

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN
YETKİ KULLANMA EĞİLİMLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN VE MÜDÜR GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayperi DİNÇER

Çanakkale – 2013

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN
YETKİ KULLANMA EĞİLİMLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN VE MÜDÜR GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Ayperi DİNÇER

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. İlknur MAYA

Çanakkale – 2013

TAAHHÜTNAME

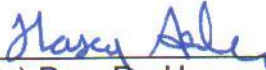
Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimlerine İlişkin Öğretmen Ve Müdür Görüşleri ” adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.





10/01/2013

Ayperi DİNÇER


Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne
**AYPERİ DİNÇER'E ait İLKÖĞRETİM OKULU M¼D¼RLERİNİN YETKİ KULLANMA
EĞİMLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE M¼D¼R GÖR¼ŐLERİ** adlı çalışma,
j¼rimiz tarafından EĞİTİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı,
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ Bilim Dalında
Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


(BaŐkan) Doç. Dr. Hasan ARSLAN


(¼ye) Yrd. Doç. Dr. İlknur alıŐkan MAYA
(Danışman)


(¼ye) Doç. Dr. Çavuş ŞAHİN

Tez No : 460122
Tez Savunma Tarihi : 10.01.2013


Doç.Dr. Aziz KİLİN
Enstit¼ M¼d¼r¼
10.01.2013

ÖZET

Okul yöneticiliği, kendine has özellikleri olan özel bir yöneticilik alanıdır. Yöneticinin başarısı yeteneklerine bağlı olarak başkalarını etkileyerek örgütün amaçları yönünde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Bunu da sadece yasa ve yönetmeliklere uyarak değil liderlik ve modern yönetici vasıflarına sahip olarak başarabilir. Okul yöneticileri, sergileyecekleri liderlik bilgi ve becerisi ile okulları birer öğrenen örgüt haline getirerek öğretmenlerin mesleki gelişimini hızlandırabilir; öğrenci performansını artıracak ortamları temin edebilirler. Bu bağlamda okul müdürlerinin okulun başarısı için görev ve sorumluluklarını yerine getirmeli, bunları yaparken de yerine göre yetkisini kullanmalıdır.

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma eğilimlerinin ne düzeyde olduğunun ve bu yetkilerin kullanılması hakkında öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerinin örtüşen ve ayrışan yönlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, öğretmenlerin ve müdürlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin biçimsel, kişisel ve teknik yetki boyutlarındaki davranışlarını kullanmayla ilgili görüşleri elde edilmeye çalışılmış, ayrıca bu görüşlerin cinsiyet, branş, öğrenim durumu, kıdem, göreve geliş biçimi ve görevde bulunma biçimine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tarama modelindeki araştırmanın çalışma evrenini, 2011- 2012 eğitim-öğretim yılı, Çanakkale il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görevli okul müdürleri ve bu okullarda görev yapmakta olan sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreninde Çanakkale il merkezindeki 27 ilköğretim okulundan toplam 21 ilköğretim okulu araştırmanın örnekleme seçilmiştir. 27 okul müdürü ve 720 öğretmenden (MEB, 2012) örnekleme yöntemi ile 202 öğretmen 21 okul müdürü seçilerek araştırma kapsamına alınmıştır.

Verilerin toplanmasında ölçme aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket Yetkin Aslan tarafından 2006 yılında geliştirilmiştir. Ölçek, biçimsel, kişisel ve teknik yetki boyutları olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin biçimsel yetki boyutunun iç tutarlılığını gösteren alpha güvenilirlik katsayısı .91, kişisel yetki boyutunun iç tutarlılığını gösteren alpha güvenilirlik katsayısı .97, teknik yetki boyutunun iç tutarlılığını gösteren alpha güvenilirlik katsayısı .98 dir. Verilerin çözümlenmesinde, frekans, yüzde hesaplamaları, aritmetik ortalama, standart sapma, varyansların homojen olduğu

durumlarda bağımsız t testi ve varyans analizi, varyansların homojen olmadığı durumlarda Kruskal Wallis-H testi, Mann Whitney U testi, kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin ve müdürlerin ilköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma boyutlarına ilişkin görüşleri elde edilmiş ve bunlar tartışılmıştır. Bu bulgulara göre, müdürlerin biçimsel yetki kullanma davranışları, branş değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu, biçimsel yetki kullanma ile ilgili görüşlere müdürlerin ve öğretmenlerin orta düzeyde katıldıkları, müdürlerin kişisel yetki kullanma davranışları, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu, kişisel yetki kullanma ile ilgili görüşlere müdürlerin tamamen, öğretmenlerin oldukça katıldıkları, müdürlerin teknik yetki kullanma davranışları, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu ve teknik yetki kullanma ile ilgili görüşlere müdürlerin tamamen, öğretmenlerin oldukça katıldıkları görülmektedir.

Anahtar kelimeler: yetki, yetki türleri, yetki eğilimi, ilköğretim okulu

ABSTRACT

School principal is a special management field with unique features. The managers success is based on his skill dependent affection of others to behave according to the goals of the organisation, which can be achieved not only by complying to laws and regulations but also by leadership and modern manager qualifications. School managers(principals) can advance schools into learning organisations through displaying their leadership knowledge and abilities and thus enhance professional development of teachers and create environments for students to increase their performances. In this context, principals should fulfill their duties and responsibilities whilst exercising their authority.

This study focuses on the inclination of principals to exercise authority in elementary schools and to determine the similarities and dissimilarities upon arguments of principals and teachers on authority exercise. For this reason opinions of principals and teachers regarding elementary school principal's formal personal and technical authority ideas were tried to obtain. Furthermore any meaningful differences of these opinions according to gender, branch, education, seniority, accession and serving were inspected.

The study universe of this survey method study consists of principals and teachers on duty in elementary schools of Çanakkale during 2011- 2012 educational year. A total of 21 out of 27 elementary schools in Çanakkale were chosen for study sample. Out of 27 school principals and 720 teachers, 21 principals and 202 teachers were included in the study.

A questionnaire was used as a measurement device for obtaining data. The scale consists of three sub dimensions, formal, personal and technical. The alpha coefficient of consistency for formal is .91, for personal is .97 and for technical is .98. For the analysis of data frequency, percentage calculations, arithmetic mean and standard deviation, in the positions of homogeneous variants t- test, variance analysis, in the absence of homogeneous sample Kruskal Wallis H test, Mann Whitney U test were used.

In conclusion, opinions of principals and teachers regarding inclinations of authority exercise of primary school principals were attained and discussed. According to findings, a meaningful difference exists in teachers' opinions for the branch variant of school principal's formal authority exercise. Principals and teachers agree to formal authority exercise opinions intermediately.

For personal authority exercise, teachers' opinion differs meaningfully for seniority variant, while principals agree totally, teachers agree mostly. For technical authority exercise a meaningful difference in teachers' opinions forms for seniority variant. Again principals agree totally and teachers agree mostly.

Keywords : Authority, authority types, authority inclination, elementary school

ÖNSÖZ

Bir örgütün amacına ulaşması ve başarılı olabilmesi ancak yöneticinin iş görenlerini etkileyerek sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır. Bu sorumlulukları yerine getirmek için de gerektiğinde yetkilerini kullanmaları gerekir. Yönetmeliklerde yöneticilerin görev tanımları belirtilmesine rağmen yetki ve sorumlulukları açık şekilde belirtilmediğinden bazen yöneticiler nerede hangi tür yetki kullanacakları konusunda sıkıntı çekebiliyorlar. Yöneticilerin yetki kullanımı konusunda birçok araştırma yapılmaktadır.

Bu amaçla bu çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma eğilimlerinin ne düzeyde olduğunun ve bu yetkilerin kullanılması hakkında öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerinin örtüşen ve ayrışan yönlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışma, araştırmanın konu ile ilgili sorunların tespitinde çözüm yöntemlerinin geliştirilmesinde diğer akademik çalışmalara da katkı sağlaması ve yeni çalışmaların önünü açması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmamın tüm aşamalarında bilgi ve görüşleriyle benden desteklerini esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd.Doç.Dr. İlknur Çalışkan MAYA'ya, çalışmalarımnda beni cesaretlendiren ve görüşlerinden büyük ölçüde yararlandığım değerli hocam Doç. Dr. Hasan ARSLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi esnasında gerekli izin ve veriler konusunda yardımcı olan Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına, araştırma anketlerinin uygulanması konusunda yardımcı olan okul yöneticilerine ve öğretmen arkadaşlarıma ayrıca lisansüstü eğitimim esnasında benden desteklerini esirgemeyen çok sevdiğim aileme ve hep yanımda olan değerli arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Ayperi DİNÇER

İÇİNDEKİLER

TAAHHÜTNAME	ii
JÜRİ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii

BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar	6
1.5. Varsayımlar	6
1.6. Tanımlar	6
1.7. Tezin Organizasyonu	7

BÖLÜM II: KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yetki Kavramı	8
2.2. Yetki Kuramları	
2.2.1. Biçimsel Yetki Kuramı	11
2.2.2. Kabul Kuramı	11
2.2.3. Yetenek Kuramı	12
2.3. Yetki Türleri	
2.3.1. Biçimsel (Formal) Yetki	13
2.3.2. Kişisel (Karizmatik) Yetki	16
2.3.3. Teknik (Uzmanlık) Yetki	16
2.4. Diğer Yönetsel Güç Kaynakları	17
2.5. Yetki İle İlişkili Kavramlar	
2.5.1. Yetki-Güç İlişkisi	18
2.5.2. Yetki-Otorite İlişkisi	20

2.5.3.Yetki-Sorumluluk İlişkisi.....	22
2.6.Konu İle İlgili Araştırmalar	
2.6.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	24
2.6.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	31
BÖLÜM III: YÖNTEM	
3.1. Araştırma Modeli.....	33
3.2. Evren ve Örneklem	33
3.3. Veri Toplanması	34
3.4. Verilerin Çözümlemesi	35
BÖLÜM IV: BULGULAR	
4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	
4.1.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	36
4.1.2. Müdürlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	37
4.2. Biçimsel Yetki Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	38
4.3. Kişisel Yetki Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	48
4.4. Teknik Yetki Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	59
BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER	
5.1. Sonuçlar	
5.1.1. Biçimsel Yetki Boyutuna İlişkin Sonuçlar	70
5.1.2. Kişisel Yetki Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	72
5.1.3. Teknik Yetki Boyutuna İlişkin Sonuçlar	73
5.2. Öneriler	
5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler	75
5.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler	76
KAYNAKLAR.....	77
EKLER	
Ek 1: Araştırma İzin Yazısı	80
Ek 2: Yönetici Anket Formu	81
Ek 3: Öğretmen Anket Formu	84

KISALTMALAR

Akt	: Aktaran
BY	: Biçimsel yetki
M.E. B	: Milli Eğitim Bakanlığı
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
F	: Değişkenlik oranı
İKY	: İlköğretim Kurumları Yönetmeliği
KY	: Kişisel yetki
Md	: Madde
N	: Eleman sayısı
p	: Anlamlılık düzeyi (0.05)
s	: Sayfa sayısı
Ss	: Standart sapma
Sd	: Serbestlik derecesi
SPSS İstatistik Paketi)	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin
t	: Güven düzeyinin tablo değeri
TY	: Teknik yetki
\bar{X}	: Aritmetik ortalama

TABLolar LİSTESİ

Tablo	Tablonun Adı	Sayfa
1	Çalışma Evrenindeki Ve Örneklemdaki İlköğretim Okul Müdürü Ve Öğretmenlerin Dağılımı	33
2	Anketlerle İlgili Veriler.....	34
3	Katılma Derecesi Ve Puanları.....	35
4	Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı.....	36
5	Müdürlerin Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı.....	37
6	Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Ve Müdür Görüşleri.....	38
7	Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları.....	42
8	Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	43
9	Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	44
10	Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	45
11	Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre t-testi Sonuçları.....	46
12	Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Branşa Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları...	47
13	Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Göreve Gelme Biçimlerine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	47
14	Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Ve Müdür Görüşleri.....	48
15	Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları.....	54
16	Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	55
17	Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	56

18	Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	57
19	Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre t-testi Sonuçları.....	57
20	Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Branşa Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları...	58
21	Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Göreve Gelme Biçimlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	59
22	Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Ve Müdür Görüşleri.....	60
23	Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları.....	64
24	Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	65
25	Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	66
26	Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	67
27	Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre t-testi Sonuçları.....	67
28	Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Branşa Göre Mann-Whitney Testi Sonuçları.....	68
29	Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Göreve Gelme Biçimlerine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	69

BÖLÜM I

GİRİS

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, kapsam ve sınırlılıklar, varsayımlar, tanımlar ve tezin organizasyonu yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Tarih boyunca insanlar topluluk halinde yaşarlar ve insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için örgütler içinde bulunurlar. Örgüt içinde bireyler arası iş bölümü yapılması, düzenin sağlanması ve örgütün amacına ulaşması için yönetime ihtiyaç vardır.

Yönetim, elde bulunan kaynakları amaçları doğrultusunda en iyi biçimde kullanmaktır (Erdoğan, 2000). Ayrıca yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak da tanımlanabilir. Barnard'a göre yönetim sanatı, sezgi, muhakeme, tecrübeyle edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba olarak tanımlanmıştır.

Yönetimin temel amacı, yöneticilerde analitik, teknik, beşeri ve kavramsal boyutları olan örgütsel faaliyetleri yerine getirmektir. Analitik boyut, yöneticilerin çeşitli matematiksel hesaplamalarla örgütün mevcut durumunu sağlıklı değerlendirebilme becerisidir. Teknik boyut, yöneticinin muhasebe, araştırma, geliştirme gibi fonksiyonel uzmanlık bilgisine sahip olmasıdır. Beşeri boyut, yöneticilerin planlama, koordine etme, kontrol etme süreçlerine zaman ayırmaları, problem çözme odaklı olmalarıdır. Kavramsal boyut: Yöneticinin işletmeyi bir bütün olarak görmesidir (Atıgan, 2011).

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını belirlenen amaçlarına ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını kullanarak alınan kararlara uygulamaktır (Akçay, 1996). Toplumsal bir kurum olan eğitimin, kendine özgünlüğü ile diğer kurumlardan farklı bir yönetimi vardır. Tıp bir kurum olarak toplumun sağlığını korumakla sorumlu olduğu gibi eğitimin de toplumsal bir kurum olarak sağlıklı bir yaşam sürdürebilmek için insanları eğitmek gibi bir sorumluluğu vardır (Aydın, 2007).

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalıdır. Eğitim yönetimi, yönetim biliminin temel ilkelerinin eğitim kurumları için uyarlanmış halidir (Erdoğan, 2000).

Okul, eğitimin formal örgütüdür ve eğitim kurumları arasında en etkili birimdir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Yönetimin görevi, rgt, okul yönetiminin görevi ise okulu, amaçlarına göre yaşatmaktır (Aslan, 1990). Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir (Erdoğan, 2000). Okul yönetimi, var olan insan ve madde kaynaklarını en verimli Şekilde kullanarak okulun amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1994).

Eğitim bir sistemdir ve eğitim sisteminin verimi okullara bağlıdır. Okul, çevresindeki formal ve informal örgütlerden etkilenir. Okulun “evresindeki örgütlere yön verme” gibi toplumsal, siyasal ve ekonomik olarak temel görevleri vardır (Aslan, 1990).

Okulun varlığını sürdürebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi, mevcut kaynakların kullanarak eğitim öğretimin verimli hale getirilmesi okul müdürünün etkili olmasına bağlıdır. Okulun yapısını yaşatmak, amaçları gerçekleştirmek ve havasını korumak okul müdürünün liderliğine bağlıdır (Akçay, 1996).

Okul yöneticiliği, kendine has özellikleri olan özel bir yöneticilik alanıdır. Okulun rgt içinde veya dışında bireyleri veya grupları harekete geçirebilmesi ve amaçlara ulaşması için yöneticinin eğitim yönetimi, davranış bilimleri alanlarında çok iyi yetişmesi gereklidir (Aslan, 1990). Yöneticinin başarısı yeteneklerine bağlı olarak başkalarını etkileyerek örgütün amaçları yönünde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Bunu da sadece biçimsel yetkilerini kullanarak klasik yönetici olmasıyla değil liderlik ve modern yönetici vasıflarına sahip olarak başarabilir (Şimşek, 2005).

Okul yöneticileri, sergileyecekleri liderlik bilgi ve becerisi ile okulları birer öğrenen örgüt haline getirerek, öğretmenlerin mesleki gelişimini hızlandırabilir; ğrenci performansını artıracak ortamları temin edebilirler. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin, etkili iletişim kurma, örgütsel çatışmaları örgüt ve kişi yararına yönetme, işbirliği içinde takım çalışmalarını gerçekleştirme, çevreyle bütünleşmeyi sağlama, denetim yapma vb. sayısız sorumluluk ve görevleri bulunmaktadır (Aşıt, 2009).

Okul müdürlerinin sorumluluklarını yerine getirirken değişik alanlarda uzmanlık gerektirmesi, Türk eğitim sistemi, MEB tarafından merkezden yönetilmesi ve müdürlere verilen görevlerin çeşitliliği sorunlarına rağmen sorumluluklarını yerine getirmede okul

müdürlerinin sahip oldukları yetkiler ve bunu kullanmaları önemlidir (Keser ve Gedikoğlu, 2008).

Günümüzde bürokratik yapıdaki örgütlerinde karar verme ve yürütme konularında yetkili ve sorumlu olan tepe yönetimidir. Örgütler büyüdükçe bürokratik yapı da genişler ve genişleyen bürokratik yapılarda işlemlerin yüz yüze yapılması güçleşerek iş görenlerin birbirine güvenleri azalır. Ama yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde dağıtılsa ve herkesin anlayacağı bir dil kullanılırsa bürokrasinin yarattığı sorunlar önlenebilir (İlgar, 2000).

Okulun başarısı okul yönetiminin başarısına bağlıdır. Okul müdürü, sorumluluklarını kendisine verilen güç ve kullandığı yetkiler ile demokratik bir şekilde yönettiği takdirde eğitim öğretimi verimli ve etkili hale getirebilir.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde okul müdürünün yetki, görev ve sorumlulukları belirtilmiştir. Buna göre ilköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetildiği, okul müdürünün ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkili olduğu, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumlu olduğu ifade edilmiştir (İKY, 2012). Bu bağlamda okul müdürünün birçok konuda yeterli, donanımlı ve yasal olması gerektiği vurgulanmıştır.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile belirlenmiş ilköğretim okullarının genel amaçlarının verimli şekilde gerçekleştirilmesi ve eğitim öğretim sürecinin başarılı olması yöneticilerin aldığı kararlar ile hangi yetkileri, ne kadar etkili kullandıkları ile yakından ilgilidir. Okul yönetimi ile ilgili yasa ve yönetmeliklere bakıldığında açık bir yetki ve sorumluluk tanımlamasının bulunmadığı, yalnızca görev listelerinin olduğu görülmektedir. Bu belirsizlik yüzünden okul müdürleri hangi yetkiye dayanarak sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğini çoğu zaman bilmemektedirler. Bu durum doğal olarak görevlerin aksamasına, beklentilerin karşılanamamasına ve eğitim kalitesinin düşmesine neden olmaktadır (Keser, 2007). Bu yüzden ilköğretim okul müdürlerinin yetki kullanma tercihlerinin ne olduğunun tespit edilmesi araştırmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

İlköğretim okulu müdürlerinin “biçimsel”, “kişisel”, “teknik” boyutlarındaki yetki kullanma eğilimlerinin ne düzeyde olduğunu saptamak ve onların hangi tür yetkilerini kullandıkları hakkında öğretmen ve müdür görüşlerini ortaya koymaktır.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. a) İlköğretim okulu öğretmenlerinin, ilköğretim okulu müdürlerinin biçimsel, kişisel ve teknik boyutlarda yetki kullanma eğilimlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

b) İlköğretim okulu müdürlerinin biçimsel, kişisel ve teknik boyutlarda yetki kullanma eğilimlerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri, onların

- a) Mesleki kıdemine,
- b) Cinsiyetine,
- c) Öğrenim durumuna,
- d) Branşına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. a) İlköğretim okulu müdürlerinin, ilköğretim okulu müdürlerinin biçimsel, kişisel ve teknik boyutlarda yetki kullanma eğilimlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

b) İlköğretim okulu müdürlerinin, biçimsel, kişisel ve teknik boyutlarda yetki kullanma eğilimlerine ilişkin müdürlerin görüşleri, onların

- a) Mesleki kıdemine,
- b) Cinsiyetine,
- c) Öğrenim durumuna,
- d) Branşına,
- e) Müdürlüğe geliş biçimine (sınavla- müdür yardımcılığından, öğretmen iken doğrudan atanma) ,
- f) Müdürlükte bulunma biçimine (asil, vekil) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

İnsanlar örgütlere ekonomik, sosyal, psikolojik amaçlarını gerçekleştirmek için katılırlar. Örgüt içinde sahip oldukları yeterlilikler ve konumlarına göre görevler almaya ve gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu anlamda bireyler, örgüt içinde diğer bireyler ve yöneticiler ile çalışmak, etkileşim içinde olmak ve örgütün amacını gerçekleştirmek durumundalar (Açıkalın, 1993). Örgütün başarısı, örgütün amacını eldeki insan ve madde kaynaklarını verimli şekilde kullanarak gerçekleştirmesine bağlıdır.

Ancak insanlar istekli oldukları zaman etkili ve verimli çalışırlar. İnsanlara bir işi yaptırmak kolay değildir. Bunun için yöneticinin, çalışanları etkilemesi ve gerektiğinde otoritesini kullanmaları gerekmektedir. Yöneticiler gücünü yasalardan alırlar. Sadece yasa ve yönetmenliklerin verdiği güç ile kullanılan yetki çok başarı getirmeyebilir. Bunun yanında yönetici, liderlik özelliklerini ve modern yetki davranışlarını da göstermelidir.

Okul yöneticileri kendilerine yasal olarak verilen yetkilerini, öğretmenlerin görevlerini verimli şekilde yerine getirmeleri, okulun amaçlarına ulaşılması için istekli çalışılması, okul içinde sağlıklı iletişim ve çalışanlar arası dengeyi sağlama için kullanılmalıdır. Ayrıca yönetici örgütte karşılaşılabilecek riskleri belirleyip, riskleri de yönetebilmelidir. Bunun için yöneticinin, deneyimi, yeteneği, eğitim düzeyi, önderlik rolünü oynaması, bulunduğu makamı, kültürel değerleri ve sahip olduğu yetki yönetimde önemli unsurlarıdır (Maya, 2011). Okul yönetiminin başarısı yöneticinin hangi tür yetkileri kullanarak kararlar verdigi ve çalışanlarını etkilemesine bağlıdır.

Bu durumdan hareketle, ilköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma eğilimlerinin ne düzeyde olduğunu ve bu yetkilerin kullanılması hakkında öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerinin örtüşen ve ayrışan yönlerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın, elde edilen bulgularının ayrıntılı bir şekilde ele alınmış olmasının ve çeşitli önerilerde bulunulmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma bu alanda yapılmış çalışmalara destek olmak ve yeni çalışmaların önünü açması bakımından önem taşımaktadır.

1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar

- a) Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Çanakkale il merkezindeki ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
- b) Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Çanakkale il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan müdürler ile sınıf ve branş öğretmenler ile sınırlıdır.
- c) Araştırma verileri toplamak amacıyla geliştirilen ölçek ile sınırlıdır.
- d) Bu araştırma, ulaşılabilen yazılı kaynaklarla sınırlıdır.
- e) İlköğretim okulu müdürlerinin biçimsel, kişisel ve teknik yetkileri ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

1. "Yöneticilerin yetki kullanma eğilimlerini belirleme anketi" araştırma için veri toplamaya elverişlidir.
2. Örneklem olarak seçilen okul, müdür ve öğretmenler araştırma evrenini temsil edecek niteliktedir.
3. Örnekleme oluşturan ilköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin anketlere samimi ve doğru cevap verdikleri kabul edilmiştir.
4. Yapılan istatistik işlemler geçerli ve güvenilirlerdir.

1.6. Tanımlar

Yönetim: Örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1994).

Eğitim yönetimi: Toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim kurumlarını belirlenen amaçlarına ulaştırmak için insan ve madde kaynaklarını kullanarak alınan kararlara uygulamaktır (Akçay, 1996).

Okul yönetimi: Okulu önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak ve amaçlarına uygun yaşatmak için eldeki tüm madde ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktır (Bursalıoğlu, 1994).

Sorumluluk: Bireyin görevlerini yerine getirmesidir (Bursalıoğlu, 2008).

Güç: Başkalarını istendik yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir (İlgar, 2000).

Yetki: Başkalarının davranışını etkileyebilecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar hakkıdır (Akçay, 1996).

Yetke (otorite): Bulunduğu mevkiye bağlı olarak kişiye karar verme ve astların davranışlarını belirleme hakkıdır (İlgar,2000).

1.7.Tezin Organizasyonu

Bu tez beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş bölümü olup problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, kapsam ve sınırlılıklar, varsayımlar, tanımlar ve tezin organizasyonu yer almaktadır.

İkinci bölümde tezin konusu ile ilgili kavramsal temellerin oluşturulması için kuramsal çerçeveye ve bu konu ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Bu bölümün alt başlıkları, yetki kavramı, yetki kuramları, yetki türleri, diğer yönetsel güç kaynakları, yetki ile ilişkili kavramlar, yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalardır.

Üçüncü bölümde araştırmanın yapılmasında izlenen yöntemle ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi alt başlıklarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde veri toplama aracının uygulanması ile elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Bu bölümde, kişisel bilgilere ilişkin bulgular ve yorumlar, müdürlerin kişisel bilgilerine ilişkin bulgular ve yorumlar, öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin bulgular ve yorumlar, biçimsel boyuta ilişkin bulgular ve yorumlar, kişisel boyuta ilişkin bulgular ve yorumlar, teknik boyuta ilişkin bulgular ve yorumlara ait alt başlıklara yer verilmiştir.

Beşinci bölümde sonuçlar ve önerilere ait bölümlere yer verilmiştir. Bu bölümde, sonuçlar, biçimsel boyuta ilişkin sonuçlar, kişisel boyuta ilişkin sonuçlar, teknik boyuta ilişkin sonuçlar, araştırmacılar için öneriler, uygulayıcılar için öneriler alt başlıklarına yer verilmiştir.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER

Bu bölümde yetki kavramı, yetki kuramları, yetki türleri, diğer yönetsel güç kaynakları, yetki ile ilişkili kavramlar, yurt içinde ve yurt dışında yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Yetki Kavramı

Yetki, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur. Yöneticiler başkaları vasıtasıyla iş gördükleri için, onlarla çeşitli ilişkileri vardır ve işlerini yürütürken iş ile ilgili bazı isteklerinin olması doğaldır. Bu yüzden bu sistem içinde çeşitli ast üst ilişkileri doğar bununla birlikte bu ilişkilerin yürütülmesinin temelinde yetki yerini alır (Özalp, 2002).

Değişik yazarlar tarafından farklı yetki tanımları öne sürülmüştür. Yetki ile ilgili tanımlardan bazıları şunlardır:

Yetki, örgütün amaçlarını belirleme, bu amaçları gerçekleştirmede planlama, politikayı, işlemleri, yöntemleri kararlaştırma, örgütü harekete geçirecek emirler verme, denetleme, astların nasıl davranacaklarını belirleme hakkıdır (İlgar, 2000).

Yetki, yöneticinin maiyetinde çalışan insanların davranışlarını yönlendiren kararları verme gücüdür. Yöneticinin karar verme ve itaat isteme hakkıdır (Taymaz, 2003).

Yetki, örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güçtür (Bursalıoğlu, 2002).

Yetki, başkalarının davranışını etkileyebilecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkıdır (Akçay, 1996).

Yetki, gücün kurumlaşmış hali, gücün dışa yansımaları, başkalarının davranışını etkileme ve yöneticinin karar verme hakkıdır. Yöneticinin yönettiği kişileri kararına uydurma ve tek yönlü bir iletişim biçimidir (Bursalıoğlu, 1994).

Weber'e göre yetki, bir örgütte çalışan bireylerin, işle ilgili olmak üzere, istekli ve şartsız olarak üstlerinden aldıkları emirlere uymalarıdır (Elma ve Demir, 2003).

Yetki, kurumlarda zorlayıcı bir güçtür. Sorumluluk verme ve sorumluluğu yerine getirme konumudur (Nelson, 2004).

Yetki, yöneticinin insan ve maddi kaynakları, serbestçe kullanabilme iznidir. Yani yöneticilerin iş yapabilmeleri için gerekli olan kaynakları kullanma yetkisinin kendisine verilmesidir (Eren, 2008).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak yetkiyi, örgütün amaçlarını gerçekleştirme, örgüt kültürünü koruma, geliştirme, örgüt üyelerinin ilgi, istek ve ihtiyaçlarını karşılama gibi görev ve sorumlulukları yerine getirmek için örgütlenme ve planı uygulayacak yapıyı oluşturmada astların davranışlarını belirleme hakkı, başkalarının davranışlarını etkileme gücü olarak tanımlayabiliriz.

Yetkinin üç önemli görevi vardır. Birincisi kendisinin de beraberinde getirdiği sorumluluktur, yetki hangi yöneticiye verilmişse o yöneticiyi sorumluluk altına sokulmuş olur. İkincisi uzmanlıktır, yetki karar sürecinde yerini uzmanlığa verir, uzmanlığı sayesinde etkili kararlar alabilir, üçüncüsü de yetki koordinasyon aracıdır (Bursalıoğlu, 2008). Ayrıca yetki, özellikle örgütte çatışma içinde olan tarafların görüş birliğine ulaşamadıkları durumlarda karar verme olanağı sağlar (Robbins, 1974).

Yetki kavramı olmadan; ne örgütü, ne de yönetimi kurabilmek olanaklıdır. Yetki yasaldir, hem totaliter hem de demokratik toplumlarda kullanılan güçtür, sosyal kontrol aracıdır, örgüte yön verir fakat önce örgütün üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 2008). Barnard, örgütte iletişim, teşvik, karar verme, ortak amaçlar, işbirliği, koordinasyon gibi konular yanında yetkiyle ilgili olarak kabul alanından söz etmiştir. Ona göre verilen bir emrin yetkiden destek görüp görmediği, kendisine emir verilen bireyin o emri kabul edip etmemesiyle anlaşılabilir. Ona göre her üyenin emirleri istekle kabul edebileceği bir kabul alanı vardır (Şişman, 2010).

Yetkinin Temelleri

Kaynaklarda yetki birden fazla temele dayanabilmektedir.

Formal Temel: “Hiyerarşideki makam ve derecenin örgütteki yaptırımların, genel örgütteki sembol ve terimlerin verdiği yasallığın bir birleşimi sonunda meydana gelir” (Bursalıoğlu, 2008, s.183). Yasaların yöneticiye verdiği yetkililerdir. Yöneticinin kendisinin yapması gereken görevini yerine getirmesi için bu yetki gerekmektedir. Bu yetki ile

yönetici; kendi yetkisi içinde karar vermek, astlarının görevlerini belirlemek ve astlarından yeterli bir başarı göstermesini istemek haklarına sahip olur (İlgar, 2000).

Teknik Temel: Yöneticinin bilgi ve becerileri ile teknik yetki elde edilir. Yöneticinin gerekli yönetim bilgisine sahip olması gerektiği ve bunu aldığı kararlarda gösterdiği yetkidir (İlgar, 2000). Yetkilinin gördüğü eğitimin ürünü olan bilgi ve beceri teknik yetkiyi oluşturur (Bursalıoğlu, 2008).

Sosyal Temel: Yöneticinin statüsü, ailesi, sosyal durumu ve serveti üzerine kurulan yetkidir (Taymaz, 2003). Bu yetki, yöneticinin okulun iç ve dış öğelerinden gelir. Yöneticinin, okuldaki diğer yöneticiler, öğretmenler ve diğer okul personeli tarafından sevilip sayılması görevinde daha etkili olmasını sağlar ve onun sosyal yetkisini artırır (İlgar, 2000).

Kıdem temeli: “Meslek deneyiminin kişiye kazandırdığı yetkidir. Pratik yaşantıya dayanır” (Taymaz, 2003, s.59).

Kişilik Temel: Bireyin çevresinde yarattığı güven ile çevresinin yetkiyi benimsemesiyle oluşan yetkidir (Taymaz, 2003). Yetkilinin etrafındakilerde yarattığı güvenlik ve buna karşılık yetkilinin benimsenmesi sonunda meydana gelir (Bursalıoğlu, 2008).

Newman (1972, 200-203; akt: Peker, 1991, 41) ise yetkiyi kaynağına göre, dört türe ayırmıştır:

- Hukuki yetki, bir kişinin bir işi yapmasına hukuki yönden izin verilip verilmemesidir.
- Teknik yetki (uzmanlık yetkisi), kişinin belli konudaki bilgisinden dolayı o kişiye tanınan haktır.
- Nihai yetki, bir kişinin şu ya da bu şekilde hareket etme hakkıdır.
- Yürütme yetkisi, yetki göçerimi ile ilgili olup birine belirli bir şeyleri yapma izninin verilmesidir.

2.2.Yetki Kuramları

2.2.1.Biçimsel Yetki Kuramı

Bu teoride, yetki üst basamaklarda yer alır ve yetki yukarıdan aşağıya doğru azalarak devam eder. Yetkinin kaynağı üst kademelerdir ve bu kademeler yönetmenin yanında amaçlarına uygun olup olmadığını denetleme hakkına da sahiptir (Ertürk, 2000). Biçimsel yetki üzerinde duranlar yetkinin kaynağının anayasaya kadar dayandığını ileri sürmektedir. İşletme sahipleri hukuken işletmenin kaynaklarını kullanma, bu kaynakları kullanarak faaliyet gösterme ve kâr etme hakkına sahiptir (Elma ve Demir, 2003).

Biçimsel yetki kuramına göre, işletmedeki her bir yönetici yetkisini bağlı bulunduğu bir üst kademeden alır (Özalp, 2002). En üst yetki sahibi olarak gördüğümüz örgütün başı bile yetkisini daha üst kademelerden almıştır. Bu kademe yönetim kuruludur. Yönetim kuruluna ise bu hakkı pay sahipleri vermiştir. Pay sahipleri mülkiyet haklarını kullanmaktadırlar. İnsanlara mülkiyet hakkını veren kurum ise anayasadır. Anayasanın yapılması ve değiştirilmesi yetkisi insanlarda olduğuna göre yetki, toplumdan devlet yoluyla sahipliğe ve buradan da bireysel yöneticiliğe geçmektedir (Can, 2005).

2.2.2. Kabul Kuramı

Biçimsel yetki teorisinin yetkinin kaynağının üst kademeden geldiği görüşüne zıt bir görüştür. Bir yöneticinin verdiği emri astlar yerine getirmese yetkiden söz etmek mümkün değildir (Ertürk, 2000).

Kabul kuramı Chester Barnard'ın yönetime kazandırdığı bir kavramdır. Ancak, bu kavramın özüne değinen ilk düşünür, Machiavelli'dir. O zamana kadar (XV.yy) sadece kurallara ve padişahlara atfedilen yetki, onunla birlikte yönetilenler boyutunda irdelenmeye başlanmıştır. Machiavelli asıl gücün sahibinin yönetilenler olduğunu ileri sürerek yetkinin kabulü kavramına değinmiş. Barnard da yetkinin kaynağını astlar olarak değerlendirmiş, yetkinin aşağıdan yukarıya doğru olduğunu belirtmiştir (Akçay, 1996).

Chester Barnard tarafından ileri sürülen kabul teorisine göre, bir kimsenin yetkili olması, sadece biçimsel örgütlerde kendisine yetki verilmesine bağlı değildir. Aynı zamanda astın ve ast gruplarının verilen emri kabul etmelerine bağlıdır. Yetkinin astların kabulüne bağlı olduğu temeline dayanır. Bireyler, örgütlere bireysel amaçlarını gerçekleştirmek ve bunu sağlarken işletmenin amaçlarına hizmet etmek için girerler.

Üstünün emirlerini kabul eder ve yerine getirirler. Bazen de kabul etmeyip reddederler. Bu tercih, emirlerin özelliğine ve astların emirleri saymalarına ve örgütün amaçlarına uygun olup olmamasına bağlıdır (Elma ve Demir, 2003). Örneğin müdürün “Git, köprüyü dinamitle!” demesi örgütsel amaçla ilgisi olmadığından yetki niteliği kazanamaz. Astlar örgüte belli bazı işleri yapacağını kabul ederek girer. Kabullendiği şeyler onun “kabul etme alanını” oluşturur. Mesajın yetki olabilmesi için de ancak kabul etme alanı içinde olduğunda mümkün olur (Can, 2005). Kişinin kullanabileceği yetkiyi astlar belirlemektedir. Yönetimde psikolojik yaklaşıma göre, “Astlara emretmeyin, onları kazanın!” sloganı egemendir (Özalp, 2002).

2.2.3. Yetenek Kuramı

Bilgisel yetki teorisi de denilen yetenek kuramına göre yöneticinin kullandığı yetki mesleki bilgi ve becerileridir (Çelik, 2003). Bir bakıma kabul teorisinin bir uzantısı da diyebileceğimiz bilgisel yetki, bir kimsenin yetkili olduğunun kabulünü, o kişinin teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin astları tarafından benimsenmesi olarak görülür (Elma ve Demir, 2003).

Kişiler çeşitli konularda çalışarak uzmanlaştıkları için kendi konularında yetkili olurlar ve teknik bilgileri nedeniyle danışılan, önerileri kabul edilen kişi olurlar. Teknik yetki kişiye bağlıdır. Yetkiler, mevkiye bağlı olmadığı için kişiler değiştikçe, kişiyle birlikte giderler (Ertürk, 2000).

Yöneticinin elindeki bu yetki sınırlıdır. Ayrıca devredilen yetkinin de sınırlamaları vardır. Bu sınırlamanın kaynağı ya içeriden ya da dışarıdan gelir. Örgüt dışından gelen sınırlamalar, yasalar, kurallar, töreler, geleneklerdir. Örgütün içinden gelen sınırlamalar ise örgüt ana sözleşmesi, örgütün amaç, politika, usul ve programlarıdır. (Can, 2005).

2.3.Yetki Türleri

2.3.1.Biçimsel (Formal) Yetki

“Yasalarla bürokratlara verilen mantığa, demokratik esaslara ve amaç-araç dengesi ile somut kurallara dayalı yetkidir” (Elma ve Demir, 2003, s.74).

Kaynağını kurumsallaşmış ve hukuk anlayışını yansıtan tutarlı bir temelden alır. Yetki, yalnızca yasalara veya örgüt içi kurallara, yani otorite sahibi bir makamda bulunan kimsenin yalnızca yasal gücünün belirlenmiş sınırları içinde verdiği kişisel olmayan emirleri içerir (Aslan, 2006). Üstün emirleri ve davranışları yasal olarak görünür ve astın mutlaka bu emirlere itaati beklenir (Bursalıoğlu, 2008). Yani bir işin yapılması veya yapılmaması ile ilgili olarak üstün astlarına doğrudan doğruya emir verme yetkisidir (Akçay, 1996).

Weber yasal yetkinin kişisel olmadığını, seçimle kazanıldığını ve mantıki kaidelere dayandığını belirtmektedir. Bu yetki türünde emirler herkesi bağlayıcı kural ve normlara dayanır ve yetkiyi elinde bulunduranlar da kurallara uymak zorundadır. Weber bürokrasi modeli için en uygun yetki çeşidinin yasal yetki olduğunu savunmuştur ve sebebini şöyle açıklamıştır: Yasal yetki;

- yönetimde devamlılık sağlar.
- yönetimdeki kişiler, yeteneklerine göre ussal olarak seçilirler.
- üstlere yetkilerini kullanmalı için yasal olanak ve araçlar sağlanmıştır.
- yetkinin mahiyet ve sınırları açık ve seçik olarak belirlenmiştir.
- çalışanların gereken teknik yeteneğe sahip olması ve yeterli performansı göstermesi durumunda hayat boyu istihdamı garanti edilmiştir (Ataman, 2001, s.98).

Yasal yetkiye örnek olarak, tepe ve orta kademe yöneticileri, polis müdürleri, bakanları vb. verebiliriz. (Atıgan, 2011).

Biçimsel yetki devredilebilir. Yöneticilerin giderek artan denetleme ve sorumluluk yükü ancak astlarına devretmesiyle kısmen azaltılabilir. Yetki devri, en üst makamdaki kişilere verilen hakların alt makamdaki kişilere devredilmesidir (İlgar, 2000). Yetkilerin en çok devredildiği örgütler, en bürokratik örgütlerdir. Çünkü bürokrasi, yetkinin devredilmesini kolaylaştıran rasyonel bir mekanizmadır. Devredilen yetki, yönetici

tarafından sürekli denetlenmeli ve gerektiğinde geri alınabilmelidir. Çünkü yetki devredilse de sorumluluk hala yöneticidedir (Gürsel, 2003).

Genel olarak yönetim, başkalarının aracılığıyla işlerin yapılması olduğuna göre, yöneticilerin bu işlerin yapılmasından sorumlu olduğu ve yetkileri elinde bulundurduğu varsayımı da eklendiğinde, yetkinin devredilmesi yöneticinin önemli bir işi haline gelmektedir. Yetki devri planlı bir süreçtir, rastlantılara bırakılmayacak kadar önemlidir. Yetki devri, sorumluluğu başkasına verme sürecidir. Ancak yetkinin devredilmesi yöneticinin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Sorumluluğun aktarılması, astların işin sonuçlarından dolayı yöneticiye sorumlu olması anlamını taşır (Elma ve Demir, 2003).

Bir örgütün yapısı, bir bakıma karar yetkilerinin dağılımına göre düzenlenir ve biçimlenir. Bu nedenle bir örgütte kontrol alanıyla ilgili olarak kimin kimleri kontrol edeceğinden çok hangi kararları kimlerin vereceği daha önemli görülür. Örgütsel kararları oluşturmada üst yönetimin daha çok örgütün genel amaç ve politikalarına ilişkin kararları oluşturması; alt basamakların ise uygulama ve görevlere ilişkin kararları vermesi söz konusudur. Yönetim, kararla başlar, kararla sürer ve kararla biter. Dolayısıyla yönetici, her an sürekli kararlar veren insandır (Şişman, 2010).

Leana'ya (1986) göre yetki devri otokratik karar vermenin karşıtıdır. Katılım ve danışma gibi diğer karar verme süreçlerinden iki biçimde farklılık gösterir: Biricisi, yetki devri bir grup astın ya da denetçi-ast ikilisinin karara katılmasından çok, birey olarak astın karara katılımı söz konusudur. İkincisi yetki devrinin karar vermede astların özerkliğini daha çok vurgulanmasıdır (Elma ve Demir, 2003).

Yetki devrini gerekli kılan çok sayıda neden bulunmaktadır. Yetki devretmenin gerekliliği, Rees'e (1996) göre zaman baskısı ve astlardan etkili olarak yararlanmaya; Efil'e (1996) göre hızlı karar alma, örgütte uyumlu bir ortamın yaratılması olarak belirtilmiştir. Yönetici iş yükünün artması, zaman baskısı, önemli ve öncelikli işler üzerinde yoğunlaşmak istemesi, astlarının gelişimine katkı sağlaması gibi çok sorumluluğunun bulunması nedenleriyle yetki devrini gerçekleştirmek isteyebilir (Elma ve Demir, 2003).

Yetki devrinin birçok faydası vardır. Yetki devri ile yöneticinin kendi denetimi altındaki astlarını çalıştırarak, onların gelişmesine ve daha üst görevler için hazırlanmasına yardım etmiş olur. Kendilerine yetki verilmiş olan astlar, daha istekli ve verimli çalışmaya yöneltilmiş olur. Astların becerilerinin ortaya çıkması teşvik edilmiş olur. Örgütte yazışma,

haberleşme ve masraflar azalır. Yönetici, yönetimde planlama, amaç ve politika belirleme ve hedefleri tespit etme, örgütleme, eşgüdümleme, işbirliğini temin etme, önderlik ve rehberlik etme, denetleme ve temsil gibi temel yönetim fonksiyonlarıyla başarılı olma olanağına kavuşur. Böylelikle, örgütte “katılmalı yönetim” ve “ekip yönetimi” gerçekleşmiş olur (Aytürk, 2000). İşler genişledikçe daha yoğun çalışmak gerekir. Bu da sağlıkta, kişisel ilişkilerde ve mesleki kariyerde performans düşüklüğü yaratabilir. İş yükünün hafifletilmesi daha verimli çalışmayı sağlar. Ayrıca yetki veren yöneticiler tarafından kendilerine güvenildiğini anlayan çalışanlar yöneticilerine daha çok saygı ve bağlılık gösterirler (Straub, 1999).

Yetki devri, çağdaş yönetiminin temel işlemlerinden biridir. Bu yüzden yöneticilerin örgütlerini başarılı, etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için, astlarına yetki devretmeleri yönetsel bir zorunluluktur. Yönetimde astların varlıklarının nedeni, kendilerine yetki verilmesidir. Yetki devri olmasaydı, yöneticilerin altında çalışan hiç kimseye gerek olmazdı. Bu yüzden, yetki devreden yöneticiler daima başarılı yöneticilerdir (Aytürk, 2000).

Yöneticiler, yeterli bir yetki devrine karşı eğilimdedirler. Yönetici, yetki devrettiği astlarının, bu yetkileri kullanarak arzu edilmeyen şeyleri yapabileceklerinden ve bu durumda da kendilerinin sorumlu olacağından korktukları için mümkün olduğunca az yetki devrederler. Yetkiyi devrettiklerinde yöneticilik görevlerinin risk taşıdığını düşünürler. Aslında bu risk, az yetki devredildiğinde daha da çok artar. Çünkü ast, kendisine verilen yetki azlığı nedeniyle görevini başaramadığında, yöneticinin kendisinin taşıdığı yöneticilik riski daha da artacaktır. Bu nedenle yöneticiler işi başarmak için yeterli bir yetki devrini gerçekleştirmek durumundadırlar (Ertürk, 2000).

“Ateştaşı Lastik ve Kauçuk şirketinin eski ceosu John Nevin,”Bir insanı çıldırtmak istiyorsan, bunu yapmanın en kolay yolu, ona geniş bir ölçüde sorumluluk vermek hiç yetki vermemektir. Ve terörün tanımı birisine yetki vermek hiç sorumluluk vermemektir.” Demiştir” (Nelson, 1999, s.31). Bu cümleden de anlaşılacağı gibi sorumluluk ve yetki denk olmalıdır.

2.3.2. Kişisel (Karizmatik) Yetki

Grubun duygusal bağlılığından doğan, büyük önderlere özgü güce dayalı yetkidir (Elma ve Demir, 2003).

Kişisel yetki, daha çok büyük liderlerde görülen kişisel ve manyetik bir güçtür (Bursalıoğlu, 2008). Bu yetki kaynağını uzmanlık deneyimi, zekâ, ahlâk gibi özelliklerden alır (Akçay, 1996). Astlar karizmatik yetkiyi kullanan yöneticileri hayranlık duydukları için kabul ederler ve bağlanırlar (Taymaz, 2003).

Weber'e göre karizmatik yetki, kişisel bir yetkidir. Astlar, karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna inanırlar ve liderin kahramanlıkları veya örnek olacak özelliklerine dayalı yetkidir (Özalp, 2002). Weber bu yetkinin doğuştan ve geleneklerden kaynaklanmadığını sonradan kazanıldığını belirtir. Yöneticinin kutsallık, kahramanlık gibi süper güçleri vardır. Özellikle karizmatik şekiller istikrarsızlık ve kriz dönemlerinde olağanüstü önlemler alınması gerektiğinde bu önlemleri almayı vaat eden birileri çıktığında ortaya çıkar. (Ataman, 2001). Lider, halk tarafından herhangi bir yasal dayanak olmaksızın benimsenir. Karizmatik liderlere örnek olarak, Mustafa Kemal Atatürk, Bill Gates, Churchill, Gandi vb. kişiler verilebilir (Atıgan, 2011).

2.3.3. Teknik (Uzmanlık) Yetki

Teknik yetki kaynağını uzmanlık bilgi ve tecrübesinden alır (Akçay, 1996). Örgüt için bilgi ne kadar önemli ise ve yönetici bu bilgiye ne kadar fazla sahipse yöneticinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. İş görenler veya izleyenler yöneticinin, özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Yöneticinin izleyenlerin üzerinde etki kurmasında; izleyenlerin yöneticiden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir. Yönetici analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olduğu için örgütü yönetmekle görevlendirilmiştir (Aslan, 2006).

Bazı kaynaklarda yetki türleri, yürütme yetkisi (emir-komuta yetkisi), danışma yetkisi (kurmay ilişkisi), fonksiyonel yetki (işlevsel ilişki) olarak alınmıştır.

Yürütme yetkisi (emir-komuta yetkisi): Hiyerarşik yapı içerisinde her ast bir üste bağlıdır ve yalnız ondan emir alır. Yürütme yetkisi yukarıdan aşağıya doğru işler. Başkalarının davranışlarını ve yapacakları işleri belirleme, onlara emir verme hakları

formal organizasyonlarda belli sınırlarla belirlenmiştir. Bu yetki karar verme hakkını verirken bu hak sorumluluğu da beraberinde getirir (Efil, 2009).

Danışma yetkisi (kurmay ilişkisi): Yönetici her konuya hakim olamaz ve alacağı kararlarda ve vereceği emirlerde hataya düşme riski de bulunmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin alanlarında uzman kişilerin danışmanlığından yararlanması zorunlu hale gelir. Böylelikle kurmaylar yöneticilerin doğru kararlar almasını ve sağlıklı emirler vermesini kolaylaştırırlar (Efil, 2009). Kurmay yetkiyi kullananların karar verme hakkı yoktur, amaçları belirleme, alternatif geliştirme ve değerlendirme konularında danışmanlık yapma hakları vardır (Şimşek, 2005).

Fonksiyonel yetki (işlevsel ilişki): Fonksiyonel yetki, kurmayların rolünün en geniş olduğu durumdur. Yöneticinin kendi bölümü dışındaki bölümlerde uzmanlık alanına giren konularda başkalarından bir şeyler isteme hakkıdır. Yetkinin kullanılması gereken işlemlerle ilgili kuralların ve prosedürün belirlenmesi gereklidir (Efil, 2009). Fonksiyonel yetki, emir-komuta yetkisi ile kurmay yetki arasında olan bir yetkidir. Kurmay yetkiden farkı, bu yetkiyi kullananların sadece fikir vermeyip personelin davranışlarını belirleme haklarına da sahip olmalarıdır (Şimşek, 2005).

2.4. Diğer Yönetmelik Güç Kaynakları

Yöneticilerin astlarını etkilemek için kullandığı birçok güç vardır. Ancak bu etkileme güçlerinin her zaman ve her durumda meşru bir niteliği olduğu söylenemez. Okul müdürlerinin hangi yetkilerini kullanabilecekleri Anayasa, diğer özel kanunlar ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Yasalara uygun olmayan aynı zamanda etik değerlerle uyumsuz ve herhangi bir yeterlilik gerektirmeyen yönetsel güç kaynaklarına başvurmaması gerekir. Ancak yöneticilerin bu yönetsel güç kaynaklarını zaman zaman tercih ettikleri görülmektedir. (Aslan, 2006)

Okulu yönetme yetkisi müdüre aittir. Bu süreçte müdür, insanları etkilemede ve görevlerin yerine getirilmesinde çeşitli güçlerden yararlanır. Güç, bir insanın başkalarından herhangi bir şeyi yapmasını isteme, istediğini yaptırabilmedir. Güç, yöneticiler tarafından okulda diğer insanları etkilemek için kullanılan bir araçtır. Yöneticiler, güçlerini örgütsel ya da bireysel kaynaklardan alır. Buna göre ödül gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık gücü, referans gücü ve yasal güç gibi çeşitli güçlerden söz edilir (Şişman, 2010).

French ve Raven(1972)'in sınıflandırmasına göre, “ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç” olarak beş tür güç mevcuttur. Açıkalın (1993) güçleri yedi başlık altında toplamıştır. Bu güçler: 1.Uzmanlık, 2.İlgi, 3.Kişilik, 4.Ödül, 5.Ceza, 6.Makam, 7.Güçsüzlük (Elma ve Demir, 2003, s.69).

2.5. Yetki İle İlişkili Kavramlar

2.5.1. Yetki-Güç İlişkisi

Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. İnsan ilişkilerine dayalı bir kavramdır. Güç sosyal ilişkilere ait bir niteliktir ve kişinin şahsına bağlanacak bir özellik değildir. Tek başına ve başkalarıyla ilişkilendirilmeden, bir kişinin güçlü olduğu söylenemez (Ertürk, 2000).

Güç, başkalarını istendik yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olup yöneticinin etrafındaki durumları etkilemesidir (İlgar, 2000). Bir olayı uygulamaya koyma, kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneğidir. Griffiths'e göre bütün örgütleri ve kurumları arkalarındaki güç ayakta tutar. Gücün kendini göremesek de var olan anlamını ona biz veririz ancak sonucunu görebiliriz (Elma ve Demir, 2003).

Güç amaca götüren bir araç, yetki de bu aracı kullanma hakkıdır. Aynı zamanda güç insanı etkileme yeteneğidir ki bu etki, inançlar ile yasallaştığı zaman yetki adını alır (Bursalıoğlu, 2008).

Güç, yetkinin önemli bir boyutunu oluşturur. Makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı ancak güç ile birleştiği zaman etkili olur. Örneğin aynı yetkilere sahip iki yöneticinin biri başarılı olurken diğeri aynı başarıyı gösteremeyebilir. Bunun nedeni yetkinin güç ile birleştirilememesidir (Can, 2005).

Yöneticilerin sahip oldukları gücün derecesi, formal örgüt yapılarındaki görevinin yapıldığı bölüm, görevlerinin denetleme derecesi, otoritelerinin kabulü gibi etkenler tarafından belirlenir ve Chruden ve Sherman 'a göre güç, kişisel deneyim, informal liderlik yetenekleri, yetki veren yöneticiye bağlılık ile elde edilebilir (Elma ve Demir, 2003).

French ve Rayen (1972) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre 5 güç türü vardır.

Ödüllendirme Gücü: Ödüle dayalı bir güçtür. Gücün sağlanabilmesi, ödül verme gücüne bağlıdır. Astarlar, üstün isteklerine göre davranırlarsa davranışlarının ödüllendirileceğine inanırlar ve eğer yönetici atama, terfi, övgü, izin, ücret artışı gibi ödülleri verebiliyorsa çok önemli bir kaynağa sahiptir. Üst astına sadece ceza verme yetkisini kullanmamalıdır.

Zorlayıcı Güç: Bu güç korkuya dayanmaktadır. Bu güçte ödül verme yerine ceza verme, ceza tehdidiyle etkileme söz konusudur. Yöneticiler, istenmeyen atamalar, ücret kesintileri, işten çıkarma gibi cezalandırmalar uygulayabilir.

Yasal Güç: Yasalara dayalı güçtür. Ailede babanın gücü, hiyerarşik düzende mevkiye, resmi pozisyonuna dayanan çeşitli yöneticilere verilen güçtür. Etkilenenlerin, etkileyenin astların davranışlarını etkileme hakkına sahip olduklarını kabul etmeleri önemlidir.

Uzmanlık Gücü: Bilgi, yetenek ve tecrübeye dayanan güçtür. Bu güç, etkileyenin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu kadar etkilenenin etkileyenin bilgisine güvenme derecesine bağlıdır.

Karizmatik Güç: Bu güç, astların kendilerini etkileyenin kişiliğine güvenmelerine bağlıdır. Karizma, çekiciliği ifade eder. Grup içindeki bazı kişiler kişilik özellikleri ile diğer kişiler üzerinde çekici etki yapabilirler. Bu durum astları, liderden etkilenerek lidere benzemeye itecektir. (Elma ve Demir, 2003; Ataman, 2001).

Güç ya bulunulan mevkiden ya da kişisel özelliklerden gelebilir. Güç, örgüt içindeki konumun değil, daha çok yöneticinin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinin bir ürünüdür. Yöneticinin başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ama onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olamaz. İnsanları etkilemenin değişik biçimleri vardır. Her türlü yönetici, kararlarını uygulatabilmek ve diğer insanları kendi istediği konuma getirebilmek için güce sahip olmalıdır Gücün kullanımı ve etkileri, kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir. (Brenghelmann, 1995, 27, Werner, 1993, 85;Akt: Çalışır, 2008). Başkalarını etkileyebilmesi için kişinin sahip olduğu güç kaynaklarını fiilen kullanması gerekmez. Astarların yöneticinin bu kaynaklara sahip olduğunu algılaması bile yeterli olacaktır (Şimşek, 2005, s.184).

2.5.2. Yetki-Otorite İlişkisi

Otorite, bulunduğu mevkiye bağlı olarak kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve astların davranışlarını belirleme hakkıdır. Otorite gücün kurumlaştırılmış şeklidir (İlgar, 2000). Otorite kavramı insanların ortak eylemlerinin otoriter biçimde örgütlemesi anlamına gelen ve insan davranışını belirleme yeteneğini ifade eden “iktidar(güç)” kavramıyla karıştırılmamalıdır (Fişek, 2011).

Otorite, bir iradenin diğer bir iradeye egemen oluşu yani son ve kesin kararı veren irade olarak tanımlanabilir. Ast açısından bakıldığında, kendi özgür iradesinin yabancı bir iradenin buyruğuna girmesi, üst açısından bakıldığında üstün, örgütün tüm astları üstünde egemenlik kurması anlamına gelir. Otorite, üstlerin hakları ve astların sorumluluklarıyla özdeşleşmektedir (Fişek, 2011).

Eren (2008) otorite kavramını yetke olarak ele almıştır. Yetkeyi, hukuksal bir kavram, manevi ve demokratik bir kavram, yönetsel bir kavram olarak üç farklı başlıkta incelemiştir. Yetke, haklar ve ödevler açısından tanımlanan hukuksal bir kavramdır. Yetkeyi elinde bulunduran kimse kanunlar, yönetmelikler, ananelere uygun olarak itaat bekleme hakkına sahiptir. Manevi ve demokratik bir kavram olarak yetke, başkalarının rızalarının ortaya çıkardığı yönetme hakkıdır. Emir ve yasalara itaat etmek için bir grup üyenin vermiş olduğu kararlardır. Bu da yetkenin demokratik yönünü işaret etmektedir. Yetke, bağımsız iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etki olarak diğer kişileri uymaya razı eden bir güç olarak tanımlanabilir. Yönetsel bir kavram olarak yetke ise, biri ast diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen güç, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal farklılaşma meydana getiren kuvvet olarak tanımlanır (Eren, 2008).

Otorite, okul yaşamının temel özelliklerindedir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler için yasal kontrolün temelini oluşturarak doğru ve uygun şekilde güç kullanıldığında var olur.

Weber (1947) otoriteyi, karizmatik, geleneksel, yasal olmak üzere üç türe ayırır. Karizmatik otorite, değer ve kişisel özellikleriyle sıra dışı bir bireye adanmaya dayanır. Geleneksel otorite, geçmişteki otoritenin uygulanışına olan inanca bağlı olup gücünü gelenekten alır. Yasal otorite, bir kişiye veya makama inanca değil, insanların kimlere ve hangi ölçüde itaat edileceğini belirleyen kanunlara dayanır (Hoy ve Miskel, 2010).

Bazı kaynaklar yetki ve otoritenin farklı anlamlarda olduğunu savunurken bazıları eşanlamlı olduğunu savunmuşlardır. Yetki ve otorite kavramlarının ilişkilerinden söz etmek yararlı olacaktır.

Yetki en üst makama verilen otoritenin, örgütün otorite hiyerarşisinde oluşan makamlarda temsil edilmesidir. Yetki, otoritenin bir parçasıdır bunun için sınırlı yaptırma hakkıdır denilebilir (İlgar, 2000).

Elma otorite ve yetki arasındaki farkları şu şekilde ele almaktadır.

1. Otorite, insanları etkileme gücüdür. Yetki ise bu gücü kullanma hakkıdır.
2. Otorite, kaynağını insanın kendinden alır. Yetkinin varlığı ise, bir örgüt ve bu örgütün yönetiminde bulunmaktan doğar. Bir başka deyişle otorite kendinden kaynaklanır, yetki ise sonradan verilir. Hiyerarşik otorite yetkiye en yakın kavramdır.
3. Otorite kullanımı bireysel bir edimken, yetki kullanımı örgütsel bir eylem türüdür.
4. Otoritede liderlik için, yetki yöneticilik için vazgeçilmezdir.(Bu yöneticinin otoritesinin olmadığı anlamına gelmez).
- 5.Yetki sadece hiyerarşik otorite ile örtüşmektedir.
- 6.Bireysel bir güç olan otorite devredilmezken, örgütsel bir hak olan yetki devredilebilir.
- 7.Otorite etkilemeye dayalıdır ve karşı tarafın otoriteyi kabulü içseldir.
- 8.Her yöneticinin otoritesi (gücü) olmayabilir, her otoritesi olan kişinin de yetkisi olmayabilir. Otorite sahibi kişi yönetici ise yetkisi vardır.
- 9.Yöneticinin yetkisinin düzeyini otoritesinin gücü değil, örgütteki konumu belirler. Yetkisi otoritesinden fazla olan yöneticiler genellikle yaptırım uygulamak durumunda kalırlar. Otoritesi yetkisinden fazla olan yöneticiler ise çoğu kez yetki aşımına neden olurlar, sahip olduklarından fazla yetki kullanırlar. Yetkilerini aşan yönetici hesap vermek zorunda kalabilir (Yücel, 2006).

Otorite, güç ve yetki kavramlarıyla olduğu gibi diktatörlük kavramıyla da eş anlamlı değildir. Otoritenin uygulanışı baskı içermez. Otoriter yöneticiler, uzun süre resmi yaptırımlar kullanma tehditlerine başvurarak kontrol arttırma girişiminde bulduklarında otoritelerinin zayıflamasına yol açarlar. Birçok araştırma otoriter müdürlerin, okullarda

güven kazanma ve öğretmenlerin bağlılığı açısından başarılı olmadığını, destekleyici müdürlerin güven ve bağlılık konusunda başarılı olduğunu göstermiştir (Hoy ve Miskel, 2010).

Herbert A. Simon'a göre okullarda "yasal komutlara gönüllü uyum" ve "tartışarak kabullenme" olarak iki tür otorite ölçütü görülmektedir. Peter Blau ve W. Richard Scott (1962, 2003) bu ölçütlere üçüncü bir ölçüt olarak "Grup içinde ortak bir değerle ortaya çıkma" türünü eklemiştir. Bu görüşlere göre, okullardaki otorite ilişkilerinin üç temel özelliğe sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar; "çalışanlar arası uyum için istekli olma", çalışanların ölçütlerine karar aşamasında uyum", "grupun normlarıyla yasallaştırılmış güç ilişkisi" dir (Hoy ve Miskel, 2010).

2.5.3. Yetki-Sorumluluk İlişkisi

Sorumluluk, bir örgütte yöneticinin bir işi yüklenmesi ve yaptırması, işi yaptırdıktan sonra üstlerine bildirmesi, yaptırmadığında bunun sonucuna katlanmasıdır (İlgar, 2000).

Sorumluluk bireyin görevlerini yerine getirmesidir. Sorumluluğun esası yetkiyi kullanma zorunluluğudur (Bursalıoğlu, 2008).

Sorumluluk bir yöneticinin kendisinin yapmış olduğu ve kendisine bağlı astların yapmış olduğu faaliyetlerin sonucundan doğar ve yönetici işi kendi yapmasa bile sorumludur. Sorumluluğun kaynağı sahip olunan iş yapma ve iş yaptıran yetkisidir. Biri olmadan diğeri de olmaz (Eren, 2008).

Drucker (1994)'a göre sorumluluk, yöneticinin görevi üstünde odaklaşmalı, zamanında gerçekleştirilmeli, geçerli ve kullanılmaya hazır olmalıdır. Yöneticinin de asıl amacı sorumluluklarını yerine getirmek olmalıdır. Yöneten ve yönetilen için sorumluluk ilkeleri aynıdır. Kişi hem kendi görevlerinden hem de bu bireysel görevler arasındaki ilişkilerden sorumludur. Sorumluluk, örgütün devamı için kişilere verilen yetkilerin işe dönüştürülmesi olarak da düşünülebilir (Keser, 2007).

Barnard'a göre sorumluluk, yetkiyi kullanma zorunluluğu olarak görülüp örgüte bağlılığın bir göstergesidir. Yetkisiz sorumluluk olamayacağı gibi, sadece sorumlu olup yetkisiz olmaktan da söz edilemez. Sorumluluk olmadan kullanılan yetki, işlerin keyfi olarak yapılmasına neden olabileceği gibi, bunun tersi olarak yetkisiz sorumluluk da işlerin yapılmamasına neden olabilir. Bu nedenle örgüt yapısının oluşturulmasında yetki ve

sorumlulukların dengeli bir biçimde dağıtılması gereklidir. Sorumluluğun çeşitli boyutları vardır. Birincisi, bir rolde bulunan kişinin kendisine verilen görevleri yerine getirmeyi üstlenmesi; ikincisi, bunlarla ilgili hesap verebilmesi; üçüncüsü, işini yaparken meslek ahlaki ilkelerine uyması ve son olarak, toplumun çıkarlarını gözetmesidir (Şişman, 2010).

Sorumluluğun kaynağı sahip olunan yetkidir. Yetki iş yapmak için kararlar almak ise sorumluluk da iş yapma ve başarma zorunluluğudur. Birey bir işi kabul ederek görevleri üstlendiğinde sorumluluğu da yüklenmiş olur. Yönetici yetkilerini olduğu kadar sorumluluklarını da bilmelidir. Bunun için de örgütte her kademenin yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmelidir (Akçay, 1996). Sorumlulukların ayrıntılarını bilmemek kadar çalışanı zor durumda bırakan başka bir şey yoktur (Can, 2005).

Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Yetki devretmeksizin sorumluluk vermek imkansızdır. Kendisine yapılması için görevin sorumluluğu verilen kişi, bu görevi yapacak kadar yetkiye de sahip olmalıdır (Can, 2005). Yönetici görev ve yetkisini bir astına devretmiş olsa bile, o işin yapılmasından ve sonucundan üstlerine ve mahkemelere karşı daima kendisi sorumludur. Onun için yönetim ilkesi olarak yetki devredilebilir ama sorumluluk devredilemez ve yetki devredildiğinde yönetici sorumluluktan kurtulamaz (Aytürk, 2000).

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton isimli yönetim uzmanlarının yayınlamış oldukları “Liderlik ve karar verme” isimli kitapta yetki ve sorumluluk devri yönünden üç ayrı liderlik türünden söz etmişlerdir. Bunlar otokratik lider, danışan lider ve grup yönlendirmesine bağlı liderdir. Otokratik lider, kararları kendisi alır, uygular ve uygulatır. Astlar karar alma sürecinde hiçbir katılımda bulunamazlar. Danışan lider, çalışanlardan görüş ve önerileri alır sonuçta kararı yine kendisi verir. Grup yönlendirmesine bağlı lider, çalışma grupları oluşturur ve sorunları teşhis edip çözüm önerileri sunarlar sonunda birlikte karar alınır (Aktan, 2003).

Robert H. Rosen, “ *Bir kuruluşun enerjisi insanların katılım ve çabasından gelir. Liderin görevi bu enerjiyi serbest bırakmak, işletmenin her kademesindeki insanları akılları ve yürekleriyle işe sarılma konusunda esinlendirmektir*” sözüyle yöneticinin çalışanları ile birlikte yetki ve sorumluluklarını paylaşarak, çalışanlarına güvenerek, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Aktan, 2003, s.203).

2.6.Konu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

2.6.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ceylan (2003) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları” konulu araştırmada amacı; yöneticilerin kullanabilecekleri etkileme tutumlarının neler olduğunu saptamaktır. Araştırmacı tarafından geliştirilen Likert türü tutum ölçeği kullanılarak ilköğretim okulu yöneticilerinin personeli etkileme tutumlarını (Liderlik tutumu, iletişim tutumu, karar verme tutumu, güdüleme tutumu, takım oluşturma tutumu ve rehberlik tutumu) araştırılmıştır. Bu ölçekle, ilköğretim okulu müdürlerinin görev tanımlarında yer alan personeli etkilemeyle ilgili yasal görevleri de kapsayacak şekilde hazırlanmış ve araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin bu yasal görevleri hangi düzeyde yerine getirdikleri de ölçülmüştür. Bu araştırmada sonuç olarak; ilköğretim okulu yöneticilerinin,

- Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerinin yürütülmesinde -genellikle- eğitim lideri oldukları”,
- Kendisiyle konuşmak isteyen öğretmenleri –her zaman- dinledikleri,
- Öğretmenler odasına giderek öğretmenlerle -genellikle- konuştukları
- Müdürlükçe yapılacak çalışmalar hakkında öğretmenlere -genellikle- bilgi verdikleri,
- Okul hakkındaki kararları -zaman zaman- öğretmenlerin almasını sağladıkları,
- Öğretmenlere görev verirken -genellikle- görev verilenin bu görevi almaya istekli olup-olmadığını dikkate alarak görev verdikleri,
- Okul hakkında karar vermeden öğretmenlere danışma, okul hakkındaki kararları öğretmenlerin almasını sağlama ve Öğretmenlere meslekle ve eğitim teknolojileri kullanımıyla ilgili rehberlik yapma davranışlarının “zaman zaman” gösterdikleri
- Okul yöneticilerinin okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama, öğretmenlerin çalışmalarını önemseyişini onlara hissettirme, öğretmenlere güven verici bir kişilik sergileme, okuldaki öğretmenlerle işbirliği içinde çalışma, okulla ilgili kararlar verirken demokratik davranma konularında öğretmen görüşleriyle yönetici görüşleri arasındaki büyük farklılık görülmektedir.

Akçay (2003) yaptığı “ Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor mu?” konulu araştırmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır.

1- Araştırmaya katılan orta öğretim kurumu müdürlerinin hiçbirinin yüksek lisans yapmamış olduğu tespit edilmiştir. Yani okul müdürleri, eğitim yöntemi ile ilgili lisansüstü eğitime sahip değildirler. Okul müdürlerinin, hâlen eğitim yönetimi ve denetimi ile ilgili ciddi bir yetiştirme programından geçmediği ve orta öğretim kurumu müdürlerinin atanmasında bu konunun önemsenmediği görülmektedir. Okul müdürleri, sadece kısa süreli düzenlenen hizmet içi eğitim kurs ve seminerleri ile yetiştirilmeye çalışılmaktadır.

2. Orta öğretim kurumu müdürlerinin, büyük çoğunlukla erkek olduğu görülmektedir. Buradan, bayan öğretmenlerin okul müdürlüğünü tercih etmedikleri söylenebilir.

3. Lise müdürlerinin, çoğunlukla 40 ve üzeri yaşlarda oldukları ve genç müdürlerin sayılarının ise az ve yetersiz olduğu görülmektedir.

4. Orta öğretim kurumu müdürlerinin, çoğunun toplam müdürlük kıdemleri 1-10 yıl arasındadır. Buradan, müdürlerin kıdemlerinin az ve yetersiz olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, hâlen okul müdürlüğünün bir meslek olarak görülmediği ve “meslekte esas öğretmenliktir” anlayışının devam ettiği anlaşılmaktadır.

5. Okul müdürleri ve öğretmenler; orta öğretim kurumu (lise) müdürlerinin 50 etkileme davranışının her birini, öğretmenler üzerinde göstermeleri konusunda birkaç etkileme davranışı dışında çoğunlukla farklı görüşlere sahiptirler. Bunda da orta öğretim kurumu müdürlerinin, etkileme davranışlarının gösterilmesi ile ilgili görüşlerini uygulamaya aktaramamalarının etkisinin büyük olduğu söylenebilir.

6. Orta öğretim kurumu (lise) müdürleri, tüm etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde “çoğu zaman” gösterdiklerini; öğretmenler ise, okul müdürlerinin etkileme davranışlarını kendileri üzerinde “ara sıra” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre; orta öğretim kurumu müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde genellikle gösterdiklerini ve bu davranışlardan öğretmenleri etkilemek amacıyla büyük ölçüde yararlandıklarını belirtmelerine karşın; öğretmenler aynı görüşü paylaşmamakta ve orta öğretim kurumu müdürlerini, etkilimi davranışlarını göstermeleri konusunda bekledikleri ölçüde yeterli görmemektedirler. Dolayısıyla okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu da tespit edilmiştir.

7. Orta öğretim kurumu (lise) müdürleri, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde “yeterli düzeyde gösterdiklerini; öğretmenler ise, okul müdürlerinin etkileme davranışlarını kendileri üzerinde “orta” düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buradan; lise müdürlerinin, etkilimi davranışlarını gösterme konusunda kendilerini “yeterli” gördükleri ve dolayısıyla öğretmenleri etkiledikleri; öğretmenlerin ise, bu konuda lise müdürlerini “orta” düzeyde (ne yeterli ne yetersiz) gördükleri ve müdürlerinden çok fazla etkilenmedikleri söylenebilir. Öğretmenlerin; etkileme davranışlarının gösterilmesi konusunda okul müdürlerini değerlendirirken kararsız oldukları, dolayısıyla da müdürlerinden etkilenme durumlarının belirsiz olduğu görülmektedir.

8. Orta öğretim kurumu müdürlerinin; cinsiyet, yaş, toplam müdürlük kıdemi, çalıştıkları okuldaki müdürlük kıdemi, öğrenim durumu ve çalışmakta oldukları lise türü gibi kişisel özellikleri, etkileme davranışlarını göstermeleri ile ilgili görüşlerini etkileyen değişkenler değildir. Bu değişkenlere göre, farklı gruptaki okul müdürlerinin görüşleri aynıdır. Eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerine katılma sayısı ise, okul müdürlerinin görüşlerini etkileyen bir değişkendir. Bu değişkene göre ise, farklı gruptaki okul müdürlerinin görüşleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla; okul müdürlerinin bu kurs ve seminerlerden faydalanarak, uygulamada yararlandıkları ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin, farklı defalar bu kurs ve seminerlere katılmaları; öğretmenlere karşı karşı açılarını ve davranışlarını ve de öğretmenleri anlayıp değerlendirmelerini değiştirdiği anlaşılmaktadır.

9. Öğretmenlerin; cinsiyet, yaş ve toplam öğretmenlik kıdemi gibi kişisel özellikleri, etkileme davranışlarının orta öğretim kurumu (lise) müdürleri tarafından kendileri üzerinde gösterilmesi konusundaki görüşlerini etkileyen değişkenler değildir. Bu değişkenlere göre, farklı gruptaki öğretmenlerin görüşleri aynıdır. Çalıştıkları okuldaki öğretmenlik kıdemi, öğrenim durumu, çalışmakta oldukları lise türü ve müdürleri ile çalışma yılı gibi kişisel özellikleri ise; öğretmenlerin bu konudaki görüşlerini etkileyen değişkenlerdir. Bu değişkenlere göre de, farklı gruptaki öğretmenlerin görüşleri birbirinden farklıdır.

Aslan (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimlerine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri” konulu araştırmanın amacı Şanlıurfa ilinde ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde öğretmenleri etkili çalışmaya yöneltmede kullandıkları “biçimsel”, “kişisel”, “teknik” yetki kullanma eğilimlerini saptamak ve öğretmenleri etkili kılmak için hangi tür yetkilerini

kullanmaları gerektiğini ortaya koymaktır. Bu araştırma sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Müdürlerin biçimsel yetkilerini kullanma konusunda cinsiyet, branş, öğrenim durumu ve kıdem değişkenine göre müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Müdürlerin biçimsel yetkilerini kullanma konusunda göreve gelme biçimi ve görevde bulunma biçimi değişkenlerine göre müdürlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Müdürlerin biçimsel yetkilerini kullanma konusunda müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark yoktur. Her iki grup da biçimsel yetkilerin müdürler tarafından kullanılması ile ilgili maddelere orta düzeyde katıldıklarını belirtmektedirler.

Müdürlerin kişisel yetkilerini kullanma konusunda cinsiyet, branş ve öğrenim durumu değişkenine göre müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kıdem değişkenine göre ise müdür görüşleri arasında anlamlı bir fark yokken, öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Müdürlerin kişisel yetkilerini kullanma konusunda göreve gelme biçimi ve görevde bulunma biçimi değişkenlerine göre müdürlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Müdürlerin kişisel yetkilerini kullanma konusunda müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Müdürler kişisel yetkilerini tam olarak kullandıklarını belirtirken öğretmenler ise müdürlerinin kişisel yetkilerini oldukça kullandıklarını belirtmektedirler.

Müdürlerin teknik yetkilerini kullanma konusunda cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkenine göre müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Branş değişkenine göre ise müdür görüşleri arasında anlamlı bir fark yokken, öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Müdürlerin teknik yetkilerini kullanma konusunda göreve gelme biçimi ve görevde bulunma biçimi değişkenlerine göre müdürlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Müdürlerin teknik yetkilerini kullanma konusunda müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Müdürler teknik yetkilerini tam olarak kullandıklarını belirtirken öğretmenler ise müdürlerinin teknik yetkilerini oldukça kullandıklarını belirtmektedirler.

Uygun (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürleri İle İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyi” konulu araştırma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, ilköğretim okulu müdürleri ile ilköğretim denetmenlerinin, öğretmenleri etkileme düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümleme sonucunda su bulgular elde edilmiştir.

1- Okul müdürlerinin yetki, uzmanlık ve kişilik değişkenlerinde, öğretmenlerin kıdem ve öğretmenliğe temel eğitimlerine göre etkileme düzeylerinde, anlamlı bir farklılığın olmadığı, ancak; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre uzmanlık ile etkilemede bayan öğretmenleri etkileme düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu, öğretmenlerin branşlarına göre, her üç boyutta da etkileme düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olduğu, yetki ile etkileme düzeyinde; sınıf öğretmenleri ile sosyal bilimler ve dil bilimleri branşlarında bulunan öğretmenler arasında, uzmanlık ile sınıf öğretmeni ile güzel sanatlar (resim, müzik, beden eğitimi vb.) branşlarında bulunan öğretmenler arasında, kişilik ile etkileme de ise; sınıf öğretmeni ile bütün branşlar arasında etkileme düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2- Okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme ortalamasına bakıldığında; yetki ve kişilik ile çoğu zaman etkilediği, ancak; uzmanlık ile ara sıra etkilediği görülmekte iken, genel etkileme durumuna bakıldığında ise çoğu zaman etkilediği görülmektedir.

3- İlköğretim denetmenlerinin yetki, uzmanlık ve kişilik değişkenlerinde, öğretmenlerin cinsiyet, branş, eğitim durumu ve öğretmenliğe temel eğitimlerine göre etkileme düzeylerinde, anlamlı bir farklılığın olmadığı, ancak; uzmanlık ile etkileme düzeylerinde anlamlı bir farklılığın bulunduğu, bu farkında 6-10 yıl kıdemdeki öğretmenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

4- İlköğretim denetmenlerinin öğretmenleri yetki ve uzmanlık ile çoğu zaman etkilediği, ancak; kişilik ile ara sıra etkilediği görülmekte iken, genel etkileme durumuna bakıldığında ise ara sıra etkilediği görülmektedir.

5- İlköğretim denetmenleri ile müdürlerin, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, branş, eğitim durumu ve öğretmenliğe temel eğitimlerine göre yetki ile etkileme düzeyi karşılaştırıldığında; okul müdürlerinin, sınıf öğretmenleri ile sosyal bilimler ve dil bilimleri branşlarında bulunan öğretmenler arasında etkileme düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermekte iken ilköğretim denetmenlerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

6- Uzmanlık ile etkileme düzeyleri karşılaştırıldığında; okul müdürleri cinsiyet değişkeninde bayan öğretmenleri, branş değişkeninde sınıf öğretmeni ile güzel sanatlar ve diğer baslıklı öğretmenleri etkileme düzeyinde anlamlı bir farklılık varken, ilköğretim denetmenleri kıdem değişkeninde 6- 10 yıl kıdemde bulunan öğretmenleri etkileme düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

7- Kişilik ile etkileme düzeyleri karşılaştırıldığında; okul müdürleri branş değişkeninde sınıf öğretmeni ile tüm branş öğretmenlerini etkileme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bunun dışında etkileme düzeyi ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

8- İlköğretim denetmenlerinin öğretmenleri yetki ve uzmanlık ile çoğu zaman etkilediği, ancak; kişilik ile ara sıra etkilediği görülmekte iken, genel etkileme durumuna bakıldığında ise ara sıra etkilediği görülmektedir.

Keser (2007) tarafından yapılan “ Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki Ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi” konulu araştırma ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri kullanarak sorumluluklarını yerine getirebildikleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumu, görev yaptıkları okul türü ve okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenleri açısından yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre:

1. Eğitim fakültelerinden mezun okul müdürlerinin, eğitim enstitülerinden mezun olan okul müdürlerine göre;

2. Ticaret-meslek, imam-hatip, Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürleri genel liselerde görev yapan okul müdürlerine göre;

3. Üst düzey sosyoekonomik çevredeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin, alt düzey sosyoekonomik çevredeki okullarda görev yapan okul müdürlerine göre yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin cinsiyetleri, yaşları, mesleki ve idari kıdem değişkenlerine göre yetki ve

sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Tanrıoğen ve Yücel (2007) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar” konulu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunları, araştırmaya katılan 211 yöneticilerin algılarına dayalı olarak belirlemektir. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, Denizli ilinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticiler yetki kullanımında “orta” düzeyde sorun yaşamaktadırlar. Yöneticilerin yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları, müdür ya da müdür yardımcısı olmalarından etkilenmezken, okul türü, okulda tekli ya da ikili öğretim yapılması, okuldaki bina, personel ve öğrenci sayıları gibi değişkenlerin algıları farklılaştırdığı gözlenmiştir.

Aydoğan (2008) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri” konulu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme beceri düzeylerini belirlemektir. Bu araştırma sonucunda, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin hemen hepsinin, diğer öğretmenlerin ise yer yer, okul yöneticilerini aşığdaki alanlarda yeterli bulmadıkları bulgusu ortaya çıkmıştır.

- Okulda öğretim liderliği özelliği gösterme,
- Güven verici kişilik sergileme,
- Personel arasında etkili iletişim sağlama,
- Öğretmenler odasını verimli kullanma,
- Karar verme
- Takım çalışmalarına önem verme,
- Öğretmenleri teşvik ve takdir etme ve onlara rehberlik yapma.

Çalışır (2008) tarafından yapılan “Mamak İlçesi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü Ve Düzeyleri “ konulu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerini belirlemektir. Bu araştırma sonucunda,

okul müdürlerinin en çok rasyonel yetki türünü kullanmakta olduğu,

geleneksel ve karizmatik yetki türlerini de yüksek düzeyde kullanmakta olduklarını,

okul müdürleri ile müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin rasyonel yetkilerini kullanma algıları benzer olmakla beraber geleneksel ve karizmatik yetki kullanmalarına dönük algıları arasında anlamlı fark bulunduğu,

okul müdürlerinin en çok bütçe ve kaynak yetersizliği engeliyle karşı karşıya oldukları,

okul müdürlerinin yetki kullanmaktan az düzeyde kaçınmakta olduğu,

okul müdürleri yetkilerini aşan konuda çoğunlukla çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtmakta olduğu bulguları elde edilmiştir.

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Thambain ve Gemmil (1974) tarafından “Yöneticilerin Etkileme Tarzları” araştırmasında yöneticilerin etkileme yöntemleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada beş tür etkileme yöntemleri üzerinde durulmuştur. Bu yöntemler, ödül, ceza, yasal, uzmanlık ve çekicilik olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin uzmanlık gücü ile astlarının performansını arttırdığı görülmüştür.

Fauske ve Ogava (1985) tarafından araştırma, okul müdürlerinin mesleki başarılarına etkide bulunan faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Tarama modeli olarak gözlem ve görüşme kullanılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin mesleki başarılarına etkide bulunan dört önemli faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler:

- Güçlü bir örgütsel işleyiş düzeni,
- Öğretmenlerin yalnızlığa terk edilmesi,
- Öğretmenlerin okulda beklenen düzeyde ilgi görmemesi,
- Öğretmenlerin okula yönelik beklentileri.

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin okulda öğretmenlere önem verme ve dikkate alma düzeyi ile okulda etkili ve başarılı olabilmeleri arasında yakın bir ilgi olduğu ortaya çıkmıştır.

Edward (2000) tarafından Kanada’da yapılan araştırma, okul müdürlerinin görevlerinin ne olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmada bir ilköğretim okulunda 10 hafta boyunca okul müdürü gözlemlenmiştir. Yapılan gözlemler sonucunda okul müdürlerinin yaptığı işler beş grupta toplanmıştır.

- Eğitim-öğretim işleri,
- Öğrenci işleri,
- Personel işleri,
- Okul-çevre ile ilgili işler,
- Okul bütçesi oluşturma,yönetme.

Lashway (2001) “Yeni Standartlar ve Sorumluluk” adlı kitabında sorumluluğu beş başlık altına incelenmiştir. Bu sorumluluklar şunlardır:

- Politik sorumluluk, yasal sorumluluk, bürokratik sorumluluk, profesyonel sorumluluk, pazarlama sorumluluğu

Bu çalışmada okul müdürlerinin bu sorumluluklardan hangisinin verilmesinin daha iyi olacağı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda eğitim standartlarını yakalama sorumluluğunun bir gruba verilmesinin yanlış olduğu ortaya çıkmıştır. Okul sorumluluğunun okul müdürlerinden alınıp tüm gruplara dağıtılması uygun görülüş.

Sharma (2010) “Attributes Of School Principals- Leadership Qualities & Capacities” konulu araştırmada, öğretmenlerin kendi müdürlerinin liderlik özelliklerine bakış açılarını, karar verme, zaman yönetimi ve rahatlık gibi konularını incelemiştir. Malezya’dan 300 öğretmene liderlik kapasiteleri ve özellikleri üzerine bir anket uygulanmış. Araştırma sonucunda, müdürlerin, ılımlı ölçüde liderlik özelliklerine sahip oldukları algıladıklarını ortaya çıkmıştır. Ancak öğretmenlerin ve yöneticilerin, müdürlerin liderlik yetkilerini algıları arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

İlköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma eğilimlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu uygun bir biçimde gözleyip varolduğu şekliyle belirlemek için kullanılır (Karasar, 1995). Bu araştırma ile resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma eğilimlerinin ne düzeyde olduğu ilköğretim okulu öğretmenlerinin ve müdürlerinin görüşlerine göre betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2011- 2012 eğitim-öğretim yılında, Çanakkale il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görevli okul müdürleri ve bu okullarda görev yapmakta olan sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreninde Çanakkale il merkezinde ki 27 ilköğretim okulu ve 720 öğretmen bulunmaktadır (Milli Eğitim Müdürlüğü, 2012). Örneklem yöntemi ile 202 öğretmen ve 21 okul müdürü seçilerek araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada, ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 202 öğretmene (%28,06) ve 21 okul müdürüne (% 78) anket uygulanmıştır.

Çalışma evrenini ve örneklemi oluşturan öğretmen ve müdürlerin dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Evrenindeki ve Örneklemindeki İlköğretim Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Dağılımı

	Okul Sayısı	Müdür Sayısı	Yüzde	Öğretmen Sayısı	Yüzde
Çanakkale Merkez	27	27	%100	720	%100
Ankete Katılan	21	21	%78	202	%28,06

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışma evrenini oluşturan 2011- 2012 eğitim-öğretim yılında Çanakkale il merkezindeki ilköğretim okulları 27 tanedir. Bu okullarda toplam 27 okul müdürü ve 720 öğretmen görev yapmaktadır (MEB, 2012).

Anketlerin dağıtımı ile ilgili veriler aşağıda Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Anketlerle İlgili Veriler

	Dağıtılan		Dönen		Değerlendirmeye	
	Anket	%	Anket	%	Alınan Anket	%
	Sayısı		Sayısı		Sayısı	
Müdür	21	100	21	100	21	100
Öğretmen	270	100	205	75,925	202	74,814

Değerlendirmeye alınan anket sayısı müdürler için 21, öğretmenler için 202 olmuştur. Anketler MEB’in izniyle resmi ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerine uygulanmıştır. İncelendiğinde öğretmen anketlerinden bazılarında bazı soruların boş bırakıldığı, birden fazla seçenek işaretlendiği görülmüş ve bu anketler değerlendirmeye alınmamıştır.

3.3. Veri Toplanması

Anket sorularının seçiminde, Aslan (2006) tarafından geliştirilen ve geçerlik güvenilirlik çalışması yapılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, biçimsel, kişisel ve teknik yetki boyutları olmak üzere üç alt boyutta oluşmaktadır. Ölçeğin biçimsel yetki boyutunun iç tutarlılığını gösteren alpha güvenilirlik katsayısı .91, kişisel yetki boyutunun iç tutarlılığını gösteren alpha güvenilirlik katsayısı .97, teknik yetki boyutunun iç tutarlılığını gösteren alpha güvenilirlik katsayısı .98 dir. Deneklerin, her bir madde için bu davranışın ne sıklıkla gösterildiğine ilişkin katılma düzeyleri “hiç katılmıyorum”, “az katılıyorum”, “orta derece katılıyorum”, “oldukça katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” seçeneklerinden oluşan beşli likert tipi dereceleme ölçeğiyle saptanmaya çalışılmıştır.

Tablo 3. Katılma Derecesi ve Puanları.

Katılma Derecesi	Puanlama
1 Hiç Katılmıyorum	1.00 -1.79
2.Az Katılıyorum	1.80 -2.59
3.Orta Düzeyde Katılıyorum	2.60 -3.39
4.Oldukça Katılıyorum	3.40 -4.19
5.Tamamen Katılıyorum	4.20 -5.00

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Ana probleme ilişkin bulgular yorumlandıktan sonra veriler alt problemler açısından analiz edilmiştir. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlemesinde öğretmenlerin betimsel değişkenlerine göre (kıdem, cinsiyet, öğrenim durumu, branş) istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla, betimsel değişkenlerin iki olması durumunda varyanslar homojen ise bağımsız t-testi, değişkenlerin ikiden fazla olması durumunda varyanslar homojen ise varyans analizi anova kullanılmıştır.

Müdürlerin betimsel değişkenlerine göre (kıdem, cinsiyet, öğrenim durumu, branş, müdürlüğe geliş biçimi, müdürlükte bulunma biçimi) istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla, varyansların homojen olup olmamasına bakılmış, değişkenlerin iki olması durumunda Mann Whitney U Testi, ikiden fazla olması durumunda Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır.

Verilerin çözümlemesinde SPSS kullanılmıştır. Veriler çözümlenirken frekans, yüzde hesaplamaları, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, Anova, Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır.

Varyansların eşit olduğu ve uyguladığı durumlarda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Varyansların homojen olmadığı durumlarda nonparametrik testi uygulanmıştır. İstatistiksel çözümlemelerdeki anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ ve $p = 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri ve okul müdürlerinden anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Kişisel Bilgiler İle İlgili Bulgular Ve Yorum

4.1.1.Öğretmenlerin Kişisel Bilgileriyle İlgili Bulgular Ve Yorum

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı

	Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Kıdeme Göre	1 -10 Yıl	37	18
	11 -20 Yıl	73	36
	21 Yıl ve Yukarısı	92	46
Cinsiyete Göre	Kadın	115	57
	Erkek	87	43
Öğrenim Durumuna Göre	2 ve 3 Yıllık Yüksek Okul	37	18
	Lisans	154	76
	Lisansüstü	11	6
Branşlarına Göre	Sınıf Öğretmeni	112	55
	Branş Öğretmeni	90	45
	Toplam	202	100

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan 202 öğretmenin 37 sinin (% 18) 1 -10 yıl, 73 ünün (% 36) 11 -20 yıl ve 92 sinin (% 46) 21 yıl ve üstü süre görev yaptığı görülmektedir. Bu verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 82 sinin 10 yıldan daha fazla kıdeme sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Ayrıca 202 öğretmenin 115 inin (% 57) kadın, 87 sinin (% 43) erkek olduğu görülmektedir. Bu verilerden de anlaşıldığı gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin büyük bölümünü kadınlar oluşturmuştur. Ayrıca araştırmaya 112 (% 55) sınıf öğretmeni, 90 (% 45) branş öğretmeni katılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 37 si (% 18) 2 ve 3 yıllık yüksek lisans, 154 ü (% 76) lisans, 11 i (% 6) lisansüstü öğrenim düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (% 76) lisans mezunu olması ve 11 kişinin lisansüstü mezunu olması olumlu bir durum olarak görülmektedir.

4.1.2. Müdürlerin Kişisel Bilgileri İle İlgili Bulgular Ve Yorum

Araştırmaya katılan müdürlerin kişisel bilgilerine göre dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Müdürlerin Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı

	Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Kıdeme Göre	1 -10 Yıl	0	0
	11 -20 Yıl	5	24
	21 Yıl ve Yukarısı	16	76
Cinsiyete Göre	Kadın	1	5
	Erkek	20	95
Öğrenim Durumuna Göre	2 ve 3 Yıllık Yüksek Okul	8	38
	Lisans	11	52
	Lisansüstü	2	10
Branşlarına Göre	Sınıf Öğretmeni	15	71
	Branş Öğretmeni	6	29
Müdürlüğe Geliş Biçimi	Sınavla	5	24
	Müdür Yardımcılığından	8	38
	Öğretmenken Doğrudan	8	38
Müdürlükte Bulunma Biçimi	Vekaleten	0	0
	Asaleten	21	100
	Toplam	21	100

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan müdürlerin, tamamının 10 yıl hizmet süresini geçmiş olduğu, %24'nün 11- 20 yıl kıdeme sahip olduğu ve çoğunluğunun (% 76) kıdeminin 21 yıl ve üstü olduğu, sadece bir tanesinin (%5) kadın gerisinin (%95) erkek olduğu, % 38'nin 2 ve 3 yıllık yüksek okul mezunu olduğu, çoğunluğunun (% 52'sinin) lisans mezunu olduğu, % 10 nun da lisansüstü eğitim gördüğü, % 71'nin sınıf öğretmeni, % 29'nun branş öğretmeni olduğu görülmektedir.

Ayrıca araştırmaya katılan 21 müdürün % 24'nün sınavla, % 38'nin müdür yardımcılığından, % 38'i öğretmen iken doğrudan atama ile müdürlük görevine geldiği ve müdürlerin hepsinin asaleten görev yaptıkları görülmektedir.

4.2. Biçimsel Yetki Boyutu İle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Aşağıda görüldüğü gibi, biçimsel yetki boyutu 13 madden oluşmuştur. Bu boyutta yer alan yetki kullanma davranışlarının düzeyini ortaya koyan öğretmen ve müdür görüşleri ile ilgili aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (Ss) ve sıralamaları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen ve Müdür Görüşleri

Yetki Kullanma Davranışları	Katılma Derecesi					
	Öğretmen (N=202)			Müdür (N=21)		
	Ss	Sıra	\bar{X}	Ss	Sıra	\bar{X}
1- Müdürlük konumunun verdiği gücü kullanmaya çalışma.	1.39	9	2.79	1.45	9	2.76
2- Okul yönetimiyle ilgili karşılaştığı problemlerin çözümünü yasa ve yönetmeliklerde arama.	1.07	1	3.98	1.40	3	3.81
3- Resmi kurallara kesinlikle uymayı bekleme.	.91	2	3.92	1.08	5	3.57
4- Müdürlük yetkisi dahilindeki görevleri verme.	1.04	3	3.76	1.08	1	4.19
5- Öğretmenlerin hatalarını bildiğini hissettirme.	1.15	5	3.31	1.12	4	3.62
6- Okulla ilgili kararları tek başına verme.	1.21	10	2.37	.75	11	1.81
7- Öğretmenlerin görevini yapıp yapmadığını izleme ve bunu hissettirme.	1.11	4	3.35	.68	2	4.19
8- Öğretmenlerin yapacağı günlük işleri kontrol edeceği biçimde düzenleme.	1.23	8	3.02	1.03	6	3.52
9- Öğretmenler hakkında soruşturma açacağını ve sicilini dolduracağını hatırlatma.	1.22	12	1.80	.68	12	1.43

10- Okulun her köşesinde varlığını hissettirme.	1.20	6	3.09	.99	7	3.24
11- Öğretmenlere gerektiğinde üst makamlara şikayet edeceğini söyleme.	.96	13	1.51	.51	13	1.19
12- Görevsel nedenlerle öğretmenlere karşı tavır alabilme.	1.14	11	2.06	.97	10	2.38
13- Disipline her şeyden çok önem verme.	1.15	7	3.05	.96	8	3.14
TOPLAM	1.14		2.92	.98		2.99

İlköğretim okul müdürlerinin “*Müdürlük konumunun verdiği gücü kullanmaya çalışma*” (Madde 1) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin ($\bar{X}=2.79$) orta düzeyde katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=2.76$) orta düzeyde katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu görüş hem öğretmenler hem de müdürler tarafından dokuzuncu sırasında belirtilmiştir (Tablo 6). Müdürlerin buldukları konumun gücünü sürekli kullanmadıkları, öğretmenlerin de bu görüşe katıldıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Okul yönetimiyle ilgili karşılaştığı problemlerin çözümünü yasa ve yönetmeliklerde arama*” (Madde 2) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin ($\bar{X}=3.98$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=3.81$) oldukça katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretmenler için bu görüş birinci sıradayken müdürler için üçüncü sırada yer almaktadır (Tablo 6). Öğretmenlerin, müdürlerin yasa ve yönetmeliklere çok önem verdiklerini herhangi bir problemde daha kolay çözüme ulaşmak için yasalara ve yönetmeliklere uyararak yasal olarak çözmeye çalıştığını düşündüğü, bu görüşe müdürlerin öğretmenlere göre daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Resmi kurallara kesinlikle uymayı bekleme*” (Madde 3) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin ($\bar{X}=3.92$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=3.57$) oldukça katıldıkları görülmekte ve bu davranışın uygulanma görüşü öğretmenler için ikinci sırada yer alırken müdürler için beşinci sırada yer almaktadır. Buna göre öğretmenler müdürlerin kendilerinden resmi kurallara uymalarını beklediğini ve bunu çok önemsediklerini, müdürlerin bu görüşe öğretmenlerden daha düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Müdürlük yetkisi dahilindeki görevleri verme.*” (Madde 4) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin ($\bar{X}=3.76$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.19$) oldukça katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu görüş öğretmenler için üçüncü sırada yer alırken müdürler için birinci sırada

yer almıştır. Müdürler tarafından öğretmenlere yasal yetki sınırları içinde görev vermeye oldukça dikkat ettikleri ve önemsedikleri, öğretmenlerin müdürlere göre bu davranışa daha düşük düzeyde katıldıkları yeri geldiğinde az da olsa yetki sınırları dışındaki görevleri de verdiklerini düşündükleri söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin hatalarını bildiğini hissettirme.*” (Madde 5) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin ($\bar{X}=3.31$) orta düzeyde katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=3.62$) oldukça katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretmenler bu davranışa beşinci sırada, müdürler dördüncü sırada yer vermişlerdir. Bu değerlere göre müdürlerin, öğretmenlerin hatalarını gördüklerinde bunu öğretmenlere hissettirme konusunda öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Okulla ilgili kararları tek başına verme.*” (Madde 6) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da öğretmenlerin ($\bar{X}=2.37$) az düzeyde katıldıkları, müdürlerin de ($\bar{X}=1.81$) az düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu davranışa katılma düzeyi müdürler için on birinci sırada yer alırken, öğretmenler için onuncu sırada yer almaktadır. Müdür ve öğretmenler bu görüşe aynı düzeyde katılmalarına rağmen müdürler, öğretmen görüşlerinden biraz daha fazla okulla ilgili kararları tek başına karar vermediklerini yeri geldiğinde öğretmenlerin ve çevrenin de fikirlerini aldıklarını savundukları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin görevini yapıp yapmadığını izleme ve bunu hissettirme.*” (Madde 7) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da öğretmenlerin ($\bar{X}=3.35$) orta düzeyde katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.19$) oldukça katıldıkları görülmektedir. Yapılan değerlendirmede bu davranış müdürler için ikinci, öğretmenler için dördüncü sırada yer almaktadır. Bu değerlere göre müdürler için öğretmenlerin görevlerini nasıl ve ne kadar yaptıklarını kontrol edip, izlediğini öğretmenlere hissettirme davranışını çok önemli olduğu ve bunu oldukça gerçekleştirdikleri, öğretmenlerin ise müdürün kendilerini izlediğini orta düzeyde hissettikleri söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin yapacağı günlük işleri kontrol edeceği biçimde düzenleme.*” (Madde 8) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da öğretmenlerin ($\bar{X}=3.02$) orta düzeyde katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=3.52$) oldukça

katıldıkları görülmektedir. Müdür ve öğretmenlerin bu davranışa farklı düzeylerde katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Tablo 6’da müdürler için bu davranış altıncı sırada yer alırken, öğretmenler için sekizinci sırasında yer almaktadır. Bu değerlere göre müdürler öğretmenlere kontrol edebilecekleri görevler verdiklerini savunurken, öğretmenler bu görüşe müdürlerden daha az düzeyde katıldığını ifade etmişlerdir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenler hakkında soruşturma açacağını ve sicilini dolduracağını hatırlatma.*” (Madde 9) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin ($\bar{X}=1.80$) az düzeyde katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=1.43$) hiç katılmadıkları belirtilmiştir. Tablo 6’da müdürler ve öğretmenler için bu davranış on ikinci sırada yer almaktadır. Bu değerlerden müdürler için sicili kendisinin dolduracağını veya hakkında soruşturma açacağını öğretmenlere bildirmesi bir tehdit gibi görüldüğünden hiç onaylamadıkları, öğretmenlerin ise az düzeyde katılımlar da bu davranışa müdürlere göre biraz daha fazla düzeyde katıldıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Okulun her köşesinde varlığını hissettirme.*” (Madde 10) davranışlarını gösterme eğilimleri Tablo 6’da öğretmenlerin ($\bar{X}=3.09$) orta düzeyde katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=3.24$) orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu davranışı müdürler yedinci sırada, öğretmenler altıncı sırada yer vermişlerdir. Her iki grup da bu görüşe orta düzeyde katılarak müdürlerin okulun her köşesinde yöneticilik güçlerini tam olarak hissettirmediklerini bazı zamanlarda öğretmenleri etki altında tutmak için varlıklarını hissettirdikleri söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlere gerektiğinde üst makamlara şikayet edeceğini söyleme.*” (Madde 11) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin ($\bar{X}=1.51$) hiç katılmadıkları, müdürlerin ($\bar{X}=1.19$) hiç katılmadıkları ortaya çıkmıştır. Müdür ve öğretmenlerin bu görüşe Tablo 6’da on üçüncü sırada yani en son sırada yer vermesi müdürlerin üst makamlara şikayet edeceğini söyleyip tehdit ederek görevlerin yapılmasını istediği görüşünün savunulmadığı her iki grubunda bu davranışa hiç katılmadıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Görevsel nedenlerle öğretmenlere karşı tavır alabilme*” (Madde 12) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da öğretmenlerin ($\bar{X}=2.06$) ve müdürlerin ($\bar{X}=2.38$) az düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu davranış, müdürlerin onuncu sırasında, öğretmenlerin on birinci sırasında yer almaktadır (Tablo 6).

Her iki grupta müdürlerin öğretmenlere bazen görevleri ile ilgili nedenlerle tavır alabilme davranışı gösterdiği konusunda birbirine yakın görüş bildirdikleri görülmektedir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Disipline her şeyden çok önem verme.*” (Madde 13) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 6’da öğretmenlerin ($\bar{X}=3.05$) ve müdürlerin ($\bar{X}=3.14$) orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu davranış müdürlerin sekizinci, öğretmenlerin yedinci sırasında yer almaktadır. Bu bulgulara göre müdür ve öğretmenler, müdürlerin disipline önem verdiklerini fakat bunun her şeyden çok önemli olmadığını bazı zamanlarda disiplinin önemli olduğunu düşündüklerini söylenebilir.

Genel olarak bakıldığında müdürlerin biçimsel yetki kullanma ile ilgili görüşlerine müdürlerin ($\bar{X}=2.99$) ve öğretmenlerin ($\bar{X}=2.92$) orta düzeyde katıldıkları görülmektedir (Tablo 6). Bu bulgular daha önce yapılan Aslan (2006)’ın araştırmasında ortaya çıkan yöneticilerin biçimsel yetki kullanma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Aslan’ın araştırmasının bulgulara göre müdürlerin de ($\bar{X}=3.27$) öğretmenlerin de ($\bar{X}=3.23$) orta düzeyde katıldıkları görülmektedir

Biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Kadın	115	2.89	7.41	200	1.354	.177
Erkek	87	2.99	7.65			

Tablo 7’ye göre biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>.05$). Kadın öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=2,89$ iken, erkek öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=2,99$ ’dur.

Her iki grupta biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına “orta düzeyde” katılmışlardır.

Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Cinsiyete Göre Sonuçları

Biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşleri, kadın müdür sayısının sadece 1(bir) olması nedeniyle cinsiyet değişkenine göre değerlendirmeye alınmamıştır.

Biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	Sd	K.T	K.O	F	p	Gruplar arası Fark
1- 10 Yıl	37	3.07	.45	G.A: 2 G.İ:199 T: 201	G.A: 1.26 G.İ:66.14 T: 67.40	G.A:631 G.İ:332	1.90	.152	-
11- 20 Yıl	73	2.94	.57						
21-Yukarısı	92	2.85	.62						
Toplam	202	2.92	.58						

Tablo 8’e göre biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>.05$). 1- 10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.07$, 11- 20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=2.94$, 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=2.85$ ’tir. Her üç grupta biçimsel yetki kullanma davranışları görüşlerine “orta düzeyde” katılmışlardır.

Bu durumda kıdemli olan öğretmenlerin de kıdemi düşük olan öğretmenlerin de müdürlerin biçimsel yetki kullanımı konusunda aynı görüşte olduklarını söylenebilir. Aslan (2006)'ın yaptığı araştırmada da kıdemin yetki kullanma görüşlerini etkileyen bir değişken olmadığı ortaya çıkmıştır.

Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Kıdeme Göre Sonuçları

Biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşleri, 21 yıl altında kıdeme sahip müdür sayısının az ve yetersiz olması nedeniyle kıdem değişkenine göre değerlendirmeye alınmamıştır. Müdürler için kıdemin ayırt edici bir özellik olmadığı ortaya çıkmıştır.

Biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	Sd	K.T	K.O	F	p	Gruplar arası Fark
2 - 3 Yıllık Yüksek Okul	37	2.78	.68	G.A:2 G.İ:199 T: 201	G.A: 1.09 G.İ: 66.31 T: 67.40	G.A: .545 G.İ: .333	1.64	.197	-
Lisans	154	2.95	.56						
Lisansüstü	11	3.07	.41						
Toplam	202	2.92	.58						

Tablo 9'a göre biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>.05$). 2 ve 3 yıllık yüksek okul öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X}=2.78$, lisans öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X}=2.95$, lisansüstü

öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X}=3.07$ 'dir.

Her üç grubunda biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına "orta düzeyde" katıldıkları görülmektedir. Bu sonuca göre, eğitilmiş öğretmenlerle eğitim yılları daha az öğretmenler, müdürlerin yasa ve yönetmeliklerin uygulanması konusunda benzer görüşlerdedirler. Aslan (2006)'ın yaptığı araştırma bulgularına göre de yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin müdür görüşlerinin öğrenim değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ort	Sd	X ²	p	Gruplar Arası Fark
2- 3 Yıllık Yüksek Okul	8	11.56	2	2.478	.290	-
Lisans	11	11.77				
Lisansüstü	2	4.50				
Toplam	21					

Tablo 10'a göre biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>.05$).

Biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	112	2.84	.61	200	2.349	.020
Branş Öğretmeni	90	3.03	.52			

* p<.05

Tablo 11'e göre biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin branşa göre anlamlı bir fark vardır (p<.05). Sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=2.84$ iken, branş öğretmeni olanların yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.03$ 'tür.

Her iki grup da biçimsel boyutta yer alan yetki kullanma davranışlarına “orta düzeyde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgulara göre branş öğretmenlerinin ve sınıf öğretmenlerinin müdürlerin biçimsel yetkilerini kullanma davranışlarını aynı düzeyde algılamadıkları ve bu davranışa sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha az düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Aslan (2006)'ın araştırmasındaki bulgularda da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Aslan'ın araştırmasının bulgularına göre sınıf öğretmenlerinin bu boyutta yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X}=3.19$ iken, branş öğretmenlerinin aritmetik ortalama puanı $\bar{X}=3.31$ 'dir. Her iki grup da biçimsel boyutta yer alan yetki kullanma davranışlarına “orta düzeyde katıldıklarını ifade ettikleri ve yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin müdür görüşlerinin branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Branşa Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	p	Gruplar Arası Fark
Sınıf Öğretmeni	15	10.13	152.00	32.00	.307	-
Branş Öğretmeni	6	13.17	79.00			

Tablo 12'ye göre biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşlerinin branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>.05$).

Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Görevde Bulunma Biçimine Göre Sonuçlar

Biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşleri vekaleten görev yapan müdür olmaması nedeniyle görevde bulunma biçimi değişkenine göre değerlendirmeye alınmamıştır.

Biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin müdür görüşlerinin göreve gelme biçimi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Biçimsel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Göreve Gelme Biçimlerine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ort	sd	X ²	p	Gruplar Arası Fark
Sınavla	5	6.10	2	4.175	.124	-
Müdür Yardımcılığında	8	12.44				
Öğretmenken Doğrudan Atama	8	12.62				
Toplam	21					

Tablo 13'e göre biçimsel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin göreve gelme biçimlerine göre anlamlı bir fark yoktur ($P>.05$).

4.3. Kişisel Yetki Boyutu İle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Aşağıda görüldüğü gibi, kişisel yetki boyutu 19 madden oluşmuştur. Bu boyutta yer alan yetki kullanma davranışlarının düzeyini ortaya koyan müdür ve öğretmen görüşleri ile ilgili aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (Ss) ve sıralamaları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen ve Müdür Görüşleri

Yetki Kullanma Derecesi	Katılım Derecesi					
	Öğretmen (N=202)			Müdür (N=21)		
	Ss	Sıra	\bar{X}	Ss	Sıra	\bar{X}
1- Beden dili, jest ve mimiklerini iş yaptırmak için etkili olarak kullanma.	1.22	17	3.23	.94	15	4.10
2- Kılık kıyafetine özen göstererek öğretmenleri etkilemeye çalışma.	1.23	12	3.53	.95	16	4.00
3- İş yaptırırken ikna etme yeteneğini kullanma.	1.19	16	3.42	.78	11	4.29
4- Kişiliğiyle öğretmenleri etkileme.	1.21	19	2.87	.85	18	3.86
5- Okul çevresi ve öğretmenlerle samimi ilişkiler kurma.	1.16	13	3.53	.85	12	4.29
6- Çeşitli problemler karşısında yaratıcı yönetsel çözümler ortaya koyma.	1.17	15	3.44	.77	14	4.24
7- Öğretmenlerle ilişkilerinde şeffaf davranma.	.98	7	3.77	.46	5	4.71
8- Dürüst ve güvenilir bir yönetici olduğunu Öğretmenlere hissettirme.	.96	2	4.00	.40	2	4.81
9- Öğretmenler arası anlaşmazlık ve sorunları çözmeye tarafsız yaklaşma.	1.12	5	3.79	.36	1	4.86
10- İlişkilerinde kendine güvendiğini hissettirme.	1.10	8	3.77	.51	8	4.57
11- Öğretmenlerle ilgili sorunlarla ilgilenirken kendini öğretmenlerin yerine koymaya çalışma.	1.13	11	3.55	.60	9	4.57
12- Öğretmenlerden birisi başarılı bir iş yaptığı zaman takdir etme.	1.15	9	3.77	.46	6	4.71
13- Söz verdiği konularda mutlaka verdiği sözün gereğini yerine getirme.	1.10	6	3.79	.46	7	4.71
14- Öğretmenlerin kendisiyle rahatça konuşabilmelerini sağlama.	1.04	3	3.95	.44	4	4.76
15- Öğretmenlerin düzenlediği sosyal etkinliklere katılma.	.85	1	4.17	.60	10	4.52
16- Öğretmenleri etkileyerek peşinden sürüklenme.	1.22	18	3.10	.93	19	3.81

17- Öğretmenleri başkalarının yanında övme.	1.12	14	3.47	.78	13	4.29
18- Espri yapmaktan ve kendisiyle de esprili konuşulmasından hoşlanma.	1.15	10	3.57	1.04	17	3.90
19- Öğretmenlerin güvenini ve saygısını kazanmaya çalışma.	.98	4	3.82	.40	3	4.81
TOPLAM	1.11		3.61	.66		4.41

İlköğretim okul müdürlerinin “*Beden dili, jest ve mimiklerini iş yaptırmak için etkili olarak kullanma.*” (Madde 1) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.23$) orta düzeyde katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.10$) oldukça katıldıkları görülmektedir. Bu davranış, öğretmenlerde on yedinci sırada müdürlerde ise on beşinci sırada yer almaktadır. Bu değerlere göre, öğretmenlerin müdürlerinin el kol hareketlerini, jest ve mimiklerini iş yaptırmak için kullanıp onları etkiledikleri görüşüne müdürlere göre daha az düzeyde katıldıkları, müdürlerin ise öğretmenlere iş yaptırmak için beden dilini etkili biçimde kullandıklarını ve başarılı olduklarını düşündükleri söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Kılık kıyafetine özen göstererek öğretmenleri etkilemeye çalışma.*” (Madde 2) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.53$) ve müdürlerin ($\bar{X}=4.00$) oldukça katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on ikinci, müdürlerde on altıncı sırada yer almıştır. Bu duruma göre, her iki grupta müdürlerin öğretmenleri etkilemek için kendilerine dikkat ettikleri ve kılık kıyafetlerine özen gösterdikleri söylenebilir ama müdürler bu görüşe öğretmenlere oranla biraz daha fazla katılmaktadır.

İlköğretim okul müdürlerinin “*İş yaptırırken ikna etme yeteneğini kullanma.*” (Madde 3) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.42$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.29$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on altıncı sırada, müdürlerde ise on birinci sırada yer almıştır. Bu değerlere göre müdürler ikna kabiliyetleri ile öğretmenleri etkileyip iş yaptırma becerisine sahip olduklarını ifade ederken öğretmenlerin bu görüşe aynı düzeyde katılmadıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Kişiliğiyle öğretmenleri etkileme.*” (Madde 4) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=2.87$) orta düzeyde katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=3.86$) oldukça katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on dokuzuncu yani en son sırada, müdürlerde ise on sekizinci sırada yer

almıştır. Bu duruma göre müdürler öğretmenleri kişilikleri ile etkilediklerini düşünürken öğretmenler bazen etkilendikleri söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Okul çevresi ve öğretmenlerle samimi ilişkiler kurma.*” (Madde 5) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.53$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.29$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on üçüncü sırada, müdürlerde ise on ikinci sırada yer almıştır. Bu değerlere göre, müdürler çevreleriyle ve öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmanın, samimi davranmanın etkili ve başarılı yönetim için gerekli olduğunu ve bunu başardıklarını savunurken öğretmenler bu görüşe aynı düzeyde katılmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Çeşitli problemler karşısında yaratıcı yönetsel çözümler ortaya koyma.*” (Madde 6) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.44$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.24$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on beşinci sırada, müdürlerde on dördüncü sırada yer almıştır. Müdürlere göre, müdürlerin okulda problemler karşısında çözümsüz kalmadıkları ve yaratıcı çözümler ortaya koyarak başarılı yönetici oldukları, öğretmenlere göre de müdürlerin problemleri çözebildiği ama müdürlerin görüşlerine aynı düzeyde katılmadıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerle ilişkilerinde şeffaf davranma.*” (Madde 7) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.77$) orta düzeyde katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.71$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde yedinci sırada, müdürlerde ise beşinci sırada yer almıştır. Müdürler öğretmenlerle ilişkilerinde şeffaf davrandıklarını savunurken öğretmenler bu görüşe pek fazla katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Dürüst ve güvenilir bir yönetici olduğunu Öğretmenlere hissettirme.*” (Madde 8) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=4.00$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ise ($\bar{X}=4.81$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde ve müdürlerde ikinci sırada yer almıştır. Bu duruma göre öğretmenlerin görüşleri müdürlerdeki gibi yüksek düzeyde olmasa da müdürlerin öğretmenlere dürüst davrandıkları, güvenilir oldukları ve öğretmenlere hissettirdikleri söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenler arası anlaşmazlık ve sorunları çözmede tarafsız yaklaşma.*” (Madde 9) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.79$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.86$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde beşinci sırada, müdürlerde ise birinci sırada yer almıştır. Bu değerlere göre müdürlerin en önem verdiği davranışın tarafsızlık olduğunu söyleyebiliriz. Müdürler öğretmenleri arasında anlaşmazlıkları çözerken tamamen tarafsız davrandıklarını söylemişlerdir. Öğretmenler müdürlerin sorunların çözümünde öğretmenler arasında tarafsız yaklaşımları konusunda müdürlerin görüşlerine göre daha düşük düzeyde olsa da bu davranışa oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*İlişkilerinde kendine güvendiğini hissettirme.*” (Madde 10) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.77$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.57$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde de müdürlerde de sekizinci sırada yer almıştır. Bu değerler ile müdürler öğretmenleriyle ve çevresiyle ilişkilerinde kendine güvenmenin ve bunun karşı tarafa hissettirmenin yönetsel açıdan çok önemli olduğunu, öğretmenler müdürlerin kendilerine güvenini hissettirdiklerini ifade etmişlerdir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerle ilgili sorunlarla ilgilenirken kendini öğretmenlerin yerine koymaya çalışma.*” (Madde 11) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.55$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.57$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on birinci sırada, müdürlerde ise dokuzuncu sırada yer almıştır. Bu duruma göre müdürlerin, yönetimde empati kurmanın önemli olduğunu savunduğunu ve öğretmenlerin, müdürlerinin kendileri ile ilgili sorunlarda tamamen olmasa da empati kurabildiğini düşündüklerini söyleyebiliriz.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerden birisi başarılı bir iş yaptığı zaman takdir etme.*” (Madde 12) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.77$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.71$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde dokuzuncu sırada, müdürlerde ise altıncı sırada yer almıştır. Bu değerlere göre müdürler için başarıların takdir edilmesinin çok önemli olduğu ve öğretmenleri teşvik amacıyla başarılı iş yaptıklarında her zaman takdir edilmesi gerektiğini savundukları, öğretmenlerin ise müdürlerinin başarıları her zaman takdir etmedikleri görüşünde oldukları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Söz verdiği konularda mutlaka verdiği sözün gereğini yerine getirme.*” (Madde 13) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.79$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.71$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde altıncı sırada, müdürlerde yedinci sırada yer almaktadır. Bu değerlere göre müdürler güvenilir olduklarını ve başarılı bir yönetim için sözlerin yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler ise müdürlerin verdikleri sözleri yerine getirdiklerini söylemişlerdir ama aritmetik ortalamalara bakıldığında müdürlerin katılım düzeylerinden daha düşük düzeyde katıldıklarını söyleyebiliriz.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin kendisiyle rahatça konuşabilmelerini sağlama.*” (Madde 14) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.95$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.76$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde üçüncü sırada, müdürlerde ise dördüncü sırada yer almıştır. Bu değerlerden müdürlerin öğretmenlerin her zaman kendileriyle rahat ve çekinmeden konuşabildiklerini böyle bir ortam hazırladıklarını savunduklarını anlayabiliriz. Öğretmenlerin ise her zaman rahat bir şekilde müdürlerle iletişimde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin düzenlediği sosyal etkinliklere katılma.*” (Madde 15) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=4.17$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.52$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde birinci sırada, müdürlerde ise onuncu sırada yer almıştır. Öğretmenler müdürlerinin okul içinde veya okul dışında düzenlenen etkinliklere geldiklerini ifade etmişlerdir. Müdürler için öğretmenlerin düzenledikleri bu etkinliklere katılmanın iyi bir iletişim ve iyi bir örgüt iklimi için çok önemli olduğunu düşündükleri söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenleri etkileyerek peşinden sürüklenme.*” (Madde 16) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.10$) orta düzeyde katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=3.81$) oldukça katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on sekizinci sırada, müdürlerde ise on dokuzuncu sırada yer almıştır. Bu duruma göre bu davranışa müdür ve öğretmenler aynı düzeyde katılmamışlardır. Müdürler

öğretmenleri etkileme konusunda oldukça yetenekli olduklarını savunurken öğretmenlerin bazı durumlarda müdürlerinden etkilendiklerini söyleyebiliriz.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenleri başkalarının yanında övme.*” (Madde 17) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.47$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.29$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on dördüncü sırada, müdürlerde ise on üçüncü sırada yer almıştır. Bu değerlere göre müdürlerin motivasyon için gerekli olan doğru yapılan işin övülmesine tamamen katıldıkları fakat öğretmenlerin müdürlerinin her zaman kendilerini başkalarının yanında övdüğü konusunda aynı düzeyde katılmadıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Esprî yapmaktan ve kendisiyle de esprîli konuşulmasından hoşlanma.*” (Madde 18) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.57$) ve müdürlerin ($\bar{X}=3.90$) oldukça katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde onuncu sırada, müdürlerde ise on yedinci sırada yer almıştır. Bu davranışa müdürler ve öğretmenler aynı düzeyde katılmışlardır. Çoğu zaman resmiyetten arınıp sıcak ve samimi bir şekilde esprî yapabildikleri durumların bulunduğu söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin güvenini ve saygısını kazanmaya çalışma.*” (Madde 19) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 14’te öğretmenlerin ($\bar{X}=3.82$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.81$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde dördüncü sırada, müdürlerde ise üçüncü sırada yer almıştır. Bu değerlere göre, müdürler için öğretmenlerin kendilerine güvenmeleri oldukça önemli olup saygılarını kazanmaya çalıştıklarını söyleyebiliriz. Öğretmenler ise bu davranışa müdürlerle aynı düzeyde katılmamakla beraber müdürlerinin, kendilerinin güvenlerini ve saygılarını kazanmaya çalıştıkları görüşündeler.

Genel olarak bakıldığında müdürlerin kişisel yetki kullanma ile ilgili görüşlerine müdürlerin ($\bar{X}=4.41$) tamamen katıldıkları, öğretmenlerin ($\bar{X}=3.61$) oldukça katıldıkları görülmektedir (Tablo 14). Bu duruma göre müdürlere göre kişisel yetkilerini tamamen kullandıkları, öğretmenlere göre ise müdürlerin kişisel yetkilerini tam olarak kullanılmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, daha önce yapılan Aslan (2006) ‘ın araştırmasında ortaya çıkan yöneticilerin kişisel yetki kullanma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Aslan’ın araştırmasının bulgulara göre yetki kullanma ilgili görüşlerine

müdürlerin tamamen katıldıkları ($\bar{X}=4.45$), öğretmenlerin ise oldukça katıldıkları ($\bar{X}=3.73$) ortaya çıkmıştır.

Kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Kadın	115	3.59	.80	200	.422	.673
Erkek	87	3.64	.92			

Tablo 15’e göre kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur ($P>.05$). Kadın öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.59$ iken, erkek öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.64$ ’tür. Her iki grupta bu kişisel yetki kullanma davranışlarına “oldukça katıldıkları” nı belirtmişlerdir. Bu değerlere göre, kadın ve erkek öğretmenlerin müdürlerin kişisel yetki kullanma davranışlarından aynı düzeyde etkilendiklerini söyleyebiliriz.

Aslan (2006) yaptığı araştırmada da müdürlerin öğretmenleri etkilemek için kullandıkları kişisel yetkiyi ele almış ve öğretmenlerin görüşlerinde kişisel yetkinin müdürler tarafından kullanılması konusunda cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu bulmuştur.

Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Cinsiyete Göre Sonuçları

Kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşleri kadın müdür sayısının sadece 1(bir) olması nedeniyle cinsiyet değişkenine göre değerlendirmeye alınmamıştır.

Kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	sd	K.T	K.O	F	p	Gruplar arası Fark
1- 10 Yıl	37	4.01	.599	G.A: 2 G.İ:199 T: 201	G.A:8.86 G.İ: 136.22 T: 145.08	G.A:4.43 G.İ:.69	6.47	.002	Var
11- 20 Yıl	73	3.41	.919						
21-Yukarısı	92	3.60	.829						
Toplam	202	3.61	.850						

* $p < .05$

Tablo 16’ya göre kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdeme göre anlamlı bir fark vardır ($P < .05$). 1- 10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X} = 4.01$ iken, 11- 20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X} = 3.41$, 21 yıl ve daha üst kıdeme sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X} = 3.60$ ’tır. Her üç grubunda yetki kullanma davranışlarına “oldukça katıldıkları” görülmektedir.

Bu değerlere göre, öğretmenlerin görevde bulunma yıllarına göre müdürlerin kişisel yetkilerini kullanma davranışlarına katılma görüşleri farklılıklar göstermektedir. Aslan (2006) ‘ın yaptığı araştırmada da kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında kıdemlerine göre anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Kıdeme Göre Sonuçları

Kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşleri, 21 yıl altında kıdeme sahip müdür sayısının az ve yetersiz olması nedeniyle kıdem değişkenine göre değerlendirmeye alınmamıştır. Müdürler için kıdemin ayırt edici bir özellik olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	sd	K.T	K.O	F	p	Gruplar arası Fark
2- 3 Yıllık Yüksek Okul	37	3.67	.84	G.A: 2 G.İ:199 T: 201	G.A: .57 G.İ: 144.51 T: 145.08	G.A.: .284 G.İ: .726	.391	.677	-
Lisans	154	3.58	.86						
Lisansüstü	11	3.78	.75						
Toplam	202	3.61	.85						

Tablo 17’ye göre kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark yoktur ($P>.05$). 2 ve 3 yıllık yüksek okul öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.67$, lisans öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.58$ iken, lisansüstü öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.78$ ’dir. Her üç grupta kişisel yetki kullanma davranışlarına “oldukça katıldıkları” nı söylemişlerdir.

Bu değerlere göre, öğretmenlerin eğitim yılları ne olursa olsun müdürlerin kişisel yetkilerini kullanma davranışlarına katılma görüşleri değişmemektedir. Aslan (2006) “nın yaptığı araştırmada da öğretmenlerin öğrenim durumuna göre kişisel yetki kullanıma bakışında benzer görüş ortaya çıktığı görülmüştür.

Kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin müdür görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ort	sd	X ²	p	Gruplar Arası Fark
2- 3 Yıllık Yüksek Okul	8	11.06	2	.058	.971	-
Lisans	11	11.14				
Lisansüstü	2	10.00				
Toplam	21					

Tablo 18’e göre kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşlerinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark yoktur (P>.05).

Kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	112	3.49	.90	200	2.299	0.23
Branş Öğretmeni	90	3.76	.76			

Tablo 19'a göre kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin branşa göre anlamlı bir fark yoktur ($P>.05$). Sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.49$ iken, branş öğretmeni olan öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.76$ 'dır. Her iki grupta kişisel yetki kullanma davranışlarına “ oldukça katıldıklarını” belirtmişlerdir.

Bu duruma göre öğretmenlerin sınıf veya branş öğretmeni olması müdürlerinin kişisel yetki kullanma davranışlarından etkilenme düzeyi görüşlerini değiştirmemektedir. Aslan (2006) 'ın yaptığı araştırmada da benzer sonuç ortaya çıkmıştır. Sınıf öğretmeni veya branş öğretmenleri müdürlerinin kişiliklerinin yönetime yansımaları benzer şekilde algılamaktadırlar şeklinde sonuç ortaya çıkmıştır.

Kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin müdür görüşlerinin branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20. Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Branşa Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	p	Gruplar Arası Fark
Sınıf Öğretmeni	15	11.50	172.50	37.50	.558	-
Branş Öğretmeni	6	9.75	58.50			

Tablo 20'ye göre kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşlerinin branşa göre anlamlı bir fark yoktur ($P>.05$).

Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Görevde Bulunma Biçimine Göre Sonuçları

Kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşleri vekaleten görev yapan müdür olmaması nedeniyle görevde bulunma biçimi değişkenine göre değerlendirmeye alınmamıştır.

Kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin müdür görüşlerinin göreve gelme biçimi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Kişisel Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Göreve Gelme Biçimlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ort	sd	X ²	p	Gruplar Arası Fark
Sınavla	5	12.50	2	.503	.777	-
Müdür Yardımcılığından	8	11.06				
Öğretmenken Doğrudan Atama	8	10.00				
Toplam	21					

Tablo 21’e göre kişisel yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşlerinin göreve gelme biçimine göre anlamlı bir fark yoktur ($P > .05$).

4.3. Teknik Yetki Boyutu İle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Teknik yetki boyutu 14 madden oluşmuştur. Bu boyutta yer alan yetki kullanma davranışlarının düzeyini ortaya koyan müdür ve öğretmen görüşleri ile ilgili aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (Ss) ve sıralamaları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen ve Müdür Görüşleri

Yetki Kullanma Derecesi	Katılma Derecesi					
	Öğretmen (N=202)			Müdür (N=21)		
	Ss	Sıra	\bar{X}	Ss	Sıra	\bar{X}
1- Öğretmenlere yasal yönetsel ve diğer bir çok konuda gerek duydukları bilgileri verme.	.91	1	3.90	.50	2	4.62
2- Okuldaki sorunların çözümünde mesleki yayınlardan faydalanma.	1.07	13	3.61	.46	7	4.29
3- Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili eğitim programlarına katılmalarını teşvik etme.	.96	4	3.80	.51	4	4.57

4- Yöneticilikle ilgili mesleki bilgilerini geliştirmeye çalışma.	1.02	3	3.84	.51	5	4.52
5- Öğretmenlerin yapmış olduğu çeşitli proje ve çalışmalara liderlik etme.	1.04	7	3.75	.55	12	4.00
6- Öğretmenlerin görevleri ile ilgili sorunları kendisiyle paylaşabilme imkanı sağlama.	1.01	5	3.80	.80	6	4.38
7- Okuldaki yönetsel eylem ve kararlarına mevzuattan çok mesleki ve ahlaki ilkeleriyle yön verme.	1.04	2	3.87	1.10	14	3.71
8- Öğretmenlerin bir ekip ruhu ile çalışmalarını destekleme.	1.10	6	3.80	.50	3	4.62
9- Öğretmenler tarafından kendisine sunulan eğitim öğretimle ilgili önerileri dikkate alma.	1.02	8	3.74	.51	1	4.81
10- Okulda yapılması gereken işleri çabuk ve en iyi şekilde yapma.	1.09	9	3.74	.50	11	4.05
11- Yöneticilikle ilgili yeni teknikler geliştirebilme.	1.04	14	3.61	.55	13	4.00
12- Öğretmenlerin başarılı olmalarını sağlayacak bilgiler verme.	1.02	11	3.66	.63	8	4.24
13- Okul yönetimiyle ilgili yeni yayınları izleme ve okuma.	.96	10	3.73	.66	9	4.14
14- Yöneticilikle ilgili yeni yaklaşımları okulda uygulamaya çalışma.	1.05	12	3.66	.48	10	4.14
TOPLAM	1,02		3.75	,59		4.29

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlere yasal yönetsel ve diğer birçok konuda gerek duydukları bilgileri verme.*” (Madde 1) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.90$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.62$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde birinci sırada, müdürlerde ikinci sırada yer almıştır. Bu değerlere bakıldığında müdürler öğretmenlere meslekleriyle ve birçok konu ile ilgili eksik kaldıkları ve gerek duydukları konularda yardımcı olduğunu, bilgi verdiğini, öğretmenlerin ise müdürlerinden çoğu zaman gerekli olduğunda bilgi aldığı söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Okuldaki sorunların çözümünde mesleki yayınlardan faydalanma.*” (Madde 2) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.61$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.29$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on üçüncü sırada, müdürlerde yedinci sırada yer almıştır. Bu değerlere bakıldığında müdürlerin mesleki yayınları takip ettiği ve okuldaki sorunları çözmek için bu yayınlardan faydalandığı düşünülebilir, öğretmenler ise müdürlerin yayınları takip ettiğini ancak müdürlerin düzeyinde bu görüşü paylaşmadıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili eğitim programlarına katılmalarını teşvik etme.*” (Madde 3) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.80$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.57$) tamamen

katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde ve müdürlerde dördüncü sırada yer almıştır. Bu sonuçlara göre, müdürler için öğretmenlerin hizmet içi ve eğitim programlarına katılmalarını önemsedikleri ve bu konuda öğretmenleri teşvik ettikleri ancak öğretmenlerin müdürlerin mesleki gelişimi önemsediklerini ama her zaman kendilerinin gelişimleri için eğitim programlarına katılmalarına teşvik edilmedikleri görüşü söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Yöneticilikle ilgili mesleki bilgilerini geliştirmeye çalışma.*” (Madde 4) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.84$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.52$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde üçüncü sırada, müdürlerde beşinci sırada yer almıştır. Okul müdürleri ve öğretmenler için müdürlerin yöneticilikle ilgili kendilerini geliştirmelerinin önemli olduğu görüşündeler. Ancak öğretmenlerin, müdürlerin düzeyinde bu görüşü paylaşmadıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin yapmış olduğu çeşitli proje ve çalışmalara liderlik etme.*” (Madde 5) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin de ($\bar{X}=3.75$) müdürlerin de ($\bar{X}=4.00$) oldukça katıldıkları ve bu davranış öğretmenler için yedinci sırada, müdürler için on ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Öğretmen ve müdür görüşlerine göre müdürlerin, öğretmenlerin yaptığı projelerine ve çalışmalarına çoğu kez liderlik ettiği ifade edilmiştir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin görevleri ile ilgili sorunları kendisiyle paylaşabilme imkanı sağlama.*” (Madde 6) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.80$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.38$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde beşinci sırada, müdürlerde altıncı sırada yer almıştır. Bu sonuçlara göre, müdürler, her zaman öğretmenlerin kendilerine rahatça görevleri ile ilgili sorunları söyleyebildiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler ise çoğu kez müdürlerine görevsel problemlerini anlatabildiklerini söylemişlerdir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Okuldaki yönetsel eylem ve kararlarına mevzuattan çok mesleki ve ahlaki ilkeleriyle yön verme.*” (Madde 7) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.87$) ve müdürlerin ($\bar{X}=3.71$) oldukça katıldıkları ve bu davranışın öğretmenler için ikinci sırada, müdürler için on dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, öğretmen ve müdürler aynı düzeyde bu görüşü

paylaştıkları görülmektedir. Müdürlerin okuldaki sorunları mevzuattan çok mesleki ve ahlaki ilkeleriyle çözülmesinin oldukça önemli olduğu görüşü ortaya çıkmıştır.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin bir ekip ruhu ile çalışmalarını destekleme.*” (Madde 8) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.80$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.62$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde altıncı sırada, müdürlerde üçüncü sırada yer almıştır. Müdürlere göre ekip ruhu ile çalışmaların başarılı olacağını ve her zaman desteklediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler ise müdürlerin çoğu zaman ekip çalışmalarını destekledikleri görüşündedirler.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenler tarafından kendisine sunulan eğitim öğretimle ilgili önerileri dikkate alma.*” (Madde 9) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.74$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.81$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde sekizinci sırada, müdürlerde birinci sırada yer almıştır. Bu bulgulara bakıldığında müdürler için öğretmenlerden gelen mesleki önerilerinin çok önemli olduğu ve her zaman bu görüş ve önerileri dikkate aldıklarını ifade ettikleri, öğretmenlerin bu görüşe müdürlerin katılma düzeyinde katılmadıkları söylenebilir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Okulda yapılması gereken işleri çabuk ve en iyi şekilde yapma.*” (Madde 10) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.74$) ve müdürlerin ($\bar{X}=4.05$) oldukça katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde dokuzuncu sırada, müdürlerde on birinci sırada yer almıştır. Öğretmenler ve müdürler, müdürlerin okuldaki işlerini oldukça çabuk ve iyi yaptıkları konusunda aynı görüşlerdir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Yöneticilikle ilgili yeni teknikler geliştirebilme.*” (Madde 11) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.61$) ve müdürlerin ($\bar{X}=4.00$) oldukça katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on dördüncü sırada, müdürlerde on üçüncü sırada yer almıştır. Öğretmenler ve müdürler, müdürlerin yönetimle ilgili yeni teknikler geliştirdikleri konusunda oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.

İlköğretim okul müdürlerinin “*Öğretmenlerin başarılı olmalarını sağlayacak bilgiler verme.*” (Madde 12) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin

($\bar{X}=3.66$) oldukça katıldıkları, müdürlerin ($\bar{X}=4.24$) tamamen katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on birinci sırada, müdürlerde sekizinci sırada yer almıştır. Bu değerlere göre, müdürlerin öğretmenlerin işlerinde başarılı olmaları için onlara gerekli bilgileri verdiği konusunda ki davranışa müdürler tamamen katılırken, öğretmenler oldukça katılarak aynı düzeyde görüş bildirmemişlerdir diyebiliriz.

İlköğretim okul müdürlerinin “Okul yönetimiyle ilgili yeni yayınları izleme ve okuma.” (Madde 13) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de görüldüğü gibi öğretmenlerin ($\bar{X}=3.73$) ve müdürlerin ($\bar{X}=4.14$) oldukça katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde onuncu sırada, müdürlerde dokuzuncu sırada yer almıştır. Müdürlerin okuldaki işlerin yürütülmesinde ve sorunların çözülmesinde yardımcı olacak yeni yayınları takibi konusunda müdür ve öğretmenler aynı düzeyde görüş bildirmişlerdir ve oldukça katılmışlardır.

İlköğretim okul müdürlerinin “Yöneticilikle ilgili yeni yaklaşımları okulda uygulamaya çalışma.” (Madde 14) davranışlarını gösterme eğilimlerine Tablo 22’de öğretmenlerin ($\bar{X}=3.66$) ve müdürlerin ($\bar{X}=4.14$) oldukça katıldıkları görülmektedir. Bu davranış öğretmenlerde on ikinci sırada, müdürlerde onuncu sırada yer almıştır. Gelişen teknolojinin ve yenilenen eğitim sisteminin okullarda uyarlanması ve başarılı olmak için yeni yaklaşımların benimsenmesi uygulanması konusundaki görüşlere oldukça katılarak müdür ve öğretmenler aynı düzeyde görüş bildirmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında müdürlerin teknik yetki kullanma ile ilgili görüşlerine müdürlerin ($\bar{X}=4.29$) tamamen katıldıkları, öğretmenlerin ($\bar{X}=3.75$) oldukça katıldıkları görülmektedir (Tablo 22). Bu duruma göre müdürlere göre teknik yetkilerini tamamen kullandıkları, öğretmenlere göre ise müdürlerin teknik yetkilerini tamamen olmasa da kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, daha önce yapılan Aslan (2006) ‘ın araştırmasında ortaya çıkan yöneticilerin teknik yetki kullanma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Aslan’ın araştırmasının bulgulara göre yetki kullanma ilgili görüşlerine müdürlerin teknik yetkilerini kullanıp kullanmama ile ilgili görüşlere müdürlerin tamamen katıldıkları ($\bar{X}=4.43$), öğretmenlerin ise oldukça katıldıkları ($\bar{X}=3.80$) görülmektedir. Ve müdürlerin teknik yetkilerini tam olarak kullandıkları öğretmenlerin de müdürleri ile düzey farklılıklarına rağmen benzer görüşte oldukları, müdürlerinin teknik yetkilerini genellikle etkili bir biçimde kullandıklarını düşündükleri bulguları ortaya çıkmıştır.

Teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Kadın	115	3.74	.83	200	.211	.833
Erkek	87	3.77	.95			

Tablo 23’e göre teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur ($P>.05$). Kadın öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.74$ iken, erkek öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.77$ ’dir. Her iki grubunda müdürlerin teknik yetki kullanma davranışlarına “ oldukça katıldıkları” görülmektedir. Bu duruma göre öğretmenlerin, müdürlerin teknik yetkilerini kullanma davranışlarından etkilenme düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Cinsiyete Göre Sonuçları

Teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşleri kadın müdür sayısı sadece 1(bir) olması nedeniyle cinsiyet değişkenine göre değerlendirmeye alınmamıştır.

Teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24. Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	Sd	K.T	K.O	F	p	Gruplar arası Fark
1- 10 Yıl	37	4.04	.68	G.A: 2 G.İ: 199 T: 201	G.A: 6.73 G.İ: 148.26 T: 154.99	G.A: 3.37 G.İ: .75	4.52	.012	Var
11- 20 Yıl	73	3.54	.95						
21-Yukarısı	92	3.81	.86						
Toplam	202	3.75	.88						

* p<.05

Tablo 24'e göre teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdeme göre anlamlı bir fark vardır (P<.05). 1- 10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan \bar{X} =4.04, 11- 20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan \bar{X} =3.54 iken, 21 yıl daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan \bar{X} =3.81'dir. Her üç grubun da yetki kullanma davranışlarına "oldukça katıldıkları" görülmektedir.

Bu bulgulara göre, göreve yeni başlayan öğretmenler ile görevde daha eski öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olduğunu söyleyebiliriz. Aslan (2006) yaptığı araştırmada öğretmenlerin teknik yetki kullanma davranışlarına katılma düzeylerinde öğretmenlerin görüşlerinin kıdemlerine göre farklılık göstermediğini bulmuştur.

Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Kıdeme Göre Sonuçları

Teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşleri, 21 yıl altında kıdeme sahip müdür sayısının az ve yetersiz olması nedeniyle kıdem değişkenine göre değerlendirmeye alınmamıştır. Müdürler için kıdemin ayırt edici bir özellik olmadığı ortaya çıkmıştır.

Teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan varyans analiz sonuçları Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	sd	K.T	K.O	F	p	Grup lar Arası Fark
2- 3 Yıllık Yüksek Okul	37	3.94	.84	G.A: 2 G.İ: 199 T: 201	G.A: 1.55 G.İ: 153.44 T: 154.99	G.A: .775 G.İ: .771	1.005	.368	-
Lisans	154	3.72	.89						
Lisansüstü	11	3.65	.83						
Toplam	202	3.75	.88						

Tablo 25’e göre teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark yoktur ($P>.05$). 2 ve 3 yıllık yüksek okul öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X} = 3.94$, lisans öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X} = 3.72$ iken, lisansüstü öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X} = 3.65$ ’tir. Her üç grubun da teknik yetki kullanma davranışlarına “oldukça katıldıkları” görülmektedir.

Bu duruma göre, öğrenim yılı düşük öğretmenlerle öğrenim yılı daha çok olan öğretmenlerin, müdürlerin teknik yetki kullanma davranışlarından etkilenme düzeyleri hakkında görüşlerinde bir farklılık görülmemektedir.

Teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin müdür görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ort	Sd	X ²	p	Gruplar Arası Fark
2- 3 Yıllık Yüksek Okul	8	12.62	2	1.040	.595	-
Lisans	11	10.27				
Lisansüstü	2	8.50				
Toplam	21					

Tablo 26'ya göre teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdürlerin görüşlerinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark yoktur ($P>.05$).

Teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27. Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	112	3.68	.94	200	1.381	.169
Branş Öğretmeni	90	3.85	.80			

Tablo 27'ye göre teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin branşa göre anlamlı bir fark yoktur ($P>.05$). Sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.68$ iken, branş öğretmenlerinin yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin aritmetik ortalama puan $\bar{X}=3.85$ 'tir. Her iki grubun da teknik yetki kullanma davranışlarına “oldukça katıldıkları” görülmektedir.

Bu sonuca göre sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin, müdürlerin teknik yetki kullanma davranışlarından aynı düzeyde etkilendikleri söylenebilir. Aslan (2006) araştırmasında teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin olarak öğretmenlerin görüşleri arasında branşlarına göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin müdür görüşlerinin branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Branşa Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ort	Sıra Toplamı	U	p	Gruplar Arası Fark
Sınıf Öğretmeni	15	11.93	179.00	31.00	.272	-
Branş Öğretmeni	6	8.67	52.00			

Tablo 28’e göre teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdürlerin görüşlerinin branşa göre anlamlı bir fark yoktur ($P > .05$).

Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Görevde Bulunma Biçimine Göre Sonuçları

Teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdür görüşleri vekaleten görev yapan müdür olmaması nedeniyle görevde bulunma biçimi değişkenine göre değerlendirmeye alınmamıştır.

Teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına ilişkin müdür görüşlerinin göreve gelme biçimi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Teknik Yetki Alt Boyutunda Yer Alan Yetki Kullanma Davranışlarına Katılma Düzeyine İlişkin Müdür Görüşlerinin Göreve Gelme Biçimlerine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ort	Sd	X²	p	Gruplar Arası Fark
Sınavla	5	9.90	2	.210	.900	-
Müdür Yardımcılığından	8	11.31				
Öğretmenken Doğrudan Atama	8	11.38				
Toplam	21					

Tablo 29'a göre teknik yetki alt boyutunda yer alan yetki kullanma davranışlarına katılma düzeyine ilişkin müdürlerin görüşleri göreve gelme biçimine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($P > .05$).

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulunan sonuçlar ve bulgulara ilişkin öneriler yer almaktadır.

5.1.Sonuçlar

Araştırma bulgularının sonuçları aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

5.1.1.Biçimsel Yetki Boyutuna İlişkin Sonuçlar

1- İlköğretim öğretmenlerine göre;

Okul yönetimiyle ilgili karşılaştığı problemlerin çözümünü yasa ve yönetmeliklerde arama, resmi kurallara kesinlikle uymayı bekleme, müdürlük yetkisi dahilindeki görevleri verme davranışlarının müdürleri tarafından oldukça gösterildiğini belirtmektedirler.

Müdürlük konumunun verdiği gücü kullanmaya çalışma, öğretmenlerin hatalarını bildiğini hissettirme, öğretmenlerin görevini yapıp yapmadığını izleme ve bunu hissettirme, öğretmenlerin yapacağı günlük işleri kontrol edeceği biçimde düzenleme, okulun her köşesinde varlığını hissettirme, disipline her şeyden çok önem verme davranışlarının müdürleri tarafından orta düzeyde gösterildiğini belirtmektedirler.

Okulla ilgili kararları tek başına verme, öğretmenler hakkında soruşturma açacağını ve sicilini dolduracağını hatırlatma, görevsel nedenlerle öğretmenlere karşı tavır alabilme davranışlarının müdürleri tarafından az düzeyde gösterildiğini belirtmektedirler.

Öğretmenlere gerektiğinde üst makamlara şikayet edeceğini söyleme davranışının müdürleri tarafından hiç gösterilmediğini belirtmişlerdir.

2- İlköğretim okulu müdürlerine göre;

Müdürler, okul yönetimiyle ilgili karşılaştığı problemlerin çözümünü yasa ve yönetmeliklerde arama, öğretmenlerin resmi kurallara kesinlikle uymasını bekleme, müdürlük yetkisi dahilindeki görevleri verme, öğretmenlerin hatalarını bildiğini hissettirme, öğretmenlerin görevini yapıp yapmadığını izleme ve bunu hissettirme, öğretmenlerin yapacağı günlük işleri kontrol edeceği biçimde düzenleme davranışlarını oldukça göstermektedir.

Müdürler, müdürlük konumunun verdiği gücü kullanmaya çalışma, okulun her köşesinde varlığını hissettirme, disipline her şeyden çok önem verme davranışlarını orta düzeyde göstermektedirler.

Müdürler, okulla ilgili kararları tek başına verme, görevsel nedenlerle öğretmenlere karşı tavır alabilme davranışlarını az düzeyde göstermektedirler.

Müdürler, öğretmenler hakkında soruşturma açacağını ve sicilini dolduracağını hatırlatma, öğretmenlere gerektiğinde üst makamlara şikayet edeceğini söyleme davranışlarını hiç göstermemektedirler.

Müdürlerin biçimsel yetki kullanma davranışları hakkında kıdem, öğrenim durumu, cinsiyet değişkenlerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Müdürlerin biçimsel yetki kullanma davranışları hakkında öğrenim durumu, göreve geliş biçimi değişkenlerine göre müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Müdürlerin biçimsel yetki kullanma davranışları branş değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu sonuca göre branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre müdürlerin yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan biçimsel yetkilerini daha fazla kullandıkları görüşünde olduğu söylenebilir. Bunun nedeni, sınıf öğretmenleri kendi sınıfıyla ilgilenirken branş öğretmenleri birden çok sınıfa girerek daha fazla öğrenciye eğitim vermeye çalışıyorlar ve sınav sisteminin getirdiği sorumlulukları da eklersek okul idaresinin onlardan beklentilerinin fazla olmasıyla, branş öğretmenleri, yöneticilerin daha fazla makam gücünü kullandıklarını düşünmüş ve bu durum müdürleri farklı algılamalarına sebep olmuş olabilir.

5.1.2.Kişisel Yetki Boyutuna İlişkin Sonuçlar

1- İlköğretim öğretmenlerine göre,

Beden dili, jest ve mimiklerini iş yaptırmak için etkili olarak kullanma, kişiliğiyle öğretmenleri etkileme öğretmenlerle ilişkilerinde şeffaf davranma, öğretmenleri etkileyerek peşinden sürüklenme davranışlarının müdürleri tarafından orta düzeyde gösterdiklerini belirtmektedirler.

Kılık kıyafetine özen göstererek öğretmenleri etkilemeye çalışma, iş yaptırırken ikna etme yeteneğini kullanma, okul çevresi ve öğretmenlerle samimi ilişkiler kurma, çeşitli problemler karşısında yaratıcı yönetsel çözümler ortaya koyma, dürüst ve güvenilir bir yönetici olduğunu öğretmenlere hissettirme, öğretmenler arası anlaşmazlık ve sorunları çözmeye tarafsız yaklaşma, ilişkilerinde kendine güvendiğini hissettirme, öğretmenlerle ilgili sorunlarla ilgilenirken kendini öğretmenlerin yerine koymaya çalışma, öğretmenlerden birisi başarılı bir iş yaptığı zaman takdir etme, söz verdiği konularda mutlaka verdiği sözün gereğini yerine getirme, öğretmenlerin kendisiyle rahatça konuşabilmelerini sağlama, öğretmenlerin düzenlediği sosyal etkinliklere katılma, öğretmenleri başkalarının yanında övme, espri yapmaktan ve kendisiyle de esprili konuşulmasından hoşlanma, öğretmenlerin güvenini ve saygısını kazanmaya çalışma davranışlarının müdürleri tarafından oldukça gösterildiğini belirtmektedirler.

2- İlköğretim okulu müdürlerine göre;

Beden dili, jest ve mimiklerini iş yaptırmak için etkili olarak kullanma, kılık kıyafetine özen göstererek öğretmenleri etkilemeye çalışma, kişiliğiyle öğretmenleri etkileme, öğretmenleri etkileyerek peşinden sürüklenme, espri yapmaktan ve kendisiyle de esprili konuşulmasından hoşlanma davranışlarını oldukça göstermektedirler.

İş yaptırırken ikna etme yeteneğini kullanma, okul çevresi ve öğretmenlerle samimi ilişkiler kurma, çeşitli problemler karşısında yaratıcı yönetsel çözümler ortaya koyma, öğretmenlerle ilişkilerinde şeffaf davranma, dürüst ve güvenilir bir yönetici olduğunu öğretmenlere hissettirme, öğretmenler arası anlaşmazlık ve sorunları çözmeye tarafsız yaklaşma, ilişkilerinde kendine güvendiğini hissettirme, öğretmenlerle ilgili sorunlarla ilgilenirken kendini öğretmenlerin yerine koymaya çalışma, öğretmenlerden birisi başarılı bir iş yaptığı zaman takdir etme, söz verdiği konularda mutlaka verdiği sözün gereğini yerine getirme, öğretmenlerin kendisiyle rahatça konuşabilmelerini sağlama, öğretmenlerin

düzenlediği sosyal etkinliklere katılma, öğretmenleri başkalarının yanında övme, öğretmenlerin güvenini ve saygısını kazanmaya çalışma davranışlarını tamamen göstermektedirler.

Müdürlerin kişisel yetki kullanma davranışları hakkında öğrenim durumu, cinsiyet, branş değişkenlerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Müdürlerin kişisel yetki kullanma davranışları hakkında öğrenim durumu, göreve geliş biçimi, branş değişkenlerine göre müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Müdürlerin kişisel yetki kullanma davranışları kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Bu sonuca göre öğretmenlerin kıdemi ilerledikçe müdürlerin kişisel yetki kullandıklarına inancının azaldığını söyleyebiliriz. Öğretmenler yıllar geçtikçe daha fazla sayıda müdürle çalıştıkları ve daha deneyimli olduklarını düşündükleri için yöneticilerinin sözel veya sözel olmayan davranışları ile performanslarını fazla etkilemediklerini düşünmüş olabilirler.

5.1.3. Teknik Yetki Boyutuna İlişkin Sonuçlar

1- İlköğretim öğretmenlerine göre,

Öğretmenlere yasal yönetsel ve diğer birçok konuda gerek duydukları bilgileri verme, okuldaki sorunların çözümünde mesleki yayınlardan faydalanma, öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili eğitim programlarına katılmalarını teşvik etme, yöneticilikle ilgili mesleki bilgilerini geliştirmeye çalışma, öğretmenlerin yapmış olduğu çeşitli proje ve çalışmalara liderlik etme, öğretmenlerin görevleri ile ilgili sorunları kendisiyle paylaşabilme imkanı sağlama, okuldaki yönetsel eylem ve kararlarına mevzuattan çok mesleki ve ahlaki ilkeleriyle yön verme, öğretmenlerin bir ekip ruhu ile çalışmalarını destekleme, öğretmenler tarafından kendisine sunulan eğitim öğretimle ilgili önerileri dikkate alma, okulda yapılması gereken işleri çabuk ve en iyi şekilde yapma, yöneticilikle ilgili yeni teknikler geliştirebilme, öğretmenlerin başarılı olmalarını sağlayacak bilgiler verme, okul yönetimiyle ilgili yeni yayınları izleme ve okuma, yöneticilikle ilgili yeni yaklaşımları okulda uygulamaya çalışma davranışlarının müdürleri tarafından oldukça gösterildiğini belirtmektedirler.

2- İlköğretim okulu müdürlerine göre;

Öğretmenlere yasal yönetsel ve diğer birçok konuda gerek duydukları bilgileri verme, okuldaki sorunların çözümünde mesleki yayınlardan faydalanma, öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili eğitim programlarına katılmalarını teşvik etme, yöneticilikle ilgili mesleki bilgilerini geliştirmeye çalışma, öğretmenlerin görevleri ile ilgili sorunları kendisiyle paylaşabilme imkanı sağlama, öğretmenlerin bir ekip ruhu ile çalışmalarını destekleme, öğretmenler tarafından kendisine sunulan eğitim öğretimle ilgili önerileri dikkate alma, öğretmenlerin başarılı olmalarını sağlayacak bilgiler verme davranışlarını tamamen göstermektedirler.

Öğretmenlerin yapmış olduğu çeşitli proje ve çalışmalara liderlik etme, okuldaki yönetsel eylem ve kararlarına mevzuattan çok mesleki ve ahlaki ilkeleriyle yön verme, okulda yapılması gereken işleri çabuk ve en iyi şekilde yapma, yöneticilikle ilgili yeni teknikler geliştirebilme, okul yönetimiyle ilgili yeni yayınları izleme ve okuma, yöneticilikle ilgili yeni yaklaşımları okulda uygulamaya çalışma davranışlarını oldukça göstermektedirler.

Müdürlerin teknik yetki kullanma davranışları hakkında öğrenim durumu, cinsiyet, branş değişkenlerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Müdürlerin teknik yetki kullanma davranışları hakkında öğrenim durumu, göreve geliş biçimi, branş değişkenlerine göre müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Müdürlerin teknik yetki kullanma davranışları hakkında kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Bunun sebebini, öğretmenlerin ilk yıllarında yöneticilerini uzman olarak görüp onlardan bir çok şey öğrendiklerini, yıllar geçtikçe kendi deneyimleri ve bilgileri arttıkça bu konudaki görüşlerinin değişmiş olabileceğini düşünebiliriz.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarına dayanılarak araştırmacılar ve uygulayıcılar için önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırmacılara Öneriler

1. Müdürlerin kişisel yetki kullanımı konusunda öğretmenlerin kıdem değişkenine göre görüş farklılığının sebepleri araştırılabilir.

2. Müdürlerin teknik yetki kullanımı konusunda öğretmenlerin kıdem değişkenine göre görüş farklılığının sebepleri araştırılabilir.

3. Daha büyük çalışma evreninde daha yüksek örneklem sayısı ile yapılacak müdürlerin yetki kullanma eğilimleri ile ilgili araştırmanın daha açıklayıcı bilgiler verebileceği düşünülmektedir.

4. Yöneticilerin yetki eğilimleri ile ilgili yapılan çalışmalar ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kademelerinde de yapılabilir. Farklı okul kademelerinde yapılan çalışmaların yönetici yetki eğilimleri ile ilgili alan yazımına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

5. Farklı coğrafi bölgelerde ve farklı kültürel veya ekonomik kesimlerde yapılacak çalışmalar müdürlerin yetki eğilimleri konusunda alan yazımına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

6. İlköğretim okul müdürlerinin yetki eğilimleri sadece müdür ve öğretmenlerinin görüşlerine göre değil veli, okul personeli, öğretmen, müdür gibi okulun bütün paydaşları dikkate alınarak çalışılabilir.

7. Okul müdürlerinin teknik, biçimsel ve kişisel yetkilerin dışında farklı yetki türleri üzerinde araştırma yapılabilir.

8. Okul müdürlerinin yetki türleri ayrı ayrı alınıp tek boyutta incelenebilir.

5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler

1. Okul müdürleri, öğretmenlere iş yaptırmak için beden dili, jest ve mimiklerini etkili olarak kullanmayı geliştirmelidirler.
2. Müdürler, öğretmenlerin sorunlarını çözerken daha fazla kendilerini onların yerine koyarak düşünmelidirler.
3. Müdürler, samimi ve dürüst kişilikleriyle öğretmenleri etkileyerek peşinden sürükleme davranışlarına daha özen göstermelidirler.
4. Müdürler, sadece yasa ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği gücü iş görenleri etkileme aracı olarak kullanmamalıdır.
5. Müdürler, okuldaki problemleri sadece yasa ve yönetmeliklerle değil kişisel çabaları ile çözerek öğretmenlerin güvenini kazanmalıdır.
6. Müdürler, öğretmenlerin bir başarısında gerek kendisine gerekse başka öğretmenlerin önünde sözlü de olsa takdir ederek motivasyona katkı sağlamalıdır.
7. Müdürler, gerek kendisinin gerekse öğretmenlerin mesleki görevlerini geliştirici eğitimlere katılmasını desteklemelidirler.
8. Müdürler, mesleki gelişim için yönetimle ilgili yayımları takip etmelidir.
9. Müdürler, görevleri ile ilgili yeni teknikler geliştirmelidirler.
10. Müdürler, okullarında yeni yaklaşımları araştırıp uygulamalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıklalın, Şule. Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 9, 1993, 183 -192.
- Akçay, Ahmet. Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu?, *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 157, Kış 2003.
- Akçay, Cengiz. *Okul Yönetimi*, 72ofset Tesisleri, Çanakkale, 1996.
- Aktan, Coşkun Can. *Değişim Çağında Yönetim*, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Aslan, Battal. *Eğitim Yönetimi* (Ders Notları), Gazi üniversitesi, Ankara, 1990.
- Aslan, Yetkin. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimlerine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Ataman, Göksel. *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*, 8. Baskı, Hatiboğlu Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Aydoğan, İsmail. Okul yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, 2008, 33-51.
- Aytürk, Nihat. “Yönetimde Yetki Devri Ve İmza Yetkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı:1, Mart 2000, 79-110.
- Başaran, İbrahim Ethem. *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
- Bursalıoğlu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, 14. Basım, Pegem Akademi, Ankara, 2008.
- Bursalıoğlu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994.
- Büyüköztürk, Şener. *Veri Analizi El Kitabı*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Can, Halil. *Organizasyon Ve Yönetim*, 7. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- Ceylan, Doğan. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2003, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Çalışır, Mustafa. Mamak İlçesi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü Ve Düzeyleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Edward, P. *The Roles and Responsibilities of Effective School Principals*, An Internship Report Submitted to the School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Education. Faculty of Education Memorial University of Newfoundland St, John’s Newfoundland, 2000.
- Efil, İsmail. *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı, Alfa Akademi Yayıncılık, Bursa, 2009.
- Elma, Cevat ve Demir, Kamile. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.

- Eren, Erol. *Yönetim Ve Organizasyon*, 8. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008.
- Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.
- Fişek, Kurthan. *Yönetim*, 3. Baskı, Kilit Yayınları, Ankara, 2011.
- Fauske, J.R. ve Ogava, R.T. *How A Faculty Made Sense Of The Impendngs Succession Of It's Principal.* (1985)
- Gürsel, Musa. *Okul Yönetimi*, Eğitim Kitapevi, Konya, 2003.
- Hoy, Wayne K.; Miskel, Cecil G. *Educational Administration Eğitim Yönetimi*, (çev. Selahattin Turan), 7. Baskı, Nobel Yayın, Ankara, 2010.
- İlgar, Lütfü. *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.
- Karasar, Niyazi. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 7.Basım, Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Ankara, 1995
- Keser, Zehra ve Gedikoğlu, Tokay. “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki Ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi”, *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:2, 2008.
- Keser, Zehra. Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki Ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, 2007, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Lashway, L. New Standarts and Accountability, Will Rewards and Sanctions Motive American's Schools to Peak Performance? Eric Publications, s.10, 2001
- Maya, İlknur Çalışkan. *Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Meb, Mevzuat Bankası, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003 (12.01.2012 tarihinde ulaşılmıştır.)
- Nelson, Robert B. *Çalışanlara Yetki Verme*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Özalp, İnan. *Yönetim Ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, Eskişehir, 2002.
- Peker, Ö. “Yetkinin Göçerilmesi Ve Kullanımı” , *Amme İdaresi Dergisi*, 24, 1, 1991.
- Robbins, S. R. *Managing Organizational Conflict*. New Jersey: Prentice - Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1974.
- Sharma, Sailesh. *Attributes Of School Principals- Leadership Qualities & Capacities*, Institute Of Principalship Studies, University Of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia, 2010.
- Straub, Joseph T. *Atak Yöneticinin Yetki Verme Rehberi*, (çev. E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- Şahin, Ali, *Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi*, Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Şimşek, M. Şerif. *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2005.
- Şişman, Mehmet. *Eğitim Ve Okul Yönetimi*, Teyö-601, 2010.

- Tanrıöğen Abdurrahman; Yücel Zafer. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 21, 2007.
- Taymaz, Haydar. *Okul Yönetimi* , Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Thambain H. J., Gemmill, G. R. *Influence Styles Of Project Managers*, 1974.
- Uygun, Hikmet. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yücel, Zafer, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Ve Yetki Devrinde Yaşadıkları Sorunlar, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

T.C.
ÇANAKKALE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.17.00.20.02-311/
Konu : Anket Uygulaması.

15.03.2012 *005532

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın
15.03.2012 tarihli ve 3082 sayılı yazısı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ayperi DİNÇER tarafından, " İlköğretim Okulları Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimlerine İlişkin Öğretmen ve Müdür Görüşleri" konulu araştırma kapsamında, 02-20 Nisan 2012 tarihleri arasında, merkez ilçede ilköğretim okullarında görev yapan idareci ve öğretmenlere, anket uygulaması yapılması ilgi yazıyla teklif edilmekte olup; Müdürlüğümüz Anket-Araştırma İnceleme Komisyonunca incelenerek uygun görülmüştür.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde; olurlarınıza arz ederim.

Dr. Şaban KARATAŞ
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
29/03/2011
Canan HANÇER BAŞTÜRK
Vali a.
Vali Yardımcısı

YÖNETİCİ ANKET FORMU

Sayın Okul Müdürüm;

Bu anket Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'nde , **“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimlerine İlişkin Öğretmen Ve Müdür Görüşleri”** konulu yüksek lisans tez araştırması kapsamında hazırlanmıştır. Verdiğiniz yanıtlar istatistiksel olarak analiz edilecek olup kimlik bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur.

Bu anketin güvenilirliğinin tarafsızlığının ve amacına ulaşmasının sağlanması için lütfen soruların dikkatlice cevaplandırılmasını rica ediyorum. Göstermiş olduğunuz ilgiye, ayırdığınız zamana saygı duyar, katılımınız için teşekkür ederim.

Ayperi DİNÇER (Tez Sorumlusu) **Yrd. Doç. Dr. İlknur MAYA** (Tez Danışmanı)
18 Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü **18 Mart Üniversitesi Öğretim Üyesi**
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) koyarak belirtiniz.

1- Kıdeminiz	() 1-5	() 6-10	() 11-15	() 16-20	() 21 ve yukarı
2- Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek			
3-Öğrenim durumunuz	() 2 ve 3 yıllık okul	() Lisans	() Lisansüstü		
4- Branşınız	() Sınıf Öğretmeni	() Branş Öğretmeni			
5- Müdürlüğe geliş biçiminiz	() Sınavla	()Müdür yardımcılığından	() Öğretmen		
			iken doğrudan		
			atama		
6- Müdürlükte bulunma biçiminiz	() Vekaleten	() Asaleten			

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta derece Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Müdürlük konumumun bana verdiği gücü kullanmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
2- Okul yönetimiyle ilgili karşılaştığım problemlerin çözümünü yasa ve yönetmeliklerde ararım.	()	()	()	()	()
3- Öğretmenlerimin resmi kurallara kesinlikle uymasını beklerim.	()	()	()	()	()
4- Öğretmenlere müdürlük yetkim dahilindeki görevleri veririm.	()	()	()	()	()
5- Öğretmenlerin hatalarını bildiğimi kendilerine hissettiririm.	()	()	()	()	()
6- Okulla ilgili kararları tek başıma veririm.	()	()	()	()	()
7- Öğretmenlerin görevlerini yapıp yapmadıklarını izler ve bunu hissettiririm.	()	()	()	()	()
8- Öğretmenlerimin yapacağı günlük işleri kontrol edeceğim biçimde düzenlerim.	()	()	()	()	()
9- Öğretmenlere haklarında soruşturma açacağımı ve sicillerini dolduracağımı hatırlatırım.	()	()	()	()	()
10- Okulun her köşesinde varlığımı hissettiririm.	()	()	()	()	()
11- Öğretmenleri gerektiğinde üst makamlara şikayet edeceğimi söylerim.	()	()	()	()	()
12- Görevsel nedenlerle öğretmenlere karşı tavır alabilirim.	()	()	()	()	()
13- Disipline her şeyden çok önem veririm.	()	()	()	()	()
14- Beden dilimi, jest ve mimiklerimi iş yaptırmak için kullanırım.	()	()	()	()	()
15- Kılık kıyafetime özen göstererek öğretmenlerimi etkilemeye çalışırım.	()	()	()	()	()
16- Öğretmenlerime iş yaptırırken ikna etme yeteneğimi kullanırım.	()	()	()	()	()
17- Kişiliğimle öğretmenlerimi etkilerim.	()	()	()	()	()
18- Okul çevresi ve öğretmenlerle samimi ilişkiler kurarım.	()	()	()	()	()
19- Çeşitli problemler karşısında yaratıcı yönetsel çözümler ortaya koyarım.	()	()	()	()	()
20- Öğretmenlerle ilişkilerimde şeffaf davranırım.	()	()	()	()	()
21- Dürüst ve güvenilir bir yönetici olduğumu hissettiririm.	()	()	()	()	()
22- Öğretmenler arası anlaşmazlık ve sorunları çözüme tarafsız yaklaşırım.	()	()	()	()	()
23- İlişkilerimde kendime güvendiğimi hissettiririm.	()	()	()	()	()
24- Öğretmenlerle ilgili sorunlarla ilgilenirken kendimi onların yerine koymaya çalışırım.	()	()	()	()	()
25- Öğretmenlerimden birisi başarılı bir iş yaptığı zaman takdir ederim.	()	()	()	()	()
26- Söz verdiğim konularda mutlaka verdiğim sözün gereğini yerine getiririm.	()	()	()	()	()

27- Öğretmenlerimin benimle rahatça konuşabilmelerini sağlarım.	() () () () ()
28- Öğretmenlerimin düzenlediği sosyal etkinliklere katılırım.	() () () () ()
29- Öğretmenlerimi etkileyerek peşimden sürüklerim.	() () () () ()
30- Öğretmenlerimi başkalarının yanında överim.	() () () () ()
31- Okulda yapılan toplantılarda espri yapmaktan ve benimle de esprili konuşulmasından hoşlanırım.	() () () () ()
32- Öğretmenlerimin güven ve saygısını kazanmaya çalışırım.	() () () () ()
33- Öğretmenlerime yasal yönetsel ve diğer bir çok konuda gerek duydukları bilgileri veririm.	() () () () ()
34- Okuldaki sorunların çözümünde mesleki yayınlardan faydalanırım.	() () () () ()
35- Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili eğitim programlarına katılmalarını teşvik ederim.	() () () () ()
36- Yöneticilikle ilgili mesleki bilgilerimi geliştirmeye çalışırım.	() () () () ()
37- Öğretmenlerin yapmış olduğu çeşitli proje ve çalışmalara liderlik ederim.	() () () () ()
38- Öğretmenlerin görevleri ile ilgili sorunları benimle paylaşabilme imkanı sağlarım.	() () () () ()
39- Okuldaki yönetsel eylem ve kararlarıma mevzuattan çok mesleki ve ahlaki ilkelerimle yön veririm.	() () () () ()
40- Okuldaki öğretmenlerimin bir ekip ruhu ile çalışmalarını desteklerim.	() () () () ()
41- Öğretmenlerim tarafından bana sunulan eğitim öğretimle ilgili önerileri dikkate alırım.	() () () () ()
42- Okulda yapılması gereken işleri çabuk ve en iyi şekilde yaparım.	() () () () ()
43- Yöneticilikle ilgili yeni teknikler geliştirebilirim.	() () () () ()
44- Öğretmenlerin başarılı olmalarını sağlayacak bilgiler veririm.	() () () () ()
45- Okul yönetimiyle ilgili yeni yayınları izler ve okurum.	() () () () ()
46- Yöneticilikle ilgili yeni yaklaşımları okulda uygulamaya çalışırım.	() () () () ()

ÖĞRETMEN ANKET FORMU

Değerli hocalarım;

Bu anket Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'nde , **“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimlerine İlişkin Öğretmen Ve Müdür Görüşleri”** konulu yüksek lisans tez araştırması kapsamında hazırlanmıştır. Verdiğiniz yanıtlar istatistiksel olarak analiz edilecek olup kimlik bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur.

Bu anketin güvenilirliğinin tarafsızlığının ve amacına ulaşmasının sağlanması için lütfen soruların dikkatlice cevaplandırılmasını rica ediyorum. Göstermiş olduğunuz ilgiye, ayırdığınız zamana saygı duyar, katılımınız için teşekkür ederim.

Ayperi DİNÇER (Tez Sorumlusu) Yrd. Doç. Dr. İlknur MAYA(Tez Danışmanı)
18 Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 18 Mart Üniversitesi Öğretim Üyesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) koyarak belirtiniz.

1- Kıdeminiz	<input type="checkbox"/> 1-5	<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> 16-20	<input type="checkbox"/> 21 ve yukarı
2- Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
3- Öğrenim durumunuz	<input type="checkbox"/> 2 ve 3 yıllık okul	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü		
4- Branşınız	<input type="checkbox"/> Sınıf Öğretmeni	<input type="checkbox"/> Branş Öğretmeni			

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta derece Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Müdürüm müdürlük konumunun kendisine verdiği gücü kullanmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Müdürüm okul yönetimiyle ilgili karşılaştığı problemlerin çözümünü yasa ve yönetmeliklerde arar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Müdürüm resmi kurallara kesinlikle uymamı bekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Müdürüm müdürlük yetkisi dahilindeki görevleri verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5-Müdürüm hatalarımı bildiğini bana hissettirir.	() () () () ()
6- Müdürüm okulla ilgili kararları tek başına verir.	() () () () ()
7- Müdürüm görevimi yapıp yapmadığımı izler ve bunu hissettirir.	() () () () ()
8- Müdürüm yapacağım günlük işleri kontrol edeceği biçimde düzenler.	() () () () ()
9- Müdürüm hakkımda soruşturma açacağını ve sicilimi dolduracağını hatırlatır.	() () () () ()
10- Müdürüm okulun her köşesinde varlığını hissettirir.	() () () () ()
11- Müdürüm gerektiğinde beni üst makamlara şikayet edeceğini söyler.	() () () () ()
12- Müdürüm görevsel nedenlerle bana karşı tavır alabilir.	() () () () ()
13- Müdürüm disipline her şeyden çok önem verir.	() () () () ()
14- Müdürüm beden dili, jest ve mimiklerini iş yaptırmak için etkili olarak kullanır.	() () () () ()
15- Müdürüm kılık kıyafetine özen göstererek öğretmenleri etkilemeye çalışır.	() () () () ()
16- Müdürüm iş yaptırırken ikna etme yeteneğini kullanır.	() () () () ()
17- Müdürümün kişiliğinden etkilenirim.	() () () () ()
18- Müdürüm okul çevresi ve öğretmenlerle samimi ilişkiler kurar.	() () () () ()
19- Müdürüm çeşitli problemler karşısında yaratıcı yönetsel çözümler ortaya koyar.	() () () () ()
20- Müdürüm benimle ilişkilerinde şeffaf davranır.	() () () () ()
21- Müdürüm dürüst ve güvenilir bir yönetici olduğunu hissettirir.	() () () () ()
22- Müdürüm öğretmenler arası anlaşmazlık ve sorunları çözmede tarafsız yaklaşır.	() () () () ()
23- Müdürüm ilişkilerinde kendine güvendiğini hissettirir.	() () () () ()
24- Müdürüm öğretmenlerle ilgili sorunlarla ilgilenirken kendini öğretmenlerin yerine koymaya çalışır.	() () () () ()
25- Müdürüm öğretmenlerden birisi başarılı bir iş yaptığı zaman takdir eder.	() () () () ()
26- Müdürüm söz verdiği konularda mutlaka verdiği sözün gereğini yerine getirir.	() () () () ()
27- Müdürüm öğretmenlerin kendisiyle rahatça konuşabilmelerini sağlar.	() () () () ()
28- Müdürüm öğretmenlerin düzenlediği sosyal etkinliklere katılır.	() () () () ()
29- Müdürüm öğretmenleri etkileyerek peşinden sürükler.	() () () () ()
30- Müdür öğretmenleri başkalarının yanında över.	() () () () ()
31- Müdürüm espri yapmaktan ve kendisiyle de esprili konuşulmasından hoşlanır.	() () () () ()
32- Müdürüm öğretmenlerin güvenini ve saygısını kazanmaya çalışır.	() () () () ()
33- Müdürüm öğretmenlere yasal yönetsel ve diğer bir çok konuda gerek duydukları bilgileri verir.	() () () () ()

34- Müdürüm okuldaki sorunların çözümünde mesleki yayınlardan faydalanır.	() () () () ()
35- Müdürüm öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili eğitim programlarına katılmamızı teşvik eder.	() () () () ()
36- Müdürüm yöneticilikle ilgili mesleki bilgilerini geliştirmeye çalışır.	() () () () ()
37- Müdürüm öğretmenlerin yapmış olduğu çeşitli proje ve çalışmalara liderlik eder.	() () () () ()
38- Müdürüm öğretmenlerin görevleri ile ilgili sorunları kendisiyle paylaşabilme imkanı sağlar.	() () () () ()
39- Müdürümün okuldaki yönetsel eylem ve kararlarına ahlaki ilkeleri yön verir.	() () () () ()
40- Müdürüm öğretmenlerin bir ekip ruhu ile çalışmalarını destekler.	() () () () ()
41- Müdürüm öğretmenler tarafından kendisine sunulan eğitim öğretimle ilgili önerileri dikkate alır.	() () () () ()
42- Müdürüm okulda yapılması gereken işleri çabuk ve en iyi şekilde yapar.	() () () () ()
43- Müdürüm yöneticilikle ilgili yeni teknikler geliştirebilir.	() () () () ()
44- Müdürüm öğretmenlerin başarılı olmalarını sağlayacak bilgiler verir.	() () () () ()
45- Müdürüm okul yönetimiyle ilgili yeni yayınları izler ve okur.	() () () () ()
46- Müdürüm yöneticilikle ilgili yeni yaklaşımları okulda uygulamaya çalışır.	() () () () ()