın, sıra farkları korelasyon katsayısı yöntemi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, anket yoluyla toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amaçlarında yer alan sorulara göre açıklanıp yorumlanmıştır.

#### 1. Kaynak Grupların Genel Nitelikleri

Anketin kaynak gruplara ilişkin kişisel ve mesleki bilgileri toplayan birinci bölümündeki değişkenlerden ilk dört tanesi, dört kaynak grup için ortak olduğundan, bunların ayrı bir tabloda topluca verilmesi yararlı görülmüştür. Ek 1'deki Tablo 1, tüm kaynak gruplara ilişkin bu ortak bulguları yansıtmaktadır. Burada, sayı bakımından en büyük alt grubu oluşturan öğretmen grubunun özelliklerinin ağır bastığı dikkati çekmektedir.

#### Tüm Grup

Ek 1'deki Tablo 1, incelendiğinde, tüm kaynak grupların %38.53'ünün 41-50 yaş arasında, %37.96'nın da 31-40 yaş arasında olduğu görülmektedir. Yani, kaynak grupların, %76.49'u 50 yaş ve altındadır.

Kaynak gruplar branşları bakımından incelendiğinde, %53.32 ile, meslek dersleri öğretmenleri birinci sırada yer almaktadır. Bunu, sırası ile, matematik ve fen bilimleri %17.96, yabancı diller %7.07, sosyal bilgiler, türkçe edebiyat ve güzel sanatlar (müzik, resim, beden eğitimi) izlemektedir.

Kaynak grupların, %42.72'sinin mezun oldukları en son eğitim kurumu, mesleki ve teknik yüksek öğretmen okuludur. Bundan sonra, eğitim enstitüsü %32.96, fakülte %14, yüksek öğretmen okulu %9.33 mezunları gelmektedir.

Meslek kıdemleri bakımından, %22.91 ile 6-10 yıllık kıdemli öğretmenler başta gelmekte, bunu, sırası ile, %22.77 ile 21-25 yıllık kıdem, %22.06 ile 16-20 yıllık kıdemli olanlar takip etmektedir.

### Bakanlık Müfettişleri

Ek 1'deki Tablo 2, müfettişlerin ortak ve ayrı değişkenler bakımından özelliklerini yansıtmaktadır.

Bu grupta, 41-50 yaş arasında bulunan müfettişler, %57.64 ile başta gelmektedir. Branşı matematik ve fen bilgisi olanlar, %42.36 ile; eğitim enstitüsü mezunları %64.58 ile; meslek kıdemi 21-25 olanlar, %40.28 ile birinci sırada yer almaktadır. Teftişteki kıdemleri bakımından en büyük grubu, %36.81 ile; kıdemleri 5 yıl ve daha az olan müfettişler göstermektedir. Beş ve daha az endüstri meslek lisesinin genel teftişinde bulunanlar %52.08 ile başta gelmektedir.

### Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri

Ek 1, Tablo 3, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin ortak ve ayrı değişkenler bakımından durumunu yansıtmaktadır. Yaş bakımından, %58.93 ile 41-50 kesiti; branşta, %26.79 ile matematik ve fen bilgisi grubu; mezun oldukları son eğitim kurumunda, %60.71 ile eğitim enstitüsü; meslek kıdeminde %48.21 ile 21-25 yıl çalışanlar başta gelmektedir. Yine, en yüksek yüzdeleri, millî eğitim gençlik ve spor müdürü olarak toplam kıdemi beş yıl ve daha az olanlar göstermektedir (%66.07). Eğitim yönetiminde açılan seminer veya kurslara, kursiyer olarak, beş defa katılanlar %25 ile başta gelmektedir. Bunu, %19.44 ile dört defa ve %18.52 ile üç defa katılanlar takip etmektedir.



### Endüstri Meslek Lisesi Müdürleri

Bu yöneticilerin ortak ve ayrı değişkenler bakımından durumu, Ek 1, Tablo 4'de verilmiştir. En yüksek frekansları, %40.74 ile 41-50 yaş kesiti; %95.37 meslek dersleri branşı, %92.59 ile meslekî ve teknik yüksek okul kaynağı, %25 ile meslek kıdemi, 21-25 yıl olanlar göstermektedir. Endüstri meslek liselerinde toplam müdürlük kıdemi 6-10 yıl olanlar, %34.26 ile başta gelmektedir. Eğitim yönetimi alanlarında, seminer veya kurslara, kursiyer olarak hiç katılmamış bulunanlar %6.48, iki defa katılanlar, %18.52, dört defa katılanlar %19.44'tür.

### Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri

Ek 1, Tablo 5'de görüldüğü gibi, bu grupta yaş bakımından %47.49 ile 31-40; %28.14 ile 41-50 yaş kesitinde bulunanlar ilk sıraları almaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, bu okullardaki öğretmen kadrosunun yaklaşık dörtte üçü 31-50 yaş kesitinde bulunmaktadır. Branş bakımından ise, % 59.39 ile meslek dersleri birinci sırayı; %40.61 ile de diğer branşta kiler ikinci sırayı almaktadırlar. Öğretmenler meslekteki kıdem açısından ele alındığında, % 36.59'unun 6-10 yıl; %23.31'inin ise, 16-20 yıl arasında yer aldığı görülmektedir. Üç ve dört endüstri meslek lisesi müdürüyle çalışanlar, %35.09; bir ve iki müdürle çalışanlar, %34.84 oranındadır. Araştırmanın yapıldığı tarihte hiç bir seminer veya kursa katılmamış bulunanlar, %41.10; bir defa katılanlar, %22.81; iki defa katılanlar, %17.79 oranlarında bulunmaktadır. Demek ki, öğretmenlerden %40.'ı aşan bir bölümü hizmet içi kurslara hiç katılmamıştır.

## 2. Yeterliklerin Değerlendirilmesi

Bu alt başlık altında, endüstri meslek lisesi müdürlerinin, "göstermesi gereken" ve "göstermekte olduğu" yeterliklerin kendileri ve görev ilişkisi bulunan gruplar tarafından değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan kaynak gruplardan, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu 75 yeterliği, yok (0), az (1), orta (2), çok (3) ve tam (4) dereceleri ve puanları ile değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 2, buna ilişkin genel sonuçları vermektedir.

**TABLO 2**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMESİ GEREKEN**  
**YETERLİKLERİN TÜM GRUP VE ALT GRUPLAR TARAFINDAN GENEL**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ**

	Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Boş %	Toplam %
Tüm Grup n=707	0.29	2.89	12.29	33.60	50.92	0.00	100.00
Bakanlık Müfettişleri n=144	0.49	3.63	16.66	39.23	40.41	0.00	100.00
Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri n=56	0.14	2.26	14.55	32.36	50.69	0.00	100.00
Okul Müdürleri n=108	0.32	0.47	4.39	32.56	62.26	0.00	100.00
Öğretmenler n=399	0.38	3.37	12.54	32.03	51.68	0.00	100.00

Tablo 2'de görüldüğü gibi, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken yeterliklerin derecesi; değişik kaynak gruplar tarafından farklı şekilde değerlendirildi-

rılmıştır. Müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerini değerlendirmede, tüm gruplar bir bütün (global) olarak ele alındığında; grubun %50.92'si, söz konusu yeterlikleri müdürlerin "tam" olarak, %33.6'sı ise "çok" derecede yerine getirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Böylelikle, grubun %84.52 gibi büyük bir çoğunluğu, müdürlerin göstermesi gereken yeterlikleri "mutlaka" göstermeleri gerektiği inancını taşımaktadırlar. Bu değerlendirmede, öğretmen grubunun, sayıca ağır bastığını unutmamak gerekir. Nitekim, bu grubun yaptığı değerlendirme de "tam" ve "çok" seçeneklerinde tüm grup ile hemen hemen aynı olan yüzdeleri yansıtmaktadır. Müfettişlerin görüşünce, müdürler yeterliklerin %40.41'ini "tam", %39.23'ünü "çok", %16.66'sını "orta" derecede göstermelidirler. Millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, gösterilmesi gereken yeterlikleri %50.69 "tam", %32.36 "çok" ve %14.55 "orta" derecede önemsemektedirler. Okul müdürlerinin %62.26'sı ise bir okul müdürünün göstermesi gereken söz konusu yeterliklere "tam" %32.56'sı da "çok" olarak yerine getirmesi inancındadırlar. Öğretmenler ise, müdürlerin göstermesi gereken yeterlikleri, %51.68, "tam" %32.03 "çok" derecede toplamaktadırlar.

Bu duruma göre, kaynak grupların tümü, müdürlerin göstermeleri gereken yeterlikleri, "tam" seçeneğinde toplamış bulunmaktadır. Kaynak grupların tümünün, "tam" seçeneğinde birleşmesi, yüksek bir yeterlik düzeyi beklentisinin ifadesidir.

Müdürlerin göstermekte oldukları 75 yeterliğin, kaynak gruplarca değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulguların özeti ise Tablo 3'de verilmiştir. Söz konusu tablodan da anlaşılacağı gibi tüm grup, müdürlerin göstermekte oldukları yeterlikleri, %32.12 "çok", %30.94 "orta", %17.61 "tam" dereceleri ile değerlendirmiştir. Orta ve çok seçeneklerine verilen ağırlıkların birbirine yakın olduğu bu sonuçta, öğretmen grubunun etkisi yine gözlenmektedir.

**TABLO 3**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE**  
**OLDUKLARI YETERLİKLERİN TÜM GRUP VE ALT GRUPLAR**  
**TARAFINDAN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ**

	Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Boş %	Toplam %
Tüm Grup n=707	3.27	14.06	30.94	34.12	17.61	0.00	100.00
Bakanlık Müfettişleri n=144	3.45	22.24	47.34	25.95	1.03	0.00	100.00
Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri n=56	2.13	13.76	32.29	40.11	11.70	0.41	100.00
Okul Müdürleri n=108	3.13	12.81	27.26	40.48	16.32	0.00	100.00
Öğretmenler n=399	3.41	11.49	25.83	34.51	24.76	0.00	100.00

Müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin değerlendirilmesinde, müfettişler, %47.34 "orta", %25.95 "çok", %22.24 "az" seçeneğine ağırlık vermişlerdir. Millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, %40.11; %32.29; %13.76 ile "çok", "orta", "az" seçeneklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri, ilgili yeterliklerin değerlendirilmesini, %40.48

"çok", %27.26 "orta", %16.32 "tam" seçeneklerinde toplamaktadır. Diğer taraftan öğretmenler ise, müdürlerin gösterdikleri yeterliklere, "çok", "orta" ve "tam" derecede, %34.51, %25.83 ve %24.76 ile, (özellikle son iki derecede) birbirine yakın kanaat belirtmişlerdir.

Bu duruma göre, müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin değerlendirilmesinde, müfettişler, "orta" seçeneğine ağırlık vererek, diğer kaynak gruplardan farklı algılamış bulunmaktadır. Diğer taraftan, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, okul müdürleri ve öğretmenler, müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin değerlendirilmesinde, "çok" seçeneğine ağırlık vermekle, dikkate değer bir paralellik içinde bulduklarını göstermektedirler.

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin oluşturduğu 15 yeterlik alanının, tüm grup ve dört kaynak grubu bakımından sıralanması dörtlü değerlendirme modeli çerçevesinde yapıldığından, Ek 1'de bunların ayrıntılı tablolarını vermek gereği duyulmamıştır.

### 2.1. Yeterlik Alanlarına Verilen önem Derecesi

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarına, tüm grup ve kaynak gruplarca verilen önem derecesinin bir göstergesi olarak, yeterlik alanları ortalamaları ve yeterlik alan numaralarını kapsayan karşılaştırmalar Tablo 4'de verilmiştir. Tablo 4'de özetlenen bu bulgular, Ek I'deki 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 nolu tablolarda verilmiş bulunmaktadır.

Tablo 4'ten de anlaşılacağı gibi, müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarına, kaynak grupların verdikleri önem dereceleri paralellik göstermektedir. Müfettişler, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri ve öğretmenler; 15 numaralı bina, tesis ve demir-

başların kullanılma, korunma ve bakımı alanına en yüksek dereceyi vermişlerdir. Bu, bir endüstri meslek lisesi müdürünü, yönetimin insan değil de madde açısından değerlendirilmelerinin ve geleneksel müdür imajının dışına çıkamadıklarının belirtisidir (Bursalıoğlu, 1975, s. 63). Okul müdürleri ise, en yüksek dereceyi 8 numaralı liderlik davranışları alanına vermişlerdir. Demek ki, okul müdürleri liderlik davranışlarına ilişkin olarak gösterdikleri davranışlarla, geleneksel müdür imajının dışına çıkabileceklerini ifade etmişlerdir. Kaynak grupların etkilediği tüm grupta ise, 15 numaralı bina, tesis ve demirbaşın kullanılma ve korunması alanı en yüksek dereceyi almış bulunmaktadır.

**TABLO 4**  
**KAYNAK GRUPLAR BAKIMINDAN ORTALAMALARINA GÖRE EN YÜKSEK VE EN DÜŞÜK YETERLİK ALANLARI**

		Tüm Grup	Bakanlık Müfettişleri	Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri	Okul Müdürleri	Öğretmenler
G Ö S G T E R E R E M K E E S N İ	En Yüksek	15 3.41	15 3.26	15 3.44	8 3.69	15 3.42
	En Düşük	5 3.22	5 3.01	2 3.15	5 3.39	1 3.18
	̄					
G Ö S O T L E D R U M Ğ E U K T E	En Yüksek	8 2.61	8 2.14	11 2.64	8 2.81	13 2.80
	En Düşük	1 2.34	1 1.82	1 2.24	1 2.28	1 2.55
	̄					

Okul müdürlerinin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından paralellik içinde bulunan müfettişler, okul müdürleri ve tüm grup, en düşük puanı, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu faaliyetlerini kapsayan 5 nolu yeterlik alanına vermiş bulunmaktadır. Burada anlaşılması ve yorumlanması güç olan nokta, okul müdürlerinin eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu faaliyetlerinin amaçlarına ulaşmasını sağlamayı kimlerden beklediğidir. Diğer yandan, müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarına, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, 2 nolu eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması alanına en düşük puanı verirken; öğretmenler, 1 nolu okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi alanına en düşük puanı vermektedir.

Okul müdürlerinin göstermekte oldukları en yüksek yeterlik alanlarını, müfettişler, okul müdürleri ve tüm grup, 8 nolu liderlik davranışları alanında toplamaktadır. Burada dikkate değer bir nokta, okul müdürlerinin kendilerinin gerek göstermesi gereken, gerekse göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarında en yüksek dereceyi 8 nolu liderlik davranışları alanında toplamış olmalarıdır. Bu ise, daha önce belirtilen yorumun gerçekçi olduğunu kanıtlamaktadır.

Diğer taraftan, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri en yüksek puanı, 11 nolu okul personelinin yönetilmesi alanına verirken, öğretmenler, 13 nolu okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi alanında toplamaktadır.

Okul müdürlerinin düşük derecede göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları konusunda, tüm grup ve kaynak gruplar paralellik içinde bulunmaktadır. Söz konusu gruplar, 1 nolu okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi alanına en düşük puanı vermişlerdir. Okul müdürleri açısından bu durum düşündürücüdür. Zira, bu, okul müdürlerinin, okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, bir kararın verilmesine ait şartları iyi kullanamadıkları



izlenimini vermektedir. İyi bir liderin, aynı zamanda, iyi ve isabetli karar veren kimse olduğu varsayımı dikkate alınacak olursa; okul müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarına ilişkin olarak 8 no'lu liderlik davranışları alanına en yüksek puan; diğer taraftan, 1 no'lu okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi alanına da en düşük puanı takdir etmeleri düşündürücü olduğu kadar bir çelişkiyi de ortaya koymaktadır.

## 2.2. Yeterlik Alanlarına İlişkin Fikir Birliği

Tüm grup ve kaynak grupların her birince, yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde varılan "fikir birliği" bakımından, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının numaraları ile, bu alanların standart sapmaları arası karşılaştırmalar Tablo 5'de verilmiş bulunmaktadır. Tabloda özetlenen bu bulgular, Ek I'deki 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 numaralı tablolarda verilmiştir.

Daha önce, istatistiksel analizler kısmında, standart sapmaların fikir birliğinin bir ölçütü olarak ele alındığı, açıklama ve yorumlamaların bu doğrultuda yapılacağı belirtilmişti.

Özet Tablo 5'de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin göstermesi gereken yeterlikler bakımından en düşük standart sapmalar, diğer bir deyimle, en yüksek fikir birliği; gerek tüm grup, gerekse öğretmenler açısından, 15 numaralı bina, tesis ve demirbaşların kullanılması, korunma ve bakımı alanında toplanmaktadır. Müfettişler, 9 no'lu okulda olumlu hava yaratılması, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri 8 no'lu liderlik davranışları ve okul müdürleri 13 no'lu okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi alanlarında en yüksek fikir birliğini yansıtmaktadırlar.

**TABLO 5**  
**KAYNAK GRUPLAR BAKIMINDAN STANDART SAPMALARINA GÖRE EN**  
**YÜKSEK VE DÜŞÜK YETERLİK ALANLARI**

		Tüm Grup	Bakanlık Müfettişleri	Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri	Okul Müdürleri	öğretmenler
G Ö S T E R E M K E S İ	En	12	12	7	6	3
	Yüksek	0.85	0.89	0.84	0.69	0.88
S O T L E D R U M Ç E U K T E	En	15	9	8	13	15
	Düşük	0.78	0.78	0.76	0.51	0.77
G Ö S T E R E M K E S İ	En	6	7	7	7	3
	Yüksek	1.11	0.86	1.09	1.09	1.16
S O T L E D R U M Ç E U K T E	En	8	8	4	8	5
	Düşük	0.96	0.74	0.81	0.87	0.99

Müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından en düşük fikir birliğinin ölçütü olan en yüksek standart sapmalar, tüm grup ve müfettişlerin 12 numaralı okul-çevre ilişkileri alanında görülmektedir. Millî eğitim gençlik ve spor müdürleri 7 no'lu yetki ve sorumluluk, okul müdürleri 6 no'lu eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi ve öğretmenler 3 no'lu eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi alanlarında en düşük fikir birliğini göstermektedirler.

Müdürlerin göstermekte olduğu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından, müfettişler, okul müdürleri ve tüm grup 8 no'lu liderlik davranışları alanında en

yüksek fikir birliğini göstermektedir. Millî eğitim gençlik ve spor müdürleri 4 no'lu okul içi ve dışı haberleşme, öğretmenler 5 no'lu eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu alanlarında en yüksek fikir birliğini göstermektedir.

Müdürlerin göstermekte olduğu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından, müfettişler, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri ve okul müdürleri 7 no'lu yetki ve sorumluluk alanında en düşük fikir birliğini göstermektedirler. Diğer taraftan, öğretmenler 3 no'lu eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi; tüm grup ise, 6 no'lu eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi alanlarında en düşük fikir birliğini yansıtmaktadırlar.

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterlikler ve bunların oluşturduğu yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde belirtilen önem derecesi ve varılan fikir birliği bakımlarından yeterliklerin ve yeterlik alanlarının ortalama ve standart sapmalar arası karşılaştırmaları da yararlı görülmüştür. Bunun için yeterlik alanları ve yeterliklere ilişkin ortalamaların ortalaması ve ortalamaların standart sapmaları kullanılmıştır.

**TABLO 6**  
**KAYNAK GRUPLARIN GÖSTERMESİ GEREKEN VE GÖSTERİLMEKTE**  
**OLAN YETERLİKLERE GÖRE ORTALAMALARI**

		Tüm Grup	Bakanlık Müfettişleri	Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri	Okul Müdürleri	öğretmenler
G Ö S T E R E R E M K E E S N İ	Yeterlikler					
	Arası	3.32	3.16	3.31	3.56	3.31
	̄					
G Ö S O T L E D R U M Ç E U K T E	Yeterlikler					
	Arası	2.49	1.99	2.45	2.54	2.66
	̄					
	Alanlar					
	Arası	2.49	1.99	2.45	2.54	2.66
	̄					

Tablo 6'da görüldüğü gibi, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken yeterlikler ve bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının ortalamaları, göstermekte oldukları yeterlikler ve alanlarının ortalamalarından yüksek bulunmaktadır. Bu durum, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken yeterliklere ve bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarına verilen önem derecesinin, göstermekte oldukları yeterlikler ve alanlara verilen önem derecesinden yüksek olduğunu göstermektedir. Yine aynı tabloda, görüleceği gibi, müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklere ilişkin kendi değerlendirmeleri, diğer kaynak grupların, onlara ilişkin değerlendirmelerinden

daha iyimser görünmektedir.

Tüm grup ve kaynak grupların herbirinin, göstermesi gereken ve gösterilmekte olan yeterlikler ve alanlara göre standart sapmaları Tablo 7'de görülmektedir.

**TABLO 7**  
**KAYNAK GRUPLARIN GÖSTERİLMESİ GEREKEN VE GÖSTERİLMEKTE**  
**OLAN YETERLİKLERE GÖRE STANDART SAPMALARI**

		Tüm Grup	Bakanlık Müfettişleri	Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri	Okul Müdürleri	Öğretmenler
G Ö S T E R E R M E S İ	Yeterlikler Arası	0.07	0.09	0.10	0.10	0.08
	Alanlar Arası	0.05	0.06	0.08	0.08	0.06
G Ö S T E R İ L M E R K E	Yeterlikler Arası	0.10	0.12	0.15	0.17	0.11
	Alanlar Arası	0.07	0.09	0.12	0.13	0.07

Tablo 7'den de anlaşılacağı gibi, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken yeterlikler ve alanlarına ilişkin standart sapmalar, göstermekte oldukları yeterlikler ve alanlarına ilişkin standart sapmalardan küçüktür. Bu durum, okul müdürlerinin göstermesi gereken yeterlikler ve alanlarına ilişkin fikir birliğinin, göstermekte

oldukları yeterlikler ve alanlarına ilişkin fikir birliğinden yüksek olduğunu kanıtlamaktadır.

Bu sonuçlar, bilgi toplama araçlarının geçerliğini desteklemekte ve diğer yandan, dörtlü değerlendirme modeline iliştirilen ve yorumlanan bulgular için de, sağlam bir temel oluşturmaktadır.

### 2.3. Yeterlik Alanlarının Değerlendirilmesinde Kaynak Gruplar Arasında Manidar Bir Fark Olup Olmadığının İncelenmesi

Bu alt başlıkta, önce, "gösterilmesi gereken yeterlik alanları", daha sonra da "gösterilmekte olan yeterlik alanları"na ait bulgular ele alınmıştır.

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarını değerlendiren kaynak grupların, bu değerlendirmelerinin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 8'de verilmiştir.

**TABLO 8**  
**GÖSTERMESİ GEREKEN YETERLİKLERİN OLUŞTURDUĞU YETERLİK ALANLARINA İLİŞKİN KAYNAK GRUPLARIN DEĞERLENDİRMELERİNİN ORTALAMALARI**

Kaynak Gruplar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bakanlık Müfettişleri	3.16	.06
Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri	3.31	.08
Okul Müdürleri	3.51	.08
Öğretmenler	3.31	.06

Tablo 8'den anlaşılacağı gibi, müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarına ilişkin değerlendirmelerinin, gruplara göre ortalamaları birbirinden farklı görünmektedir. Uygulanan ve Tablo 9'da verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

**TABLO 9**  
**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK**  
**ALANLARININ HER BİRİNE İLİŞKİN GRUPLARARASI VARYANS**  
**ANALİZİ SONUÇLARI**

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F
<b>"Karar Verme"</b>				
Gruplararası	88.94	3	29.65	43.96 **
Gruplarıçi	2380.41	3530	0.67	
Toplam	2469.34	3533		
<b>"Planlama"</b>				
Gruplararası	43.60	3	14.53	20.96 *
Gruplarıçi	2444.54	3525	0.69	
Toplam	2488.14	3528		
<b>"Örgütlenme"</b>				
Gruplararası	54.13	3	18.04	25.65 *
Gruplarıçi	2480.68	3526	0.70	
Toplam	2534.80	3529		
<b>"Haberleşme Etkinlikleri"</b>				
Gruplararası	79.82	3	26.61	40.91 **
Gruplarıçi	2294.97	3529	0.65	
Toplam	2374.79	3532		
<b>"Koordinasyon"</b>				
Gruplararası	50.19	3	16.73	25.45 *
Gruplarıçi	2320.06	3529	0.66	
Toplam	2370.25	3532		
<b>"Değerlendirme"</b>				
Gruplararası	36.79	3	12.26	19.03 *
Gruplarıçi	2269.23	3521	0.64	
Toplam	2306.02	3524		
<b>"Yetki ve Sorumluluk"</b>				
Gruplararası	39.48	3	13.16	19.88 *
Gruplarıçi	2336.05	3529	0.66	
Toplam	2375.53	3532		
<b>"Liderlik Davranışları"</b>				
Gruplararası	71.57	3	23.86	39.65 **
Gruplarıçi	2120.26	3524	0.60	
Toplam	2191.83	3527		
<b>"Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma"</b>				
Gruplararası	40.54	3	13.51	21.06 *
Gruplarıçi	2262.01	3526	0.64	
Toplam	2302.55	3529		



**TABLO 9 (devam)**  
**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK**  
**ALANLARININ HER BİRİNE İLİŞKİN GRUPLARARASI VARYANS**  
**ANALİZİ SONUÇLARI**

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F
<b>"Disiplin ve Devam Sağlama"</b>				
Gruplararası	35.97	3	11.99	19.05 *
Gruplarıçi	2214.01	3518	0.63	
Toplam	2249.98	3521		
<b>"Okul Personeli Yönetimi"</b>				
Gruplararası	49.48	3	16.49	26.03 *
Gruplarıçi	2234.59	3527	0.63	
Toplam	2284.07	3530		
<b>"Okul-Çevre ilişkileri"</b>				
Gruplararası	62.87	3	20.96	29.71 **
Gruplarıçi	2487.35	3526	0.70	
Toplam	2550.22	3529		
<b>"İşletmecilik Yönetimi"</b>				
Gruplararası	77.85	3	25.95	41.28 **
Gruplarıçi	2218.46	3529	0.63	
Toplam	2296.31	3532		
<b>"Yardımcı Hizmet Sağlama"</b>				
Gruplararası	50.71	3	16.90	24.48 *
Gruplarıçi	2433.94	3525	0.69	
Toplam	2484.65	3528		
<b>"Bina vb. Koruma ve Bakımı"</b>				
Gruplararası	33.71	3	11.24	18.89 *
Gruplarıçi	2097.98	3528	0.59	
Toplam	2131.69	3531		

\*p<.05

\*\*p<.01

Söz konusu tablodan da anlaşılacağı gibi, her yeterlik alanına ilişkin F değerleri .05 ve .01 düzeylerinde manidardır. Buna göre, müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde, kaynak grupların farklı görüşleri olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, bu sonuç, hangi grubun diğerinden veya diğerlerinden manidar derecede farklı olduğunu göstermediğinden, farkın kaynağını bulmak için t-testi uygulanmıştır.

Okul müdürlerinin göstermeleri gereken yeterlik alanlarından "karar verme" için gruplar arasında uygulanan t-testi sonuçlarına göre, müfettişlerle öğretmenler arasında manidar bir fark yoktur. Diğerleri birbirinden .01 düzeyinde farklılaşmaktadır.

"Planlama" yeterlik alanına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, müfettişler ile millî eğitim gençlik ve spor müdürleri arasında manidar bir farkın bulunmadığı, diğer grupların birbirinden .01 düzeyinde farklılaştıkları görülmektedir.

"Örgütlenme" yeterlik alanına ilişkin t-sonuçlarına göre, müfettişlerle millî eğitim gençlik ve spor müdürleri ve öğretmenlerle millî eğitim gençlik ve spor müdürleri arasında manidar bir fark yoktur. Müfettişlerle öğretmenler arasında .05 düzeyinde ve diğer gruplar arasında .01 düzeyinde olmak üzere manidar bir fark vardır.

"Haberleşme etkinlikleri", "koordinasyon" ve "değerlendirme" yeterlik alanlarına ilişkin, t-testi sonuçlarına göre ise, millî eğitim gençlik ve spor müdürleriyle öğretmenler arasında bir farklılaşmanın olmadığı, diğer grupların .01 düzeyinde farklılaştıkları anlaşılmaktadır. "Yetki ve Sorumluluk" ve "okulunda olumlu bir hava yaratmak" yeterlik alanlarına ilişkin t-testi sonuçlarına göre de, müfettişler ile millî eğitim gençlik ve spor müdürleri arasında manidar bir fark olmadığı, diğer kaynak grupları arasında manidar bir farkın olduğu gözlenmektedir.

"Liderlik davranışları", "disiplin ve devam sağlama" "okul personelinin yönetimi" "okul-çevre ilişkileri", "işletmecilik yönetimi", "yardımcı hizmet sağlama" "bina vb. koruma ve bakımı" yeterlik alanlarına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, millî eğitim gençlik ve spor müdürleriyle, öğretmenler arasında manidar bir fark bulunmamaktadır. Diğer gruplar arasında .05 ve .01 düzeylerinde, manidar bir farkın bulunduğu görülmektedir. Yani, gruplar, sözü edilen yeterlik alanlarını farklı algılayıp, değerlendirmektedir-

ler. Anlaşılacağı üzere, gruplar arasında yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde bir birlik söz konusu değildir.

Müdürlerin göstermesi gereken yeterlik alanlarından olan, "örgütlenme", "haberleşme etkinlikleri", "değerlendirme", "koordinasyon", "liderlik davranışları", "disiplin ve devamın sağlanması", "okul personelinin yönetimi", "okul-çevre ilişkileri", "işletmecilik yönetimi", "yardımcı hizmet sağlama", "bina vb. koruma ve bakımı" konularında millî eğitim gençlik ve spor müdürleriyle öğretmenler arasında manidar bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde, millî eğitim gençlik ve spor müdürleriyle öğretmenler birbirlerine yakın düşünmektedir.

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermekte olduğu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarını değerlendiren kaynak grupların ortalama ve standart sapmaları Tablo 10'da verilmiştir.

**TABLO 10**

**GÖSTERİLMEKTE OLAN YETERLİKLERİN OLUŞTURDUĞU YETERLİK ALANLARINA İLİŞKİN KAYNAK GRUPLARIN DEĞERLENDİRMELERİNİN ORTALAMALARI VE STANDART SAPMALARI**

Kaynak Grupları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bakanlık Müfettişleri	1.99	.12
Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri	2.45	.15
Okul Müdürleri	2.54	.17
Öğretmenler	2.66	.11

Tablodan anlaşılacağı üzere, müdürlerin göstermekte olduğu yeterlik alanlarına ilişkin değerlendirmelerin kaynak gruplarına göre ortalamaları ve standart sapmaları birbirinden farklıdır.

**TABLO 11**  
**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK**  
**ALANLARININ HER BİRİNE İLİŞKİN GRUPLARARASI VARYANS**  
**ANALİZİ SONUÇLARI**

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F
<b>"Karar Verme"</b>				
Gruplararası	290.11	3	96.70	93.12 **
Gruplarıçi	2664.69	3529	1.04	
Toplam	3954.80	3532		
<b>"Planlama"</b>				
Gruplararası	189.25	3	63.08	65.07 **
Gruplarıçi	3409.72	3517	0.97	
Toplam	3598.97	3520		
<b>"Örgütlenme"</b>				
Gruplararası	203.09	3	67.69	60.51 **
Gruplarıçi	3926.91	3510	1.12	
Toplam	4130.00	3513		
<b>"Haberleşme Etkinlikleri"</b>				
Gruplararası	207.15	3	69.05	77.98 **
Gruplarıçi	3107.02	3509	0.88	
Toplam	3314.17	3512		
<b>"Koordinasyon"</b>				
Gruplararası	313.77	3	104.59	115.42 **
Gruplarıçi	3179.66	3509	0.91	
Toplam	3493.43	3512		
<b>"Değerlendirme"</b>				
Gruplararası	333.50	3	111.17	96.94 **
Gruplarıçi	4011.54	3498	1.15	
Toplam	4345.04	3501		
<b>"Yetki ve Sorumluluk"</b>				
Gruplararası	254.72	3	84.91	79.33 **
Gruplarıçi	3768.39	3521	1.07	
Toplam	4023.11	3524		
<b>"Liderlik Davranışları"</b>				
Gruplararası	216.03	3	72.01	83.36 **
Gruplarıçi	3037.14	3516	0.86	
Toplam	3253.17	3519		
<b>"Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma"</b>				
Gruplararası	213.85	3	71.28	71.91 **
Gruplarıçi	3477.52	3508	0.99	
Toplam	3691.37	3511		

**TABLO 11 (devam)**  
**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK**  
**ALANLARININ HER BİRİNE İLİŞKİN GRUPLARARASI VARYANS**  
**ANALİZİ SONUÇLARI**

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F
<b>"Disiplin ve Devam Sağlama"</b>				
Gruplararası	254.00	3	84.67	85.31 **
Gruplarıçi	3478.36	3505	0.99	
Toplam	3732.36	3508		
<b>"Okul Personeli Yönetimi"</b>				
Gruplararası	231.58	3	77.19	81.76 **
Gruplarıçi	3317.92	3514	0.94	
Toplam	3549.50	3517		
<b>"Okul-Çevre ilişkileri"</b>				
Gruplararası	160.13	3	53.38	53.78 **
Gruplarıçi	3478.93	3505	0.99	
Toplam	3539.07	3508		
<b>"İşletmecilik Yönetimi"</b>				
Gruplararası	335.53	3	111.84	118.99 **
Gruplarıçi	3301.78	3513	0.94	
Toplam	3637.31	3516		
<b>"Yardımcı Hizmet Sağlama"</b>				
Gruplararası	283.29	3	94.43	84.49 **
Gruplarıçi	3921.49	3509	1.12	
Toplam	4204.78	3512		
<b>"Bina vb. Koruma ve Bakımı"</b>				
Gruplararası	205.17	3	68.39	61.85 **
Gruplarıçi	3879.82	3509	1.11	
Toplam	4084.99	3512		

\*\*p<.01

Tablo 11'de, 15 yeterlik alanının her birine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. İlgili tablodan da anlaşılacağı gibi, her yeterlik alanına ilişkin F değeri .01 düzeyinde manidardır. Buna göre, müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde, kaynak grupların farklı görüşleri olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, bu sonuç, hangi grupların birbirinden farklı olduğunu göstermediğinden, farkın kaynağını

bulmak için t-testi uygulanmıştır.

Okul müdürlerinin göstermekte oldukları yeterlik alanlarından "karar verme" için gruplar arasında uygulanan t-testi sonuçlarına göre, okul müdürleriyle, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri arasında manidar bir fark yoktur. Diğer bir deyişle, sözü edilen gruplar, bu yeterlik alanları açısından yaklaşık düşünmektedirler. Bunların dışında kalan kaynak grupları ise, karar vermeye ilişkin yeterlik alanının değerlendirilmesinde, .01 düzeyinde manidar olarak farklılaşmaktadırlar.

"Planlama" yeterlik alanına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, okul müdürleriyle öğretmenler arasında manidar bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer gruplar arasındaki farklar ise manidardır.

"Örgütlenme" yeterlik alanına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, okul müdürleriyle millî eğitim gençlik ve spor müdürleri; yine, öğretmenlerle millî eğitim gençlik ve spor müdürleri ve okul müdürleri arasında manidar bir fark yoktur.

"Haberleşme etkinlikleri" yeterlik alanına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, okul müdürleriyle öğretmenler arasındaki farkın manidar olmadığı gözlenmektedir. Diğer gruplar arasında, bu yeterlik alanını değerlendirmede, .05 ve .01 düzeylerinde manidar bir fark vardır.

"Koordinasyon", "Değerlendirme", "Yetki ve sorumluluk" yeterlik alanlarına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, millî eğitim gençlik ve spor müdürleriyle, okul müdürleri arasında manidar bir fark olmadığı algılanmaktadır. Demek ki, bu gruplar, müdürlerin göstermekte oldukları yeterlik alanlarını değerlendirirken, birbirlerine yaklaşık düşünmektedirler.

"Liderlik davranışları" ve "Okulda olumlu bir hava yaratma" yeterliklerine ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, okul müdürleriyle öğretmenler arasında manidar derecede bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer grupların

bu konudaki görüşleri ise, birbirinden manidar derecede farklıdır.

"Disiplin ve devamı sağlama" yeterlik alanına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, okul müdürleriyle öğretmenler ve millî eğitim gençlik ve spor müdürleri birbirlerine yakın düşünmektedir. Diğer gruplar, söz konusu yeterlik alanı açısından, birbirleriyle .01 düzeyinde, manidar derecede farklılık göstermektedir.

"Okul personelinin yönetimi" ve "okul-çevre ilişkileri" yeterlik alanlarına ilişkin t-testi sonuçları ise, müfettişlerle, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin manidar derecede farklılaştıklarını göstermektedir. Ancak, ikili karşılaştırmalarda, okul müdürleriyle, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin; öğretmenlerle, okul müdürü ve millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin arasında manidar bir farklılaşmanın olmadığı anlaşılmaktadır.

"İşletmecilik yönetimi" yeterlik alanında, tüm grubun .01 düzeyinde, manidar olarak farklılaştığı görülmektedir.

"Yardımcı hizmetler sağlama" ve "Bina vb. koruma ve bakımı" yeterlik alanlarında, okul müdürlerinin, millî eğitim gençlik ve spor müdürleriyle birbirine yakın düşündükleri söylenebilir. Bina vb. koruma ve bakımı yeterlik alanında, öğretmenler ile müdürler arasındaki fark manidar değildir. Diğer gruplar ise, söz konusu, yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde, birbirlerinden .01 manidarlık düzeyinde farklılık göstermektedirler. Diğer bir ifadeyle, kaynak grupların bir bölümünün, okul müdürlerinin göstermekte olduğu yeterlik alanlarını farklı algıladıkları anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alınarak, okul müdürlerinin göstermekte oldukları yeterlik alanlarına ilişkin t-testi sonuçları değerlendirildiğinde; okul müdürleriyle öğretmenlerin, "planlama", "örgütlenme", "haberleşme etkin-



likleri", "liderlik davranışları", "okulunda olumlu bir hava yaratmak", "okul personelinin yönetimi" ve "okul-çevre ilişkileri" alanlarında birbirlerinden manidar derecede farklı olmadıkları anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, okul müdürleri ve öğretmenler, anılan yeterlik alanları açısından, yaklaşık düşünmektedirler.

#### 2.4. Kaynak Grupların Değerlendirmelerine Göre Yeterlik Alanları Arasındaki Manidarlığın İncelenmesi

Bu alt başlıkta, önce, "gösterilmesi gereken yeterlik alanları", daha sonra da "gösterilmekte olan yeterlik alanları"na ait bulgular ele alınmıştır.

Tüm grubun değerlendirmesine göre, müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının, ortalama puanları ve bu puanlar dikkate alınarak, önceliklerine göre yapılan sıralamaları Tablo 12'de verilmiştir.

**TABLO 12**  
**TÜM GRUBUN GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARINI**  
**DEĞERLENDİRME ORTALAMALARI**

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	3.41	.78
2 - Liderlik Davranışları	3.38	.79
13 - İşletmecilik Yönetimi	3.37	.81
7 - Yetki ve Sorumluluk	3.37	.82
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	3.33	.81
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	3.33	.79
12 - Okul-Çevre ilişkileri	3.33	.85
4 - Haberleşme Etkinlikleri	3.33	.82
6 - Değerlendirme	3.32	.82
11 - Okul Personeli Yönetimi	3.32	.80
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	3.31	.84
3 - Örgütlenme	3.28	.85
1 - Karar Verme	3.25	.84
2 - Planlama	3.24	.84
5 - Koordinasyon	3.22	.81

Tablodaki değerlerden anlaşılacağı üzere, tüm grupca değerlendirilen, müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının, bir kaçı dışında kalanların ortalamalarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Tabloya göre, yeterlik alanlarından ilk beş sırayı, "15, 2, 13, 7 ve 9" no'lu yeterlik alanlarının aldığı görülmektedir. Son beş yeterlik alanı ise, sırayla, "14, 3, 2, 1 ve 5" no'lu alanlardır. Tablo 13'de kaynak grupların değerlendirmelerine göre, yeterlik alanları arasında .01 düzeyinde manidar bir farkın olup olmadığını ortaya çıkarmak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan anlaşılacağı gibi, gözlenen F değeri,

**TABLO 13**  
**TÜM GRUBUN GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARINA**  
**İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F
Yeterlik Alanları arası	146	14	10.43	15.59 **
Yeterlik Alanları içi	35410.19	52937	0.67	
Toplam	35556.19	52951		

\*\*p<.01

.01 düzeyinde 14, 52937 serbestlik derecelerinde manidar-  
dır. Buna göre, tüm grubun, müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarını birbirinden farklı değerlendirdikleri söylenebilir.

Tüm grubun değerlendirmesine göre, müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının, ortalama puanları ve bu puanlar dikkate alınarak önceliklerine göre yapılan sıralamaları Tablo 14'de verilmiş bulunmaktadır. Tablodaki değerler incelendiğinde, tüm grupca değerlendirilen, müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının, bir kaçı

dışında kalanların ortalamalarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere, yeterlik

**TABLO 14**  
**TÜM GRUBUN GÖSTERİLMEKTE OLAN YETERLİK ALANLARINI**  
**DEĞERLENDİRME ORTALAMALARI**

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
8 - Liderlik Davranışları	2.61	0.96
13 - İşletmecilik Yönetimi	2.59	1.02
7 - Yetki ve Sorumluluk	2.57	1.07
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	2.53	1.02
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	2.52	1.08
4 - Haberleşme Etkinlikleri	2.52	0.97
11 - Okul Personeli Yönetimi	2.50	1.00
5 - Koordinasyon	2.47	0.99
2 - Planlama	2.47	1.01
12 - Okul-Çevre İlişkileri	2.47	1.02
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	2.44	1.03
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	2.44	1.09
3 - Örgütlenme	2.43	1.08
6 - Değerlendirme	2.39	1.11
1 - Karar Verme	2.34	1.06

alanlarından ilk beş sırayı, "8, 13, 7, 9 ve 15" no'lu yeterlik alanlarının aldığı görülmektedir. Son beş sırada ise, "10, 14, 3, 6 ve 1" no'lu yeterlik alanlarının yer aldığı anlaşılmaktadır. Tüm grubun, gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterlik alanlarını değerlendirmelerine ilişkin Tablo 12 ve Tablo 14'deki bilgiler incelendiğinde; ilk beş sırada yer alan, yeterlik alanlarının, öncelik sıralamaları bakımından benzerlikleri olmadığı; ancak, "15, 13, 7 ve 9" no'lu yeterlik alanlarının bu gruplarda yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, söz konusu tablolarda yer alan son beş yeterlik alanları açısından da, sıralama da bir benzerliğin olmadığı; ancak, "14, 3 ve 1" no'lu yeterlik alanlarının, bu grupta yer aldığı anlaşılmaktadır. Demek ki, tüm grup, müdürlerin göstermesi gereken ve

gösterilmekte olan yeterlik alanlarının önceliklerine göre sıralanmasını farklı değerlendirmektedir.

Tablo 15'te, kaynak grupların değerlendirmelerine göre, müdürlerin göstermekte olduğu yeterlik alanları arasında manidar bir farkın olup olmadığını ortaya çıkarmak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Tablodan anlaşılacağı gibi gözlenen F değeri, .01 düzeyinde 14, 52717 serbestlik derecelerinde manidardır.

**TABLO 15**  
**TÜM GRUBUN GÖSTERİLMEKTE OLAN YETERLİK ALANLARINA**  
**İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F
Yeterlik Alanları arası	276.62	14	19.76	18.39 **
Yeterlik Alanları içi	56652.06	52717	1.07	
Toplam	56652.68	52731		

\*\*p<.01

Buna göre, tüm grubun, müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarını, farklı değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

### 2.5. Yeterlik Alanlarının Değerlendirilmesinde (Sıralanmasında) Gruplar Arası Uyumun İncelenmesi

Okul müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde (sıralanmasında) gruplar arası ilişkin derecesini de tesbit etmek amacıyla, Spearman'ın "Sıra Farkları Korelasyon katsayısı" yöntemi kullanılmıştır. Kaynak grupların, göstermesi gereken yeterlik alanlarını değerlendirme ortalamaları ile sıra farkları puanları Ek 1'deki 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 ve 37 numaralı Tablolarda verilmiştir. Bu yöntemin uygulanması sonucu

elde edilen değerler Tablo 16'da yansıtılmıştır. Tablo değerlerine göre, gösterilmesi gereken yeterlik alanlarında,

**TABLO 16**  
**GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ**  
**DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN, GRUPLAR ARASI SPEARMAN**  
**SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI**

	Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri	Okul Müdürleri	Öğretmenler
Bakanlık Müfettişleri	.40	.34	.53 *
Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri		.88 **	.33
Okul Müdürleri			.17

\*p<.05      Sd=13  
\*\*p<.01

müfettişlerle öğretmenler ve millî eğitim müdürleriyle okul müdürlерinin görüşleri arasında .05 ve .01 düzeylerinde manidar bir ilişki tesbit edilmiştir. Buna göre, ikili gruplar arasındaki görüşler aynı yöndedir. Bununla beraber, diğer ikili grupların, gösterilmesi gereken yeterlik alanlarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri arasında manidar bir ilişki yoktur. Ancak, söz konusu ilişki aynı yöndedir. Bütün bunlardan anlaşılacağı üzere, müfettişlerle öğretmenler ve millî eğitim müdürleriyle okul müdürleri arasındaki görüş birliği, diğer kaynak gruplarına göre daha yüksektir, denilebilir.

Okul müdürlерinin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde de gruplar arası ilişkinin derecesini tesbit etmek için kullanılan Spearman'ın "Sıra Farkları Korelasyon katsayısı" yöntemi uygulama sonuçları Tablo 17'de verilmiştir. Tablo değerlerine göre, gösterilmekte olan yeterlik alanlarında, müfettişlerle okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında .01 düzeyinde manidar bir ilişki vardır. Yine, bu

alanların değerlendirilmesinde, okul müdürleriyle öğretmenlerin görüşleri arasında .05 düzeyinde manidar bir ilişki tesbit edilmiştir. Diğer ikili grupların, gösterilmekte olan yeterlik alanlarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri arasında ise, manidar bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, söz konusu ilişkilerin aynı yönde olduğu söylenebilir. Bu açıklamalara dayalı olarak; müfettişler, okul mü-

**TABLO 17**  
**GÖSTERİLMEKTE OLAN YETERLİK ALANLARININ**  
**DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN, GRUPLAR ARASI SPEARMAN**  
**SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI**

	Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri	Okul Müdürleri	Öğretmenler
Bakanlık Müfettişleri	.28	.72 **	.91 **
Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri		.44	.34
Okul Müdürleri			.54 *

\*p<.05      Sd=13  
\*\*p<.01

dürleri ve öğretmenler; öte yandan, okul müdürleriyle öğretmenler arasındaki görüş birliği, diğer kaynak gruplarına göre daha yüksektir.

### 3. Yeterlik Alanlarının Dörtlü Değerlendirme Modelindeki Dağılımı ve Öncelik Sırası

Bölüm III'de de belirtildiği gibi, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterlikler ile bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının, hizmet öncesi ve hizmet içi programlarına iliştilerilebilmesi amacıyla, dörtlü değerlendirme modeli kullanılmıştır. Müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve aynı derecede göstermekte oldukları yeterliklerin,

daha çok hizmet öncesi eğitim programlarında yer alması kabul edilmiştir. Yüksek derecede gösterilmesi gereken, fakat düşük derecede gösterilen yeterliklerin hizmet içi eğitim programlarının kapsamına girmesi kabul edilmiştir. Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken, fakat yüksek derecede gösterdikleri yeterlikler, diğer yeterliklerin zararına bir durum yarattığından yine müdürler tarafından dengelendirilmek zorundadır. Ayrıca, yetiştirme programlarının bunlara verilen önem açısından yeniden gözden geçirilmesi yararlı olur. Düşük derecede gösterilmesi gereken ve aynı derecede gösterilen yeterliklere, yönetici yetiştirme programlarında yer verilmesi tartışmaya açık bulunmaktadır.

Kaynak gruplar tarafından değerlendirilen yeterliklerin ve yeterlik alanlarının modeldeki dağılımı, bu grupları tanımlayan başlıklar altında verilmiştir. Her grubun değerlendirdiği yeterlik alanları ve yeterlikler ayrı tablolarla gösterilmiştir. Söz konusu alanların ve yeterliklerin bilgi toplama araçlarında kapsanan açıklamaları da, ayrıca listelenmiştir. Burada dikkat edilecek önemli nokta, her hangi bir yeterlik alanında bulunan bir yeterliğin çok puan toplayabileceği, ve o yeterlik alanını tek başına diğerlerinin üstüne çıkarabileceği ihtimalidir.

#### Tüm Grupca Değerlendirilen Yeterlik Alanları

Tablo 18'de, tüm grup tarafından değerlendirilen yeterlik alanlarının modeldeki dağılımı görülmektedir. Tablo-  
dan anlaşılacağı üzere, bütün kaynak kişiler müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yedi yeterlik alanı tesbit etmişlerdir. Bu yeterlik alanlarının hizmet öncesi eğitim programlarında yer alması gerekmektedir. önem derecelerine göre sıralanan bu yeterlik alanları Tablo 18'de açıklanmaktadır.



**TABLO 18**  
**TÜM GRUP TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİK**  
**ALANLARININ MODELDEKİ DAĞILIMI**

Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Düşük	
Yeterlik Alanı No	(T) Puanı	Yeterlik Alanı No	(T) Puanı
15	63.35	12	51.11
8	63.11	10	49.45
13	61.67	6	46.35
7	59.36		
9	53.29		
4	52.70		
11	51.18		
Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Düşük	
Yeterlik Alanı No	(T) Puanı	Yeterlik Alanı No	(T) Puanı
		14	46.15
		3	41.77
		2	39.12
		5	37.21
		1	34.16

15- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı

8- Liderlik davranışları

13- Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi

7- Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar

9- Okulda olumlu bir hava yaratılması

4- Okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri

11- Okul personelinin yönetilmesi

Yukarıdaki bulgulardan anlaşılacağı üzere, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken yeterlik alanlarını bütün kaynak gruplar, madde ve insan etkenleri bakımından oldukça dengeli değerlendirmişlerdir. Bu sonuç, Bursalıoğlu (1975, s. 70)'nun araştırmasında, modelin bu gözeneğinde tüm grubun yaptığı değerlendirme ile paralellik içindedir.

Müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve fakat düşük derecede gösterdikleri üç yeterlik alanı 12, 10 ve 6'dır. Aşağıda belirtilen bu yeterlik alanlarının da, hizmet içi eğitimle kazandırılması gerekmektedir.

- 12- Okul-çevre ilişkileri
- 10- Disiplin ve devamına sağlanması
- 6- Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri yeterlik alanları aşağıda sıralanmıştır.

- 14- Yardımcı hizmetlerin sağlanması
- 3- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi
- 2- Okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması
- 5- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu
- 1- Okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi

Bu gözenekteki yeterlik alanlarının yığılması, eğitim ve okul yönetiminde böyle alanları oluşturan yeterlikleri gereksiz sayan sistemin özelliğinden gelmektedir. Diğer taraftan, yönetimin örgütlenme, planlama, koordinasyon ve karar gibi süreçlerin öneminin, yöneten ve yönetilenler tarafından iyi anlaşılamadığını açığa çıkarmaktadır. Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında da gerekli yeterliklerin kazanılamadığı gerçeği doğrulanmaktadır.

#### **Bakanlık Müfettişlerince Değerlendirilen Yeterlik Alanları**

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin yüksek derecede göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından, müfettişlerin, tüm grubun eğilimine yakın bir durumda oldukları Tablo 19'dan anlaşılmaktadır. Müfettişlerin değerlendirmesine göre, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve göster-

mekte olduğu altı yeterlik alanının başında; 8, 15 ve 12 numaralı alanlar gelmektedir. Modelin bu gözeneğine giren ve okul müdürlerine hizmet öncesi eğitimde kazandırılması gereken yeterlik alanları önceliklerine göre, aşağıda belirtilmiştir:

- 8- Liderlik davranışları
- 15- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, korunma ve bakımı
- 12- Okul-çevre ilişkileri
- 7- Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar
- 11- Okul personelinin yönetimi
- 9- Okulda olumlu bir hava yaratmak.

Müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken, fakat, düşük derecede gösterdikleri ve bu bakımdan hizmet içi eğitim yoluyla kazanmaları gereken üç yeterlik alanı, müfettişlerce, 10, 3 ve 6 numaralı alanlardır.

- 10- Disiplin ve devamın saplanması
- 3- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi
- 6- Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmaları

Tüm grubun eğiliminden farklı olarak müfettişlerin, yukarıdaki değerlendirmeleri gerçekçi görülmektedir. Müfettişler, okuldaki ve çevresindeki insan ögesini daha çok önemsediklerini yansıtmaktadırlar.

Müfettişlerin değerlendirmesine göre, müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken, fakat yüksek derecede gösterdikleri yeterliklerin oluşturduğu üç yeterlik alanı 4, 13 ve 2'dir.

- 4- Okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri
- 13- Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi
- 2- Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması

**TABLO 19**  
**BAKANLIK MÜFETTİŞLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN**  
**YETERLİK ALANLARININ MODELDEKİ DAĞILIMI**

Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Düşük	
Yeterlik Alanı No	(T) Puanı	Yeterlik Alanı No	(T) Puanı
8	63.71	10	53.32
15	63.32	3	48.95
12	57.60	6	45.84
7	55.76		
11	52.99		
9	52.39		
Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Düşük	
Yeterlik Alanı No	(T) Puanı	Yeterlik Alanı No	(T) Puanı
4	46.92	14	44.29
13	48.71	1	39.26
2	42.69	5	31.59

Müfettişler, müdürlerin okul içi ve dışı haberleşme, okulunun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi, okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmaları alanlarında daha yeterli olmalarını beklemektedir.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri üç yeterlik alanı, müfettişlerce, şöyle sıralanmıştır:

- 14- Yardımcı hizmetlerin sağlanması
  - 1- Okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi
  - 5- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu

Karar, koordinasyon gibi yönetim süreçlerinde müdürlerin yeterli olmasına gerek duymayan müfettişlerin bu değerlendirmeleri, kendilerinin bu alanda yönetici eğitimi ve bu süreçlerin önemini görmemiş olmalarından ileri gelebilir. Yardımcı hizmetlerle ilgili yeterliklerin kazanılmasının

gereksizliğini yansıtan müfettiş değerlendirmeleri, tüm grubun, modelin bu gözeneğindeki değerlendirmeleri ile paralellik göstermektedir.

### Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlerince Değerlendirilen Yeterlik Alanları

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin yüksek derecede göstermesi gerekli yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin, tüm grup ve müfettişler ile bazı yeterlik alanlarında benzerlikler gösterdiği anlaşılmaktadır. Tablo 20 millî eğitim gençlik ve spor müdürleri tarafından değerlendirilen yeterlik alanlarının modeldeki dağılımını göstermektedir. Millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin değerlendirmesine göre, okul müdürlerinin yüksek derecede göstermesi gereken, böyle gösterdiği ve hizmet öncesi eğitimde kazanması öngörülen 6 yeterlik alanı şunlardır:

- 15- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanma, koruma va bakımı
- 8- Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar
- 13- Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi
- 4- Okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri
- 10- Disiplin ve devamın sağlanması
- 12- Okul- çevre ilişkileri

Müdürlerin yüksek derecede göstermesi gerekmesine rağmen, düşük derecede gösterdiği ve hizmet içi eğitimle kazanması zorunlu 3 yeterlik alanları şunlardır:

- 1- Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken
- 14- Yardımcı hizmetlerin sağlanması
- 6- Okul içi ve dışı uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi

Modelin bu gözeneğinde, tüm grup, müfettişler ve millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin tesbit ettiği

yeterlik alanı sayısı aynıdır. Bu, grupların algılamalarındaki tutarlılığı göstermektedir.

TABLO 20

MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ TARAFINDAN  
DEĞERLENDİRİLEN YETERLİK ALANLARININ MODELDEKİ DAĞILIMI

Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Düşük	
Yeterlik Alanı No	(T) Puanı	Yeterlik Alanı No	(T) Puanı
15	64.31	1	48.74
8	58.58	14	47.89
13	57.13	6	47.77
4	56.32		
10	54.84		
12	54.77		
Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Düşük	
Yeterlik Alanı No	(T) Puanı	Yeterlik Alanı No	(T) Puanı
11	52.98	5	36.83
3	47.79	2	30.98
7	45.79		
9	45.26		

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken, fakat yüksek derecede gösterdikleri 4 yeterlik alanları şunlardır:

- 11- Okul personelinin yönetimi
- 3- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde
- 7- Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda
- 9- Okulda olumlu bir hava yaratılması

Millî eğitim gençlik ve spor müdürlerince, okul müdürleri, personelin yönetimi, yetki ve sorumluluk, okulda olumlu hava yaratılması alanlarına ilişkin hizmetleri önemsemektedirler.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları şöyle sıralanmaktadır:

- 5- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu
- 2- Okul içi ve okul dışı eğitimde ve öğretim çalışmalarının planlanması

Yukarıda belirtilen iki yeterlik alanları bakımından, tüm grupta, milli eğitim gençlik ve spor müdürleri aynı paralellik içindedir.

#### Okul Müdürlerince Değerlendirilen Yeterlik Alanları

Tablo 21'den müdürlerin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının, modelin sağ üst ve sol alt gözeneğinde yığıldıkları anlaşılmaktadır. Müdürlerin yüksek derecede göstermeleri gerektiğine ve gösterdiklerine inandıkları yeterliklerin oluşturduğu beş yeterlik alanı aşağıda sıralanmıştır.

- 8- Liderlik davranışları
- 13- Okulun işletmecilik ilkelerine göre yürütülmesi
- 4- Okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri
- 12- Okul-çevre ilişkileri
- 11- Okul personelinin yönetimi

ilk bakışta, müdürler, yönetimin madde ve insan boyutlarını dengeli bir şekilde önemser görünmektedirler. Ayrıca, kendilerini değerlendirmede müfettişler kadar iyimser olmadıkları da anlaşılmaktadır. Bu bakımdan tarafsız bir değerlendirme yaptıkları söylenebilir.

Müdürlerin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından göstermeleri gereken yüksek ve göstermekte oldukları düşük iki yeterlik alanı şunlardır:

- 15- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, koruma ve bakımı



1- Okul yönetimine ilişkin kararların verilmesi  
Müdürler, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı ile okul yönetimine ilişkin kararların verilmesindeki yeterlikleri gösteremediklerini kabul etmektedirler. Bu durum, gerçekten düşündürücüdür.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve yüksek derecede gösterdikleri üç yeterlik alanı aşağıda sıralanmıştır.

- 9- Okulda olumlu bir hava yaratmak
- 7- Yetki ve sorumluluğa ait sorunlar
- 2- Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması

Yukarıda belirtilen yeterlik alanlarını müdürlerin göstermekte olması sevindiricidir.

**TABLO 21**  
**OKUL MÜDÜRLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİK**  
**ALANLARININ MODELDEKİ DAĞILIMI**

Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Düşük	
Yeterlik Alanı No	(T) Puanı	Yeterlik Alanı No	(T) Puanı
8	68.42	15	52.63
13	60.36	1	46.44
4	59.04		
12	57.52		
11	53.19		
Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Düşük	
Yeterlik Alanı No	(T) Puanı	Yeterlik Alanı No	(T) Puanı
9	48.87	3	48.91
7	45.49	10	46.58
2	40.46	14	46.12
		6	42.36
		5	33.88

Müdürlerin düşük derecede göstermeleri gereğine inandıkları ve böyle gösterdikleri yeterlik alanları şunlardır:

- 3-Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi
- 11- Disiplin ve devamın sağlanması
- 14-Yardımcı hizmetlerin sağlanması
- 6- Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi
- 5- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu

Müdürlerin örgütleme, değerlendirme ve koordinasyon gibi yönetim süreçlerini düşük derecede göstermeleri gerektiği yönündeki algılamaları; bu süreçlerin kapsadığı çalışmalardan bir kısmının öğretmenler tarafından yapılmakta olmasıdır. Eğitim-öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi buna örnektir. Oysa, okul müdürlerinin, okulunun amaçlarını gerçekleştirmede, yukarıda belirtilen bir kısım yönetim süreçlerini göz ardı etmeleri düşünülemez.

#### Öğretmenlerce Değerlendirilen Yeterlik Alanları

Müdürlerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının, öğretmenlerin değerlendirmesine meydana gelen dağılımı Tablo 22'de verilmiştir. Modelin birinci gözeneğinde yer alan, müdürlerin yüksek derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının, öğretmenlerce yapılan değerlendirme sonuçları aşağıdadır.

- 7- Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar
- 13- Okulunun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi
- 15- Okulunun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, koruma ve bakımı
- 8- Liderlik davranışları

9- Okulda olumlu hava yaratmak

**TABLO 22**  
**ÖĞRETMENLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİK**  
**ALANLARININ MODELDEKİ DAĞILIMI**

Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Düşük	
Yeterlik Alanı No	(T) Puanı	Yeterlik Alanı No	(T) Puanı
7	65.25	6	49.10
13	69.49		
15	62.11		
8	57.21		
9	55.24		
Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Düşük	
Yeterlik Alanı No	(T) Puanı	Yeterlik Alanı No	(T) Puanı
4	49.82	11	48.77
5	45.66	10	48.15
		14	48.07
		12	44.73
		2	42.41
		3	37.83
		1	31.15

Yine, diğer kaynak grupların algılamalarından farklı bir eğilimle, öğretmenler, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken fakat düşük derecede gösterdikleri yeterliklerin oluşturduğu tek yeterlik alanı, 6 numaralı okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi alanıdır.

Yukarıdaki dağılımlardan da anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin değerlendirmesince, müdürler, yüksek derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından, madde ve insan öğelerine ağırlık vermektedirler. Yine öğretmenlerin değerlendirmelerine göre, okul içi ve dışında uygulanan eğitim

ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi yönünden müdürlerin göstermekte olduğu yeterlikler düşük düzeydedir.

öğretmenlere göre, müdürlerin gereğinden fazla önemsedikleri yeterlik alanları şunlardır:

- 4- Okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri
- 5- Okul ve çevredeki eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonu

Okulun çevreye dönük çalışmaları, yöneticinin verim ve başarı ölçütlerinden biri olarak kabul edilmiştir (Bursalıoğlu, 1975, s.82). özellikle spor ve sosyal faaliyetler bunlar arasındadır. Okul ve çevredeki eğitim öğretim çalışmaları da gerek velilerin gerekse öğrencilerin yakından izledikleri ve etkilendikleri faaliyetlerdir. Bu bakımdan, müdürlerin modelin bu gözeneğindeki yeterlikleri fazla önemsemeleri, bir dereceye kadar normal sayılmalıdır.

öğretmenlerin algılamalarına göre, müdürlerin düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları sayısı, tüm grup, müfettişler ve millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin değerlendirmelerine oranla daha çoktur. Aşağıda, modelin bu gözeneğine giren yeterlik alanlarının önceliklerine göre bir sıralaması verilmiştir.

- 11- Okul personelinin yönetimi
- 10- Disiplin ve devamın sağlanması
- 14- Yardımcı hizmetlerin sağlanması
- 12- Okul-çevre ilişkileri
- 2- Okul-içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması
- 3- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi
- 1- Okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi

Yukarıda sıralanan yeterlik alanlarından bazılarında ilişkin çalışmaların öğretmenler tarafından yapılmakta olması, böyle bir değerlendirmeye yol açmış olabilir. Bunu, Bursalıoğlu (1975, s. 82), müdürlerin bu alanlardaki yeter-

lik düzeyleri yükseldikçe, söz konusu çalışmalara karışma ihtimalinin artması endişesine bağlamaktadır.

Kesin fikir birliği kavramı, Bölüm III'de açıklanmıştı. Kaynak grupların, değerlendirmelerine göre, modelin gözeneklerine giren yeterlik alanlarının, kesin fikir birliği bakımından nasıl bir dağılım gösterdikleri aşağıda açıklanmıştır. Kesin fikir birliği kavramı bakımından incelendiğinde, kaynak grupların, modelin ancak bir gözeneğine giren bir yeterlik alanı bakımından uyuma durumunda oldukları anlaşılmaktadır. Müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanının bulunduğu yer birinci gözenektir. Dört kaynak grubun değerlendirmesine göre, bu gözeneğe düşen tek yeterlik alanı, 8 no'lu liderlik davranışları alanıdır.

Tüm kaynak grupların, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanı bakımından liderlik davranışları alanı yönünde kesin fikir birliğine ulaşmaları, eğitim sistemi, veli, öğretmen ve öğrenci açısından sevindiricidir.

Dikkat edileceği gibi, modelin diğer üç gözeneğine, kaynak grupların kesin fikir birliğiyle giren herhangi bir yeterlik alanı bulunmamaktadır. Bu gözenekler, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gerekirken düşük derecede gösterdiği, düşük derecede göstermesi gerekirken yüksek derecede gösterdiği ve düşük derecede göstermesi gerekirken, düşük derecede gösterdiği yeterlik alanlarını kapsamaktadır.

#### 4. Yeterliklerin Dörtlü Değerlendirme Modelindeki Dağılımı ve Öncelik Sırası

##### Tüm Grupça Değerlendirilen Yeterlikler

Tablo 23, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliklerin, tüm kaynak gruplar tarafından yapılan değerlendirmesini göstermektedir. Modelin üst yarısında, birinci gözenekte 30, ikinci gözenekte 10 olmak üzere toplam 40 yeterlik tesbit edilmiş bulunmaktadır. Alt yarıda bulunan üçüncü ve dördüncü gözeneplerde, 12 ve 23 adet yeterlik sıralanmıştır. Tablonun incelenmesinden anlaşılacağı gibi, yeterlikler, daha çok, müdürlerin yüksek veya düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri birinci ve dördüncü gözeneplerde yığılmıştır. Her gözeneğe giren yeterliklerin puan sırasına göre açıklamaları Liste 1'de verilmiştir. Toplam 375 yeterlik değerlendirmesinin tek tek yorumlanmasının fazla yer ve zaman alacağı düşüncesinden hareketle, her gözeneğe giren en belirgin yeterlikler öz bir biçimde açıklanmış, ayrıca önemli görülenler yorumlanmıştır.

**TABLO 23**  
**TÜM GRUP TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİKLERİN**  
**MODELDEKİ DAĞILIMI**

Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Yüksek				Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Düşük			
Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı
7D	67.44	4E	56.80	6A	58.26	7C	50.18
8C	67.09	9D	56.72	15D	52.89	10B	49.22
15E	65.46	13A	56.54	3E	52.04	1C	48.90
15C	64.88	11B	56.19	12B	51.40	11E	48.61
9E	64.83	4C	56.17	12C	50.79	6B	46.03
13C	63.39	14A	56.14				
8D	61.89	7A	55.90				
13D	61.13	8E	54.97				
13E	59.86	10A	54.89				
7E	59.57	10C	54.25				
11A	59.30	8A	53.99				
8B	59.27	6E	53.93				
12D	59.27	4D	51.81				
15A	57.71	7B	51.49				
15B	57.36	14D	51.14				
Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Yüksek				Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Düşük			
Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı
2C	52.47	4B	48.38	11C	46.78	9B	41.20
13B	51.22	9A	47.50	4A	46.11	6C	41.09
9C	50.88	3A	46.52	10E	46.08	3B	40.56
12E	50.56	5C	42.16	10D	45.77	6D	37.66
2D	49.63	5A	38.49	14E	45.45	2B	37.16
14B	49.28	5B	35.36	3C	44.28	3D	36.35
				5E	44.23	2E	36.09
				1E	43.32	2A	34.98
				11D	43.29	1A	34.52
				12A	42.37	14D	33.91
				5D	42.05	1B	25.08
				1D	41.46		



**LISTE I**  
**Tüm Grup**

---

---

**Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 7D Kamu yararı ilkesini izleyebilme,  
8C Fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme,  
15E Gerekli tedbirler alma, ilgili makamlarla işbirliği yapabilme,  
15C Demirbaşın korunması ve uygun kullanılmasını sağlayabilme,  
9E Ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme,  
13C Muhasebe işlerini düzenli yürütebilme,  
8D Okul topluluğunu bir bütün olarak ele alabilme,  
13D Bütçe hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilme,  
13E Verimi, işe, ferde dönük düşünebilme,  
7E Takdir hakkını kullanabilme,  
11A Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemleri kullanabilme,  
8B Durumların gerektirdiği rolleri oynayabilme,  
12D Okula ilişkin eleştirileri değerlendirme, tedbirleri alabilme,  
15A Uygun eğitim ortamı hazırlayabilme,  
15B Gerekli araç-gereçleri sağlayabilme,  
4E Kesiksiz haberleşme sağlayabilme,  
9D Teşkilâtın güven ve koruma imkanlarını sağlayabilme,  
13A İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli yürütebilme,  
11B Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,  
4C Açık ve etkili haberleşme yöntemlerinden yararlanabilme,  
14A Yemekhane, yatakhane vb. hizmetleri planlara bağlayabilme,

- 7A Yetki ve sorumluluğu dengeli olarak yürütebilme,  
 8E Okul topluluğunu başarıya götürebilme,  
 10A Disiplin ve devam bakımından örnek olabilme,  
 10C Öğrenci grubunun yönetimi kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme,  
 8A Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme,  
 6E Öngördüğü teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,  
 4D Haberleşme engellerini tanıyabilme, bunları giderici tedbirler alabilme,  
 7B Yetki vermeyi gerektiren şartları görebilme,  
 14D Nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme.
- 

#### Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Düşük

- 6A Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,  
 15D Yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme,  
 3E Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,  
 12B Çevrenin güvenini ve böylece maddi ve manevi desteğini sağlayabilme,  
 12C Okulu etkileyen gruplar ve liderlerini, okul yararına sağlayabilme,  
 7C Yetkinin sadece resmi değil, değişik temellerinden de yararlanabilme,  
 10B Okul ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme,  
 1C Gruplar ve fertler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,  
 11E Tarafsız ve güdüleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilme,  
 6B Değerlendirilmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme.
-

**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 2C Toplumun ihtiyaç duyduğu insangücü niteliğine önem verebilme,
- 13B ödeneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabilme,
- 9C Yetkiden önce etki yollarını deneyebilme
- 12E Mahalli basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme,
- 2D Yönetimin karar, haberleşme, koordinasyon gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme,
- 14B Kantin ve kooperatifi verimli çalıştırabilme,
- 4B Makamlar kadar, fertler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme,
- 9A Okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme,
- 3A Görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanıyabilme,
- 5C Örgütün birimlerini okul amaçlarınının gerçekleşmesine yöneltebilme,
- 5A Madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme,
- 5B Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme.

**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Düşük**

- 11C Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirebilme,
- 4A Dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüşlü işlemesini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme,
- 10E Araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme,

- 10D Görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme,
- 14E Okul arazisi ve bahçesinden gereğince yararlanabilme,
- 3C Fertler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme,
- 5E Sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzenini kurabilme,
- 1E Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,
- 11D Hizmet içinde ve iş başında geliştirme imkanları yaratabilme,
- 12A Okulun çevre kalkınmasına katkısı ve başarısını halka duyurabilme,
- 5D Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini tesbit edebilme,
- 1D Fert ve grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,
- 9B Mükâfat ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme,
- 6C Değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,
- 3B Fertler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme,
- 6D Rol tanımları ve başarı ölçülerini tesbit edebilme,
- 2B Eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilme,
- 3D Çözümleri gerçekleştirmede özendirici imkanlar bulabilme,
- 2E Plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme,

- 2A Kalkınma planı ve programlarının eğitime ilişkin tedbirlerini yansıtabilme,
- 1A Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilme,
- 14C Sağlık ve ilk yardım hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme,
- 1B Bu kararlardan etkilenenlere kararlara katılma imkanı verebilme:
- 

Yukardaki yeterlikler listesinde görüldüğü gibi, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri 30 yeterlikten, beş tanesi liderlik davranışları; dört tanesi yetki ve sorumluluğa; dört tanesi okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakıma; dört tanesi okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesine; üç tanesi okul-ıçı ve dışı haberleşme etkinliklerine; ikişer tanesi de, okulda olumlu hava yaratmak, okul personelinin yönetimi, disiplin ve devamın sağlanması ve yardımcı hizmetlerin sağlanması yeterlik alanlarına ilişkindir. Tüm grup, liderlik davranışları, yetki ve sorumluluk, okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi ve okul bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması alanlarındaki yeterliklere öncelik vermişlerdir. Daha önce belirtildiği gibi, tüm kaynak gruplar, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken yeterlikleri, madde ve insan etkenleri bakımından oldukça dengeli bir biçimde değerlendirmişlerdir.

Müdürlerin yüksek derecede göstermeleri gerekirken düşük derecede gösterdikleri 10 yeterlikten ikişer tanesi, okul içinde ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi, okul ve çevre ilişkileri; birer tanesi de, okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi, eğitim-öğretim çalışmalarının örgütlenmesi, yetki ve sorum-

luluk, disiplin ve devamın sağlanması, okul personelinin yönetimi ve okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, koruma ve bakımıyla yeterlik alanlarına ilişkindir. Bu duruma göre müdürlerden, insanî sorunların çözümü kadar, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamaya yarayacak yüksek düzeyde yeterlikler göstermesi de beklenmektedir.

Tüm grubun değerlendirmesince, müdürlerin düşük derecede göstermesi gerekirken yüksek derecede gösterdikleri 12 yeterlikten üç tanesi okul ve çevredeki eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonu, ikişer tanesi, eğitim ve öğretim çalışmasının planlaması, okulda olumlu bir hava yaratma alanlarına ilişkindir. Diğer birer yeterliğin alanlara göre dağılım ise şöyledir: Eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi, okul içi ve dışı haberleşme, okul-çevre ilişkileri, okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi ve yardımcı hizmetlerin sağlanmasına ilişkindir. Kaynak grupların tümü, müdürlerin, ödeneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi, yetkiden önce etki yollarının denenmesi, yönetimin karar, haberleşme, koordinasyon gibi diğer süreçleri kaynaştırabilme, okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme, görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanıyabilme, madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme, örgütün birimlerini okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme yeterliklere öncelik vermiştir. Yine kaynak gruplar, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu alanına giren yeterliklere öncelik ve ağırlık vermektedirler. Bu bulgular, toplumun ihtiyaç duyduğu insangücü niteliğine önem verilmesi ve o doğrultuda, okul programlarının değiştirilmesi gereğini ortaya koymaktadır. Endüstri meslek liselerinin, toplumun ihtiyaç duyduğu ara insangücünü yetiştirmeyi amaçladığı hatırlandığında, yukarıdaki yorumun bu gerçeği ifade ettiği anlaşılacaktır. Diğer bir açıdan, söz konusu okulların topluma açılmış olmaları, dolayısıyla, toplumdan gele-

cek iş taleplerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak bir örgütlenmeye gidilmesini ve bu örgütlenme içinde döner sermaye birimlerinin kurulmasına yol açmıştır. Bu durum, okul müdürlerinin rollerini artırırken, onların, bütçe hazırlama, uygulama ve ödeneklerin etkin biçimde kullanılmasında gerekli olan maliyet-yarar analizleri teknikleriyle ilgili yeterlikleri kazanmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdiği 23 yeterlikten, dört tanesi okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi; üçer tanesi, eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi; ikişer tanesi, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu, okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmaları, disiplin ve devamın sağlanması ve okul personelin yönetimi; birer tanesi de, okulda olumlu hava yaratılması, okul-çevre ilişkileri ve okul-içi ve dışı haberleşme alanlarına ilişkindir. Kaynak grupların tümüne göre, müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri yeterliklerde bazıları önceliklerine göre şunlardır: Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirme, dikey ve yatay haberleşmenin sağlanması, araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme, görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme, okul arazisi ve bahçesinden yararlanabilme, sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzeni kurabilme, hizmet içinde ve iş başında geliştirme imkânları yaratabilme, birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini attıracak yönde çözebilme. Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirme, dikey ve yatay haberleşmenin sağlanması yeterliklerinin, bir okul müdüründen beklenmemesi, onun, bu rolleri oynayabilecek bir lider olarak algılanmadığını göstermektedir. Bu değerlendirme de, öğretmen sayısının ağır bastığı unutulmamalıdır.



### Bakanlık Müfettişlerince Değerlendirilen Yeterlikler

Tablo 24'den anlaşılacağı gibi, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikleri değerlendiren müfettişlere göre, modelin üst yarısındaki birinci gözeneğe 27, ikinciye 14 yeterlik girmektedir. Modelin alt yarısındaki üçüncü ve dördüncü gözeneklere 16 ve 18 yeterlik düşmüştür. Başka bir ifadeyle, bu gözeneklerdeki yeterliklerin sayıları, tüm grubun değerlendirmelerinden farklıdır. Diğer taraftan, birinci ve dördüncü gözeneklerdeki yığılma, bu grupta da belirgin bir biçimde görülmektedir. Her gözenekte, puanlarına göre sıralanmış bulunan yeterliklerin açıklamaları, II numaralı listede görülmektedir.



**TABLO 24**  
**BAKANLIK MÜFETTİŞLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN**  
**YETERLİKLERİN MODELDEKİ DAĞILIMI**

Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Düşük					
Yeterlik (T) No	Yeterlik (T) Puanı	Yeterlik (T) No	Yeterlik (T) Puanı	Yeterlik (T) No	Yeterlik (T) Puanı	Yeterlik (T) No	Yeterlik (T) Puanı
6A	66.34	12C	58.11	15D	56.54	14E	50.72
9E	63.92	8A	57.76	9D	55.48	11D	50.65
8D	62.80	10A	56.90	10C	54.69	14A	50.37
7D	62.02	3A	56.62	10B	54.13	11E	50.23
8C	62.02	7B	54.99	1C	52.85	13E	49.80
15C	61.44	11A	54.85	3E	52.28	6E	48.02
12D	60.67	4C	54.34	10D	52.07	6B	47.31
15E	60.59	12E	54.07				
15A	60.39	11B	52.65				
8B	60.31	11C	52.50				
8E	59.53	7C	52.08				
12B	59.18	13C	52.08				
15B	59.04	7E	51.23				
13D	58.82						
Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Yüksek		Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Düşük					
Yeterlik (T) No	Yeterlik (T) Puanı	Yeterlik (T) No	Yeterlik (T) Puanı	Yeterlik (T) No	Yeterlik (T) Puanı	Yeterlik (T) No	Yeterlik (T) Puanı
2C	52.87	4E	46.54	12A	47.03	1D	41.21
4B	52.51	13A	45.55	3C	46.82	5D	39.93
4D	52.51	3B	44.98	14D	44.69	6D	36.81
7A	51.56	9C	43.99	10E	44.33	1E	36.52
9A	48.83	2B	40.29	1A	44.26	6C	35.67
2D	47.96	2A	40.16	3D	43.48	14C	35.53
14B	47.32	13B	38.74	2E	42.78	5C	34.69
9B	47.26	5A	37.46	5E	42.56	1B	33.97
				4A	42.35	5B	28.30

**LiSTE II**  
**Bakanlık Müfettişleri**

**Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 6A Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,
- 9E Okulda olumlu bir hava yaratmak için, örnek kararların uygulanmasına örnek olabilme,
- 8D Liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme,
- 7D Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, kamu yararı ilkesini izleyebilme,
- 8C Liderlik davranışları bakımından, fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme,
- 15C Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme,
- 12D Okul ve çevre ilişkilerinde, okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme,
- 15E Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme,
- 15A Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, eğitim-öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilme,
- 8B Liderlik davranışları bakımından, durumların gerektirdiği rolleri oynayabilme,
- 8E Liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu basımla yönetebilme,

- 12B Okul-çevre ilişkilerinde, çevrenin güvenini ve böyle maddi ve manevi desteğini sağlayabilme,
- 15B Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme,
- 13D Okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, bütçe hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilme,
- 12C Okul ve çevre ilişkilerinde, okulu etkileyen gruplar ve liderlerini, okul yararına sağlayabilme,
- 8A Liderlik davranışları bakımından, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme,
- 10A Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme,
- 3A Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanıyabilme,
- 7B Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, yetki vermeyi gerektiren şartları görebilme,
- 11A Okul personelinin yönetiminde, tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,
- 4C Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme,
- 12E Okul-çevre ilişkilerinde, mahalli basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme,
- 11B Okul personelinin yönetiminde, görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,
- 11C Okul personelinin yönetiminde, okulun amaçları ve personel ihtiyaçlarını ahenkleştirebilme,

- 7C Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, yetkinin sadece resmi değil, değişik temellerinden de yararlanabilme,
- 13C Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, muhasebe işlerini düzenli yürütebilme,
- 7E Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, mevzuatın verdiği takdir hakkını kullanabilme.
- 

#### Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Düşük

- 15D Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme,
- 9D Okulda olumlu bir hava yaratmak için, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güven ve koruma imkanlarını sağlayabilme,
- 10C Disiplin ve devamin sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme,
- 10B Disiplin ve devamin sağlanmasında, okul ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme,
- 1C Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, gruplar ve fertler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,
- 3E Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, fertler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme,
- 10D Disiplin ve devamin sağlanmasında, görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme,
- 14E Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, okul arazisi ve bahçesinden gereğince yararlanabilme,
- 11D Okul personelinin yönetiminde, hizmet içinde ve iş başında geliştirme imkanları yaratabilme,

- 14A Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, yemekhane, yatakhane vb. hizmetleri gerekli planlara bağlayabilme,
- 11E Okul personelinin yönetiminde, tarafsız ve güdüleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilme,
- 13E Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, verimi, işe ferde dönük düşünebilme,
- 6E Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, öngördüğü teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,
- 6B Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, değerlendirilmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,
- 

**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 2C Okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilme,
- 4B Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, makamlar kadar, fertler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme,
- 4D Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, haberleşme engellerini tanıyabilme, bunları giderici tedbirler alabilme,
- 7A Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, ikisini dengeli olarak yürütebilme,
- 9A Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme,
- 2D Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlamasında, yönetimin karar, haberleşme, koordinasyon gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme,
- 14B Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, kantin ve kooperatifi verimli çalıştırabilme,

- 9B Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, mükâfat ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme,
- 4E Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, kesiksiz haberleşme sağlayacak çembersel sistem kurabilme,
- 13A Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, işletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli yürütebilme,
- 3B Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme,
- 9C Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, yetkiden önce etki yollarını deneyebilme,
- 2B Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörülme,
- 2A Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, kalkınma planı ve programlarının eğitime ilişkin tedbirlerini yansıtabilme,
- 13B Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, ödeneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabilme,
- 5A Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme.
- 

**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Düşük**

- 12A Okul-çevre ilişkilerinde, okulun çevre kalkınmasına katkısı ve başarısını halka duyurabilme,
- 3C Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, fertler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme,



- 14D Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme,
- 10E Disiplin ve devamın sağlanmasında, araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme,
- 1A Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilme,
- 3D Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, çözümleri gerçekleştirmede özendirici imkanlar bulabilme,
- 2E Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,
- 5E Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzenini kurabilme,
- 4A Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüslü işlemesini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme,
- 1D Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, fert ve grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,
- 5D Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini tesbit edebilme,
- 6D Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, değerlendirilmesinin gerektirdiği rol tanımlamaları ve başarı ölçülerini tesbit edebilme,

- 1E Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,
- 6C Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,
- 14C Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, sağlık ve ilk yardım hizmetlerini düzenleyip denetleyebilme,
- 5C Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bunları temsil eden örgüt birimlerini okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme,
- 1B Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, bu kararlardan etkilenenlere kararlara katılma imkanı verebilme,
- 5B Okul ve çevredeki eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,
- 

Yukarıdaki listenin ilk kısmına giren müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri 27 yeterlikten, beş tanesi liderlik davranışlarına; dörder tanesi yetki ve sorumluluk, okul-çevre ilişkileri, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılmasına; üç tanesi okul personelinin yönetimine; iki tanesi okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi; birer tanesi de, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesine, haberleşme etkinliklerine, eğitim-öğretim çalışmalarına, okulda olumlu hava yaratmaya, disiplin ve devamın sağlanması alanlarına ilişkindir. Müfettişler, bu gözeneğe giren ilk beş sırada yer alan yeterlikleri önceliklerine göre, şöyle sıralamaktadırlar: Uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarında tarafsız

değerlendirmeler yapabilme, ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme, okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma, kamu yararı ilkesini izleyebilme, fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme. Ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme, fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme, kamu yararı ilkesini izleyebilme yeterlikleri bakımından müfettişler, tüm grubun eğilimindedir.

Müdürlerin yüksek derecede göstermesi zorunluğuna rağmen, düşük derecede gösterdikleri 14 yeterlikten üç tanesi disiplin ve devamın sağlanmasına; ikişer tanesi okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmaları, okul personelinin yönetimi, yardımcı hizmetlerin sağlanması; birer tanesi okulun yönetimine ilişkin kararlar vermeye, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesine, okulda olumlu hava yaratmaya, okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesine, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması alanlarına ilişkindir. Bu yeterliklerin başında, yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerinin yardımlarını sağlayabilme gelmektedir. Bunu, öğretmen ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güven ve koruma imkanlarını sağlayabilme, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme, okul ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme, karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme izlemektedir. Tüm grup ve müfettişler, yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme konusunda paralellik içindedirler. Müfettişler, müdürlerden, disiplin ve devamın sağlanması alanına ilişkin yeterlikleri yüksek derecede göstermelerini beklemektedirler. Diğer taraftan, müfettişler, okulda olumlu bir hava yaratmak ve okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, gruplar ve fertler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilmeyi müdürlerden beklemektedirler. Müfettişlerin, söz konusu yeterlikleri müdürlerin kazanmaları halinde, kendi yüklerinin

kısmen azalacağı düşüncesinden dolayı, bu yönde değerlendirmeleri ihtimali kuvvet kazanmaktadır.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gerekirken, yüksek derecede gösterdikleri 16 yeterlikten dört tanesi eğitim ve öğretim planlamasına; üçer tanesi haberleşme etkinlikleri, okulda olumlu hava yaratmak; iki tanesi okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi; birer tanesi eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu, yetki ve sorumluluk ve yardımcı hizmetlerin sağlanması alanlarına ilişkindir. İlk beş sırada yer alan yeterlikler şöyle sıralanabilir: Eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilme, fertler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme, haberleşme engellerini tanıyabilme, yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, ikisini dengeli olarak yürütebilme, okulda olumlu bir hava yaratmaya yarayacak örgüt dengesini kurabilme. Müfettişler, okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda ve okulunda olumlu hava yaratmaya ilişkin yeterlikleri müdürlerden beklemektedirler. Müfettişlerin, söz konusu yeterlikleri müdürlerin, düşük derecede göstermesi gerektiği yönündeki değerlendirmelerinin nedenini anlamak ve yorumlamak oldukça güçtür. Oysa, okulun amaçlarını gerçekleştirmede, modelin bu gözeneğinde yer alan yeterliklerin önem ve değerinin büyük olduğu bilinmektedir.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri 18 yeterlikten dörder tanesi okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu; ikişer tanesi eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, eğitim ve öğretim çalışmalarında, yardımcı hizmetlerin sağlanmasında; birer tanesi de eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması, okul içi ve dışı haberleşme, disiplin ve devamın sağlanması ve okulçevre ilişkileri alanlarına ilişkindir. Bu yeterliklerin

başında, okulun çevre kalkınmasına katkısı ve başarısını halka duyurabilme gelmektedir. Bunu, fertler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme, yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme, disiplin ve devamın sağlanmasında, araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme, okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilme, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, çözümleri gerçekleştirmede özendirici imkanlar bulabilme izlemektedir. Okul ve çevre birbirini tamamlayan ve etkileyen iki ögedir. Okulun görevleri arasında, çevreyle bütünleşme ve ona katkıda bulunma gibi hususlar yer almaktadır. Durum böyle iken, müfettişlerin okulun çevre kalkınmasına katkısını müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve gösterdiği yeterliklerin başında yer vermeleri düşündürücüdür. Diğer taraftan, müfettişlerin, müdürün okulun yönetimine ilişkin kararları verirken üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilmeleri yeterliğini önemsiz görmeleri, karar sürecinin önemine inanmadıkları izlenimini vermektedir. Oysa, "kararın, bir çatışmayı önlemek veya çözmek amacıyla, hüküm vermek" olduğu düşünülürse; yöneticiden, karardan etkilenenlerin birbirine aykırı değer ve beklentilerini asgari müştereklerde birleştirmesi ve onları uzlaştırması beklenir. Bu yapılamıyorsa, okulun amaçlarını gerçekleştirmede ve çatışmaların önlenmesinde alınan kararların verimli olduğu söylenemez.

### Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlerince Değerlendirilen Yeterlikler

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri tarafından değerlendirmesi sonucu meydana gelen dağılım Tablo 25'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, modelin üst yarısındaki birinci ve ikinci gözeneklere sırasıyla 25 ve 16, alt yarısındaki üçüncü ve dördüncü gözeneklere 19 ve 15 yeterliğin düştüğü görülmektedir. Millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin değerlendirmesine, müdürlere ilişkin yeterliklerin model yapısındaki yerlerine göre açıklamaları Liste III'de verilmiştir.

**TABLO 25**  
**MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ TARAFINDAN**  
**DEĞERLENDİRİLEN YETERLİKLERİN MODELDEKİ DAĞILIMI**

Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Yüksek				Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Düşük			
Yeterlik (T) No		Yeterlik (T) No		Yeterlik (T) No		Yeterlik (T) No	
Puanı		Puanı		Puanı		Puanı	
15C	66.01	13E	56.55	6A	56.45	1D	51.73
15E	64.68	8E	56.36	9D	55.02	14D	51.06
15A	59.63	12E	56.35	9E	53.06	14E	51.02
8D	59.49	4C	56.13	4E	52.82	1A	50.33
4D	59.19	13D	55.73	1C	52.74	8B	50.00
13A	58.55	10E	55.31	10B	52.62	5E	48.64
11E	58.38	4B	55.27	14A	52.58	6B	46.82
8C	58.33	12A	54.87	13B	52.38	1B	44.17
12D	58.30	13C	54.17				
8A	58.13	10C	53.53				
15D	57.86	12B	52.00				
10A	56.99	7D	51.98				
15B	56.83						
Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Yüksek				Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Düşük			
Yeterlik (T) No		Yeterlik (T) No		Yeterlik (T) No		Yeterlik (T) No	
Puanı		Puanı		Puanı		Puanı	
11A	54.74	6E	48.07	7E	48.49	9B	39.99
3A	52.69	3B	47.24	12C	47.18	7C	39.75
7A	51.81	6D	46.76	3C	46.51	5C	37.99
10D	50.96	2D	46.54	1E	46.25	5B	34.98
11B	50.54	14B	46.09	3D	44.76	2E	30.24
3E	50.49	9A	44.41	6C	43.38	2A	29.23
4A	50.25	7B	41.99	5D	48.18	2B	21.54
11D	49.40	9C	39.36	14C	40.99		
2C	48.96	5A	34.37				
11C	48.74						



**LISTE III**  
**Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri**

**Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 15C Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme,
- 15E Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme,
- 15A Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, eğitim öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilme,
- 8D Liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme,
- 4D Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, haberleşme engellerini tanıyabilme, bunları giderici tedbirleri alabilme,
- 13A Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, işletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli yürütebilme,
- 11E Okul personelinin yönetiminde, tarafsız ve güdüleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilme,
- 8C Liderlik davranışları bakımından, fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme,
- 12D Okul-çevre ilişkilerinde, okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme,
- 8A Liderlik davranışları bakımından, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden, yararlanabilme,

- 15D Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, yeni ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme,
- 10A Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme,
- 15B Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme,
- 13E Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, verimi, işe ve ferde dönük düşünebilme,
- 8E Liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu başarıya götürebilme,
- 12E Okul-çevre ilişkilerinde, mahalli basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme,
- 4C Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme,
- 13D Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, bütçe hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilme,
- 10E Disiplin ve devamın sağlanmasında, araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme,
- 4B Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, makamlar kadar, fertler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme,
- 12A Okul-çevre ilişkilerinde, okulun çevre kalkınmasına katkısı ve başarısını halka duyurabilme,
- 13C Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, muhasebe işlerini düzenli yürütebilme,
- 10C Disiplin ve devamın sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme,

- 12B Okul-çevre ilişkilerinde, çevrenin güvenini ve böylece maddi ve manevi desteğini sağlayabilme
- 7D Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, kamu yararı ilkesi izleyebilme.
- 

**Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Düşük**

- 6A Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,
- 9D Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güven ve koruma imkanlarını sağlayabilme,
- 9E Okulunda olumlu bir hava yaratmak için ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme,
- 4E Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, kesiksiz haberleşme sağlayacak çembersel sistem kurabilme,
- 1C Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, gruplar ve fertler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,
- 10B Disiplin ve devamın sağlanmasında, okul ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme,
- 14A Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, yemekhane, yatakhane ve benzeri hizmetleri gerekli planlara bağlayabilme,
- 13B Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, ödeneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabilme,
- 1D Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, fert ve grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,

- 14D Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme,
- 14E Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, okul arazisi ve bahçesinden gereğince yararlanabilme,
- 1A Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilme,
- 8B Liderlik davranışları bakımından, durumların gerektirdiği rolleri oynayabilme,
- 5E Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzenini kurabilme,
- 6B Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, değerlendirilmesini önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,
- 1B Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, bu kararlardan etkilenenlere kararlara katılma imkanı verebilme,
- 

**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 11A Okul personelinin yönetiminde, tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,
- 3A Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, görevli kişiler, ve grupların rollerini ve statülerini tanıyabilme,
- 7A Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, ikisini dengeli olarak yürütebilme,
- 10D Disiplin ve devamın sağlanmasında, görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme,
- 11B Okul personelinin yönetiminde, görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,

- 3E Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,
- 4A Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, dikey yatay haberleşmenin gidişli-dönüslü işlemini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme,
- 11D Okul personelinin yönetiminde, hizmet içinde ve iş başında geliştirme imkanları yaratabilme,
- 2C Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, eğitimin sosyal politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilme,
- 11C Okul personelinin yönetiminde, okulun amaçları ile personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirebilme,
- 6E Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, öngördüğü teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,
- 3B Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme,
- 6D Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, değerlendirilmesinin gerektirdiği rol tanımlamaları ve başarı ölçülerini tesbit edebilme,
- 2D Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, yönetimin karar, haberleşme, koordinasyon gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme,
- 14B Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, kantin ve kooperatifi verimli çalıştırabilme,
- 9A Okulunda olumlu bir hava yaratmak için okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme,
- 7B Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, yetki vermeyi gerektiren şartları görebilme,

- 9C Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, yetkiden önce etki yollarını deneyebilme,
- 5A Okul ve çevredeki eğitim öğretim ç alışmalarının koordinasyonunda, madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme.
- 

**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Düşük**

- 7E Yetki ve sorumluluğa ait sorunlarda, mevzuatın verdiği takdir hakkını kullanabilme,
- 12C Okul-çevre ilişkilerinde, okulu etkileyen gruplar ve liderlerini, okul yararına sağlayabilme,
- 3C Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, fertler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme,
- 1E Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,
- 3D Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, çözümleri gerçekleştirmede özendirici imkanlar bulabilme,
- 6C Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,
- 5D Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini tesbit edebilme,
- 14C Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, sağlık ve ilkyardım hizmetlerini etkili biçimde örgütleyebilme,
- 9B Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, mükâfat ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme,

- 7C Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, yetkinin sadece resmi değil, değişik temellerinden de yararlanabilme,
- C Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bunları temsil eden örgüt birimlerini okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme,
- 5B Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,
- 2E Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme,
- 2A Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, kalkınma planı ve programlarının eğitime ilişkin tedbirlerini yansıtabilme,
- 2B Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilme.
- 

Millî eğitim müdürlerine göre, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri 25 yeterlikten beş tanesi okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımına; dörder tanesi liderlik davranışları, okul-çevre ilişkileri, okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetme; üçer tanesi okul içi ve okul dışı haberleşme, disiplin ve devamın sağlanması; birer tanesi de yetki ve sorumluluk ve okul personelinin yönetimi alanlarına ilişkindir. Bu yeterlikler arasında, önceliklerine göre, ilk sırayı alanlar şunlardır: okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma koruma ve bakımında, demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılma-



sını sağlayabilme, bu konuda gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme, eğitim-öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilme, liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme, okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, haberleşme engellerini tanıyabilme, bunları giderici tedbirleri alabilme. Millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme ve liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme yeterliklerini müfettişler derecesinde önemsemesi; denetleme ve sicil vermede yetkili iki grubun algılamalarının tutarlı olduğunu göstermektedir.

Millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin algılamalarına göre, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gerekirken düşük derecede gösterdikleri yeterliklerin sayısı, müfettişlerin değerlendirmelerine oranla biraz daha fazladır. Bu gözenekte belirlenen 16 yeterlikten dört tanesi okulun yönetimine ilişkin kararları verirken; üç tanesi okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken; ikişer tanesi eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi, okulunda olumlu bir hava yaratmak; birer tanesi de haberleşme etkinliklerine, eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonu, liderlik davranışları, disiplin ve devamın sağlanması alanlarına ilişkindir. Bu yeterliklerden beş tanesi önceliklerine göre şöyle sıralanmaktadır: Eğitim ve öğretim çalışmalarının, başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güven ve koruma imkanlarını sağlayabilme, ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme, kesiksiz haberleşme sağlayacak çember-sel sistem kurabilme, gruplar ve fertler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme. Müfettişlerin değer-

lendirmesine paralel olarak millî eğitim gençlik ve spor müdürleri de, modelin bu gözeneğine giren, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güven ve koruma imkanlarını sağlayabilme, gruplar ve fertler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başara-bilme yeterliklerine önem vermektedirler. Diğer yandan, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri müfettişlerden farklı olarak, eğitim-öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi, haberleşme etkinlikleri, disiplin ve devamın sağlanmasına ilişkin yeterlikleri önemsemektedirler.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gerekirken yüksek derecede göstermiş oldukları 19 yeterlikten dört tanesi okul personelinin yönetimi; üç tanesi eğitim öğretim çalışmalarının örgütlenmesi; ikişer tanesi eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması, eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi, yetki ve sorumluluk, okulunda olumlu hava yaratmak; birer tanesi de haberleşme etkinlikleri, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu, disiplin ve devamın sağlanması, yardımcı hizmetlerin sağlanması alanlarına ilişkindir. Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme, grupların rol ve statülerini tanımlayabilme, yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, ikisini dengeli olarak yürütebilme, görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme, okul personelinin yönetiminde, görev, rol ve statüleri tanımlayabilme yeterliklerini, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin kanısınca, müdürler düşük derecede göstermeleri gerekirken fazla önemsemektedir. Müdürlerin görev, rol ve statüleri tanımlamada güçlük çektikleri anlaşılmaktadır. Müdürlerin disiplin ve devamın sağlanmasında, görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme, yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, ikisini dengeli olarak yürütebilme yeterliklerini düşük derecede göstermesini bekleyen millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin bu değerlendirmelerini anlamak ve yorumlamak oldukça güçtür.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri 15 yeterlikten üçer tanesi, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu; ikişer tanesi eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi, yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar; birer tanesi de okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi, eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi, okulunda olumlu hava yaratma, okul-çevre ilişkileri, yardımcı hizmetlerin sağlanması alanlarına ilişkindir. Bunlar önceliklerine göre şöyle sıralanmaktadır: yetki ve sorumluluğa ait sorunlarda, mevzuatın verdiği takdir hakkını kullanabilme, okulu etkileyen gruplar ve liderlerini, okul yararına sağlayabilme, fertler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme, kararları verirken, geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, çözümleri gerçekleştirmede özendirici imkanlar bulabilme. Okul ve eğitim yönetiminde, müdürlerin, yetki ve sorumluluğa ait sorunlarda, mevzuatın verdiği takdir hakkını kullanmaları beklenir. Oysa, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin değerlendirmelerine göre, bu hak olmaktan çıkmaktadır. Okulu etkileyen gruplar ve liderlerini, okul yararına sağlayabilme, müdürlerin yapmaları gereken görevler arasındadır. Fertler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme müdürden beklenen bir davranıştır. Şayet bu yapılamıyorsa, okulun veriminin düşeceği, bu problemin sonuçlarının öğrenci ve veliye kadar yansıtacağı bilinen bir gerçektir. Kararları verirken, geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme, örgütü, dolayısıyla personeli tembelliğe itmekten alıkoyar. Bu nedenlerden dolayı okul müdürlerinin söz konusu yeterliklerini değerlendiren millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin bu algılamalarını anlamak ve yorumlamak güçtür.

### Okul Müdürlerince Değerlendirilen Yeterlikler

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin, okul müdürleri tarafından değerlendirilmesi sonunda meydana gelen dağılım Tablo 26'da verilmiştir. Modelin üst yarısındaki gözeneklerde sırasıyla 30 ve 15, alt yarısındaki gözeneklerde ise 8 ve 22 yeterlik bulunmaktadır. Bunların açıklamaları IV numaralı listede verilmiştir.

**TABLO 26**  
**OKUL MÜDÜRLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİKLERİN**  
**MODELDEKİ DAĞILIMI**

Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Yüksek				Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Düşük			
Yeterlik (T) No		Yeterlik (T) Puanı		Yeterlik (T) No		Yeterlik (T) Puanı	
8C	71.49	12D	57.23	1C	56.45	4A	49.12
8A	65.83	13C	57.06	6A	55.07	10C	48.76
4B	63.09	2C	57.01	3E	52.94	10D	48.61
8D	62.88	11B	56.34	12A	51.49	3D	47.76
13E	61.87	13B	56.21	14E	50.96	14B	47.07
13D	61.58	4E	55.89	3C	49.88	1D	46.52
15C	61.25	15A	55.83	11E	49.48	6B	45.12
8E	60.88	15E	55.58	1A	49.18		
8B	60.16	9E	54.01				
11A	59.87	13A	53.48				
12E	59.76	14A	53.29				
4C	58.67	7E	53.17				
7D	58.39	12C	52.85				
4D	58.12	9D	52.08				
12B	57.67	3A	51.68				
Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Yüksek				Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Düşük			
Yeterlik (T) No		Yeterlik (T) Puanı		Yeterlik (T) No		Yeterlik (T) Puanı	
2D	51.35	9A	45.55	11D	48.43	1B	38.82
9C	50.75	9B	44.31	15B	48.23	5E	38.55
10A	50.19	5A	40.09	7C	45.66	14C	38.55
11C	48.50	2A	33.98	10E	44.99	5D	38.39
				14D	44.21	7A	38.13
				6C	44.03	7B	37.93
				3B	43.88	5C	37.33
				10B	43.77	2B	35.71
				1E	43.29	2E	35.17
				6E	43.28	5B	33.78
				15D	39.03	6D	32.48

**LISTE IV**  
**Okul Müdürleri**

**Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 8C Liderlik davranışları bakımından, fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme,
- 8A liderlik davranışları bakımından, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme,
- 4B Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, makamlar kadar, fertler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme,
- 8D Liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme,
- 13E Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, verimi, işe ferde dönük düşünebilme,
- 13D Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, bütçe hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilme,
- 15C Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme,
- 8E Liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu başarıya götürebilme,
- 8B Liderlik davranışları bakımından, durumların gerektirdiği rolleri oynayabilme,
- 11A Okul personelinin yönetiminde, tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,
- 12E Okul-çevre ilişkilerinde, mahalli basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme,

- 4C Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme,
- 7D Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, kamu yararı ilkesini izleyebilme,
- 4D Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, haberleşme engellerini tanıyabilme, bunları giderici tedbirler alabilme,
- 12B Okul-çevre ilişkilerinde, çevrenin güvenini ve böylece maddi ve manevi desteğini sağlayabilme,
- 12D Okul-çevre ilişkilerinde, okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme,
- 13C Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, muhasebe işlerini düzenli yürütebilme,
- 2C Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, toplumun ihtiyaç duyduğu insangücü niteliğine önem verebilme,
- 11B Okul personelinin yönetiminde, görev, rol ve statüleri tanıyabilme,
- 13B Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, ödeneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabilme,
- 4E Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, kesiksiz haberleşme sağlayacak çembersel sistem kurabilme,
- 15A Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, eğitim-öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilme,
- 15E Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme,
- 9E Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, örnek kararların uygulanmasına örnek olabilme,



- 13A Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, işletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli yürütebilme,
- 14A Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, yemekhane, yatakhane ve benzeri hizmetleri gerekli planlara bağlayabilme,
- 7E Yetki ve sorumluluğa ait sorunlarda, mevzuatın verdiği takdir hakkını kullanabilme,
- 12 C Okul-çevre ilişkilerinde, okulu etkileyen gruplar ve liderlerini, okul yararına sağlayabilme,
- 9D Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güven ve koruma imkanlarını sağlayabilme,
- 3A Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanımlayabilme.
- 

#### Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Düşük

- 1C Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, gruplar ve fertler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,
- 6A Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,
- 3E Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,
- 12A Okul-çevre ilişkilerinde, okulun çevre kalkınmasına katkısı ve başarısını halka duyurabilme,
- 14E Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, okul arazisi ve bahçesinden gereğince yararlanabilme,
- 3C Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, fertler ve gruplar arası

- çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme,
- 11E Okul personelinin yönetiminde, tarafsız ve güdüleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilme,
- 1A Okulun yönetime ilişkin kararları verirken, üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilme,
- 4A Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüslü işlenmesini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme,
- 10C Disiplin ve devamın sağlanmasında öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme,
- 10D Disiplin ve devamın sağlanmasında, görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme,
- 3D Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, çözümleri gerçekleştirmede özendirici imkanlar bulabilme,
- 14B Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, kantin ve kooperatifi verimli çalıştırabilme,
- 1D Okulun yönetimine ilişkin kararlar verirken, fert ve grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,
- 6B Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,

---

**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 2D Okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, yönetimin karar, haberleşme, koordinasyon gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme,

- 9D Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, yetkiden önce etki yollarını deneyebilme,
- 10A Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme,
- 11C Okul ve personelin yönetiminde, okulun amaçları ile personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirebilme,
- 9A Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme,
- 9B Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, mükâfat ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme,
- 5A Okul ve çevredeki eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme,
- 2A Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, kalkınma planı ve programlarının eğitime ilişkin tedbirlerini yansıtabilme.
- 

#### **Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Düşük**

- 11D Okul personelinin yönetiminde, hizmet içinde ve iş başında geliştirme imkanları yaratabilme,
- 15B Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, koruma ve bakımında, gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme,
- 7C Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, yetkinin sadece resmi değil, değişik temellerinden de yararlanabilme,
- 10E Disiplin ve devamın sağlanmasında, araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme,
- 14D Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme,

- 6C Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,
- 3B Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, fertler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme,
- 10B Disiplin ve devamın sağlanmasında, okul ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme,
- 1E Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,
- 6E Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının öngördüğü teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,
- 15D Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme,
- 1B Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, bu kararlardan etkilenenlere kararlara katılma imkanı verebilme,
- 5E Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzenini kurabilme,
- 14C Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, sağlık ve ilkyardım hizmetlerini etkili biçimde örgütleyebilme,
- 5D Okul ve çevredeki eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bu birimlerin her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini tesbit edebilme,
- 7A Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, ikisini dengeli olarak yürütebilme,

- 7B Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, yetki vermeyi gerektiren şartları görebilme,
- 5C Okul ve çevredeki eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bunları temsil eden örgüt birimlerini okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme,
- 2B Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilme,
- 2E Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme,
- 5B Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,
- 6D Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesinin gerektirdiği rol tanımlamaları ve başarı ölçülerini tesbit edebilme.

Okul müdürlerinin yüksek derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri 30 yeterlikten, beşer tanesi liderlik davranışları, okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetmek; dörder tanesi haberleşme etkinlikleri, okul-çevre ilişkileri; üç tanesi okulun bina, tesisi ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı; ikişer tanesi yetki ve sorumluluk, okulunda olumlu hava yaratmak, okul personelinin yönetimi ve birer tanesi de, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması, örgütlenmesi, yardımcı hizmetlerin sağlanması alanlarına ilişkindir. Müdürlerce, öncelik verilen yeterliklerin başında, liderlik davranışları bakımından, fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme gelmektedir. Bunu, liderlik davranışları bakımından, öğret-

men, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanma, makamlar kadar, fertler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme, liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme, okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken verimi, işe, ferde dönük düşünebilme izlemektedir. İlk bakışta, müdürlerin, okul yönetiminde liderlik davranışlarına önem verdikleri görülmektedir. Haberleşme ve okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, verimi, işe, ferde dönük düşünebilmeye verilen önem de, yerinde bir değerlendirmedir.

Yüksek derecede gösterilmesi gereğine rağmen, müdürlerin düşük derecede gösterdikleri 15 yeterlikten, üçer tanesi okulunun yönetimine ilişkin kararları verirken, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde; ikişer tanesi, eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilebilmesi, disiplin ve devamın sağlanması, yardımcı hizmetlerin sağlanması; birer tanesi, haberleşme etkinlikleri, okul personelinin yönetimi ve okul-çevre ilişkileri alanlarına ilişkindir. Bu yeterlik arasında, önceliklerine göre ilk beş sırayı alanlar şunlardır: okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, gruplar ve fertler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme, eğitim ve öğretim çalışmalarının, başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme, okul ve çevre ilişkilerinde, okulun çevre kalkınmasına katkısı ve başarısını halka duyurabilme, yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, okul arazisi ve bahçesinden gereğince yararlanabilme. Karar, tarafsız değerlendirme, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi, okulun çevre kalkınmasına katkısı, yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, kendilerini gereği gibi yeterli görmeyen müdürler, bu yeterliklere daha üst düzeyde ihtiyaç duymaktadırlar.

Müdürlerin düşük derecede göstermeleri gerekirken, yüksek derecede gösterdikleri sekiz yeterlikten; üçü okulunda olumlu bir hava yaratmak, ikisi eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması; birer tanesi de eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu, disiplin ve devamın sağlanması ve okul personelinin yönetimi alanlarına ilişkindir. Bu yeterliklerin ilki, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, yönetimin karar, haberleşme, koordinasyon gibi diğer süreçleri kaynaştırılmasını sağlayabilmedir. Bunu, sırasıyla, yetkiden önce etki yollarını deneyebilme, disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme, okul ve personelin yönetiminde, okulun amaçları ile, personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirebilme, okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme izlemektedir. Müdürler, okullarında olumlu hava yaratma yeterliğini göstermekte olduklarını ifade etmektedirler. Diğer yeterliklerin de, yüksek derecede gösterilmesinin sakıncalı olacağını savunmak güçtür. Burada dikkati çeken önemli bir nokta da, diğer kaynak gruplardan hiç birinin değerlendirmesinde, bu gözeneğe bu kadar az yeterliğin düşmemiş olmasıdır. Bu açıdan, bakıldığında, Bursalıoğlu (1975, s. 121)'nin araştırmasıyla paralellik içinde olduğu anlaşılır.

Kendi algılamalarına göre, müdürlerin düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri 22 yeterlikten, dört tanesi eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu, üçer tanesi eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi, yetki ve sorumluluk; ikişer tanesi, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması, okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi, disiplin ve devamın sağlanması, yardımcı hizmetlerin sağlanması, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, koruma ve bakımı; birer tanesi eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi, okul personelinin yönetimi alanlarına ilişkindir. Bu yeterlikler ön-



celiklerine göre şöyle sıralanmaktadır: okul personelinin yönetiminde, hizmet içinde ve iş başında geliştirme imkanları yaratabilme, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme, yetkinin sadece resmî değil, değişik temellerinden de yararlanabilme, disiplin ve devamin sağlanmasında, araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme, yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme. Burada anlaşılması zor olan nokta, müdürlerin, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme ve yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme görevlerini kimlerden beklediğidir. Müdürler yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, yetkinin sadece, resmî değil, değişik temellerinden de yararlanabilme yeterliğine sahip olmayı arzu etmektedirler. Disiplin ve devamin sağlanmasında, araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanmayı önemsemedikleri dikkati çekmektedir. Disiplin ve devamin sağlanmasında, araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanma gibi bir bilimsel yaklaşımın, müdürlerce gözardı edilip önemsenmemesi düşündürücüdür. Oysa, bu araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinden, bir ve daha fazla hizmet içi yöneticilik kursuna katılanlar %95.52'dir. Bu durum, hizmet içi eğitim programlarının, bu ve benzeri yeterlikleri kapsamadığı, aksine, konuların rastlantılara göre seçilip öğretildiği izlenimini vermektedir.

### Öğretmenlerce Değerlendirilen Yeterlikler

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin, sayıca en büyük kaynak grubu oluşturan öğretmenler tarafından değerlendirilmesi sonunda meydana gelen dağılım Tablo 27'de verilmiştir. Öğretmenlerin algılamalarına göre, modelin üst yarı-

sındaki birinci ve ikinci gözeneklere, 31 ve 7, alt yarısındaki üçüncü ve dördüncü gözeneklere de, 8 ve 29 yeterlik düşmüş durumdadır. Bu dağılımın açıklamaları, V numaralı listede gösterilmiştir.



**TABLO 27**  
**ÖĞRETMENLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLEN YETERLİKLERİN**  
**MODELDEKİ DAĞILIMI**

Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Yüksek				Göstermesi Gereken Yüksek Göstermekte Olduğu Düşük			
Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı
7D	69.32	11A	57.81	15B	57.29	5E	49.22
13C	67.84	8D	57.27	15D	54.45	12C	47.71
15E	65.39	11B	56.94	7C	52.71	12B	46.50
9E	65.27	12D	56.22	3E	50.92		
7E	64.29	7B	55.73				
7A	63.34	19C	55.13				
8C	63.30	15A	55.13				
15C	62.01	14D	54.74				
4E	59.93	10C	54.44				
13E	59.52	13B	54.06				
6E	59.40	4C	53.23				
13D	59.33	10A	53.23				
13A	59.06	6A	53.12				
14A	58.53	14B	51.64				
9D	58.19	2D	51.04				
8B	58.12						
Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Yüksek				Göstermesi Gereken Düşük Göstermekte Olduğu Düşük			
Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı	Yeterlik (T) No	Puanı
2C	50.66	4D	47.85	10B	48.43	10D	42.22
5C	50.46	1E	47.17	6B	46.91	9B	41.35
8E	49.48	5B	44.21	8A	46.65	4B	41.27
9A	49.25	5A	42.81	4A	46.23	3A	41.08
				5D	46.23	11D	40.44
				11E	45.93	1D	40.09
				10E	45.82	2E	39.42
				6C	45.25	3B	39.26
				12E	44.86	2A	38.28
				11C	44.15	12A	38.05
				1C	43.96	14C	35.25
				3C	43.46	3D	32.91
				2B	43.27	1A	28.59
				6D	42.64	1B	22.16
				14E	42.52		

**LISTE V**  
**Öğretmenler**

**Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 7D Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, kamu yararı ilkesini izleyebilme,
- 13C Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, muhasebe işlerini düzenli yürütebilme,
- 15E Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme,
- 9E Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, ortak kararların uygulamasına örnek olabilme,
- 7E Yetki ve sorumluluğa ait sorunlarda, mevzuatın verdiği takdir hakkını kullanabilme,
- 7A Yetki ve sorumluluğa ait sorunlarda, ikisini dengeli olarak yürütebilme,
- 8C Liderlik davranışları bakımından, fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme,
- 15C Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme,
- 4E Okul içi ve dışı haberleşme etkiliklerinde, kesiksiz haberleşme sağlayacak çembersel sistem kurabilme,
- 13E Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, verimi, işe ferde dönük düşünebilme,
- 6E Eğitim ve öğretim çalışmalarının öngördüğü tefiş görevini, sosyal ve teknik yönleriyle gerçekleştirebilme,
- 13D Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, bütçe hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilme,

- 13A Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, işletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli yürütebilme,
- 14A Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, yemekhane, yatakhane ve benzeri hizmetleri gerekli planlara bağlayabilme,
- 9D Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güven ve koruma imkanlarını sağlayabilme,
- 8B Liderlik davranışları bakımından, durumların gerektirdiği rolleri oynayabilme,
- 11A Okul personelinin yönetiminde, tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,
- 8D Liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme,
- 11B Okul personelinin yönetiminde, görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,
- 12D Okul-çevre ilişkilerinde, okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme,
- 7B Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, yetki vermeyi gerektiren şartları görebilme,
- 9C Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, yetkiden önce etki yollarını deneyebilme,
- 15A Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, eğitim-öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilme,
- 14D Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme,

- 10C Disiplin ve devamın sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimi kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme,
- 13B Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, ödeneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabilme,
- 4C Haberleşme etkinliklerinde, açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme,
- 10A Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme,
- 6A Eğitim ve öğretim çalışmalarının, başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,
- 14B Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, kantin ve kooperatifi verimli çalıştırabilme,
- 2D Eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, yönetimin karar, haberleşme, koordinasyon gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılması sağlayabilme.

**Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Düşük**

- 15B Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme,
- 15D Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme,
- 7C Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, yetkinin sadece resmi değil, değişik temellerinden de yararlanabilme,
- 3E Eğitim öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,

- 5E Eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonun-  
da, sistem kavramına uygun bir koordinasyon dü-  
zenini kurabilme,
- 12C Okul-çevre ilişkilerinde, okulu etkileyen grup-  
lar ve liderlerini, okul yararına sağlayabilme,
- 12B Okul-çevre ilişkilerinde, çevrenin güvenini ve  
böylece maddi ve manevi desteğini sağlayabilme,
- 

**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 2C Eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında,  
toplumun ihtiyaç duyduğu insangücü niteliğine  
önem verebilme,
- 5C Eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonunda,  
bunları temsil eden örgüt birimlerini okul  
amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme,
- 8E Liderlik davranışları bakımından, okul toplulu-  
ğunu başarıya götürebilme,
- 9A Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, okulun  
amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer perso-  
nelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme,
- 4D Haberleşme etkinliklerinde, haberleşme engelle-  
rini tanıyabilme, bunları giderici tedbirleri  
alabilme,
- 1E Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken,  
geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve  
geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,
- 5B Eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonun-  
da, birbirine aykırı bilgileri ve becerileri  
uzlaştırabilme,
- 5A Eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonun-  
da, madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük  
olarak birleştirebilme,
-



**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Düşük**

- 10B Disiplin ve devamının sağlanmasında, okul ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme,
- 6B Eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,
- 8A Liderlik davranışları bakımından, öğretmen öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme,
- 4A Haberleşme etkinliklerinde, dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüslü işlemlerini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme,
- 5D Eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini tesbit edebilme,
- 11E Okul personelinin yönetiminde, tarafsız ve güdüleyici değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,
- 10E Disiplin ve devamın sağlanmasında, araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme,
- 6C Eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,
- 12E Okul-çevre ilişkilerinde, mahalli basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme,
- 11C Okul personelinin yönetiminde, okulun amaçları ile personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirebilme,
- 1C Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, gruplar ve fertler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,

- 3C Eğitim-öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, fertler ve gruplar çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme,
- 2B Eğitim-öğretim çalışmalarının planlanmasında, eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilme,
- 6D Eğitim-öğretim çalışmalarının değerlendirilmesinin gerektirdiği rol tanımlamaları ve başarı ölçülerini tesbit edebilme,
- 14E Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, okul arazisi ve bahçesinden gereğince yararlanabilme,
- 10D Disiplin ve devamın sağlanmasında, görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme,
- 9B Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, mükâfat ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme,
- 4B Haberleşme etkinliklerinde, makamlar kadar, fertler veya gruplar arası haberleşmenin önemini kavrayabilme,
- 3A Eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanımlayabilme,
- 11D Okul personelinin yönetiminde, hizmet içinde ve iş başında geliştirme imkanları yaratabilme,
- 1D Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, fert ve grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,
- 2E Eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme,
- 3B Eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme,

- 2A Eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında kalkınma planı ve programlarının eğitimine ilişkin tedbirlerini yansıtabilme,
- 12A Okul-çevre ilişkilerinde, okulun çevre kalkınmasına katkısını ve başarısını halka duyurabilme,
- 14C Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, sağlık ve ilkyardım hizmetlerini etkili biçimde örgütleyebilme,
- 3D Eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, çözümleri gerçekleştirmede özendirici imkanlar bulabilme,
- 1A Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilme,
- 1B Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, bu kararlardan etkilenenlere kararlara katılma imkanı verebilme.
- 

Müdürlerin yüksek derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri 31 yeterlikten, beş tanesi okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi; dört tanesi yetki ve sorumluluğa; üçer tanesi, liderlik davranışları, okulda olumlu bir hava yaratmak, yardımcı hizmetlerin sağlanması, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı; ikişer tanesi, haberleşme etkinlikleri, eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi, disiplin ve devamin sağlanması, okul personelinin yönetimi; birer tanesi de eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması ve okul-çevre ilişkileri alanlarına aittir. Öğretmenlerce, öncelik verilen yeterliklerin başında, yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, kamu yararı ilkesini izleyebilme gelmektedir. Bunu, sırasıyla, okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, muhasebe işlerini düzenli yürütebilme, okulun bina,

tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme, okulunda olumlu bir hava yaratmak için, ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme yetki ve sorumluluğa ait sorunlarda, mevzuatın verdiği takdir hakkını kullanabilme izlemektedir. Tüm grup, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri ve öğretmenler, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme yeterliğini aynı derecede önemsemektedirler. Diğer yandan, öğretmenlerin, yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, kamu yararı ilkesini izleyebilme yeterliğini benimsemelerine tüm grup da katılmaktadır. Bu değerlendirmeler, müdürlerin yönetimin madde yönünü insancıl yönüyle dengelemeye çalıştıkları sonucunu vermektedir.

öğretmenlerin algılamalarına göre, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gerekirken düşük derecede gösterdikleri yedi yeterlikten, ikişer tanesi okul-çevre ilişkileri, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı; birer tanesi de, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu, yetki ve sorumluluk, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi alanlarına ilişkindir. Bu yeterlikler önceliklerine göre şöyle sıralanmıştır: okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme, yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme, yetkinin sadece resmî değil, değişik temellerinden de yararlanabilme, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzenini kurabilme. Bu gözlenekte, yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme yeterliğinde, tüm grup ve millî eğitim gençlik ve spor müdürleriyle; eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve çevre güçle-

rinden yararlanabilme yeterliğinde, tüm grup ve okul müdürleriyle öğretmenler arasında dikkate değer bir paralellik vardır. öğretmenler, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı, yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme yeterliklerine birinci derecede öncelik vermektedirler. Demek ki, okul müdürleri bu yeterliklere ilişkin davranışları gereği gibi gösterememekteler. Yine, öğretmenler, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi ve koordinasyonunda müdürlerden bu yeterlikleri kazanmalarını beklemektedirler.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gerekirken, yüksek derecede gösterdikleri sekiz yeterlikten , üç tanesi eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonuna, birer tanesi de, okulun yönetimine ilişkin kararları vermeye, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonuna, haberleşme etkinliklerine, liderlik davranışlarına, okulunda olumlu bir hava yaratma alanlarına ilişkindir. öğretmenlerce, öncelik verilen yeterliklerin başında, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, toplumun ihtiyaç duyduğu insangücü niteliğine önem verebilme gelmektedir. Bunu, eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bunları temsil eden örgüt birimlerini, okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme, liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu başarıya götürebilme, okulunda olumlu bir hava yaratmak için okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme, haberleşme engellerini tanıyabilme, bunları giderici tedbirleri alabilme izlemektedir. Tüm grup ve müfettişler, öğretmenlerin toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücü niteliğine önem verebilme yeterliği konusunda aynı paralellik içindedirler. Diğer yandan, müfettişler ve okul müdürleri, öğretmenlerin okulunda olumlu bir hava yaratmak için, okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme yeterliğini değerlendirmelerine katılmaktadırlar. öğretmenler, yönetim süreçlerinden planlama, koordinasyon,

haberleşmeye öncelik verirken, liderlik ve örgütün hava boyutunun da ihmal edilmemesi gerektiğini ortaya koymaktadırlar.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri 29 yeterlikten, dörder tanesi okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi; üçer tanesi eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması, değerlendirilmesi, disiplin ve devamın sağlanması, okul personelinin yönetimi; ikişer tanesi, haberleşme etkinlikleri, okul-çevre ilişkileri, yardımcı hizmetlerin sağlanması; birer tanesi de, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu, liderlik davranışları, okulda olumlu bir hava yaratmak alanlarına ilişkindir. Bu yeterlikler önceliklerine göre şöyle sıralanmıştır: disiplin ve devamın sağlanmasında, okul ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme, eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme, liderlik davranışları bakımından, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme, haberleşme etkinlerinde, dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüslü işlemlerini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini tesbit edebilme. Bunlardan, haberleşme etkinliklerinde, dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüslü işlemlerini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilmeye ilişkin yeterliğin algılanmasında öğretmenlerin, tüm grup ile aynı fikirde oldukları görülmektedir. Söz konusu dört yeterlik, diğer kaynak gruplar tarafından bu gözenekte ilk beş sıraya girecek biçimde algılanmamıştır. Bu nedenle, öğretmenlerin bu yeterliklere ilişkin değerlendirmelerinin, diğer gruplarıkinden önemli derecede farklı olduğu söylenebilir.

Yeterlik alanları bakımından daha önce sunulan sonuçlar, yeterlikler açısından da ele alınmadan, burada,

önemli olan bir noktanın hatırlatılmasında yarar vardır. Beş yeterlikten oluşan her hangi bir yeterlik alanı ile, bu yeterliklerden biri, modelin değişik gözeneklerine düşebilir. Yeterliklerin ayrıca yorumlanması sorunu, bu farklılıktan ileri gelmektedir.

Müdürlerin yüksek derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri ve bu nedenle, hizmet öncesinde kazanmaları zorunlu yeterliklerden, "kesin fikir birliği" ile desteklenenler, Liste VI'da puanlarına göre sıralanmıştır. Müdürlerin düşük derecede göstermeleri gereken ve fakat yüksek derecede gösterdikleri yeterlikler ile, düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri ve bu nedenle, yönetici yetiştirme programlarında yer alması tartışmaya açık olan yeterlikler de aynı listede yer almış bulunmaktadır. Müdürlerin yüksek derecede göstermeleri gereken ve düşük derecede gösterdikleri yeterliklerden hiç birisi üzerinde, kaynak grupların kesin fikir birliğine varmadıkları anlaşılmaktadır.



**LISTE VI**  
**Kaynak Grupların Kesin Fikir Birliğine Vardıkları**  
**Yeterlikler**

---

---

**Göstermesi Gereken Yüksek - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 8C Liderlik davranışları bakımından, fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme,
- 15C Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme,
- 15E Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme,
- 8D Liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme,
- 7D Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, kamu yararı ilkesini izleyebilme,
- 13D Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, bütçe hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilme,
- 12D Okul-çevre ilişkilerinde, okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme,
- 13C Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, muhasebe işlerini düzenli yürütebilme,
- 15A Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, eğitim öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilme,
- 4C Okul-içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme.
-

**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Yüksek**

- 9A Okulunda olumlu bir hava yaratmak için, okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme,
- 5A Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme.
- 

**Göstermesi Gereken Düşük - Göstermekte Olduğu Düşük**

- 6C Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının, değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,
- 5D Okul ve çevredeki eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini tesbit edebilme,
- 14C Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, sağlık ve ilkyardım hizmetlerini etkili biçimde örgütleyebilme,
- 2E Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme.
- 

Yüksek derecede gösterilmesi gereken ve böyle gösterilen yeterliklerden, kesin fikir birliği kazanan on yeterlikten, üç tanesi okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı; ikişer tanesi liderlik davranışları, okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi ve birer tanesi de, haberleşme etkinlikleri, okul-çevre ilişkilerinde, okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme alanlarına ilişkindir. Modelin bu gözeneğinde yer alan ve kesin fikir birliği kazanan yeter-

liklerin, örgütün maddi ve insancıl yanlarına ilişkin oldukları görülmektedir. Bu dengenin kurulabilmesi sevindiricidir. Diğer yandan, okul müdürlerinden, tüm kaynak grubun, liderlik davranışlarına uygun yeterlikleri kazanmalarını beklemeleri anlamlıdır. Demek ki, çağın okul müdürlüğü anlayış ve imajının değişmesi gereği, kaynak grupların, değerlendirmeleriyle doğrulanmaktadır. Eğitim ve okul yöneticiliği, eğitim hizmetlerinin etkisinin artması ve veriminin yükselmesi için, bir liderlik görevi olarak anlaşılmalıdır. Oysa, bugünün eğitim ve okul yönetimi anlayışına göre, okul müdüründen tecrübeli bir memurun yapabileceği formalite ve muamelât görevleri beklenmektedir. Bu anlayışın değişmesi gerekmektedir. Yeni yaklaşım, okul müdürünün, okul içinde ve dışında, birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak harekete geçirebilen ve koordine edebilen, insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanabilen ve bu alanlardaki yeterlikleri kazanmış ve davranışa dönüştürebilecek şekilde yetişmiş olmasını kapsar. Bu ise, eğitim ve okul organizasyonlarına egemen olan geleneksel yönetici imajının, söz konusu yaklaşım doğrultusunda değişmesini zorunlu hale getirmektedir. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise, anılan yöneticilerin, hizmet öncesi ve hizmet içinde olmak üzere eğitim yönetimi alanında yetiştirilmeleridir. Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesinde, kaynak gruplarca kesin fikir birliğiyle desteklenen bütçe hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilme ile muhasebe işlerini düzenli yürütebilme yeterliklerinin müdürler tarafından kazanılması gerekmektedir. Zira, endüstri meslek liselerinin, ürettikleri bazı malları topluma satabilmeleri, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve mal gruplarını üretebilmeleri, bunların paraya dönüştürülüp, emeği geçenlere verilebilmesi, maliye ve muhasebe dallarında da müdürlerin bazı yeterlikleri kazanmalarını zorunlu kılmaktadır.

Müdürlerin düşük derecede göstermeleri gereken ve yüksek derecede gösterdikleri iki yeterlikten biri, okulun-

da olumlu bir hava yaratmak için okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme, diğeri ise, okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilmedir. Demek ki, kaynak gruplar, müdürlerden bu yeterlikleri kazanmalarını beklemektedirler.

Müdürlerin düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri yeterliklerden, kaynak grupların kesin fikir birliğine vardıkları dört yeterlikten birer tanesi, okul-içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme, okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini tesbit edebilme, yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, sağlık ve ilkyardım hizmetlerini etkili biçimde örgütleyebilme, okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme yeterliklerine ilişkindir. Eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilmeyi, kaynak gruplar düşük derece algılayıp değerlendirmişlerdir. Bunun nedeni, öğretim yılı başında, ortasında, sonunda, güz dönemi sınav öncesi ve sonrasında olmak üzere, bir öğretim yılında beş defa toplanan öğretmenler kurulunda, bu tür problemlerin gündeme gelip çözümler bulunduğu varsayımından hareket edilerek böyle bir değerlendirmeye gidilmiş olmasıdır. Sağlık ve ilkyardım hizmetlerinin, okulun dışında, sağlık eğitim merkezleri tarafından yapılmakta olması, bu yöndeki değerlendirmelerin düşük derecede kalmasına gerekçe olabileceği düşünülebilir. Diğer yandan, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, plan ve program uzmanlarıyla işbirliği yapabilmesinin, kaynak gruplarca, düşük derecede algılanma-

sının iki nedeni olabilir: Birincisi, endüstri meslek liselerinin bir çoğunda bu görevleri yapabilecek uzman (rehber öğretmen) kişilerin bulunmadığıdır. İkincisi ise, uzman veya uzman yardımlarının bulunduğu bazı okullarda, bu görevler için onlara yetki ve sorumluluk verilip verilmediğinin tartışılabilir olmasıdır. Bir başka açıdan, okullarda görevleri bulunan uzman ve uzman yardımcılara, öylesine görevler, yönetmeliklerle yüklenmektedir ki, ilgililerin bunların hangisinin üstesinden gelebileceği tartışılabilir.

Diğer taraftan, milli eğitim gençlik ve spor müdürlükleri bünyesindeki uzman (rehber öğretmen) ve uzman yardımcısı görevlerinde bulunanların da, istatistik işleriyle uğraştıkları bilinen gerçekler arasındadır. Söz konusu açıklamalar dikkate alındığında; kaynak grupların, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, plan ve program uzmanlarıyla işbirliği yapabilmesini düşük derecede algılamalarının neden ve gerekçesi daha net bir biçimde anlaşıl-  
maktadır.

## BÖLÜM V

### ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

#### Özet

Eğitim sisteminin verimi için öngörülen şartlardan birisi de okul ve eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesidir. Bu nedenle, son yıllarda, yönetici yetiştirme programlarında önemli değişmeler olmuş, geleneksel uygulamaların dışına çıkılmış, alan yaşantılarının sağlanabilmesinde yeni stratejiler, eğitim yöneticilerinin sürekli eğitimi, eğitim yöneticilerini yeterliğe dayalı yetiştirme gibi yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Yeterliğe dayalı yetiştirme (eğitim), öğretim materyallerini sistematik düzenleme ve bu teknik kullanılarak yetiştirilen kişinin etkinliğini optimum yapma ile değerlendirme yaklaşımıdır. Yeterliğe dayalı eğitiminin iki anahtar kelimesi "birey" ve "etkinlik"tir. Bu yeni yaklaşımda yönelim, anlatma ve ders kitabına dayalı geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak, alan yaşantılarıyla ilgili faaliyet öğelerine ağırlık veren gerçek merkezli düzenlemeler yönündedir. Yeterlik kavramının tanımı konusunda değişik düşünceler ortaya atılmıştır. Bunlardan biri, yeterliği işbirliğine dayalı olarak ele almakta ve onu, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı, ya da bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur. Söz konusu tanım, oynanacak rolün belirlenmesi ve bunu yerine getirebilmek için hangi bilgi ve becerilerin gerekli olduğu gibi iki temel boyutu ifade etmektedir. Yeterliğe ilişkin diğer bir tanım ise, belli bir yer ve zamana işaret eder. Yeterlik, kişinin çevredeki belli bir yerde, gerekli bir işi, gerekli olduğu zaman yapabilme-

sidir. Buna göre, yeterli kimse, belli bir makamın görevlerini karşılayabilen kimsedir.

Türkiye'de eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için, öğretmenlik eğitimi sırasında ya da sonradan yönetim alanında eğitim görmeyi zorunlu kılan bir yasa maddesi bulunmadığı gibi, bu konuda bir gelenek de gelişmemiştir. Öte yandan, Türkiye'de yönetim pozisyonları için en uygun kişilerin seçilmesi ve bunlar arasından en uygun olanların atanmasını sağlayacak standart ölçüler de geliştirilmemiş ve belirlenmemiştir. Bu eksikliğin doğal sonucu olarak, bürokratik hiyerarşideki yükselmelerde ya rastlantılar ya da politik tutumlar rol oynamaktadır. Türkiye'de çok defa, yöneticilerin kendi yeterlik düzeylerinin üstündeki pozisyonlara atandıkları bilinmektedir. Oysa, bir bireyi kendi yeterlik düzeyinden daha yukarılara yükseltmek, hem bireyin, hem de örgütün veriminin azalmasına neden olur.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu mesleki teknik eğitim sistemi açısından incelendiğinde de aynı durum görülmektedir. Mesleki teknik eğitime ilişkin öğretim faaliyetlerinin verimliliği ve gelişerek yaygın hale gelmesi, iyi yetişmiş öğretmen ve yöneticilerle mümkün olabilir. Söz konusu personeli, mesleğe hazırlama ve meslekte yetiştirme işine önem vermek ve programları istenilen yönde geliştirmek gerekmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar da, mesleki teknik eğitim okullarına yönetici olacakların özel bir yetiştirmeye tâbi tutulması gerektiği yönündedir. Mesleki teknik eğitimin genel problemlerine paralel problemleri bulunan "erkek teknik eğitim" kesiminde de, bugüne kadar, yönetici niteliğini ve yeterliğini esas alan yetiştirme programlarının hazırlanamadığı dikkati çekmektedir. İşte bu araştırma, böyle bir boşluğu doldurmak için, endüstri meslek lisesi yöneticilerinin, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde esas alınacak mesleki yeterlikleri



belirlemeyi ve önceliklerine göre sıralamayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın amacı, endüstri meslek lisesi yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerine esas olmak üzere, göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler ile, bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının; kendilerinin (okul müdürlerinin), Bakanlık müfettişlerinin, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre tesbiti ve önceliklerine göre sıralanmasıdır.

Bu araştırma, yeterliğe dayalı bir yönetici yetiştirme programı hazırlamayı amaçlamamıştır. Ancak, endüstri meslek lisesi müdürlerinin, yetiştirilmesine yönelik programlara esas teşkil edebilecek yeterliklerin tesbiti ile sınırlıdır.

Araştırmanın evrenini Bakanlık müfettişleri millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, endüstri meslek lisesi müdürleri ve öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmada, millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin tümü, buna karşılık, Bakanlık müfettişleri, endüstri meslek lisesi müdürleri ile öğretmenler kesiminin örneklenmesi yoluna gidilmiştir. Böylelikle, araştırmanın esas problemine ilişkin verileri toplamak için dört kaynak gruptan yararlanılmıştır.

Araştırmada endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler ve bunların oluşturduğu yeterlik alanlarına ilişkin veriler, anketler ile toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formlarında, Bursalıoğlu'nun "İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri" için uygulanan anketler esas alınmıştır. Anket formları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, tanıtıcı bilgilerle ilgili olup; sorular, dört kaynak grubun özelliklerine göre bazı farklılıklar göstermektedir. İkinci bölüm, tüm kaynak grupları için aynı olup, bir endüstri meslek lisesi müdürünün "göstermesi gereken" 75 yeterliğin oluşturduğu 15 yeterlik alanını kapsamakta ve

her yeterlik alanında eşit sayıda yeterlik bulunmaktadır. Anketteki her yeterliğin (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) olarak, beş derece üzerinden ve verilen sıraya göre, 0, 1, 2, 3, 4 şeklinde sayısal değerlerle değerlendirilmesi istenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formlarından biri, endüstri meslek lisesi müdürünün "göstermesi gereken yeterlikler" in değerlendirebilmesi için A-Formu; diğeri ise, "göstermekte olduğu yeterlikler" in değerlendirilebilmesi için, aynı kapsamda ve farklı açıklamalı B-Formu şeklindedir.

Anket formlarının bir kısmı, kaynak kişilere posta ile gönderilmiş; diğeri bir kısmı da, araştırmacı tarafından bizzat uygulanarak cevapları alınmıştır. Anketlerin uygulanmasında, A-Formunun önce, B-Formunun sonra uygulanması için gerekli uyarılar yapılmıştır. Anket formları, 200 Bakanlık müfettişine, 67 millî eğitim gençlik ve spor müdürüne, 134 endüstri meslek lisesi müdürüne ve 539 endüstri meslek lisesi öğretmenine olmak üzere, toplam 940 kişilik bir kaynak gruba gönderilmiştir. Anket formlarının, doldurulup, geri gönderilme oranları %71 ile %84 arasında değişmektedir.

Bursalıoğlu'nun geliştirdiği dörtlü değerlendirme modeli, endüstri meslek lisesi müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterliklerin karşılaştırılabilmesini sağlamak için kullanılmıştır. Dört değişkenden oluşan modelin, ilk iki değişkenini, anketin A ve B formlarında açıklanan gösterilmesi gereken ve gösterilmekte olan yeterlikler oluşturmaktadır. Diğer iki değişkeni de, bu yeterliklere verilen yüksek ve düşük önem dereceleri kapsamaktadır. Yeterlikler, model yapısına bu etkileşimlere göre yerleştirilmiştir.

Kaynak grupların, yeterlik alanları ve yeterlikler ile ilgili verilerin tesbit edilmesi ve analizinde betimsel (descriptive) ve vardamalı (inferential) istatistik yöntem ve tekniklerden yararlanılmıştır. Bunlar, frekans, yüzde,

ortalama, standart sapma, T-puanı hesaplamaları ile varyans analizi, t-testi ve korelasyon katsayısı teknikleridir:

Elde edilen veriler, önce bilgi işlem formlarına işlenmiş, daha sonra, bilgisayara okutup diskete kaydettirilmiş, bilahare, bilgi işlem yönergesi ve istenen tablolar, istanbul'a götürülerek özel bir şirkete verilip, gerekli istatistiksel işlemler yaptırılmıştır.

Araştırma bulguları, amaçlardaki sorulara uygun olarak aşağıda kısaca açıklanmıştır. Bulguların manidarlığı için .01 düzeyi benimsenmiştir.

Tüm grupta, 50 yaş ve altında bulunanlardan, branşı meslek dersleri olanların; mesleki ve teknik yüksek öğretmen okulu kaynağından geldikleri ve meslek kıdemleri 6-10 yıl arasında değiştiği görülmüştür.

Dört alt grup içinde, en yaşlı grupların, 41-50 yaş arasında bulunan millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, müfettişler ve okul müdürleri olduğu anlaşılmaktadır. Bunu, 31-40 yaş arasında bulunan öğretmenler izlemektedir.

Kaynak gruplardan, müfettiş ve millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin çoğunluğunun, branşının, matematik ve fen bilgisi olduğu; okul müdürleri ve öğretmenlerin ise, meslek dersleri olduğu anlaşılmaktadır.

Dört alt grup içinde, müfettiş ve millî eğitim gençlik ve spor müdürlerinin çoğunluğunun, eğitim enstitüsü mezunu, okul müdürleri ve öğretmenlerin de mesleki ve teknik yüksek öğretmen okulu mezunu olduğu görülmektedir.

Kaynak gruplar arasında en kıdemli grubu, 21-25 yıl arasında olanlar ile millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, müfettişler ve okul müdürlerinin oluşturduğu, bunu 6-10 yıl arasında öğretmenlerin izlediği anlaşılmıştır.

Tüm grup ve alt grupların her biri, müdürlerin göstermesi gereken yeterlikleri "tam" seçeneğinde toplamışlardır.

Müdürlerin göstermekte oldukları yeterlikleri, tüm grup, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, okul müdürle-

ri ve öğretmenler "çok"; müfettişler ise, "orta" derecede değerlendirmişlerdir.

Müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından paralellik içinde bulunan, tüm grup, müfettişler millî eğitim gençlik ve spor müdürleri ile öğretmenler en yüksek dereceyi "bina, tesis demirbaşların kullanılma, korunma ve bakımı" alanına vermişlerdir. Okul müdürleri ise, "liderlik davranışları" alanını önemli bulmuşlardır.

Müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanı konusunda paralellik içinde bulunan, tüm grup, müfettişler ve okul müdürleri en düşük puanı, " eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu" alanına vermişlerdir. Millî eğitim gençlik ve spor müdürleri en düşük puanı, " eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması " alanına; öğretmenler ise, "okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi" alanına vermişlerdir.

Müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından, tüm grup, müfettişler ve okul müdürleri, en yüksek önem derecesini, "liderlik davranışları" alanına vermişlerdir. Diğer taraftan, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, en yüksek önem derecesini "okul personelinin yönetilmesi" alanına verirken; öğretmenler, "okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi" alanına vermektedirler.

Müdürlerin düşük derecede göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları konusunda, paralellik içinde bulunan, tüm grup ve kaynak gruplar en düşük puanı, "okulun yönetimine ilişkin kararların verilmesi" alanına vermişlerdir.

Müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından, en yüksek fikir birliği, tüm grup ve öğretmenlerce, "bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı" alanında görülmektedir. Diğer taraftan, müfettişler, "okulda olumlu hava yaratılması";

millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, "liderlik davranışları" ve öğretmenler de, "okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi" alanlarına en yüksek fikir birliğini yansıtmaktadırlar.

Müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından, en düşük fikir birliği, tüm grup ve müfettişler, "okul-çevre ilişkileri" alanında görülmektedir. Öte yandan, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, "yetki ve sorumluluk"; okul müdürleri, "eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi" ve öğretmenler de, "öğretim çalışmalarının örgütlenmesi" alanlarında en düşük fikir birliğini göstermektedirler.

Müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından, tüm grup, müfettişler ve okul müdürleri, "liderlik davranışları" alanında en yüksek fikir birliğini göstermektedir. Millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, "okul-içi ve dışı haberleşme"; öğretmenler ise, "eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu" alanlarında en yüksek fikir birliğini yansıtmaktadırlar.

Müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanları bakımından, müfettişler, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri ile okul müdürleri, "yetki ve sorumluluk" alanında en düşük fikir birliğini göstermektedirler. Diğer taraftan, öğretmenler, "eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi"; tüm grup ise, "eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi" alanlarında en düşük fikir birliğini göstermişlerdir.

Müdürlerin göstermesi gereken yeterliklere ve bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarına verilen önem derecesi, göstermekte oldukları yeterlikler ve alanlara verilen önem derecesinden yüksek çıkmıştır.

Müdürlerin göstermesi gereken yeterlikler ve bunların oluşturduğu yeterlik alanlarına ilişkin fikir birliği, göstermekte oldukları yeterlikler ve alanlarına ilişkin fikir birliğinden yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, bilgi toplama

ma araçlarının geçerliğini desteklemekte ve diğer taraftan, dörtlü değerlendirme modeline iliştirilen ve yorumlanan bulgular için de, sağlam bir temel oluşturmaktadır.

Müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde kaynak grupların farklı görüşleri olduğu anlaşılmıştır. Hangi grupların birbirinden farklı olduğu incelenmiş, millî eğitim gençlik ve spor müdürleriyle öğretmenlerin dışında kalan kaynak grupların birbirinden manidar derecede farklı olduğu anlaşılmıştır. Müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının değerlendirilmesinde de kaynak grupların farklı görüşleri olduğu anlaşılmaktadır. Hangi grupların birbirinden farklı olduğu incelenmiş, okul müdürleriyle öğretmenler dışında kalan kaynak grupların görüşlerinin birbirinden manidar derecede farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Yaptıkları değerlendirmeye göre, tüm kaynak grupların, müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarını birbirinden farklı değerlendirdikleri söylenebilir.

Yaptıkları değerlendirmeye göre, tüm kaynak grupların, müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarını birbirinden farklı algıladıklarını görülmüştür.

Okul müdürlerinin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının sıralanmasında gruplar arası ilişkinin derecesi incelenmiş ve sonuçta, müfettişlerle öğretmenler ve millî eğitim gençlik spor müdürleriyle okul müdürlerinin görüşleri arasında manidar bir ilişki tesbit edilmiştir. Diğer ikili grupların, müdürlerin göstermesi gereken yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri arasında manidar bir ilişki bulunamamıştır.

Okul müdürlerinin göstermekte oldukları yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının sıralanmasında gruplar arası ilişkinin derecesinin incelenmesi sonunda, müfettiş-



lerle, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında ve yine okul müdürleriyle öğretmenlerin görüşleri arasında manidar bir ilişki tesbit edilmiştir. Diğer ikili grupların, gösterilmekte olan yeterlik alanlarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri arasında ise, manidar bir ilişki bulunamamıştır.

Dörtlü değerlendirme modeli yoluyla, müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim ihtiyaçları, kendileri ve yakın görev ilişkisi bulunan gruplar tarafından tesbit edilmiş ve sıralanmıştır. Buna göre, kesin fikir birliği açısından, tüm kaynak gruplar, müdürlerin yüksek derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri ve bu nedenle de hizmet öncesi eğitim yoluyla kazanları zorunlu olan tek yeterlik alanını "liderlik davranışları" alanı olarak belirtmişlerdir.

Modelin üç gözeneğine kaynak grupların kesin fikir birliğiyle giren her hangi bir yeterlik alanı bulunmamaktadır. Bu gözenekler, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gerekirken düşük derecede gösterdiği, düşük derecede göstermesi gerekirken yüksek derecede gösterdiği ve düşük derecede göstermesi gerekirken, düşük derecede gösterdiği yeterlik alanlarını kapsamaktadır.

Kaynak grupların değerlendirmelerine göre, kesin fikir birliğiyle desteklenmiş yeterlikler aşağıda özetlenmiştir: Müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri kesin fikir birliği kazanan 10 yeterlikten, üç tanesi okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı; ikişer tanesi liderlik davranışları, okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi, ve birer tanesi de, haberleşme etkinlikleri, okul-çevre ilişkilerinde, okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme alanlarına ilişkindir. Söz konusu yeterlik alanlarınca kapsanan yeterlikler şöyle sıralanmaktadır: liderlik davranışları bakımından, fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme, okulun bina, tesis ve demirbaş-



larının kullanılma, koruma ve bakımında, demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme, liderlik davranışları bakımından, okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme, yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda, kamu yararı ilkesini izleyebilme, okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, bütçe hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilme, okul-çevre ilişkilerinde, okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme, okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken, muhasebe işlerini düzenli yürütebilme, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında, eğitim-öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilme, okul-içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme.

Müdürlerin düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri yeterliklerden, kaynak grupların kesin fikir birliğine vardıkları iki yeterlikten biri, okulunda olumlu bir hava yaratmak için okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme, diğeri ise, okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonudur.

Müdürlerin düşük derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri yeterliklerden, kaynak grupların kesin fikir birliğine vardıkları dört yeterlikten birer tanesi, okul-içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme, okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini tesbit edebilme, yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, sağlık ve ilkyardım

hizmetlerini etkili biçimde örgütleyebilme, okul-içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme yeterliklerine ilişkindir.

Müdürlerin yüksek derecede göstermeleri gerekirken düşük derecede gösterdikleri yeterlikler üzerinde, kaynak gruplar fikir birliğine varamamışlardır.

### Yargı

1. Anket formlarındaki verilerin incelenmesinden, kaynak grupların bir kısmının, müdürlerin göstermekte oldukları yeterlikleri göstermesi gereken yeterliklerden daha yüksek derecede değerlendirdikleri görülmüştür. Bu ise, kaynak grupların, yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarının dayandığı temel espriyi kavrayamadıkları gerçeğini ortaya koymaktadır.

2. Bu araştırma sonuçlarına göre, kaynak grupların geleneksel müdür imajının dışına çıkamadıkları anlaşılmaktadır.

3. Kaynak gruplarca, eğitim sisteminin bütünü içinde, endüstri meslek lisesi müdürlerinin, insan ve madde etkenini dengeli değerlendikleri görülmektedir.

4. Müdürlerin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterlik alanlarının sıralanmasında, gruplar arası ilişkinin derecesinin incelenmesi; Bakanlık müfettişleriyle öğretmenler arasında yüksek bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu ilişkiye bakarak, göreve bağlı roller arasındaki sosyal uzaklık arttıkça, korelasyonun yükseldiği söylenebilir.

5. Eğitim ve okul yönetiminde, eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi, planlanması, koordinasyonu ve karara ilişkin yeterlik alanlarının kaynak gruplarca önemsiz görülmesinin nedenini, eğitim sisteminin aşırı merkeziyetçi ve eğitimde uzmanlık hizmetlerinin bu yapıya yansımamış olmasında aramak gerekir.

6. Kaynak gruplar, okul müdürlerinden, insanî sorunların çözümü kadar, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yüksek derecede yeterlikler göstermelerini de beklemektedirler.

7. Dörtlü değerlendirme modelinin sağ alt gözeneğinde yer alan; karar, değerlendirme, örgütleme, koordinasyon, haberleşme ve okul personelinin yönetimi gibi müdürlerin düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri yeterliklerin, bir okul müdüründen beklenmemesi, onun, bu rolleri oynayabilecek bir lider olarak algılanmadığını göstermektedir.

### öneriler

Araştırmanın yöntemi, bulguları ve yorumlarına ilişkin sonuçlar dikkate alınarak geliştirilen öneriler, aşağıda alt başlıklar altında verilmiştir.

#### A-Eğitim

1. Eğitim ve okul yöneticiliğinin, öğretmenlik mesleğinden farklı bir meslek olduğu kabul edilmelidir. Bu maksat için, eğitim ve okul yöneticiliği mesleğinin, öğretmenlik mesleğinden farklı tanımı yapılmalı ve bu tanımın, ilgili mevzuatta yer alması için gerekli değişiklik yapılmalıdır.

2. Böyle bir değişiklik yapılıncaya kadar, aşağıdaki önlemler alınmalıdır.

a. ön-lisans ve lisans düzeyinde öğretmen yetiştiren kurumlarda okutulan, "Eğitim Yönetimi" ders programlarının kapsamı gözden geçirilmeli, bu ve benzeri araştırmaların bulgularına göre yeniden düzenlenmelidir.

b. Eğitim ve okul yöneticilerini hizmet içinde yetiştirmek amacıyla yapılan seminer ve kurs programlarını, rastlantılara göre değil, bu tür araştırmaların sonuçlarına göre programlamak gerekir. Böylece, görev başındaki yöneticilerin geleneksel yönetici imajlarının, bugünün yönetici imajı yönünde değişmesine imkân hazırlanmış olacaktır.

c. İlk etapta, eğitim yöneticilerinin ve daha sonra okul yöneticilerinin göreve atanmalarına esas olmak üzere, yüksek-lisans düzeyinde, "Eğitim Yöneticiliği" programlarını tamamlama şartı aranmalı, bu konudaki yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

d. Bu ve benzeri araştırma sonuçlarına göre, eğitim ve okul yöneticilerinin seçimi, atanması ve yükselmelerinde kullanılacak, geçerli ve güvenilir ölçütler tesbit edilmelidir. Ayrıca, bu görevlere, mesleki ve kişisel nitelikleri en uygun olanların çekilebilmesi için maddi ve manevi teşvikler sağlanmalıdır.

3. Üniversite ve diğer yüksek öğretim kurumlarında, yönetici yetiştiren akademik birimlerin programlarının kapsamı, böyle araştırmaların sonuçları dikkate alınarak gözden geçirilmelidir.

#### B-Araştırma

1. Bu ve benzeri araştırmalarda, okul müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları yeterlikler ve bu yeterliklerin oluşturduğu yeterlik alanlarını farklı değerlendiren kaynak grupların, bu farklılık nedenlerini bulmayı amaçlayan araştırmalar yapılmalıdır.

2. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları yoluyla kendilerine, belli yeterlik alanları ve yeterlikler kazandırılan eğitim yöneticilerinin iş başındaki faaliyetleri ile, bu yeterlikleri arasındaki ilişkiler, yapılmış olanların dışında, daha başka Bakanlıklarda da araştırılmalıdır.

3. Üniversiteler, genel yönetim ve eğitim yönetimi alanında yapılacak araştırmalarda yararlanılmak üzere, bilgi toplama araçları geliştirmeli ve bunlara ilişkin modelleri standartlaştırma çalışmaları yapmalıdırlar.

4. Yönetici yeterliklerini tek tek kavramlaştırmanın güçlüğü dikkate alınarak, bunlara ilişkin olarak faktör analizi yapılmalıdır.

## EKLER

<u>Ek</u>	<u>Sayfa</u>
I. TABLOLAR.....	160
II. ANKETLER.....	202
a. Bakanlık MufettiŖi Anketi.....	203
b. Millî Eğitim Gençlik ve Spor M¼d¼rleri Anketi.....	215
c. End¼stri Meslek Lisesi M¼d¼rleri Anketi ...	226
d. End¼stri Meslek Lisesi ¼đretmenleri Anketi	228
III. BİLGİ İŖLEM YÖNERGESİ.....	235
IV. YAZIŖMALAR.....	239
V. ÖRNEKLEME GİREN İL VE İLÇELER LİSTESİ.....	244

**EK I**

**TABLolar**



## EK I'DEKİ TABLOLAR

	<u>Sayfa</u>
1. TÜM KAYNAK GRUPLARA İLİŞKİN BİLGİLERİN FREKANS VE YÜZDELERİ.....	165
2. BAKANLIK MUFETTİŞLERİNE İLİŞKİN BİLGİLERİN FREKANS VE YÜZDELERİ.....	166
3. MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN BİLGİLERİN FREKANS VE YÜZDELERİ.....	167
4. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN BİLGİLERİN FREKANS VE YÜZDELERİ.....	168
5. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ ÖĞRETMENLERİNE İLİŞKİN BİLGİLERİN FREKANS VE YÜZDELERİ.....	169
6. TÜM KAYNAK GRUPLARIN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI .....	170
7. BAKANLIK MUFETTİŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI.....	171
8. MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI.....	172
9. OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, KENDİLERİNİN GÖSTERMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI.....	173
10. ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI...	174
11. TÜM KAYNAK GRUPLARIN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI.....	175



Sayfa

12. BAKANLIK MÜFETTİŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI.....	176
13. MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI.....	177
14. OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, KENDİLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI.....	178
15. ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI.....	179
16. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİREN, TÜM GRUBUN ARİTMETİK ORTALAMALARI .....	180
17. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİREN, BAKANLIK MÜFETTİŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMALARI.....	181
18. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİREN, MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMALARI.....	182
19. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİREN, OKUL MÜDÜRLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMALARI.....	183
20. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİREN, OKUL MÜDÜRLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMALARI.....	184
21. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİREN, TÜM GRUBUN STANDART SAPMALARI .....	185
22. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİREN, BAKANLIK MÜFETTİŞLERİNİN STANDART SAPMALARI.....	186

**Sayfa**

23. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİREN, MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNİN STANDART SAPMALARI .....	187
24. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİREN, OKUL MÜDÜRLERİNİN STANDART SAPMALARI .....	188
25. ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİREN, ÖĞRETMENLERİN STANDART SAPMALARI .....	189
26. BAKANLIK MÜFETTİŞLERİ VE MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNİN, GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI .....	190
27. BAKANLIK MÜFETTİŞLERİ VE OKUL MÜDÜRLERİNİN, GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI .....	191
28. BAKANLIK MÜFETTİŞLERİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI .....	192
29. MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ VE OKUL MÜDÜRLERİNİN, GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI .....	193
30. MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN, GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI ....	194
31. OKUL MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖSTERİLMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI .....	195

Sayfa

32. BAKANLIK MÜFETİŞLERİ VE MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNİN MÜDÜRLERİN, GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI ..... 196
33. BAKANLIK MÜFETİŞLERİ VE OKUL MÜDÜRLERİNİN, MÜDÜRLERİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI ..... 197
34. BAKANLIK MÜFETİŞLERİ VE ÖĞRETMENLERİN, MÜDÜRLERİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI ..... 198
35. MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ VE OKUL MÜDÜRLERİNİN, MÜDÜRLERİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI .... 199
36. MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN, MÜDÜRLERİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI .... 200
37. OKUL MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN, MÜDÜRLERİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI ..... 201

**TABLO 1**  
**TÜM KAYNAK GRUPLARA İLİŞKİN BİLGİLERİN FREKANS VE**  
**YÜZDELERİ**

	1	2	3	4	5	6	7	Toplam
Yaş	98 12.89	268 37.96	272 38.53	66 9.35	9 1.27	0 0.00	0 0.00	706 99.86
Branş	37 5.23	49 6.93	127 17.96	50 7.07	377 53.32	29 4.10	38 5.37	707 100.00
Son Eğitim Kurumu	99 14	66 9.33	302 42.72	233 32.96	0 0.00	0 0.00	7 0.99	707 100.00
Meslek Kıdemi	38 5.37	162 22.91	91 12.87	156 22.06	161 22.77	0 0.00	99 14	707 100.00

**TABLO 2**  
**BAKANLIK MÜFETTİŞLERİNE İLİŞKİN BİLGİLERİN FREKANS VE**  
**YÜZDELERİ**

	1	2	3	4	5	6	7	Toplam
Yaş	0 0.00	33 22.92	83 57.64	23 15.97	5 3.47	0 0.00	- -	144 100.00
Brans	10 6.94	13 9.03	61 42.36	11 7.64	27 18.75	16 11.11	6 4.17	144 100.00
Son Eğitim Kurumu	22 15.28	13 9.03	13 9.03	93 64.58	0 0.00	3 2.08	0 0.00	144 100.00
Meslek Kıdemi	1 0.69	1 0.69	13 9.03	30 20.83	58 40.28	41 28.47	0 0.00	144 100.00
Teftiş Kıdemi	53 36.81	49 34.03	31 21.53	9 6.25	2 1.39	0 0.00	0 0.00	144 100.00
Teftiş Ettiğiniz Endüstri Meslek Lisesi Sayısı	75 52.08	36 25	17 11.81	9 6.25	2 1.39	5 3.47	0 0.00	144 100.00

**TABLO 3**  
**MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN**  
**BİLGİLERİN FREKANS VE YÜZDELERİ**

	1	2	3	4	5	6	7	Toplam
Yaş	0 0.00	13 23.21	33 58.93	10 17.86	0 0.00	0 0.00	0 0.00	56 100.00
Brans	11 19.64	7 12.5	15 26.79	2 3.57	10 17.86	0 0.00	11 19.64	56 100.00
Son Eğitim Kurumu	14 25	4 7.14	4 7.14	34 60.71	0 0.00	0 0.00	0 0.00	56 100.00
Meslek Kıdemi	0 0.00	1 1.79	2 3.57	15 26.79	27 48.21	11 19.64	0 0.00	56 100.00
Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlüğü Kıdemi	37 66.07	14 25	5 8.93	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	56 100.00
Çalıştığı Endüstri Meslek Lisesi Müdürü Sayısı	5 8.93	11 19.64	15 26.79	13 23.21	5 8.93	7 12.5	0 0.00	56 100.00
Yöneticilik Eğitimi	5 8.93	12 21.43	12 21.43	7 12.5	7 12.5	13 23.21	0 0.00	56 100.00

**TABLO 4**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN BİLGİLERİN**  
**FREKANS VE YÜZDELERİ**

	1	2	3	4	5	6	7	Toplam
<b>Yaş</b>	10	33	44	18	3	0	0	108
	9.26	30.56	40.74	16.67	2.78	0.00	0.00	100.00
<b>Branş</b>	0	0	1	0	103	0	4	108
	0.00	0.00	0.93	0.00	95.37	0.00	3.70	100.00
<b>Son Eğitim Kurumu</b>	1	4	100	1	0	2	0	108
	0.93	3.70	92.59	0.93	0.00	1.85	0.00	100.00
<b>Meslek Kıdemi</b>	0	14	23	18	27	26	0	108
	0.00	12.96	21.29	16.67	25	24.07	0.00	100.00
<b>Endüstri Meslek Lisesi Müdürlük Kıdemi</b>	29	37	12	22	8	0	0	108
	26.85	34.26	11.11	20.37	7.41	0.00	0.00	100.00
<b>Gördüğü Genel Teftiş Sayısı</b>	9	25	28	21	12	13	0	108
	8.33	23.15	25.93	19.44	11.11	12.04	0.00	100.00
<b>Yöneticilik Eğitimi</b>	7	15	20	18	21	27	0	108
	6.48	13.89	18.52	16.67	19.44	25	0.00	100.00



**TABLO 5**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ ÖĞRETMENLERİNE İLİŞKİN**  
**BİLGİLERİN FREKANS VE YÜZDELERİ**

	1	2	3	4	5	6	7	Toplam
Yaş	81 20.35	189 47.49	112 28.14	15 3.77	1 0.25	0 0.00	0 0.00	398 99.75
Brans	16 4.01	29 7.27	50 12.53	37 9.27	237 59.39	13 3.26	17 4.26	399 100.00
Son Eğitim Kurumu	62 15.54	45 11.28	185 46.37	105 26.32	0 0.00	2 0.50	0 0.00	399 100.00
Meslek Kıdemi	37 9.27	146 36.59	53 13.28	93 23.31	49 12.28	21 5.26	0 0.00	399 100.00
Çalıştığı Endüstri Meslek Lisesi Müdürü	139 34.84	140 35.09	79 19.79	31 7.77	10 2.51	0 0.00	0 0.00	399 100.00
Yöneticilik Eğitimi	164 41.10	91 22.81	71 17.79	43 10.78	15 3.76	15 3.76	0 0.00	399 100.00

**TABLO 6**  
**TÜM KAYNAK GRUPLARIN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL**  
**MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ**  
**ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI**

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	3.41	0.78
8 - Liderlik Davranışları	3.38	0.79
13 - İşletmecilik Yönetimi	3.37	0.81
7 - Yetki ve Sorumluluk	3.37	0.82
12 - Okul-Çevre ilişkileri	3.33	0.85
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	3.33	0.81
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	3.33	0.79
4 - Haberleşme Etkinlikleri	3.33	0.82
11 - Okul Personeli Yönetimi	3.32	0.80
6 - Değerlendirme	3.32	0.81
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	3.31	0.84
3 - Örgütlenme	3.28	0.85
1 - Karar Verme	3.25	0.84
2 - Planlama	3.24	0.84
5 - Koordinasyon	3.32	0.82
<b>Yeterlik Alanlararası</b>	<b>3.32</b>	<b>0.05</b>

**TABLO 7**  
**BAKANLIK MÜFETTİŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK**  
**ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI**

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	3.26	0.82
8 - Liderlik Davranışları	3.24	0.81
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	3.21	0.81
12 - Okul-Çevre ilişkileri	3.21	0.89
7 - Yetki ve Sorumluluk	3.19	0.81
11 - Okul Personeli Yönetimi	3.19	0.80
6 - Değerlendirme	3.18	0.85
3 - Örgütlenme	3.17	0.85
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	3.16	0.78
13 - İşletmecilik Yönetimi	3.14	0.83
4 - Haberleşme Etkinlikleri	3.14	0.85
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	3.14	0.86
1 - Karar Verme	3.12	0.83
2 - Planlama	3.07	0.84
5 - Koordinasyon	3.01	0.83
<b>Yeterlik Alanlararası</b>	<b>3.16</b>	<b>0.06</b>

**TABLO 8**  
**MILLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE**  
**GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK**  
**ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI**

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	3.44	0.82
13 - İşletmecilik Yönetimi	3.38	0.79
4 - Haberleşme Etkinlikleri	3.37	0.82
8 - Liderlik Davranışları	3.37	0.76
1 - Karar Verme	3.37	0.78
12 - Okul-Çevre İlişkileri	3.35	0.86
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	3.34	0.77
6 - Değerlendirme	3.33	0.78
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	3.33	0.83
11 - Okul Personeli Yönetimi	3.29	0.81
3 - Örgütlenme	3.27	0.82
7 - Yetki ve Sorumluluk	3.25	0.84
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	3.25	0.79
5 - Koordinasyon	3.18	0.83
2 - Planlama	3.15	0.82
<b>Yeterlik Alanlararası</b>	<b>3.31</b>	<b>0.08</b>

**TABLO 9**  
**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, KENDİLERİNİN**  
**GÖSTERMESİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK**  
**ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI**

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
8 - Liderlik Davranışları	3.69	0.52
13 - İşletmecilik Yönetimi	3.64	0.51
4 - Haberleşme Etkinlikleri	3.64	0.59
12 - Okul-Çevre İlişkileri	3.63	0.64
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	3.59	0.67
1 - Karar Verme	3.59	0.55
11 - Okul Personeli Yönetimi	3.58	0.63
3 - Örgütlenme	3.56	0.67
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	3.55	0.61
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	3.54	0.66
6 - Değerlendirme	3.52	0.69
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	3.51	0.65
7 - Yetki ve Sorumluluk	3.50	0.69
2 - Planlama	3.44	0.64
5 - Koordinasyon	3.39	0.66
<b>Yeterlik Alanlararası</b>	<b>3.56</b>	<b>0.08</b>

**TABLO 10**  
**ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**GÖSTERMELERİ GEREKEN YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK**  
**ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI**

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	3.42	0.77
7 - Yetki ve Sorumluluk	3.41	0.84
13 - İşletmecilik Yönetimi	3.38	0.84
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	3.36	0.85
8 - Liderlik Davranışları	3.34	0.82
6 - Değerlendirme	3.32	0.82
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	3.31	0.83
11 - Okul Personeli Yönetimi	3.31	0.83
4 - Haberleşme Etkinlikleri	3.31	0.84
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	3.30	0.86
12 - Okul-Çevre İlişkileri	3.29	0.86
2 - Planlama	3.26	0.87
5 - Koordinasyon	3.26	0.84
3 - Örgütlenme	3.24	0.88
1 - Karar Verme	3.18	0.88
<b>Yeterlik Alanlararası</b>	<b>3.31</b>	<b>0.06</b>

TABLO 11

**TÜM KAYNAK GRUPLARIN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL  
MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARININ  
ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI**

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
8 - Liderlik Davranışları	2.61	0.96
13 - İşletmecilik Yönetimi	2.59	1.02
7 - Yetki ve Sorumluluk	2.57	1.07
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	2.53	1.02
4 - Haberleşme Etkinlikleri	2.52	0.97
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	2.52	1.08
11 - Okul Personeli Yönetimi	2.50	1.00
12 - Okul-Çevre İlişkileri	2.47	1.02
5 - Koordinasyon	2.47	0.99
2 - Planlama	2.47	1.01
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	2.44	1.03
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	2.44	1.09
3 - Örgütlenme	2.43	1.08
6 - Değerlendirme	2.39	1.11
1 - Karar Verme	2.34	1.06
<b>Yeterlik Alanlararası</b>	<b>2.49</b>	<b>0.07</b>



TABLO 12

BAKANLIK MÜFETTİŞLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL  
MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARININ  
ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
8 - Liderlik Davranışları	2.14	0.74
7 - Yetki ve Sorumluluk	2.07	0.86
12 - Okul-Çevre ilişkileri	2.05	0.85
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	2.05	0.82
4 - Haberleşme Etkinlikleri	2.05	0.75
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	2.05	0.78
2 - Planlama	2.05	0.77
13 - İşletmecilik Yönetimi	2.01	0.79
11 - Okul Personeli Yönetimi	1.99	0.81
3 - Örgütlenme	1.95	0.81
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	1.93	0.84
5 - Koordinasyon	1.92	0.79
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	1.91	0.78
6 - Değerlendirme	1.83	0.87
1 - Karar Verme	1.82	0.84
<b>Yeterlik Alanlararası</b>	<b>1.99</b>	<b>0.09</b>

TABLO 13

MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE  
GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK  
ALANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
11 - Okul Personeli Yönetimi	2.64	0.84
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	2.58	0.95
8 - Liderlik Davranışları	2.57	0.88
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	2.53	0.89
12 - Okul-Çevre ilişkileri	2.51	0.86
3 - Örgütlenme	2.51	0.83
13 - İşletmecilik Yönetimi	2.49	1.01
4 - Haberleşme Etkinlikleri	2.49	0.81
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	2.48	0.89
7 - Yetki ve Sorumluluk	2.48	1.09
5 - Koordinasyon	2.38	0.87
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	2.33	1.03
6 - Değerlendirme	2.32	1.02
2 - Planlama	2.28	0.94
1 - Karar Verme	2.24	1.05
Yeterlik Alanlararası	2.45	0.12

**TABLO 14**  
**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, KENDİLERİNİN**  
**GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK**  
**ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI**

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
8 - Liderlik Davranışları	2.81	0.87
13 - İşletmecilik Yönetimi	2.67	0.98
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	2.66	0.96
4 - Haberleşme Etkinlikleri	2.63	0.91
11 - Okul Personeli Yönetimi	2.59	1.00
12 - Okul-Çevre ilişkileri	2.59	0.94
2 - Planlama	2.57	0.91
7 - Yetki ve Sorumluluk	2.56	1.09
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	2.53	1.03
3 - Örgütlenme	2.50	1.05
5 - Koordinasyon	2.45	1.01
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	2.45	1.08
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	2.44	0.97
6 - Değerlendirme	2.35	1.09
1 - Karar Verme	2.28	1.08
<b>Yeterlik Alanlararası</b>	<b>2.54</b>	<b>0.13</b>

**TABLO 15**  
**ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**GÖSTERMEKTE OLDUKLARI YETERLİK ALANLARININ ARİTMETİK**  
**ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI**

Yeterlik Alanları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
13 - İşletmecilik Yönetimi	2.80	1.02
7 - Yetki ve Sorumluluk	2.76	1.06
8 - Liderlik Davranışları	2.74	1.01
5 - Koordinasyon	2.69	0.99
15 - Bina vb. Koruma ve Bakımı	2.68	1.14
9 - Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak	2.67	1.08
4 - Haberleşme Etkinlikleri	2.67	1.02
14 - Yardımcı Hizmet Sağlama	2.64	1.14
11 - Okul Personeli Yönetimi	2.64	1.03
6 - Değerlendirme	2.64	1.13
2 - Planlama	2.62	1.07
10 - Disiplin ve Devamı Sağlama	2.62	1.07
12 - Okul-Çevre ilişkileri	2.59	1.08
3 - Örgütlenme	2.56	1.16
1 - Karar Verme	2.55	1.06
<b>Yeterlik Alanlararası</b>	<b>2.66</b>	<b>0.07</b>

**TABLO 16**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ**  
**DEĞERLENDİREN, TÜM GRUBUN ARİTMETİK ORTALAMALARI**

Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
1A	3.22	2.29	9A	3.26	2.58
1B	3.17	2.14	9B	3.23	2.47
1C	3.33	2.42	9C	3.31	2.54
1D	3.25	2.42	9D	3.39	2.49
1E	3.27	2.42	9E	3.46	2.54
2A	3.17	2.45	10A	3.36	2.52
2B	3.19	2.46	10B	3.33	2.43
2C	3.31	2.59	10C	3.36	2.50
2D	3.30	2.53	10D	3.31	2.38
2E	3.23	2.31	10E	3.31	2.39
3A	3.27	2.52	11A	3.38	2.60
3B	3.23	2.45	11B	3.35	2.59
3C	3.27	2.45	11C	3.29	2.47
3D	3.25	2.26	11D	3.28	2.39
3E	3.35	2.46	11E	3.32	2.44
4A	3.30	2.42	12A	3.27	2.39
4B	3.29	2.52	12B	3.35	2.44
4C	3.36	2.56	12C	3.34	2.45
4D	3.32	2.54	12D	3.39	2.57
4E	3.36	2.58	12E	3.31	2.53
5A	3.17	2.56	13A	3.34	2.63
5B	3.15	2.52	13B	3.30	2.58
5C	3.23	2.50	13C	3.40	2.67
5D	3.27	2.38	13D	3.41	2.57
5E	3.29	2.39	13E	3.41	2.53
6A	3.41	2.48	14A	3.37	2.53
6B	3.33	2.33	14B	3.31	2.49
6C	3.27	2.35	14C	3.21	2.30
6D	3.24	2.33	14D	3.33	2.49
6E	3.36	2.49	14E	3.31	2.37
7A	3.34	2.61	15A	3.38	2.55
7B	3.32	2.53	15B	3.39	2.51
7C	3.33	2.46	15C	3.44	2.60
7D	3.44	2.68	15D	3.39	2.37
7E	3.40	2.55	15E	3.46	2.56
8A	3.34	2.55			
8B	3.39	2.57			
8C	3.45	2.64			
8D	3.37	2.71			
8E	3.33	2.61			

**TABLO 17**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ**  
**DEĞERLENDİREN BAKANLIK MÜFETTİŞLERİNİN ARİTMETİK**  
**ORTALAMALARI**

Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
1A	3.15	1.82	9A	3.07	2.20
1B	3.04	1.76	9B	3.09	2.09
1C	3.22	1.93	9C	3.07	2.03
1D	3.10	1.85	9D	3.25	1.94
1E	3.08	1.74	9E	3.34	1.99
2A	3.01	2.06	10A	3.25	1.99
2B	3.03	2.01	10B	3.24	1.92
2C	3.11	2.15	10C	3.24	1.94
2D	3.14	2.06	10D	3.21	1.93
2E	3.08	1.96	10E	3.14	1.85
3A	3.21	2.09	11A	3.18	2.11
3B	3.09	2.01	11B	3.17	2.06
3C	3.15	1.91	11C	3.19	2.00
3D	3.14	1.82	11D	3.21	1.88
3E	3.22	1.91	11E	3.19	1.92
4A	3.10	1.89	12A	3.16	1.89
4B	3.15	2.11	12B	3.25	2.07
4C	3.17	2.12	12C	3.24	2.06
4D	3.15	2.11	12D	3.24	2.15
4E	3.11	2.01	12E	3.17	2.11
5A	2.99	2.02	13A	3.09	2.03
5B	2.92	1.89	13B	3.01	2.01
5C	2.98	1.95	13C	3.17	2.04
5D	3.08	1.86	13D	3.26	2.03
5E	3.11	1.87	13E	3.17	1.96
6A	3.36	2.02	14A	3.17	1.98
6B	3.20	1.79	14B	3.12	2.01
6C	3.08	1.71	14C	3.06	1.76
6D	3.08	1.75	14D	3.13	1.89
6E	3.18	1.87	14E	3.20	1.91
7A	3.15	2.08	15A	3.24	2.14
7B	3.20	2.06	15B	3.23	2.12
7C	3.17	2.04	15C	3.29	2.04
7D	3.25	2.17	15D	3.26	1.95
7E	3.17	2.01	15E	3.29	2.01
8A	3.21	2.13			
8B	3.25	2.11			
8C	3.25	2.17			
8D	3.26	2.17			
8E	3.24	2.11			

**TABLO 18**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ**  
**DEĞERLENDİREN MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNİN**  
**ARİTMETİK ORTALAMALARI**

Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
1A	3.41	2.18	9A	3.18	2.59
1B	3.36	2.05	9B	3.16	2.45
1C	3.43	2.23	9C	3.14	2.48
1D	3.36	2.39	9D	3.39	2.45
1E	3.30	2.32	9E	3.36	2.45
2A	3.07	2.23	10A	3.41	2.48
2B	3.00	2.09	10B	3.36	2.43
2C	3.27	2.53	10C	3.34	2.53
2D	3.25	2.48	10D	3.27	2.62
2E	3.14	2.07	10E	3.34	2.61
3A	3.30	2.61	11A	3.27	2.79
3B	3.23	2.37	11B	3.25	2.66
3C	3.27	2.42	11C	3.27	2.52
3D	3.25	2.40	11D	3.27	2.55
3E	3.29	2.54	11E	3.37	2.66
4A	3.30	2.50	12A	3.34	2.59
4B	3.37	2.52	12B	3.32	2.52
4C	3.39	2.50	12C	3.27	2.45
4D	3.43	2.52	12D	3.43	2.48
4E	3.37	2.41	12E	3.39	2.51
5A	3.05	2.52	13A	3.41	2.55
5B	3.09	2.43	13B	3.37	2.39
5C	3.16	2.36	13C	3.36	2.50
5D	3.27	2.27	13D	3.36	2.57
5E	3.34	2.31	13E	3.41	2.46
6A	3.48	2.25	14A	3.39	2.34
6B	3.37	2.14	14B	3.25	2.46
6C	3.29	2.22	14C	3.25	2.23
6D	3.25	2.49	14D	3.36	2.36
6E	3.27	2.49	14E	3.39	2.27
7A	3.30	2.57	15A	3.43	2.54
7B	3.16	2.54	15B	3.37	2.59
7C	3.18	2.38	15C	3.48	2.68
7D	3.34	2.46	15D	3.43	2.46
7E	3.29	2.45	15E	3.48	2.62
8A	3.39	2.59			
8B	3.32	2.43			
8C	3.41	2.54			
8D	3.37	2.71			
8E	3.37	2.57			



**TABLO 19**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ**  
**DEĞERLENDİREN OKUL MÜDÜRLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMALARI**

Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
1A	3.63	2.27	9A	3.44	2.70
1B	3.55	2.01	9B	3.43	2.67
1C	3.69	2.44	9C	3.53	2.67
1D	3.57	2.33	9D	3.56	2.64
1E	3.52	2.33	9E	3.59	2.64
2A	3.31	2.54	10A	3.54	2.61
2B	3.34	2.53	10B	3.49	2.45
2C	3.59	2.79	10C	3.58	2.41
2D	3.53	2.70	10D	3.59	2.37
2E	3.40	2.31	10E	3.54	2.35
3A	3.56	2.62	11A	3.65	2.74
3B	3.47	2.52	11B	3.62	2.66
3C	3.56	2.53	11C	3.52	2.59
3D	3.58	2.36	11D	3.55	2.49
3E	3.62	2.49	11E	3.56	2.51
4A	3.57	2.46	12A	3.61	2.45
4B	3.70	2.74	12B	3.65	2.63
4C	3.65	2.68	12C	3.60	2.55
4D	3.66	2.62	12D	3.64	2.64
4E	3.61	2.67	12E	3.67	2.67
5A	3.38	2.62	13A	3.56	2.71
5B	3.31	2.53	13B	3.59	2.75
5C	3.39	2.45	13C	3.60	2.76
5D	3.45	2.31	13D	3.72	2.60
5E	3.44	2.35	13E	3.74	2.55
6A	3.65	2.50	14A	3.61	2.54
6B	3.57	2.26	14B	3.56	2.39
6C	3.55	2.27	14C	3.44	2.35
6D	3.38	2.24	14D	3.50	2.44
6E	3.47	2.49	14E	3.58	2.52
7A	3.39	2.49	15A	3.64	2.57
7B	3.39	2.48	15B	3.55	2.48
7C	3.51	2.48	15C	3.69	2.68
7D	3.63	2.73	15D	3.46	2.31
7E	3.58	2.63	15E	3.63	2.59
8A	3.73	2.78			
8B	3.67	2.69			
8C	3.79	2.87			
8D	3.65	2.89			
8E	3.65	2.79			

TABLO 20

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ  
DEĞERLENDİREN ÖĞRETMENLERİN ARİTMETİK ORTALAMALARI

Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
1A	3.11	2.48	9A	3.29	2.69
1B	3.09	2.32	9B	3.24	2.56
1C	3.25	2.62	9C	3.36	2.70
1D	3.19	2.65	9D	3.41	2.67
1E	3.26	2.70	9E	3.48	2.72
2A	3.19	2.59	10A	3.34	2.69
2B	3.23	2.65	10B	3.31	2.61
2C	3.30	2.71	10C	3.34	2.73
2D	3.32	2.67	10D	3.27	2.51
2E	3.25	2.47	10E	3.30	2.55
3A	3.21	2.63	11A	3.39	2.71
3B	3.21	2.57	11B	3.36	2.76
3C	3.24	2.63	11C	3.26	2.60
3D	3.21	2.36	11D	3.24	2.53
3E	3.33	2.64	11E	3.29	2.58
4A	3.29	2.59	12A	3.21	2.53
4B	3.22	2.61	12B	3.32	2.52
4C	3.34	2.69	12C	3.32	2.56
4D	3.28	2.67	12D	3.37	2.71
4E	3.39	2.78	12E	3.25	2.65
5A	3.19	2.74	13A	3.36	2.83
5B	3.20	2.76	13B	3.32	2.77
5C	3.29	2.73	13C	3.44	2.91
5D	3.29	2.59	13D	3.39	2.76
5E	3.32	2.61	13E	3.40	2.74
6A	3.35	2.66	14A	3.38	2.76
6B	3.31	2.56	14B	3.32	2.69
6C	3.27	2.61	14C	3.19	2.49
6D	3.26	2.55	14D	3.34	2.74
6E	3.41	2.71	14E	3.27	2.52
7A	3.41	2.84	15A	3.36	2.70
7B	3.36	2.72	15B	3.41	2.64
7C	3.36	2.62	15C	3.42	2.77
7D	3.47	2.88	15D	3.42	2.52
7E	3.46	2.74	15E	3.47	2.75
8A	3.28	2.63			
8B	3.39	2.72			
8C	3.44	2.76			
8D	3.33	2.85			
8E	3.27	2.75			

**TABLO 21**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ**  
**DEĞERLENDİREN, TÜM GRUBUN STANDART SAPMALARI**

Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
1A	0.84	1.08	9A	0.78	0.94
1B	0.86	1.01	9B	0.84	0.99
1C	0.82	1.09	9C	0.83	0.98
1D	0.81	1.01	9D	0.81	1.10
1E	0.84	1.06	9E	0.75	1.10
2A	0.82	0.99	10A	0.78	1.07
2B	0.81	1.01	10B	0.80	0.99
2C	0.83	0.98	10C	0.77	1.00
2D	0.83	1.01	10D	0.82	1.03
2E	0.89	1.05	10E	0.82	1.05
3A	0.87	1.07	11A	0.77	1.03
3B	0.85	1.02	11B	0.77	0.99
3C	0.86	1.09	11C	0.80	0.95
3D	0.86	1.09	11D	0.84	1.01
3E	0.79	1.13	11E	0.84	1.03
4A	0.81	1.09	12A	0.90	1.06
4B	0.83	0.98	12B	0.84	1.03
4C	0.79	0.96	12C	0.87	1.04
4D	0.83	0.88	12D	0.78	0.98
4E	0.83	0.94	12E	0.85	0.98
5A	0.81	0.97	13A	0.79	1.00
5B	0.80	1.00	13B	0.81	1.02
5C	0.81	0.96	13C	0.78	1.01
5D	0.81	1.00	13D	0.80	1.04
5E	0.85	1.04	13E	0.84	1.02
6A	0.81	1.14	14A	0.81	1.09
6B	0.84	1.12	14B	0.82	1.06
6C	0.81	1.08	14C	0.92	1.09
6D	0.79	1.08	14D	0.79	1.09
6E	0.77	1.14	14E	0.84	1.11
7A	0.82	1.07	15A	0.76	1.04
7B	0.82	1.02	15B	0.79	1.02
7C	0.87	1.04	15C	0.77	1.09
7D	0.78	1.09	15D	0.84	1.12
7E	0.80	1.10	15E	0.73	1.11
8A	0.82	0.97			
8B	0.79	0.97			
8C	0.77	0.98			
8D	0.77	0.96			
8E	0.78	0.91			

**TABLO 22**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ**  
**DEĞERLENDİREN BAKANLIK MÜFETTİŞLERİNİN STANDART**  
**SAPMALARI**

Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
1A	0.79	0.82	9A	0.71	0.71
1B	0.83	0.77	9B	0.78	0.76
1C	0.79	0.86	9C	0.79	0.73
1D	0.85	0.82	9D	0.79	0.83
1E	0.87	0.89	9E	0.79	0.85
2A	0.80	0.80	10A	0.77	0.88
2B	0.81	0.76	10B	0.85	0.81
2C	0.87	0.75	10C	0.83	0.85
2D	0.86	0.75	10D	0.77	0.83
2E	0.87	0.79	10E	0.85	0.83
3A	0.82	0.84	11A	0.81	0.85
3B	0.86	0.81	11B	0.77	0.84
3C	0.88	0.82	11C	0.71	0.77
3D	0.83	0.75	11D	0.86	0.79
3E	0.83	0.82	11E	0.88	0.80
4A	0.82	0.78	12A	0.95	0.89
4B	0.84	0.74	12B	0.87	0.87
4C	0.82	0.78	12C	0.88	0.85
4D	0.85	0.69	12D	0.83	0.80
4E	0.91	0.72	12E	0.95	0.81
5A	0.75	0.81	13A	0.77	0.84
5B	0.79	0.81	13B	0.81	0.79
5C	0.84	0.78	13C	0.82	0.78
5D	0.89	0.79	13D	0.85	0.77
5E	0.88	0.80	13E	0.91	0.76
6A	0.79	0.88	14A	0.86	0.77
6B	0.87	0.85	14B	0.85	0.78
6C	0.88	0.87	14C	0.91	0.75
6D	0.83	0.88	14D	0.83	0.81
6E	0.84	0.87	14E	0.86	0.79
7A	0.74	0.85	15A	0.77	0.76
7B	0.77	0.85	15B	0.82	0.80
7C	0.86	0.85	15C	0.79	0.80
7D	0.79	0.90	15D	0.89	0.87
7E	0.89	0.89	15E	0.84	0.81
8A	0.82	0.79			
8B	0.84	0.81			
8C	0.81	0.75			
8D	0.79	0.68			
8E	0.81	0.66			

TABLO 23

**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ  
DEĞERLENDİREN MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNİN  
STANDART SAPMALARI**

Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
1A	0.73	1.15	9A	0.69	0.78
1B	0.72	1.07	9B	0.68	0.87
1C	0.81	1.09	9C	0.84	0.81
1D	0.77	0.98	9D	0.85	0.97
1E	0.89	0.96	9E	0.86	1.01
2A	0.78	1.03	10A	0.78	1.01
2B	0.83	0.90	10B	0.77	0.97
2C	0.79	1.03	10C	0.77	0.86
2D	0.79	0.79	10D	0.75	0.78
2E	0.90	0.84	10E	0.79	0.87
3A	0.81	0.85	11A	0.79	0.91
3B	0.83	0.78	11B	0.74	0.87
3C	0.84	0.81	11C	0.77	0.79
3D	0.81	0.83	11D	0.92	0.85
3E	0.82	0.87	11E	0.79	0.86
4A	0.81	0.91	12A	0.90	0.89
4B	0.84	0.83	12B	0.88	0.87
4C	0.85	0.74	12C	0.92	0.81
4D	0.73	0.74	12D	0.76	0.83
4E	0.86	0.85	12E	0.87	0.90
5A	0.75	0.71	13A	0.68	1.02
5B	0.77	0.73	13B	0.70	1.06
5C	0.80	0.94	13C	0.82	0.99
5D	0.88	0.93	13D	0.90	1.02
5E	0.92	1.02	13E	0.89	0.99
6A	0.71	1.12	14A	0.82	1.07
6B	0.82	1.09	14B	0.89	0.97
6C	0.80	0.96	14C	0.84	0.97
6D	0.77	0.87	14D	0.86	1.09
6E	0.79	1.02	14E	0.73	1.05
7A	0.78	1.11	15A	0.73	0.95
7B	0.85	1.04	15B	0.79	0.85
7C	0.85	1.06	15C	0.83	0.92
7D	0.81	1.13	15D	0.93	1.08
7E	0.89	1.17	15E	0.83	0.98
8A	0.78	0.93			
8B	0.83	0.87			
8C	0.78	0.97			
8D	0.73	0.87			
8E	0.70	0.73			

TABLO 24

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ  
DEĞERLENDİREN OKUL MÜDÜRLERİNİN STANDART SAPMALARI

Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
1A	0.52	1.17	9A	0.63	0.86
1B	0.59	1.04	9B	0.66	0.85
1C	0.46	1.10	9C	0.63	0.99
1D	0.55	1.02	9D	0.67	1.06
1E	0.60	1.03	9E	0.63	1.06
2A	0.65	0.93	10A	0.60	0.99
2B	0.58	0.89	10B	0.60	0.90
2C	0.55	0.84	10C	0.63	1.03
2D	0.63	0.87	10D	0.59	0.96
2E	0.75	0.97	10E	0.60	0.97
3A	0.70	1.02	11A	0.55	1.09
3B	0.73	1.01	11B	0.64	1.02
3C	0.65	1.05	11C	0.68	0.95
3D	0.67	1.07	11D	0.62	0.91
3E	0.61	1.11	11E	0.64	1.03
4A	0.66	1.14	12A	0.65	0.96
4B	0.49	0.92	12B	0.66	0.91
4C	0.58	0.87	12C	0.71	0.97
4D	0.58	0.76	12D	0.63	0.91
4E	0.65	0.78	12E	0.53	0.92
5A	0.61	1.04	13A	0.53	0.95
5B	0.70	1.08	13B	0.51	1.01
5C	0.72	0.87	13C	0.53	0.96
5D	0.62	1.03	13D	0.49	1.00
5E	0.66	0.97	13E	0.46	0.97
6A	0.57	1.20	14A	0.61	1.05
6B	0.69	1.13	14B	0.67	1.07
6C	0.72	1.02	14C	0.78	1.07
6D	0.77	1.04	14D	0.66	1.09
6E	0.69	1.04	14E	0.58	1.13
7A	0.75	1.14	15A	0.59	1.05
7B	0.69	1.01	15B	0.62	0.99
7C	0.75	1.08	15C	0.52	1.05
7D	0.61	1.12	15D	0.85	1.00
7E	0.66	1.11	15E	0.65	1.04
8A	0.57	0.86			
8B	0.59	0.79			
8C	0.43	0.87			
8D	0.49	0.93			
8E	0.49	0.88			

**TABLO 25**  
**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİ**  
**DEĞERLENDİREN ÖĞRETMENLERİN STANDART SAPMALARI**

Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu	Yeterlik No	Göstermesi Gereken	Göstermekte Olduğu
1A	0.90	1.08	9A	0.83	1.01
1B	0.92	1.03	9B	0.92	1.08
1C	0.88	1.10	9C	0.87	1.02
1D	0.83	0.99	9D	0.83	1.15
1E	0.87	1.03	9E	0.75	1.14
2A	0.87	1.01	10A	0.83	1.10
2B	0.85	1.06	10B	0.83	1.03
2C	0.86	1.03	10C	0.78	0.98
2D	0.86	1.10	10D	0.87	1.09
2E	0.92	1.13	10E	0.85	1.10
3A	0.92	1.15	11A	0.78	1.03
3B	0.87	1.08	11B	0.79	0.98
3C	0.89	1.16	11C	0.85	0.99
3D	0.89	1.19	11D	0.86	1.06
3E	0.81	1.19	11E	0.86	1.07
4A	0.83	1.13	12A	0.93	1.11
4B	0.87	1.04	12B	0.86	1.10
4C	0.81	1.02	12C	0.89	1.11
4D	0.87	0.94	12D	0.78	1.03
4E	0.82	0.97	12E	0.85	1.01
5A	0.87	0.96	13A	0.85	0.98
5B	0.82	0.98	13B	0.86	1.01
5C	0.81	0.96	13C	0.81	0.99
5D	0.79	1.01	13D	0.82	1.06
5E	0.87	1.06	13E	0.86	1.04
6A	0.86	1.16	14A	0.82	1.14
6B	0.87	1.14	14B	0.82	1.09
6C	0.80	1.08	14C	0.96	1.16
6D	0.78	1.10	14D	0.79	1.09
6E	0.76	1.18	14E	0.89	1.17
7A	0.86	1.05	15A	0.79	1.09
7B	0.86	1.03	15B	0.79	1.09
7C	0.89	1.04	15C	0.79	1.14
7D	0.79	1.08	15D	0.79	1.19
7E	0.78	1.10	15E	0.68	1.17
8A	0.86	1.02			
8B	0.81	1.03			
8C	0.79	1.04			
8D	0.81	0.99			
8E	0.82	0.95			



TABLO 26

BAKANLIK MÜFETİŞLERİ VE MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR  
MÜDÜRLERİNİN, "GÖSTERİLMESİ GEREKEN" YETERLİK  
ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA  
FARKLARI KORELASYON KATSAYISI

Yeterlik Alanları	Bakanlık Müfettişleri		MEGS Müdürleri		Sıra Farkı (D)	Sıra Farkları Karesi (D <sup>2</sup> )
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra		
1- Karar Verme	3.12	13	3.37	4	9	81
2- Planlama	3.07	14	3.15	15	1	1
3- Örgütlenme	3.17	8	3.27	11	-3	9
4- Haberleşme Etkinlikleri	3.14	11	3.37	4	7	49
5- Koordinasyon	3.01	15	3.18	14	1	1
6- Değerlendirme	3.18	7	3.33	8.5	-1.5	2.25
7- Yetki ve Sorumluluk	3.19	5.5	3.25	12.5	-7	49
8- Liderlik Davranışları	3.24	2	3.37	4	-2	4
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	3.16	9	3.25	12.5	-3.5	12.25
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	3.21	3.5	3.34	7	-3.5	12.25
11- Okul Personeli Eğitimi	3.19	5.5	3.29	10	-4.5	20.25
12- Okul-Çevre ilişkileri	3.21	3.5	3.35	6	-2.5	6.25
13- İşletmecilik Yönetimi	3.14	11	3.38	2	9	81
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	3.14	11	3.33	8.5	2.5	6.25
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	3.26	1	3.44	1	0	0

ED<sup>2</sup>=334.5

**TABLO 27**  
**BAKANLIK MÜFETİŞLERİ VE OKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**"GÖSTERİLMESİ GEREKEN" YETERLİK ALANLARINI**  
**DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI**  
**KORELASYON KATSAYISI**

Yeterlik Alanları	Bakanlık Müfettişleri		Okul Müdürleri		Sıra Farkı (D)	Sıra Farkları Karesi (D <sup>2</sup> )
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra		
1- Karar Verme	3.12	13	3.59	5.5	8.5	72.25
2- Planlama	3.07	14	3.44	14	0	0
3- Örgütlenme	3.17	8	3.56	8	0	0
4- Haberleşme Etkinlikleri	3.14	11	3.64	2.5	8.5	72.25
5- Koordinasyon	3.01	15	3.39	15	0	0
6- Değerlendirme	3.18	7	3.52	11	-4	16
7- Yetki ve Sorumluluk	3.19	5.5	3.50	13	-8.5	72.25
8- Liderlik Davranışları	3.24	2	3.69	1	1	1
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	3.16	9	3.51	12	-3	9
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	3.21	3.5	3.55	9	-5.5	30.25
11- Okul Personeli Eğitimi	3.19	5.5	3.58	7	-1.5	2.25
12- Okul-Çevre ilişkileri	3.21	3.5	3.63	4	0.5	0.25
13- İşletmecilik Yönetimi	3.14	11	3.64	2.5	8.5	72.25
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	3.14	11	3.54	10	1	1
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	3.26	1	3.59	5.5	-4.5	20.25

ED<sup>2</sup>=369

TABLO 28

BAKANLIK MÜFETTİŞLERİ VE ÖĞRETMENLERİN "GÖSTERİLMESİ  
GEREKEN" YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE  
İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI

Yeterlik Alanları	Bakanlık Müfettişleri		Öğretmenler		Sıra Farkları	
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra	Sıra Farkı (D)	Sıra Farkı Karesi (D <sup>2</sup> )
1- Karar Verme	3.12	13	3.18	15	-2	16
2- Planlama	3.07	14	3.26	12.5	1.5	2.25
3- Örgütlenme	3.17	8	3.24	14	-6	36
4- Haberleşme Etkinlikleri	3.14	11	3.31	8	3	9
5- Koordinasyon	3.01	15	3.26	12.5	2.5	6.25
6- Değerlendirme	3.18	7	3.32	6	1	1
7- Yetki ve Sorumluluk	3.19	5.5	3.41	2	3.5	12.25
8- Liderlik Davranışları	3.24	2	3.34	5	-3	9
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	3.16	9	3.36	4	5	25
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	3.21	3.5	3.31	8	4.5	20.25
11- Okul Personeli Eğitimi	3.19	5.5	3.31	8	2.5	6.25
12- Okul-Çevre ilişkileri	3.21	3.5	3.29	11	-7.5	56.25
13- İşletmecilik Yönetimi	3.14	11	3.38	3	8	64
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	3.14	11	3.30	10	1	1
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	3.26	1	3.42	1	0	0
					$\Sigma D^2=264.5$	

**TABLO 29**  
**MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ VE OKUL**  
**MÜDÜRLERİNİN "GÖSTERİLMESİ GEREKEN" YETERLİK ALANLARINI**  
**DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI**  
**KORELASYON KATSAYISI**

Yeterlik Alanları	MEGS Müdürleri		Okul Müdürleri		Sıra Farkı (D)	Sıra Farkları Karesi (D <sup>2</sup> )
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra		
1- Karar Verme	3.37	4	3.59	5.5	-1.5	2.25
2- Planlama	3.15	15	3.44	14	1	1
3- Örgütlenme	3.27	11	3.56	8	3	9
4- Haberleşme Etkinlikleri	3.37	4	3.64	2.5	1.5	2.25
5- Koordinasyon	3.18	14	3.39	15	-1	1
6- Değerlendirme	3.33	8.5	3.52	11	-2.5	2.25
7- Yetki ve Sorumluluk	3.25	12.5	3.50	13	-0.5	0.25
8- Liderlik Davranışları	3.37	4	3.69	1	3	9
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	3.25	12.5	3.51	12	0.5	0.25
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	3.34	7	3.55	9	-2	4
11- Okul Personeli Eğitimi	3.29	10	3.58	7	3	9
12- Okul-Çevre ilişkileri	3.35	6	3.63	4	2	4
13- İşletmecilik Yönetimi	3.38	2	3.64	2.5	-0.5	0.25
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	3.33	8.5	3.54	10	-1.5	2.25
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	3.44	1	3.59	5.5	-4.5	20.25
$ED^2=69.25$						

**TABLO 30**  
**MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN**  
**"GÖSTERİLMESİ GEREKEN" YETERLİK ALANLARINI**  
**DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI**  
**KORELASYON KATSAYISI**

Yeterlik Alanları	MEGS		Müdürleri		öğretmenler		Sıra Farkları Sıra Farkı (D)	Sıra Farkları Karesi (D <sup>2</sup> )
	Aritmetik		Aritmetik		Aritmetik			
	Ortalama	Sıra	Ortalama	Sıra	Ortalama	Sıra		
1- Karar Verme	3.37	4	3.18	15			-11	121
2- Planlama	3.15	15	3.26	12.5			2.5	6.25
3- Örgütlenme	3.27	11	3.24	14			-3	9
4- Haberleşme Etkinlikleri	3.37	4	3.31	8			-4	16
5- Koordinasyon	3.18	14	3.26	12.5			1.5	2.25
6- Değerlendirme	3.33	8.5	3.32	6			1.5	2.25
7- Yetki ve Sorumluluk	3.25	12.5	3.41	2			10.5	110.25
8- Liderlik Davranışları	3.37	4	3.34	5			-1	1
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	3.25	12.5	3.36	4			8.5	72.25
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	3.34	7	3.31	8			-1	1
11- Okul Personeli Eğitimi	3.29	10	3.31	8			2	4
12- Okul-Çevre ilişkileri	3.35	6	3.29	11			-5	25
13- İşletmecilik Yönetimi	3.38	2	3.38	3			-1	1
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	3.33	8.5	3.30	10			-1.5	2.25
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	3.44	1	3.42	1			0	0
$\Sigma D^2=373.5$								

TABLO 31

OKUL MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN "GÖSTERİLMESİ GEREKEN"  
YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN  
SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI

Yeterlik Alanları	Okul Müdürleri		Öğretmenler		Sıra Farkı (D)	Sıra Farkları Karesi (D <sup>2</sup> )
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra		
1- Karar Verme	3.59		5.5	3.18	15	-9.5 90.25
2- Planlama	3.44	14	3.26	12.5		1.5 2.25
3- Örgütlenme	3.56	8	3.24	14		-6 36
4- Haberleşme Etkinlikleri	3.64	2.5	3.31	8		-5.5 30.25
5- Koordinasyon	3.39	15	3.26	12.5		2.5 6.25
6- Değerlendirme	3.52	11	3.32	6		5 25
7- Yetki ve Sorumluluk	3.50	13	3.41	2		11 121
8- Liderlik Davranışları	3.69	1	3.34	5		-4 16
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	3.51	12	3.36	4		8 64
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	3.55	9	3.31	8		1 1
11- Okul Personeli Eğitimi	3.58	7	3.31	8		-1 1
12- Okul-Çevre ilişkileri	3.63	4	3.29	11		-7 49
13- İşletmecilik Yönetimi	3.64	2.5	3.38	3		-0.5 0.25
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	3.54	10	3.30	10		0 0
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	3.59	5.5	3.42	1		4.5 20.25
						ED <sup>2</sup> =462.5

TABLO 32

BAKANLIK MÜFETTİŞLERİ VE MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR  
MÜDÜRLERİNİN "MÜDÜRLERİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI"  
YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN  
SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI

Yeterlik Alanları	Bakanlık Müfettişleri		MEGS Müdürleri		Sıra Farkları Farkı (D)	Sıra Farkları Karesi (D <sup>2</sup> )
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra		
1- Karar Verme	1.82	15	2.24	15	0	0
2- Planlama	2.05	4.6	2.28	14	-9.4	88.36
3- Örgütleme	1.95	10	2.51	5.5	4.5	20.25
4- Haberleşme Etkinlikleri	2.05	4.6	2.49	7.5	-2.9	8.41
5- Koordinasyon	1.92	12	2.38	11	1	1
6- Değerlendirme	1.83	14	2.32	13	1	1
7- Yetki ve Sorumluluk	2.07	2	2.48	9.5	-7.5	56.25
8- Liderlik Davranışları	2.14	1	2.57	3	-2	4
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	2.05	4.6	2.48	9.5	-4.9	24.01
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	1.93	11	2.53	4	7	49
11- Okul Personeli Eğitimi	1.99	9	2.64	1	8	64
12- Okul-Çevre ilişkileri	2.05	4.6	2.51	5.5	-0.9	0.81
13- İşletmecilik Yönetimi	2.01	8	2.49	7.5	0.5	0.25
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	1.91	13	2.33	12	1	1
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	2.05	4.6	2.58	2	2.6	6.76

$$ED^2=325.1$$



**TABLO 33**  
**BAKANLIK MÜFETİŞLERİ VE OKUL MÜDÜRLERİNİN, "MÜDÜRLERİN**  
**GÖSTERMEKTE OLDUKLARI" YETERLİK ALANLARINI**  
**DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI**  
**KORELASYON KATSAYISI**

Yeterlik Alanları	Bakanlık Müfettişleri		Okul Müdürleri		Sıra Farkları	
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra	Farkı (D)	Karesi (D <sup>2</sup> )
1- Karar Verme	1.82	15	2.28	15	0	0
2- Planlama	2.05	4.6	2.57	7	-2.4	5.76
3- Örgütlenme	1.95	10	2.50	10	0	0
4- Haberleşme Etkinlikleri	2.05	4.6	2.63	4	0.6	0.36
5- Koordinasyon	1.92	12	2.45	11.5	0.5	0.25
6- Değerlendirme	1.83	14	2.35	14	0	0
7- Yetki ve Sorumluluk	2.07	2	2.56	8	-6	36
8- Liderlik Davranışları	2.14	1	2.81	1	0	0
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	2.05	4.6	2.66	3	1.6	2.56
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	1.93	11	2.44	13	-2	4
11- Okul Personeli Eğitimi	1.99	9	2.59	5.5	3.5	12.25
12- Okul-Çevre ilişkileri	2.05	4.6	2.59	5.5	-0.9	0.81
13- İşletmecilik Yönetimi	2.01	8	2.67	2	6	36
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	1.91	13	2.45	11.5	1.5	2.25
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	2.05	4.6	2.53	9	4.4	19.36

ED<sup>2</sup>=115.6

**TABLO 34**  
**BAKANLIK MÜFETTİŞLERİ VE ÖĞRETMENLERİN, "MÜDÜRLERİN**  
**GÖSTERMEKTE OLDUKLARI" YETERLİK ALANLARINI**  
**DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI**  
**KORELASYON KATSAYISI**

Yeterlik Alanları	Bakanlık Müfettişleri		öğretmenler		Sıra Farkı (D)	Sıra Farkları Karesi (D <sup>2</sup> )
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra		
1- Karar Verme	1.82	15	2.55	15	0	0
2- Planlama	2.05	4.6	2.62	11	-6.4	40.56
3- Örgütlenme	1.95	10	2.56	14	-4	16
4- Haberleşme Etkinlikleri	2.05	4.6	2.67	6.5	-1.9	3.61
5- Koordinasyon	1.92	12	2.69	4	8	64
6- Değerlendirme	1.83	14	2.62	11	3	9
7- Yetki ve Sorumluluk	2.07	2	2.76	2	0	0
8- Liderlik Davranışları	2.14	1	2.74	3	-2	4
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	2.05	4.6	2.67	6.5	-1.9	3.61
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	1.93	11	2.62	11	0	0
11- Okul Personeli Eğitimi	1.99	9	2.64	8.5	0.5	0.25
12- Okul-Çevre ilişkileri	2.05	4.6	2.59	13	-8.4	70.56
13- İşletmecilik Yönetimi	2.01	8	2.80	1	7	49
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	1.91	13	2.64	8.5	4.5	20.25
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	2.05	4.6	2.68	5	0.4	0.16

ED<sup>2</sup>=261

**TABLO 35**  
**MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ VE OKUL**  
**MÜDÜRLERİNİN "MÜDÜRLERİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI"**  
**YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN**  
**SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI**

Yeterlik Alanları	MEGS Müdürleri		Okul Müdürleri		Sıra Farkları	
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra	Farkı (D)	Karesi (D <sup>2</sup> )
1- Karar Verme	2.24	15	2.28	15	0	0
2- Planlama	2.28	14	2.57	7	7	49
3- Örgütlenme	2.51	5.5	2.50	10	-4.5	20.25
4- Haberleşme Etkinlikleri	2.49	7.5	2.63	4	3.5	12.25
5- Koordinasyon	2.38	11	2.45	11.5	-0.5	0.25
6- Değerlendirme	2.32	13	2.35	14	-1	1
7- Yetki ve Sorumluluk	2.48	9.5	2.56	8	1.5	2.25
8- Liderlik Davranışları	2.57	3	2.81	1	2	4
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	2.48	9.5	2.66	3	6.5	42.25
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	2.53	4	2.44	13	-9	81
11- Okul Personeli Eğitimi	2.64	1	2.59	5.5	-4.5	20.25
12- Okul-Çevre ilişkileri	2.51	5.5	2.59	5.5	0	0
13- İşletmecilik Yönetimi	2.49	7.5	2.67	2	5.5	30.25
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	2.33	12	2.45	11.5	0.5	0.25
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	2.58	2	2.53	9	-7	49

ED<sup>2</sup>=312

**TABLO 36**  
**MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİ VE**  
**ÖĞRETMENLERİN, "MÜDÜRLERİN GÖSTERMEKTE OLDUKLARI"**  
**YETERLİK ALANLARINI DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN**  
**SPEARMAN SIRA FARKLARI KORELASYON KATSAYISI**

Yeterlik Alanları	MEGS Müdürleri		öğretmenler		Sıra Farkı (D)	Sıra Farkları Karesi (D <sup>2</sup> )
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra		
1- Karar Verme	2.24	15	2.55	15	0	0
2- Planlama	2.28	14	2.62	11	3	9
3- Örgütlenme	2.51	5.5	2.56	14	-8.5	72.25
4- Haberleşme Etkinlikleri	2.49	7.5	2.67	6.5	1	1
5- Koordinasyon	2.31	11	2.69	4	7	49
6- Değerlendirme	2.32	13	2.62	11	2	4
7- Yetki ve Sorumluluk	2.48	9.5	2.76	2	7.5	56.25
8- Liderlik Davranışları	2.57	3	2.74	3	0	0
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	2.48	9.5	2.67	6.5	3	9
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	2.53	4	2.62	11	-7	49
11- Okul Personeli Eğitimi	2.64	1	2.64	8.5	-7.5	56.25
12- Okul-Çevre ilişkileri	2.51	5.5	2.59	13	-7.5	56.25
13- İşletmecilik Yönetimi	2.49	7.5	2.80	1	6.5	42.25
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	2.33	12	2.64	8.5	3.5	12.25
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	2.58	2	2.68	5	-3	9

ED<sup>2</sup>=425.5

**TABLO 37**  
**OKUL MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN, "MÜDÜRLERİN**  
**GÖSTERMEKTE OLDUKLARI" YETERLİK ALANLARINI**  
**DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN SPEARMAN SIRA FARKLARI**  
**KORELASYON KATSAYISI**

Yeterlik Alanları	Okul Müdürleri		Öğretmenler		Sıra Farkları	
	Aritmetik Ortalama	Sıra	Aritmetik Ortalama	Sıra	Farkı (D)	Karesi (D <sup>2</sup> )
1- Karar Verme	2.28	15	2.55	15	0	0
2- Planlama	2.57	7	2.62	11	-4	16
3- Örgütlenme	2.50	10	2.56	14	-4	16
4- Haberleşme Etkinlikleri	2.63	4	2.67	6.5	-2.5	6.25
5- Koordinasyon	2.45	11.5	2.69	4	7.5	56.25
6- Değerlendirme	2.35	14	2.62	11	3	9
7- Yetki ve Sorumluluk	2.56	8	2.76	2	6	36
8- Liderlik Davranışları	2.81	1	2.74	3	-2	4
9- Okulda Olumlu Bir Hava Yaratma	2.66	3	2.67	6.5	-3.5	12.25
10- Disiplin ve Devamı Sağlama	2.44	13	2.62	11	2	4
11- Okul Personeli Eğitimi	2.59	5.5	2.64	8.5	-3	9
12- Okul-Çevre ilişkileri	2.59	5.5	2.59	13	-7.5	56.25
13- İşletmecilik Yönetimi	2.67	2	2.80	1	1	1
14- Yardımcı Hizmet Sağlama	2.45	11.5	2.64	8.5	3	9
15- Bina vb.Koruma ve Bakımı	2.53	9	2.68	5	4	16

ED<sup>2</sup>=251

**EK II**

**ANKETLER**



**EK II**

**a. Bakanlık Mufettişleri Anketi**

**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİK ANKETİ**

**BAKANLIK MUFETTİŐLERİNCE DOLDURULACAK**

**A - FORMU**

**KONYA, 1988**

## GENEL AÇIKLAMA

Sayın Meslektaşım,

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bu araştırmanın amacı, bu okullarda çalışan ve çalışacak olan yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarına ışık tutmaktır.

YETERLİK, bu çalışmada şöyle kabul edilmiştir:

"Yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Yeterli olmak, belli görevleri karşılayabilecek bilgi veya hüner, yahut hem bilgi hem de hüner sahibi bulunmaktır".

Araştırma sonuçları uzun sürede ve dolaylı da olsa, bu okullardaki teşkilât yapısı, yönetim süreci ve yönetici davranışını etkileyecektir. Bunları göz önünde bulundurarak sizce en gerçek olan cevapları vermeye çalışınız. İsim, hüviyet ve adresinizi belirtmenize gerek yoktur.

İki bölümden oluşan anketin her bölümünün başında bir özel açıklama bulunmaktadır. Anket formları doldurulurken, bu açıklamalara uymak gerekmektedir.

Yardımlarınız için teşekkür eder, bu vesileyle saygılar sunarım.

Musa Gürsel



## BÖLÜM : I

## 1 - Yaşınız:

1. ( ) 21-30
2. ( ) 31-40
3. ( ) 41-50
4. ( ) 51-60
5. ( ) 61 ve daha çok

## 2 - Branşınız:

1. ( ) Türkçe-Edebiyat
2. ( ) Sosyal Bilgiler
3. ( ) Matematik ve Fen Bilimleri
4. ( ) Yabancı Diller
5. ( ) Meslek Dersleri
6. ( ) Güzel Sanatlar(Resim,Müzik,Beden Eğitimi)
7. ( ) Diğer.....

## 3 - Bitirdiğiniz son eğitim kurumu:

1. ( ) Fakülte
2. ( ) Yüksek Öğretmen Okulu
3. ( ) Mesleki ve Teknik Yüksek Okullar
4. ( ) Eğitim Enstitüsü
5. ( ) Yüksek Köy Enstitüsü
6. ( ) Diğer.....

## 4 - Meslekteki kıdeminiz:

1. ( ) 5 yıl ve daha az
2. ( ) 6 - 10 yıl
3. ( ) 11- 15 yıl
4. ( ) 16- 20 yıl
5. ( ) 21- 25 yıl
6. ( ) 26 yıl ve daha çok

## 5 - Teftiş Kurulundaki kıdeminiz:

1. ( ) 5 yıl ve daha az
2. ( ) 6 -10 yıl
3. ( ) 11-15 yıl
4. ( ) 16-20 yıl
5. ( ) 21-25 yıl
6. ( ) 26 yıl ve daha çok.

## 6 - Bugüne kadar kaç Endüstri Meslek Lisesinin genel teftişinde bulunduğunuz?

1. ( ) 5 ve daha az Endüstri Meslek Lisesinin genel teftişinde
2. ( ) 6 -10 Endüstri Meslek Lisesinin genel teftişinde
3. ( ) 11-15 Endüstri Meslek Lisesinin genel teftişinde
4. ( ) 16-20 Endüstri Meslek Lisesinin genel teftişinde
5. ( ) 21-25 Endüstri Meslek Lisesinin genel teftişinde
6. ( ) 26 ve daha çok Endüstri Meslek Liselerinin genel teftişinde

### ÖZEL AÇIKLAMA

Bu bölümde, bir endüstri meslek lisesi müdürünün GÖSTERMESİ GEREKEN YETERLİKLER, konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir. Bunu yaparken, şimdiye kadar Bakanlık müfettişi olarak genel teftişinde bulunduğunuz endüstri meslek lisesi müdürlerini temsil edecek, ortak bir imaja dayalı tipik bir müdür düşününüz.

Ankette 15 yeterlik alanı ve her alanda 5 yeterlik vardır. Yeterlikleri ifade eden cümlelerin başlarına a, b, c, d, e, harfleri konulmuştur. İşaretleme yaparken, her cümleyi, sonuna "yeterliği" kelimesi ekleyerek düşününüz.

Her yeterlik maddesini değerlendirmeniz için (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) dereceleri konulmuştur. Zihninizde canlandırdığınız tipik bir endüstri meslek lisesi müdürünün, her yeterliği ne derece göstermesi gerektiğini düşünerek, o dereceyi (x) işareti ile belirtiniz. Hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.

**BİLGİ TOPLAMA ARAÇLARINDAKİ YETERLİK ALANLARI VE BU  
ALANLARA GİREN YETERLİKLER**

Yok Az Orta Çok Tam  
(0) (1) (2) (3) (4)

1) Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken:

- a-Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünlendirici bir rol oynayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Bu kararlardan etkilenenlere kararlara katılma imkânı verebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Gruplar ve fertler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Fert ve grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

2) Okul içi ve okul dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında:

- a-Kalkınma planı ve programlarının eğitime ilişkin tedbirlerini yansıtabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Toplumun ihtiyaç duyduğu insangücü niteliğine önem verebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Yönetimin karar, haberleşme, koordinasyon gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

3) Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının teşkilâtlandırılmasında:

- a-Görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanıyabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Yok Az Orta Çok Tam  
(0) (1) (2) (3) (4)

- c-Fertler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Çözümleri gerçekleştirmede özendirici imkânlar bulabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

4) Okul içi ve dışı haberleşme (komünikasyon) etkinliklerinde:

- a-Dikey ve yatay haberleşmenin gidişli dönüşlü işlemlerini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Makamlar kadar, fertler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanılabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Haberleşme engellerini tanıyabilme, bunları giderici tedbirler alabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Kesiksiz haberleşme sağlayacak çembersel sistem kurabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

5) Okul ve çevredeki eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonunda:

- a-Madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Bunları temsil eden teşkilât birimlerini okul amaçlarının gerçekleşmesine yönlendirebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini tespit edebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzenini kurabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Yok Az Orta Çok Tam  
(0) (1) (2) (3) (4)

6) Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının:

- a-Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Değerlendirilmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz teşkilât ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Değerlendirilmesinin gerektirdiği rol tanımlamaları ve başarı ölçülerini tespit edebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-öngördüğü teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

7) Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda:

- a-ikisini dengeli olarak yürütebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Yetki vermeyi gerektiren şartları görebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Yetkinin sadece resmi değil, değişik temellerinden de yararlanabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Kamu yararı ilkesini izleyebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Mevzuatın verdiği takdir hakkını kullanabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

8) Liderlik davranışları bakımından:

- a-öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Durumların gerektirdiği rolleri oynayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Fertler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Okul topluluğunu başarıya götürebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Yok Az Orta Çok Tam  
(0) (1) (2) (3) (4)

9) Okulunda olumlu hava yaratmak için:

- a-Okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Mükâfat ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Yetkiden önce etki yollarını deneyebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, teşkilâtın güven ve koruma imkânlarını sağlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Örnek kararların uygulanmasına örnek olabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

10) Disiplin ve devamın sağlanmasında:

- a-Bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Okul ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

11) Okul personelinin yönetiminde:

- a-Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Hizmet içinde ve iş başında geliştirme imkânları yaratabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Tarafsız ve güdüleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Yok Az Orta Çok Tam  
(0) (1) (2) (3) (4)

12) Okul-çevre ilişkilerinde:

- a-Okulun çevre kalkınmasına katkısı ve başarısını halka duyurabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Çevrenin güvenini ve böylece maddi ve manevi desteğini sağlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Okulu etkileyen gruplar ve liderlerini, okul yararına sağlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Mahalli basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

13) Okulunu işletmecilik ilkelerine göre yönetirken:

- a-işletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli yürütebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-ödeneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Muhasebe işlerini düzenli yürütebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Bütçe hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Verimi, işe ferde dönük düşünebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

14) Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında:

- a-Yemekhane, yatakhane ve benzeri hizmetleri gerekli planlara bağlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- b-Kantin ve kooperatifi verimli çalıştırabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- c-Sağlık ve ilkyardım hizmetlerini etkili biçimde teşkilâtlandırabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- d-Nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )
- e-Okul arazisi ve bahçesinden gereğince yararlanabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Yok Az Orta Çok Tam  
(0) (1) (2) (3) (4)

15) Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımında:

a-Eğitim-öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

b-Gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

c-Demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

d-Yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

e-Gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme, ( ) ( ) ( ) ( ) ( )





**EK II**

**1. Bakanlık Mufettişleri Anketi**

**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİK ANKETİ**

**BAKANLIK MUFETTİŐLERİNCE DOLDURULACAK**

**B - FORMU**

**KONYA, 1988**

**ÖZEL AÇIKLAMA**

Bu bölümde, bir endüstri meslek lisesi müdürünün GÖSTERMEKTE OLDUĞU YETERLİKLER, konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir. Bunu yaparken, şimdiye kadar Bakanlık müfettişi olarak genel teftişinde bulunduğunuz endüstri meslek lisesi müdürlerini temsil edecek, ortak bir imaja dayalı tipik bir müdür düşününüz.

Ankette 15 yeterlik alanı ve her alanda 5 yeterlik vardır. Yeterlikleri ifade eden cümlelerin başlarına a, b, c, d, e harfleri konulmuştur. İşaretleme yaparken, her cümleyi, sonuna "yeterliği" kelimesini ekleyerek düşününüz.

Her yeterlik maddesini değerlendirmeniz için (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) dereceleri konulmuştur. Bir endüstri meslek lisesi müdürünün her yeterliği ne derece göstermekte olduğunu düşünerek, o dereceyi (X) işareti ile belirtiniz. Hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.

EK II

b. Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri Anketi

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİK ANKETİ

MİLLÎ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNCE  
DOLDURULACAK

A - FORMU

KONYA, 1988

**GENEL AÇIKLAMA**

Sayın Meslektaşım,

Endüstri meslek lisesi müdürlерinin yeterliklerine ilişkin bu araştırmanın amacı, bu okullarda çalışan ve çalışacak olan yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarına ışık tutmaktır.

YETERLİK, bu araştırmada şöyle kabul edilmiştir:

"Yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Yeterli olmak, belli görevleri karşılayabilecek bilgi veya hüner, yahut hem bilgi hem de hüner sahibi bulunmaktır".

Araştırma sonuçları uzun sürede ve dolaylı da olsa, bu okullardaki teşkilât yapısı, yönetim süreci ve yönetici davranışını etkileyecektir. Bunları göz önünde bulundurarak sizce en gerçek olan cevapları vermeye çalışınız. İsim, hıviyet ve adresinizi belirtmenize gerek yoktur.

İki bölümden oluşan anketin her bölümünün başında özel bir açıklama bulunmaktadır. Anket formlarını doldururken, bu açıklamalara uymak gerekmektedir.

Yardımlarınız için teşekkür eder, bu vesileyle saygılar sunarım.

Musa Gürsel

## BÖLÜM : I

## 1 - Yaşınız:

1. ( ) 21-30
2. ( ) 31-40
3. ( ) 41-50
4. ( ) 51-60
5. ( ) 61 ve daha çok

## 2 - Branşınız:

1. ( ) Türkçe-Edebiyat
2. ( ) Sosyal Bilgiler
3. ( ) Matematik ve Fen Bilimleri
4. ( ) Yabancı Diller
5. ( ) Meslek Dersleri
6. ( ) Güzel Sanatlar(Resim,Müzik,Beden Eğitimi)
7. ( ) Diğer.....

## 3 - Bitirdiğiniz son eğitim kurumu:

1. ( ) Fakülte
2. ( ) Yüksek Öğretmen Okulu
3. ( ) Mesleki ve Teknik Okullar
4. ( ) Eğitim Enstitüsü
5. ( ) Yüksek Köy Enstitüsü
6. ( ) Diğer.....

## 4 - Meslekteki kıdeminiz:

1. ( ) 5 yıl ve daha az
2. ( ) 6 - 10 yıl
3. ( ) 11- 15 yıl
4. ( ) 16- 20 yıl
5. ( ) 21- 25 yıl
6. ( ) 26 yıl ve daha çok

## 5 - Kaç Endüstri Meslek Lisesi Müdürü ile çalıştınız?

1. ( ) 1-2 Endüstri Meslek Lisesi müdürü ile
2. ( ) 3-4 Endüstri Meslek Lisesi müdürü ile
3. ( ) 5-6 Endüstri Meslek Lisesi müdürü ile
4. ( ) 7-8 Endüstri Meslek Lisesi müdürü ile
5. ( ) 9-10 Endüstri Meslek Lisesi müdürü ile
6. ( ) 11 ve daha çok Endüstri Meslek Lisesi müdürü ile

## 6 - Şimdiye kadar kaç seminere veya kursa katıldınız?

1. ( ) Hiç
2. ( ) 1 seminere veya kursa
3. ( ) 2 seminere veya kursa
4. ( ) 3 seminere veya kursa
5. ( ) 4 seminere veya kursa
6. ( ) 5 ve daha çok seminer veya kursa

**ÖZEL AÇIKLAMA**

Bu bölümde, bir endüstri meslek lisesi müdürünün GÖSTERMESİ GEREKEN YETERLİKLER, konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir. Bunu yaparken, halen millî eğitim gençlik ve spor müdürü olarak amiri bulunduğunuz her endüstri meslek lisesi müdürü için bir anket doldurmanız gerekmektedir.

Ankette 15 yeterlik alanı ve her alanda 5 yeterlik vardır. Yeterlikleri ifade eden cümlelerin başlarına a, b, c, d, e harfleri konulmuştur. İşaretlemeyi yaparken, her cümleyi, sonuna "yeterliği" kelimesini ekleyerek düşününüz.

Her yeterlik maddesini değerlendirmeniz için (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) dereceleri konulmuştur. Bir endüstri meslek lisesi müdürünün her yeterliği ne derece göstermesi gerektiğini düşünerek, o dereceyi (X) işareti ile belirtiniz. Hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.

EK II

2. Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürleri Anketi

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİK ANKETİ

MİLLÎ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLERİNCE  
DOLDURULACAK

B - FORMU

KONYA, 1988

**ÖZEL AÇIKLAMA**

Bu bölümde, bir endüstri meslek lisesi müdürünün GÖSTERMEKTE OLDUĞU YETERLİKLER, konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir. Bunu yaparken, halen millî eğitim gençlik ve spor müdürü olarak amiri bulunduğunuz her endüstri meslek lisesi müdürü için bir anket doldurmanız gerekmektedir.

Ankette 15 yeterlik alanı ve her alanda 5 yeterlik vardır. Yeterlikleri ifade eden cümlelerin başlarına a, b, c, d, e harfleri konulmuştur. İşaretleme yaparken, her cümleyi, sonuna "yeterliği" kelimesini ekleyerek düşününüz.

Her yeterlik maddesini değerlendirmeniz için (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) dereceleri konulmuştur. Amiri bulunduğunuz endüstri meslek lisesi müdürü veya müdürlerinin, her yeterliği ne derece göstermesi gerektiğini düşünerek, o dereceyi (X) işareti ile belirtiniz. Hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.



EK II

3. Endüstri Meslek Lisesi Müdürleri Anketi

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİ  
ANKETİ

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNCE DOLDURULACAK

A - FORMU

KONYA, 1988

**GENEL AÇIKLAMA**

Sayın Meslektaşım,

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bu araştırmanın amacı, bu okullarda çalışan ve çalışacak olan yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarına ışık tutmaktır.

YETERLİK, bu araştırmada şöyle kabul edilmiştir:

"Yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Yeterli olmak, belli görevleri karşılayabilecek bilgi veya hüner, yahut hem bilgi hem de hüner sahibi bulunmaktır".

Araştırma sonuçları uzun sürede ve dolaylı da olsa, bu okullardaki teşkilât yapısı, yönetim süreci ve yönetici davranışını etkileyecektir. Bunları göz önünde bulundurarak sizce en gerçek olan cevapları vermeye çalışınız. İsim, hüviyet ve adresinizi belirtmenize gerek yoktur.

İki bölümden oluşan anketin her bölümünün başında bir özel açıklama bulunmaktadır. Anket formlarını doldururken, bu açıklamalara uymak gerekmektedir.

Yardımlarınız için teşekkür eder, bu vesileyle saygılar sunarım.

Musa Gürsel

## BÖLÜM : I

## 1 - Yaşınız:

1. ( ) 21-30
2. ( ) 31-40
3. ( ) 41-50
4. ( ) 51-60
5. ( ) 61 ve daha çok

## 2 - Branşınız:

1. ( ) Türkçe-Edebiyat
2. ( ) Sosyal Bilgiler
3. ( ) Matematik ve Fen Bilimleri
4. ( ) Yabancı Diller
5. ( ) Meslek Dersleri
6. ( ) Güzel Sanatlar(Resim,Müzik,Beden Eğitimi)
7. ( ) Diğer.....

## 3 - Bitirdiğiniz son eğitim kurumu:

1. ( ) Fakülte
2. ( ) Yüksek Öğretmen Okulu
3. ( ) Mesleki ve Teknik Yüksek Okullar
4. ( ) Eğitim Enstitüsü
5. ( ) Yüksek Köy Enstitüsü
6. ( ) Diğer.....

## 4 - Meslekteki kıdeminiz:

1. ( ) 5 yıl ve daha az
2. ( ) 6 - 10 yıl
3. ( ) 11- 15 yıl
4. ( ) 16- 20 yıl
5. ( ) 21- 25 yıl
6. ( ) 26 yıl ve daha çok

## 5 - Endüstri Meslek Lisesi müdürlüğünde toplam müdürlük kıdeminiz?

1. ( ) 5 yıl ve daha az
2. ( ) 6 -10 yıl
3. ( ) 11-15 yıl
4. ( ) 16-20 yıl
5. ( ) 21-25 yıl
6. ( ) 26 yıl ve daha çok.

## 6 - Endüstri Meslek Lisesi Müdürü olarak kaç defa genel teftiş gördünüz?

1. ( ) Hiç
2. ( ) 1 genel teftiş
3. ( ) 2 genel teftiş
4. ( ) 3 genel teftiş
5. ( ) 4 genel teftiş
6. ( ) 5 ve daha çok genel teftiş

7 - Eğitim yönetimi alanında kaç seminere veya kursa katıldınız?

1. ( ) Hiç
2. ( ) 1 seminere veya kursa
3. ( ) 2 seminere veya kursa
4. ( ) 3 seminere veya kursa
5. ( ) 4 seminere veya kursa
6. ( ) 5 ve daha çok seminer veya kursa



**ÖZEL AÇIKLAMA**

Bu bölümde, bir endüstri meslek lisesi müdürü olarak GÖSTERMENİZ GEREKEN YETERLİKLER, konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir.

Ankette 15 yeterlik alanı ve her alanda 5 yeterlik vardır. Yeterlikleri ifade eden cümlelerin başlarına a, b, c, d, e, harfleri konulmuştur. İşaretlemeyi yaparken, her cümleyi, sonuna "yeterliği" kelimesi ekleyerek düşününüz.

Her yeterlik maddesini değerlendirmeniz için (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) dereceleri konulmuştur. Bir endüstri meslek lisesi müdürü olarak, her yeterliği ne derece göstermeniz gerektiğini düşününüz ve o dereceyi (x) işareti ile belirtiniz. Hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.

**EK II**

**c. Endüstri Meslek Lisesi Müdürleri Anketi**

**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİ  
ANKETİ**

**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNCE DOLDURULACAK**

**B - FORMU**

**KONYA, 1988**

**ÖZEL AÇIKLAMA**

Bu bölümde, bir endüstri meslek lisesi müdürü olarak GÖSTERMEKTE OLDUĞUNUZ YETERLİKLER, konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir.

Ankette 15 yeterlik alanı ve her alanda 5 yeterlik vardır. Yeterlikleri ifade eden cümlelerin başlarına a, b, c, d, e, harfleri konulmuştur. İşaretleme yapılarırken, her cümleyi, sonuna "yeterliği" kelimesi ekleyerek düşününüz.

Her yeterlik maddesini değerlendirmeniz için (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) dereceleri konulmuştur. Bir endüstri meslek lisesi müdürü olarak, her yeterliği ne derece göstermekte olduğunuzu düşününüz ve o dereceyi (x) işareti ile belirtiniz. Hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.

EK II

d. Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri Anketi

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİ  
ANKETİ

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ ÖĞRETMENLERİNCE DOLDURULACAK

A - FORMU

KONYA, 1988



## GENEL AÇIKLAMA

Sayın Meslektaşım,

Endüstri meslek lisesi müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bu araştırmanın amacı, bu okullarda çalışan ve çalışacak olan yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarına ışık tutmaktır.

YETERLİK, bu araştırmada şöyle kabul edilmiştir:

"Yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Yeterli olmak, belli görevleri karşılayabilecek bilgi veya hüner, yahut hem bilgi hem de hüner sahibi bulunmaktır".

Araştırma sonuçları uzun sürede ve dolaylı da olsa, bu okullardaki teşkilât yapısı, yönetim süreci ve yönetici davranışını etkileyecektir. Bunları göz önünde bulundurarak sizce en gerçek olan cevapları vermeye çalışınız. İsim, hıviyet ve adresinizi belirtmenize gerek yoktur.

İki bölümden oluşan anketin her bölümünün başında bir özel açıklama bulunmaktadır. Anket formları doldurulurken, bu açıklamalara uymak gerekmektedir.

Yardımlarınız için teşekkür eder, bu vesileyle saygılar sunarım.

Musa Gürsel

## BÖLÜM : I

## 1 - Yaşınız:

1. ( ) 21-30
2. ( ) 31-40
3. ( ) 41-50
4. ( ) 51-60
5. ( ) 61 ve daha çok

## 2 - Branşınız:

1. ( ) Türkçe-Edebiyat
2. ( ) Sosyal Bilgiler
3. ( ) Matematik ve Fen Bilimleri
4. ( ) Yabancı Diller
5. ( ) Meslek Dersleri
6. ( ) Güzel Sanatlar (Resim, Müzik, Beden Eğitimi)
7. ( ) Diğer.....

## 3 - Bitirdiğiniz son eğitim kurumu:

1. ( ) Fakülte
2. ( ) Yüksek Öğretmen Okulu
3. ( ) Mesleki ve Teknik Yüksek Okullar
4. ( ) Eğitim Enstitüsü
5. ( ) Yüksek Köy Enstitüsü
6. ( ) Diğer.....

## 4 - Meslekteki kıdeminiz:

1. ( ) 5 yıl ve daha az
2. ( ) 6 - 10 yıl
3. ( ) 11- 15 yıl
4. ( ) 16- 20 yıl
5. ( ) 21- 25 yıl
6. ( ) 26 yıl ve daha çok

## 5 - Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlüğünde toplam kıdeminiz?

1. ( ) 5 yıl ve daha az
2. ( ) 6 -10 yıl
3. ( ) 11-15 yıl
4. ( ) 16-20 yıl
5. ( ) 21-25 yıl
6. ( ) 26 yıl ve daha çok.

## 6 - Millî Eğitim Gençlik ve Spor Müdürü olarak kaç Endüstri Meslek Lisesi Müdürü ile çalıştınız?

1. ( ) 1- 2 müdür ile
2. ( ) 3- 4 müdür ile
3. ( ) 5- 6 müdür ile
4. ( ) 7- 8 müdür ile
5. ( ) 9-10 müdür ile
6. ( ) 11 ve daha çok müdür ile

7 - Eğitim yönetimi alanında kaç seminere veya kursa katıldınız?

1. ( ) Hiç
2. ( ) 1 seminere veya kursa
3. ( ) 2 seminere veya kursa
4. ( ) 3 seminere veya kursa
5. ( ) 4 seminere veya kursa
6. ( ) 5 ve daha çok seminer veya kursa



**ÖZEL AÇIKLAMA**

Bu bölümde, bir endüstri meslek lisesi müdürünün GÖSTERMESİ GEREKEN YETERLİKLER, konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir.

Ankette 15 yeterlik alanı ve her alanda 5 yeterlik vardır. Yeterlikleri ifade eden cümlelerin başlarına a, b, c, d, e, harfleri konulmuştur. İşaretleme yaparken, her cümleyi, sonuna "yeterliği" kelimesi ekleyerek düşününüz.

Her yeterlik maddesini değerlendirmeniz için (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) dereceleri konulmuştur. Bir endüstri meslek lisesi müdürünün, her yeterliği ne derece göstermesi gerektiğini düşünerek, o dereceyi (x) işareti ile belirtiniz. Hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.

EK II

4. Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri Anketi

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİ  
ANKETİ

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ ÖĞRETMENLERİNCE DOLDURULACAK

B - FORMU

KONYA, 1988

**ÖZEL AÇIKLAMA**

Bu bölümde, bir süreden beri beraber çalışmakta olduğunuz okul müdürünüzün GÖSTERMEKTE OLDUĞU YETERLİKLER, konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir.

Ankette 15 yeterlik alanı ve her alanda 5 yeterlik vardır. Yeterlikleri ifade eden cümlelerin başlarına a, b, c, d, e harfleri konulmuştur. İşaretlemeyi yaparken, her cümleyi, sonuna "yeterliği" kelimesini ekleyerek düşününüz.

Her yeterlik maddesini değerlendirmeniz için (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) dereceleri konulmuştur. Bir endüstri meslek lisesi müdürünün her yeterliği ne derece göstermekte olduğunu düşünerek, o dereceyi (X) işareti ile belirtiniz. Hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.



**EK III**

**BİLGİ İŞLEM YÖNERGESİ**

**BİLGİ İŞLEM YÖNERGESİ****I - Genel işlemler**

- I.a. Bütün anketlerde bulunan ilk dört değişken bakımından tüm grubun yan dağılımları alınacak.
- I.b. Aynı değişkenler bakımından, alt grupların yan dağılımları alınacak. Tüm grubu meydana getiren alt gruplar şunlardır: Bakanlık müfettişleri, millî eğitim gençlik ve spor müdürleri, endüstri meslek lisesi müdürleri ve endüstri meslek lisesi öğretmenleridir.
- I.c. Bu alt grupların beş ve daha sonraki değişkenler bakımından yan dağılımları alınacak.

**II - Özel işlemler:**

- II.a. Anketteki derecelendirmeler (Yok-0), (Az-1), (Orta-2), (Çok-3) ve (Tam-4) değerleri verilerek 15 yeterli alanından her birinin toplam puanları ortalaması ve standart kayması bulunacak. Bu işlem dört alt grup için ayrı ayrı yapılacak. A ve B formları için ayrı ayrı tekrarlanacak.
- II.b. Her alt grupta 15 yeterli alanında bulunan 75 yeterliğin puan grupları (0,1,2,3,4,) frekansları ve yüzdeleri bulunacak. Ayrıca, her birinin ortalaması ve standart kayması alınacak. Bundan sonra, 75 yeterli en çok (0,1,2,3,4) işaretleme sayısına göre 5 defa sıralanacak. Bu işlem A ve B Formları için ayrı ayrı yapılacak.
- II.c. Her alt grupta, 15 yeterli alanından her biri için bulunan ortalamalar büyüklük sırasına



göre dizilecek, her yeterlik alanının sıra numarası tesbit edilecek.

II.d. Her alt grup için, 15 yeterlik alanından alınan yeterlik alan ortalamaları yeterlik alan puanı kabul edilecek. Böylece elde edilen 15 puanın ortalaması ve standart kayması hesaplanacak. Bu değerler kullanılarak gruplar arası (F) testi uygulanacak. (F) manidar çıkarsa, hangi grupların birbirinden farklı olduğunun tesbiti için (t) testi uygulanacak. Ayrıca, her alt grupta, 15 yeterlik alanında (F) testi yapılacak. Bu işlem A ve B Formları için ayrı ayrı uygulanacak.

II.e. Tüm grup ve dört alt grubun A ve B formları için ayrı ayrı olmak üzere, 75 yeterliğin her birinin T puanı hesaplanacak. Böylece  $2 \text{ Form} * 75 \text{ yeterlik} * 5 \text{ grup}$  olmak üzere, 750 T puanı alınacak.

II.f. Tüm grup ve dört alt grubun A ve B Formları için, ayrı ayrı olmak üzere, 15 kategorinin T puanları hesaplanacak. Böylece,  $2 \text{ Form} * 15 \text{ kategori} * 5 \text{ grup}$  olmak üzere 150 T puanı alınacak.

II.g. Tüm grup ve her alt grup için ayrı ayrı olmak üzere, 75 yeterliğin her biri için hesaplanan A ve B Formlarındaki T puanları birleştirilecek. Bunun için herhangi bir yeterliğin A Formu için hesaplanan T puanı 2 ile çarpılacak ve bu aynı yeterliğin B formu T puanı ile toplanıp, 3'e bölünecek. Bundan sonra 90 yeterlik tüm grup ve alt gruplar için ayrı ayrı olmak üzere, yeni T puanlarına göre büyüklük sırasına dizilecek.

II.h. Aynı işlem, aynı yolla 15 kategorinin her biri için, tüm grup ve alt gruplar için yapıla-

cak, yeni T puanları hesaplanacak. Bundan sonra da, yukarıdaki gibi, 15 kategorinin tüm grup ve alt gruplar için ayrı ayrı olmak üzere, elde edilen yeni T puanları büyüklük sırasına göre dizilecek.



**EK IV**

**YAZIŞMALAR**

T.C  
KONYA VALİLİĞİ  
MİLLÎ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLÜĞÜ

KONYA/ 20 OCAK 1988

ŞUBE:Eğ.öğ.Hiz.Şb./

SAYI:(2)311/2562

KONU:Anket Uygulaması

VALİLİK MAKAMINA

Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim görevlisi Musa Gürsel Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin yeterlilikleri konulu bir doktora tezi almış olup, Konya ve ilçelerindeki bazı Endüstri Meslek Lisesi müdür ve öğretmenlerine, ekte sunulan anket formunu uygulamak istediğine ilişkin dilekçesi ve formlar ilişikte sunulmuştur.

Adı geçenin ilimiz Merkez Endüstri Meslek Lisesi, Fatih Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi ile Akşehir Endüstri Meslek Lisesinde anket uygulaması yapmasında Dairemizce bir sakınca görülmemektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ederim.

Recep METİN  
Millî Eğitim Gençlik  
ve Spor Müdürü

OLUR

20.1.1988

H.Yılmaz ÖZEN

Vali Yardımcısı

T.C  
KONYA VALİLİĞİ  
MİLLÎ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR MÜDÜRLÜĞÜ

KONYA/ 20 OCAK 1988

ŞUBE:Eğ.öğ.Hiz.Şb.

SAYI:(2)311/2594

KONU:Anket Uygulaması

Musa Gürsel

S.Ü. Eğitim Fakültesi Öğretim Görevlisi

KONYA

İLGİ:21.1.1988 tarihli dilekçeniz.

İlimiz Endüstri Meslek Lisesi, Fatih Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi ve Akşehir Endüstri Meslek Lisesinde yapmak istediğiniz Anket Uygulamasına ilişkin Valilik onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

MÜDÜR ADINA

Ahmet GÜNAYDIN

EKİ: 1 adet onay

Müdür Yardımcısı

T.C  
MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

ANKARA/29-1-1988

SAYI:610.BHİŞ/219

KONU:Doktora Tezi için Anket Uygulaması

İLGİ:Selçuk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 26.1.1988 gün ve 50-0088 sayılı yazısı

Selçuk Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Musa Gürsel'in, "Endüstri Meslek Lisesi Müdürlüklerinin Yeterlikleri" adlı doktora tezi için, Bakanlık Müfettişlerine, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlüklerine, Endüstri Meslek Lisesi Müdürü ve öğretmenlerine anket uygulaması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve yardımcı olunmasına emirlerinizi rica ederim.

BAKAN ADINA

Prof.Dr.Cemil KIVANÇ

Müsteşar

DAĞITIM

Gereği

Valiliklere

Bilgi

1-Teftiş Kur.Başk.

2-Erkek Teknik Öğr.Gen.Müd

3-Personel Genel Md.

4-Selçuk Üniversitesi-Sosyal

Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

KONYA

**HATIRLATMA YAZISI**

Sayın.....

.....

Hatırlanacağı üzere, "Endüstri Meslek Lisesi Müdür-  
lerinin Yeterlikleri" konusunda yapmakta olduğum, doktora  
tez çalışmasıyla ilgili olarak, 02.02.1988 tarihinde, ad-  
resinize bir adet anket formu postalayarak, bizce çok önem-  
li olan görüşlerinize başvurmuştum.

Bugüne kadar bir cevap alamadım.

Yazı ekinde, bir anket formu gönderiyorum. Söz konu-  
su formun doldurulup gönderileceğini umar, yardımlarınızdan  
dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.20.03.1988

Eki:1 adet anket formu

**Adres**

Musa Gürsel

S.Ü.Eğitim Fakültesi

Öğretim Görevlisi

**KONYA**

EK V

ÖRNEKLEME GİREN İL VE İLÇELER LİSTESİ



LİSTE 1  
ÖRNEKLEME GİREN İL VE İLÇELER LİSTESİ

ADANA MERKEZ	E.M.L.	SİLVAN	E.M.L.
CEYHAN	"	EDİRNE	"
OSMANİYE	"	KEŞAN	"
ADİYAMAN	"	ELAZIĞ GAZİ	"
BESNİ	"	PALU	"
AFYON MERKEZ	"	ERZİNCAN MERKEZ	"
DİNAR	"	ERZİNCAN FATİH	"
AĞRI MERKEZ	"	ERZURUM	"
PATNOS	"	TORTUM	"
AMASYA	"	ESKİŞEHİR ATATÜRK	"
MERZİFON	"	SİVRİHİSAR	"
ANKARA ULUS	"	GAZİANTEP M. AKİF	"
KIRIKKALE	"	KİLİS	"
ELMADAĞ	"	GİRESUN	"
ANTALYA	"	ŞEBİNKARAHİSAR	"
ALANYA	"	GÜMÜŞHANE	"
ARTVİN	"	BAYBURT	"
GÖKTAŞ MURGUL	"	HAKKARİ	"
AYDIN	"	HATAY	"
ATÇA	"	İSKENDERUN	"
BALIKESİR	"	İSPARTA	"
BANDIRMA	"	SENİRKENT	"
BİLECİK	"	İÇEL 1.	"
BOZÜYÜK	"	SİLİFKE	"
BİNGÖL	"	İSTANBUL AVCILAR	"
BİTLİS	"	İSTANBUL ÜMRANİYE	"
BOLU	"	İSTANBUL YALOVA	"
DÜZCE	"	İZMİR ATATÜRK	"
BURDUR	"	MENEMEN	"
BUCAK	"	TİRE	"
BURSA	"	KARS KAMP	"
İNEGÖL	"	İĞGİR	"
ÇANAKKALE	"	KASTAMONU	"
BİGA	"	TOSYA	"
ÇANKIRI	"	KAYSERİ MERKEZ	"
ATKARACALAR	"	DEVELİ	"
ÇORUM	"	KIRKLARELİ	"
SUNGURLU	"	VİZE	"
DENİZLİ 2.	"	KIRŞEHİR	"
ACIPAYAM	"	KAMAN	"
DIYARBAKIR	"	KOCAELİ	"

LiSTE 1 (devam)  
ÖRNEKLEME GİREN İL VE İLÇELER LİSTESİ

KARAMÜRSEL 100. YIL E.M.L.	TRABZON	E.M.L.
KONYA	AKÇAABAT	"
KONYA FATİH	TUNCELİ	"
AKŞEHİR	ŞANLIURFA	"
KÜTAHYA	SİVEREK	"
GEDİZ	UŞAK	"
MALATYA 2.	EŞME	"
DARENDE	VAN	"
MANİSA	YOZGAT	"
AKHİSAR	YERKÖY	"
KAHRAMANMARAŞ	ZONGULDAK	"
AFŞİN	ÇAYCUMA	"
MARDİN	TOPLAM	: 134
MİDYAT		
MUĞLA		
FETHİYE		
MUŞ		
VARTO		
NEVŞEHİR		
KOZAKLI		
NİĞDE		
BOR		
ORDU		
FATSA		
RİZE MERKEZ		
PAZAR		
SAKARYA 2.		
SAPANCA		
SAMSUN MERKEZ		
VEZİRKÖPRÜ		
SIIRT		
BATMAN		
SİNOP		
GEBZE		
SİVAS		
DİVRİĞİ		
TEKİRDAĞ		
SARAY		
TOKAT		
NİKSAR		

Not: Listede yer alan her il, ilçede bulunan endüstri meslek lisesi öğretmenlerine uygulanmak üzere dörder tane anket formu gönderilmiştir.

## KAYNAKLAR

Açıklalın, Aytaç. *"Millî Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri"*,  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü.E.F., 1977.

Administration by Competency: Final Report. Illinois State  
Üniversitesi, Dept. of Educational Administration,  
1974.

Akdeniz, Mevlüt. *"Lise Müdürlerinin Yeterlikleri"*, Yayın-  
lanmamış Doktora Tezi, A.Ü. 1980.

Alkan, Cevat. *Eğitim Teknolojisi: Kuramlar Yöntemler*.  
Ankara: 1977.

Alkan, Cevat; Doğan, Hıfzı; Sezgin, İlhan. *Mesleki ve Tek-  
nik Eğitim Prensipleri*. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını,  
1980.

Ankara Üniversitesi *Eğitim Fakültesi: 1965-1975*. Ankara:  
A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, 1976.

Arıcı, Hüsnü. *İstatistik Yöntemler ve Uygulama*. Ankara:  
1975.

Baker, Richard A; Selman, James W. *An Assesment of Compe-  
tencies Needed by Vocational Education Administrators  
in Alabama With Implications for professional Develop-  
ment Programs*. Auburn Üniversitesi, Alabama. Center  
for Vocational and Adult Education, 1985.

Başaran, İbrahim Ethem. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: 1988.

Bilgen, Nihat. *"Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün  
Analizi"*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü., 1976.

Brantner, Seymour T.; Burrell, Linell, Jr. *Competency Pro-  
file of Vocational Administrators. Vocational Techni-  
cal Education Research Report*. Pennsylvania State  
Üniversitesi, 1977.

Bursalioğlu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*.  
Ankara: A.Ü. Eğitimi Fakültesi, 1971.

- \_\_\_\_\_. *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1971.
- \_\_\_\_\_. *Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1972.
- \_\_\_\_\_. *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1975.
- \_\_\_\_\_. "Eğitimde Yönetim, Uzmanlık, Planlama ve Uygulama Sorunları". A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1986.19/1-2
- Cook, H. H. and K. P. Van Otten. "A Study of the Prime Competencies Required to Perform the Tasks of the Secondary School Principalship." Unpublished Doctoral Dissertation, University of Utah, 1973.
- Culbertson, Jack. "The Task of Universities and Professional Groups in Achieving Administrative Competency," *The Identification and Development of Administrative Competencies. Proceedings of a Seminar*. (Ed.) Bieber and Peterson, Tempe, Arizona: Arizona State University, 1973.
- Demars, E. T. A. *Functional Program of Training For Secondary School Principals*. Park City, Utah: A Publication of Secondary School Principals Association of Utah, 1966.
- Demeke, Howard, J. Guidelines. *For Evaluation: The School Principalship: Seven Areas of Competence*. Tempe, Arizona: Arizona State University, 1971.
- Devlet Memurları Kanunu. (657 sayılı), Ankara: 1966.
- DPT, *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı. 1979-1983*. Ankara: 1979.
- \_\_\_\_\_. *Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. 1985-1989*. Ankara: 1985.
- Encyclopedia of Educational Research. "Preparation of Administrators"* Fourth Edition. London: The MacMillan Company Collier MacMillan Limited, 1969.

- Ertürk, Selahattin. *Eğitimde "Program" Geliştirme*. Ankara: H.Ü. Basımevi, 1972.
- Farguar, Robin and Philip K. Piele. *"Preparing Educational Leaders."* UCEA, 1972
- Gökmen, Sami. *"öğretmen Lisesi Müdürlerinin öğretmeni Değerlendirmesi."* Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü., 1977.
- Houston, W. Robert. (Ed.) *Exploring Competency Based Education*. California: McCutchan Publishing Corporation, 1974.
- H.Ü. Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Bölümü: *Programlar ve iç Yönergeler*. Ankara: H.Ü. Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi, 1978.
- İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler*. Ankara: TODAİE Yayını, 1972.
- John, R. Hoyle. *Educational Administration Quarterly*, Texas Üniversitesi, 1985.
- Kabadayı, Reside. *"Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve öğretmenlerin ödülleniyesi"* Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü., 1982.
- Kaptan, Saim. *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. Ankara: 1977.
- Karasar, Niyazi. *Araştırmalarda Rapor Hazırlama Yöntemi*. Ankara: 1979.
- \_\_\_\_\_. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık Limited Şirketi, 1984.
- \_\_\_\_\_. *"Ön Lisans" Eğitimi ve Teknik Eğitimde Uygulanabilirliği*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, 1981.
- Kavak, Yüksel. *"Eğitim Fakültelerindeki öğretim Elemanlarının Yeterlikleri ve Eğitim İhtiyaçları"*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü., 1986.
- Kaya, Yahya Kemal. *Eğitim Yönetimi*. TODAİE, Ankara: 1979.

Klopf, Gordon J. *"The Principal as An Educational Leader in the Elementary School."* *Journal of Research and Development in Education*. 53, Spring, 1972.

Kromhout, Ora M. ; Massey Romeo M. The Characteristics of Instructional Materials For Competency- Based Education: Perceptions of Instructors, Administrators and Instructional Designers, 1980.

Leske, Gary; Frederickson, Steve. Needs Assessment for Vocational Education Administrators: An Evolving System for Staff Development Decision Making. Preliminary Report. Minnesota Üniversitesi, Minneapolis. Research and Development Center for Vocational Education, 1979.

*Maarif Teşkilâtına Dair Kanun* (789 Sayılı). Ankara: Resmî Gazete, 3 Nisan 1928, s. 338.

*Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş ve Görevleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1973.

McCleary, Lloyd E. and Kenneth E. McIntyre. *Competency Development and the Methodology of College Teaching: A Model and Proposal*. ERIC, 1971.

Mihçioğlu, Cemal. *Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1972.

Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı *Meslek Liseleri Öğrenci Yönlendirme ve Yerleştirme Klavuzu*. Ankara: MEG ve SB Yayını, 1987.

Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı *İstatistikleri*. Ankara: MEG ve SB Yayını, 1987.

*Millî Eğitim Temel Kanunu*. (1739 Sayılı), Ankara: 1979.

MEB. *Türkiye Eğitim Milli Komisyonu Raporu*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1961.

\_\_\_\_\_. *III. Milli Eğitim Şûra'sı*. 2-10 Aralık. 1946. Ankara: 1946.

\_\_\_\_\_. *VII. Milli Eğitim Şûra'sı*. 5-15.Şubat 1962. Ankara: 1962.

\_\_\_\_\_. *VIII. Milli Eğitim Şûra'sı*. 28.Eylül-3.Ekim.1970, İstanbul: 1971.

Miklos, Erwin. *The Training of School Administrators and Supervisors*. Edmonton: Alberta University, 1974.

Nolte, M.Chester. *An Introduction to School Administration*. Macmillan Company, New York, 1986.

Onaran, Oğuz. *Merkezi idarede Hizmet İçi Eğitim Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1967.

\_\_\_\_\_. *Yönetici Sınıfın Eğitimi (Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye'de)*. Ankara: TODAİE Yayını, 1967.

ROME (Results Oriented Management Education). *Identification of Competencies of Building Level Administrators of Thomas County, Georgia: A Project Report*. Georgia: University of Georgia, 1974.

Sacı, Sezer. "Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri." Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.

Seçkin, Nezahat. "Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Yeterlikleri." Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1977.

Sheed, R. Mark. "Administrative Competencies and the Management Process", *The Identification and Development of Administrative Competencies. Proceedings of a Seminar*. (Ed.) Bieber F.C. and R.E. Peterson. Tempe, Arizona: Arizona State University, 1973.

The Implementantation of a Model Competency Based Graduate Program in Occupational Education Administration, Southern Illinois Üniversitesi, Carbondale. Dept. of Occupational Education, 1975.

*TODAİE Kataloğu*. 1974-1975, Ankara: TODAİE Yayını, 1974.

Turgut, Fuat. *Eğitimde ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Saydam Matbaası, 1983.

*Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayını, 1969.

ülker, Halil. *"Mesleki ve Teknik Yüksek öğretmen Okullarındaki Yönetici ve öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Algıları"*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü., 1979.

üstündağ, Mustafa. *"Ticaret Liseleri Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları"*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü., 1975.

Weatherman, Richard F. and Judith M. Wolf. A Model of Competency-Based Training of Special Education Administrators. UCEA Review, 18,2,1977.

Yumurtacı, Kenan. *"Ankara Merkez Liselerindeki Yönetici ve Velilerin önderlik Davranışı Beklentilerinin Bir Değerlendirmesi"*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü., 1984.

**T. C.**  
Yükseköğretim Kurulu  
Dokümantasyon Merkezi