

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
YETKİ KULLANIMINDA VE YETKİ DEVRİNDE
YAŞADIKLARI SORUNLAR
(DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması
ve Ekonomisi Bilim Dalı**

Zafer YÜCEL


Danışman: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN


**Haziran 2006
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Zafer YÜCEL tarafından Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN yönetiminde hazırlanan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında ve Yetki Devrinde Yaşadıkları Sorunlar” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 29.06.2006 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN
Jüri Başkanı-Danışman

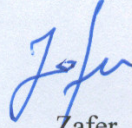

Yrd. Doç. Dr. Muammer KUNT
Jüri Üyesi


Yrd. Doç. Dr. Kazım ÇELİK
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 06./07./2006 tarih ve 12./02 sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Prof. Dr. Nazım Kadri EKİNCİ
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza : 
Öğrenci Adı Soyadı : Zafer YÜCEL

TEŞEKKÜR

Öncelikle araştırmanın her aşamasında değerli görüş, öneri ve eleştirileriyle beni yönlendiren, katkı ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen ve bu araştırmanın ortaya çıkıp şekillenmesinde büyük bir sabır ve anlayışla bana danışmanlık eden hocam, sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmalarımnda bana destek olan hocalarım, Yrd. Doç. Dr. Ramazan BAŐTÜRK, Yrd. Doç. Dr. Muammer KUNT, Yrd. Doç. Dr. Kazım ÇELİK ve Yrd. Doç. Dr. Meral URAS'a teşekkür ederim.

Çalışmalarımnda bana destek olan, okul idarecilerime, tüm meslektaşlarıma ve tüm öğrencilerime ve bana karşı inancımı kaybetmeyen arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmamı, elim bir trafik kazası sonucu aramızdan ayrılan değerli arkadaşım Milli Eğitim Şube Müdürü M. Uğur BORAN'a ithaf ederim.

Son olarak beni yetiştiren aileme, annem Zeliha ve babam Cengiz YÜCEL'e bana kazandırdıkları ve öğrettikleri her şey için; layık olmaya çalışacağım.

Zafer YÜCEL

Denizli 2006

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YETKİ KULLANIMINDA VE YETKİ DEVRİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR (DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)

YÜCEL, Zafer
Yüksek Lisans Tezi,
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Haziran 2006, 114 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, Denizli İl Merkezi'nde bulunan ilköğretim okulu düzeyindeki tüm okullarda görev yapan okul yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılarını tespit etmektir.

Bu araştırmanın verileri 2004–2005 eğitim öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Veri toplama aracı olan ölçek formu 105 ilköğretim okulunda uygulanmış, toplam 211 ölçek değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın çözümlenmesine “SPSS 11 for Windows” paket programı kullanılmıştır. Araştırmada grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı “t-testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi”, farkın hangi gruplar arasında olduğu “Scheffe Testi”, teknikleriyle araştırılmıştır.

“Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılamamasında”, “Yetki devri sürecinde astların kendine güvenememesi” alanlarında okul yöneticilerin sorun yaşadıkları ve katılma derecelerinin “Çoğu Zaman” olduğu saptanmıştır.

“Okulun yeterli düzeyde aydınlatılamamasında”, “Sağlık ve askerlik işlerinin yapılamamasında”, “Devredilen yetkinin amaçlarının ve kapsamının ortaya konulamamasında”, “Devredilen yetkinin geri alınamamasında” alanlarında okul yöneticilerin sorun yaşamadıkları ve katılma derecelerinin “Hemen Hemen Hiçbir Zaman” olduğu saptanmıştır.

ANAHTAR KELİMELER: Örgüt, Eğitim Yönetimi, Yetki, Yetki Devri.

ABSTRACT

PRINCIPALS' PROBLEMS IN USING AND DELEGATING AUTHORITY

YÜCEL, Zafer
M. Sc. Thesis,
Department of Educational Sciences
Supervisor: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

June 2006, 114 Pages

The purpose of this research is to define the principals' perceptions of the problems they face in carrying out their responsibilities and in delegating their authorities, in the schools at the level of primary school in the Provincial Center of Denizli.

The data of this research were collected during the spring term of 2004-2005 academic year. The data collection instrument was applied in 105 primary schools and 211 scales were taken into evaluation in total. "SPSS 11 for Windows" package program was used in the analysis of the research. In the research, it was tried to be found out whether the difference between group averages was meaningful through "t-test" and "one-way variant analysis" and between which groups there was a difference through "Scheffe Test" techniques.

It was found out that the administrative staff of the schools had problems in "The school building and the facilities should be repaired and maintained regularly." and "My subordinates don't have self-confidence." and that their participation in this was "Mostly".

It was found out that the administrative staff of the schools did not have any problems in "Insufficient enlightenment of the schools", "Carrying out the procedures related to health and military service", "Statement of the objectives of devolution of authority" and "Getting back the delegated authority" and that the level of their participation in this was "Almost Never".

KEY WORDS: Organization, Educational Administration, Authority, Delegating Authority.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
GİRİŞ	x

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM

1.1.PROBLEM DURUMU	1
1.1.1. Örgüt	2
1.1.2. Yönetim	4
1.1.3. Yöneticilik	5
1.1.4. Eğitim Yöneticiliği	6
1.1.5. Okul Yöneticiliği	8
1.1.5.1. İlköğretim kurumları	9
1.1.5.2. İlköğretim okulu müdürünün görevleri	10
1.1.6. Yetki	13
1.1.6.1. Yetkinin kaynağı	16
1.1.6.2. Yetkinin tipleri	18
1.1.6.3. Yetkinin temelleri	18
1.1.6.4. Yetkinin fonksiyonları	19
1.1.6.5. Güç ve etki	21
1.1.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanım Alanları	22
1.1.7.1. Okul işletmesi	23
1.1.7.2. Personel işleri	24
1.1.7.3. Eğitim öğretim işleri	25
1.1.7.4. Öğrenci işleri	26
1.1.8. Yetki Devri	27
1.1.8.1. Yetki devrini gerekli kılan nedenler	32
1.1.8.2. Yetki devrinin engelleri	33
1.1.8.3. Yetki devrinin düzeyleri ve ilkeleri	34
1.1.8.4. Ters yönde yetki devri	37
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	38
1.3. ALT PROBLEMLER	38

1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	40
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	40
1.6. SAYILTILAR.....	40
1.7. SINIRLILIKLAR.....	40
1.8. TANIMLAR.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	42
2.2.YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. YÖNTEM	47
3.2. EVREN	48
3.3. ÖRNEKLEM	48
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI	48
3.4.1. Ölçeğin Hazırlanması	48
3.4.2. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliliği.....	49
3.4.3. Ölçeğin Uygulanması	50
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUMLAR

4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİ	51
4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİ	52
4.2.1. Okul Türü Değişkenine Göre	53
4.2.2. Okulun Eğitim Durumu Değişkenine Göre	54
4.2.3. Okulun Fiziki Yapısı Değişkenine Göre.....	55
4.2.4. Okuldaki Personel Sayısı Değişkenine Göre	56
4.2.5. Kıdem Değişkenine Göre	58
4.2.6. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre	59
4.2.7. Yöneticinin Pozisyonu Değişkenine Göre	60
4.2.8. Yöneticinin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre	60
4.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİ	61

4.3.1. Okul İşletmesi Boyutu	61
4.3.2. Personel İşleri Boyutu	63
4.3.3. Eğitim Öğretim İşleri Boyutu	64
4.3.4. Öğrenci İşleri Boyutu	65
4.3.5. Yetki Devri Sırasında	66
4.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİ	67
4.4.1. Okul Türü Değişkenine Göre	67
4.4.2. Okulun Eğitim Durumu Değişkenine Göre	70
4.4.3. Okulun Fiziki Yapısı Değişkenine Göre.....	71
4.4.4. Okuldaki Personel Sayısı Değişkenine Göre	73
4.4.5. Kıdem Değişkenine Göre	75
4.4.6. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre	77
4.4.7. Yöneticinin Pozisyonu Değişkenine Göre	79
4.4.8. Yöneticinin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre	80
SONUÇLAR ve ÖNERİLER	81
SONUÇLAR	81
ÖNERİLER	84
Uygulayıcılar İçin Öneriler	84
Araştırmacılar İçin Öneriler	85
KAYNAKLAR	86
EKLER	90
Ek-1 Ölçek Olur Belgesi	91
Ek-2 Ölçek	92
Ek-3 Okulların Listesi	96
ÖZGEÇMİŞ.....	99

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1-Yetki Devri Düzeyleri	34
-------------------------------------	----

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Ölçeğin Güvenirlik Katsayısı	50
Tablo 4.1.İlköğretim Okulu yöneticilerinin yetki kullanımında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılama düzeyleri.....	52
Tablo 4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	53
Tablo 4.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.....	53
Tablo 4.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Yetki Kullanımı”, Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.....	54
Tablo 4.5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Eğitim Durumuna Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.....	54
Tablo 4.6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	55
Tablo 4.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi..	56
Tablo 4.8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.....	56
Tablo 4.9. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	56
Tablo 4.10. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.....	57
Tablo 4.11. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.....	57
Tablo 4.12. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yöneticiliğindeki Kıdem Yılına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	58
Tablo 4.13. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yöneticiliğindeki Kıdem Yılına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.....	58
Tablo 4.14. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	59
Tablo 4.15. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.....	59
Tablo 4.16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe	

testi.....	59
Tablo 4.17. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Pozisyonuna Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.....	60
Tablo 4.18. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin En Son Mezun Oldukları Eğitim Programına Göre Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.....	60
Tablo 4.19. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okul İşletmesi” Konusunda Yetki Kullanımı Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	61
Tablo 4.20. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Personel İşleri” Konusunda Yetki Kullanımı Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	63
Tablo 4.21. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Eğitim Öğretim İşleri” Konusunda Yetki Kullanımı Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	64
Tablo 4.22. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Öğrenci İşleri” Konusunda Yetki Kullanımı Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	65
Tablo 4.23. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	66
Tablo 4.24. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	67
Tablo 4.25. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.....	68
Tablo 4.26. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi..	69
Tablo 4.27. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Eğitim Durumuna Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve Yetki Devri Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.....	70
Tablo 4.28. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	71
Tablo 4.29. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.....	71
Tablo 4.30. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.....	72

Tablo 4.31. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Okul İşletmesi”,Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”,“Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	73
Tablo 4.32. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Okul İşletmesi”,“Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”,“Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.....	74
Tablo 4.33. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”,“Öğrenci İşleri” Alanlarında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.....	74
Tablo 4.34. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yöneticiliğindeki Kıdem Yılına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	75
Tablo 4.35. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yöneticiliğindeki Kıdem Yılına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve“Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.....	76
Tablo 4.36. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Okul İşletmesi”,“Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”,“Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.....	77
Tablo 4.37. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”,“Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.....	77
Tablo 4.38. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”,“Öğrenci İşleri” Alanlarında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.....	78
Tablo 4.39. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Pozisyonuna Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.....	79
Tablo 4.40. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mezun Oldukları Son Eğitim Programına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.....	80

GİRİŞ

Araştırmanın birinci bölümünde, araştırmada ele alınan konuya ilişkin temel bilgilerle, problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlere yer verilmiş, ardından araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, sayıtlılara, sınırlılıklara, araştırmada kullanılan kavram ve terimlere yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, literatür taraması verilmiş, yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmaların amaç ve sonuçları bakımında özetleri değerlendirilmiştir. Araştırmanın, bu alanda yapılan çalışmalar içerisindeki yeri belirtilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi, evreni, veri toplama aracı ve verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, “İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar ve düzeyleri” belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla uygulanan ölçeğin istatistiksel analizi ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların çizelgeleri bu bölümde yer almaktadır. Bulgu ve yorumların verilmesinde “Alt Problemler” başlığı altında cevap aranan sorular sırası ile ele alınmıştır. Yorumlama yapılırken elde edilen bulgular doğrultusunda; ölçekte IX numaralı “Eğitim yönetiminde her hangi bir akademik çalışma yaptınız mı” ve X numaralı “Eğitimin herhangi bir anabilim dalında yüksek lisans veya doktora eğitimi aldınız mı” sorularına evet cevabı veren sadece ikişer kişi olduğu ve bu yüzden sağlıklı bir değerlendirme yapılamayacağından bu maddeler yorumlanmamıştır.

Araştırmanın sonuçlar ve öneriler kısmında ise araştırmadan elde edilen sonuçlar ve araştırmacılar için öneriler bulunmaktadır.

Araştırmacı tarafından geliştirilen ve uygulanan ölçek, ölçek olur belgesi ve ölçeğin uygulandığı okulların listesi ekler bölümünde verimiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada ele alınan konuya ilişkin temel bilgilerle, problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlere yer verilmiş, ardından araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, sayıtlılara, sınırlılıklara, araştırmada kullanılan kavram ve terimlere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Eğitim, toplumun kendini gerçekleştirmesi ve kendini yenilemesi için vazgeçilmez bir toplumsal kurumdur. Eğitim, hem örgün hem de yaygın olarak toplumun içinde yer alır.

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur (Aydın,2000:169).

Eğitimin amaçlarına yönelik yapılan etkinlikler formal eğitim kapsamında gerçekleştiği için bu bölümde örgüt, yönetim, yöneticilik, okul yöneticiliği, yetki ve yetki devrine yer vermek, problem durumunu daha da anlaşılır hale getirecektir.

1.1.1. Örgüt

Örgüt nedir? Örgüt fikrinin, bireyin bütün ihtiyaçlarını ve isteklerini tek başına karşılamaya yeterli olmadığı gerçeğinden doğduğu söylenebilir. Birey bütün ihtiyaçlarını tek başına karşılayacak gerekli yetenek, kuvvet, zaman ve dayanıklılığa sahip olamayacağından, kendi ihtiyaçları karşılamada başkalarına muhtaç olabilmektedir. Çabalarını birleştiren kimseler, bir araya geldiklerinde, tek başlarına gerçekleştirebileceklerinin çok daha fazlasını gerçekleştirebilirler. İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremedikleri hedeflerini ya da sorunlarını güçlerini birleştirerek çözme yoluna giderler ve böylelikle örgütleri oluştururlar (Sarı,2005:2) En büyük örgüt olan toplum, çeşitli bireylerin koordinasyonu sayesinde, kendi üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir (Schein,1965:8). Örgüt kavramının temelini oluşturan öğelerden birisi, karşılıklı yardım fikrine dayanan, çabaların koordinasyonudur.

Diğer yandan ortaya konan bu işbirliğinin yararlı olabilmesi için, erişilmesi gereken belirli amaçların bulunması ve işbirliği yapan taraflar arasında bu amaçlara ilişkin bir anlaşmanın var olması gerekmektedir. Örgüt kavramının temelini oluşturan öğelerden bir diğeri, faaliyetleri koordine etmek suretiyle, ortak bazı amaçları gerçekleştirmedir.

Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır (Aydın, 2000:13). Örgütlerde yapılacak işler çoğu zaman birbirinden farklı olabilmektedir. İşbirliği içersinde ortak amaçlara ulaşılması için farklı işlerin farklı kişilerce yapılması, işbölümünü gerektirmektedir. Örgüt kavramını temelini oluşturan olgulardan bir tanesi de iş bölümüdür.

Buraya kadar bir örgütü meydan getirebilecek olgular ortaya konulmuştur. Örgüt bireysel amaçları gerçekleştirebilecek bir araç olabileceği gibi, birey de örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek bir araç olabilmektedir. Örgütleri formal ve informal olarak ayırtmak mümkündür.

Örgütle ilgili alan uzmanları tarafından yapılmış çeşitli tanımlar yer almaktadır. Farklı ifadeler kullanılmış, farklı noktalar vurgulanmış olsa da, tanımların özde birbirine çok yakın oldukları görülmektedir. Bu tanımlardan biriside Chester Barnard'a aittir.

Barnard'a göre örgüt “ iki yada daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir.”(Aydın, 2000: 14; Schein, 1968: 10; Dunham ve Pierce, 1989: 56; Tanrıöğen, 1997: 2).

Buna ek olarak Schein'e göre örgüt “örgüt, işbölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ile sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla, açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerini akılcı biçimde koordine etmesini ifade eder.”(Schein, 1968:10).

Yine benzer bir tanımda Mark ve Simon'dan (1958) gelmiştir. Mark ve Simon'a göre örgütler dört temel özelliğe sahiptirler (Aktaran:Aydın, 2000:16);

- (1) örgütler bireylerden ve gruplardan oluşur,
- (2) belirli amaçları vardır,
- (3) amaçlar, ussal olarak eşgüdümlenen ve yönlendirilen farklılaştırılmış işlevler aracılığı ile gerçekleştirilir,
- (4) örgütler zaman içerisinde belli bir sürekliliğe sahiptir.

Bir başka tanımda ise Blau ve Scott (1962) formal örgütü ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için birden fazla bireyin, güç ve eylemlerini eşgüdümlemesi olarak açıklamaktadırlar (Aktaran:Aydın,2000:70). Blau ve Scott (1962) örgütün var oluşundan yada sunduğu hizmetlerden kimin yaralandığı konusu üzerinde durarak örgütleri dört sınıfa ayırmaktadırlar (Aktaran:Aydın, 2000:17):

- 1-Karşılıklı yarar sağlayan örgütler. Bu örgütler öncelikle örgütün üyelerine yarar sağlarlar. Sendikalar, kulüpler, siyasi partiler, meslek kuruluşları bu tür örgütlerdendir.
- 2- İşletmeler. Öncelikle mal sahiplerine yarar sağlayan örgütlerdir. Sanayi işletmeleri, bankalar, sigorta şirketleri, mağazalar bu türdendir.
- 3- Hizmet örgütleri. Özellikle müşterilerine yarar sağlayan örgütlerdir. Hastaneler, okullar, sosyal hizmet kuruluşları hizmet örgütlerine örneklerdir.
- 4- Kamu yararına çalışan örgütler. Geniş anlamda topluma yarar sağlayan örgütlerdir. Milli Savunma Bakanlığı, Polis Teşkilatı, Maliye Bakanlığı ve Araştırma kuruluşları bu tür örgütlerdir.

İçinde yaşadığımız toplumun büyük bir örgüt olduğu var sayılırsa, muhtemelen üyesi olduğumuzun farkında olduğumuz örgüt kadar farkında olmadığımız örgütlerin de üyesi olduğumuz görülebilir. İçinde bulunulan örgüt ihtimalle bir başka örgütün parçasıdır. Bu örgütlerde işler nasıl yürür? Bu konu yönetim başlığı altında incelenecek.

1.1.2. Yönetim

Yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda var olmuştur. Tarihçiler yönetim düşüncesinin ilk çağda yaşamış medeniyetlerde dahi var olduğunu ve zaman içerisinde gelişme gösterdiğini belirtmektedir (Aktan,2004). Örgüt ve yönetim tarihsel bir süreç içerisinde incelenmiş, araştırılmış ve farklı izahlar ortaya çıkmıştır. Örgütle ilgili tarih boyunca ortaya atılmış çeşitli kuramlara rastlayabiliriz. Örgüt ve yönetim kuramları ele aldıkları konular bakımından dört ana döneme ayrılarak incelenebilir (Toprakçı,2002:74). Bu dönemlerden ilki “klasik dönem” olarak adlandırılan ve yapıya ağırlık veren geleneksel yaklaşım dönemidir. İkincisi “neo-klasik dönem” olarak adlandırılan, insan ilişkileri ve yönetimin çevreyle etkileşimine ağırlık veren dönemdir. Üçüncüsü “modern dönem” olarak adlandırılan örgütü bütünlüklü bir sistem olarak gören çağdaş yönetim yaklaşımı dönemidir. Son olarak henüz tam netleşme de post modern yaklaşımları içinde barındıran “post modern dönem”dir. Her dönem içinde farklı birçok kuramı barındırmaktadır (Toprakçı, 2002:75).

Yönetim ve örgütü birlikte var olan iki kavram gibi düşünülebilir. Kurulan örgütlerin varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için iyi yönetilmeleri gerekir. Sağlıklı yönetilmeyen formal örgütler ne kadar iyi yapılarırsa yapılarınsınlar, örgüt amaçlarını istenilen oranda gerçekleştiremezler. Bunun içindir ki yönetim örgüt içerisinde önemli bir yere sahiptir.

Yönetimle ilgili literatürde çeşitli tanımlar yer almaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

“Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir. Hangi örgütte olursa olsun yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarını ve bireylerin çabalarını eşgüdümlemektir”(Aydın, 2000: 70).

Yönetim farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını kapsar (Taymaz,2003:19). Dunham ve Pierce (1989:6) yönetimi; planlama, örgütlenme, insan ve madde kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda yönetme ve denetleme olarak özetlemişlerdir. Bursalıoğlu'na (2002:15–16) göre ise örgüt bir yapı, yönetim ise bu yapıyı işleyen bir süreçtir ve yönetimin görevi örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır. Diğer bir tanım, yönetimi süreç, sanat ve bilim olarak özetlemektedir (Gürsel,1995:38). Yönetim ise bir organizasyonda tüm ekonomik kaynakların (emek, sermaye, toprak, bilgi) en etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak ekonomik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yöneltmesi ve kontrol edilmesidir (Aktan,1999).

Kısaca yönetim, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasıdır. Buradan yola çıkarak, formal bir örgütte yönetim; örgütü saptanan amaçlara ulaştırmalı ve amaçlara uygun bir biçimde yaşatmalıdır. İnsan ve madde kaynaklarını sağlamalı ve etkin bir biçimde kullanılmalıdır. Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulamalı ve işlerin yapılmasını sağlamalıdır. Örgütün çalışmalarını izlemeli, denetlemeli ve geliştirmelidir.

1.1.3. Yöneticilik

İnsanın insanı yönetmeye başladığı tarihin ne zaman başladığına ilişkin kaynaklar arasında görüş birliği yoktur... Bazı kaynaklarda insanın yerleşik düzene geçtiği tarihi yönetimin başlangıcı olarak benimser (Başaran,2000:32). Yönetim, insanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak çalıştıkları her zaman ve her yerde var olagelmıştır diyebiliriz. Yönetim tarihinin insanlık tarihiyle doğru orantılı olduğu söylenebilir.

Yönetimin var olduğu her yerde yöneticiler, yöneticilerin var olduğu her yerde ise yönetilenler var olduğu noktasında uzlaşmaktadır. Yönetimin nasıl icra edildiğine ilişkin farklı görüşler olsa da, karar alma yetkisine sahip olan kişiler yöneticilerdir (Schein, 1965:3).

Her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır (Taymaz,2003:57). Yöneticinin görevi, örgütü amaçlar yönünde yaşatmaktır (Başar, 2000:52).

Yönetimde olanlardan beklenen bazı davranışlar vardır. Yöneticinin bir örgütte yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol fonksiyonlarını içeren kendisinden beklenen rolleri üzerinde genel bir anlaşmaya varılmıştır (Hicks,1972:58).

Her örgütün kendine has bir yapısı ve işleyiş tarzı vardır. Özellikle eğitim gibi, insana dayalı örgütlerde yöneticiler kuram ve tecrübelerini durumlara göre değerlendirip örgütü amaca ulaştırmada en iyi yolu bulmalıdırlar.

Emir verecek olan yöneticiler, personellerini tanımalılar, yetersizliği ortadan kaldırmalılar, işi ve çalışmalarını ortak noktada oluşturma yeteneğine sahip olmalıdırlar (Hanson,1995:19).

Her örgütün olduğu gibi eğitim örgütlerinin de iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kendine has yönleri olan eğitim örgütlerinin de yönetimi kendine has özellikler gösterebilmektedir.

1.1.4. Eğitim Yöneticiliği

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin eğitim alanında uygulaması olarak görülür (Taymaz, 2003:20). Genel kullanımıyla eğitim yönetimi kavramının içeriğinde, halk eğitim müdürlükleri, ders araçları merkezi, il, ilçe milli eğitim müdürlükleri vb. okulun dışındaki başka eğitim kurumlarının yönetimi de algılanmaktadır (Açıkalm, 1998:2).

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak için kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 2000:29). Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli nitelikler taşıyan insanların işbirliği yapması ve eşgüdümü sağlamasıdır (Ekleme, 2001:3).

Yöneticiler, yönetim süreçlerinden birinci derecede sorumlu olan örgüt üyeleridir (Dunham ve Pierce, 1989:6). Wayne ve Cecil'e göre (1996:10) eğitim yönetimindeki gelişmeler de diğer yönetim alanlarına paralel olarak gelişmiştir.

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Girdisi ve çıktısı insan olan; sonuçları ya da etkisi hemen kendini göstermeyen, çevresiyle birebir iletişim içinde olan eğitim yönetiminin kendine has yönleri vardır. Kaya (1993:39) eğitim yönetiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir.

1) Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.

2) Eğitim amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını da geliştirmedir. Öğrenciler okulda eleştirici düşünceyi geliştirince farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.

3) Eğitim kurumlarında yetiştirilenler eğitildikleri alanlar dışında çalışmak istemeyebilirler, bu durumda eğitim-insan-iş dengesi bozulabilir.

4) Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür.

5) Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle çevrenin gereksinmelerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.

6) Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.

7) Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.

8) Eğitim Kurumu olan okullarda görev alan öğretici personel genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasında seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği

konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir.

9) Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.

10) Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerine karşılıkla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılr farklılıklar gösterir (Aydın, 2000:167). Eğitim yönetiminin kendine has özelliklerinin ortaya çıktığı durumlarda eğitim yöneticisinin de kendine has özellikleri ortaya çıkmaktadır.

Eğitim yöneticileri tıpkı diğer yöneticiler gibi örgütü amaçlarına ulaştırmada yönetim süreçlerini çok iyi uygulamalıdır.

1.1.5. Okul Yöneticiliği

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim sistemi okulları da kapsayan bir üst sistem konumundadır (Taymaz, 2003: 21–22). Eğitim yönetimi, sistemi bütün olarak çözümlmeyi ve birleştirmeyi amaçlar.

Toplumun eğitim istemi, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimi, öğrencilerin sayı ve kalite olarak gelişmelerinin sağlanması, maliyetin hesaplanması ve kaynakların bulunması, geleceğe yönelik gereksinimlerin kestirilmesi ve tasarlanması, daha geniş bir kapsamda uluslar arası ilişkilerin insan kaynağına yönelik boyutlarının izlenmesi ve düzenlenmesi eğitim yöneticilerinin başlıca işidir diyebiliriz.

Okul eğitim sisteminin bir alt sistemidir. Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni konumundadır. Okul, eğitim sisteminin;

- 1) en işlevsel parçasıdır,
- 2) eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler,

3) sistemin sınırında, uğta ilk düzeyde, üretim amaçlı somut örgütlenmesidir. (Açıkalm, 1998:1).

Okul yönetimi de eğitim yönetimini daha sınırlı bir alana uygulamasıdır (Taymaz,1995:15). Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği ayrı ayrı birer meslek sahasıdır ve okul yöneticisinin yeterlik alanları eğitim yöneticisinin yeterlik alanlarından farklıdır. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu,2002:5). Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirtmek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumda çalışan yöneticileri de eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür.

Okul, eğitim sistemini doğrudan etkileyen bir alt sistemdir. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedede bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulamasını gerçekleştirip, sistemin geri beslenmesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıkalm,1998:2–3).

1.1.5.1 İlköğretim Kurumları

Konumuz gereği ilköğretim okullarının tanımını yapmakta yarar vardır. Eğitim sisteminde 7–14 yaş gurubundaki çocuklar için eğitim programlarının uygulandığı kurumlardır. İki kademededen oluşan bu kurumlarda birinci kademe beş yıl ve ikinci kademe üç yıl olmak üzere olmak üzere toplam sekiz yıldır. Birinci ve ikinci kademesi ile bütünlük içinde eğitim yapan ve başlangığta temel eğitim adı ile kurulan sekiz yıllık bu okulların isimleri ilköğretim okuluna dönüştürülmüştür. İlköğretim okullarında kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir (25212 sayılı Resmi Gazete).

Okul yöneticileri eğitim sisteminin en uç noktasında bulunan okulları amacına uygun olarak yaşatmak için planlayan, örgütleyen, insan ve madde kaynaklarını rasyonel biçimde kullanan, bunları yöneten ve denetleyen kişilerdir.

1.1.5.2. İlköğretim Okulu Müdürünün Görevleri

Okul müdürü Milli Eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak, Milli Eğitimin genel amaçları ile okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlar, alınan kararlar ve hazırlanan planlar doğrultusunda yönetir. Okulda çalışan personelin yasal görevleri, yetki ve sorumlulukları yönetmeliklerde maddeler halinde sıralanır (Taymaz,2003:86–89).

1. Okulu ilgili yasa hükümlerine göre yönetir ve temsil eder.
2. Okulda çalışmalarını açık sistem kurallarını dikkate alarak yapar.
3. Sorunları çözmek üzere ilgililerin katılımı ile karar verir.
4. Milli eğitimin amaçlarını analiz ederek okul amaçlarını saptar.
5. Okul amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejik planlar hazırlar.
6. Planların uygulanmasını sağlayacak bir yapı oluşturur, kurar.
7. Personelin iş tanımlarını yapar, yetki ve sorumluluklarını belirler.
8. Milli eğitimin saptanmış temel ilkelerine uygun çalışmalar yapar.
9. Okulu çevreye tanıtıcı etkinliklerde bulunur, vizyon geliştirir.
10. Okulda ahenkli çalışma düzeni kurar, misyonunu yerine getirir.
11. Okulun gelişimini sağlamak üzere araştırmalar yapar, yaptırır.
12. Ekip çalışması ruhunu geliştirir, ilgililerle iş birliği yapar.
13. İletişim ağını kurar, formal ve informal iletişimi sağlar.
14. İnsan ilişkilerinde uyulması gereken kuralları belirler, uyar.
15. Personeli çalışmaya isteklendirmek üzere moralini yükseltir.
16. Okulda çalışanların doyumunu sağlamak üzere güdüler.
17. Okulda bireyler ve birimler arasında eşgüdüm sağlar.
18. Okul ile ilgili toplantılara ve kararlara katılır, ilgilileri bilgilendirir.
19. Gelişme sağlamak ve kaliteyi artırmak üzere stratejiler belirler.
20. Sosyal ve ekonomik gelişmeler uyum sağlayacak değişiklikler yapar.
21. Personeli rehberlik yapar, hizmet içinde yetiştirilmelerini sağlar.
22. Personelin performansını değerlendirir, mesleki yardımda bulunur.
23. Okulun sağlıklı olarak yaşayabilmesi için ihtiyaçlarını karşılar.
24. Okulda olumlu bir iklim oluşturmak üzere çalışmalar yapar.
25. Okul kültürünü geliştirecek etkinlikler düzenler, çevreye tanıtır.
26. Yönetmelik ilkelerini benimser ve uygun davranışlar gösterir.

27. Okulda savurganlığı önleyici önlemler belirler ve uygular.
28. Okula atanan personeli göreve başlatır, ilgililere bildirir.
29. Personelin nakil, yer değiştirme ve ayrılma işlemlerini yapar.
30. Stajyer öğretmenlerin ve aday memurların yetiştirilmelerini sağlar.
31. Personelin alanında ilerleme ve yükselmesine yardımcı olur.
32. Personele maaş, ders ücreti ve diğer ödemeleri zamanında yaptırır.
33. Personele yıllık, mazeret, hastalık ve aylıksız izinleri kullandırır.
34. Personelin sicil ve disiplin ile ilgili işlerin yapılmasını sağlar.
35. Suçluların cezalandırılmasını, başarıların ödüllendirilmesini sağlar.
36. Personelin sağlık durumları ile ilgilenir, askerlik işlerini yapar.
37. Personelin çalışmalarını izler, değerlendirir, yetişmesini sağlar.
38. Okulun öğrenci kontenjanını, kayıt koşullarını belirler.
39. Öğrenci kaydının yapılması ve dosyaların düzenlenmesini sağlar.
40. Öğrencilerin devam-devamsızlık ve nakil işlemlerini izler.
41. Sınavlar ve sınıf geçme işlemlerinin doğru yapılmasını sağlar.
42. Tasdikname, karne, teşekkür ve takdirname verilmesini sağlar.
43. Öğrencilere diploma verilmesi ile ilgili işlemleri titizlikle yürütür.
44. Öğrencilere kimlik ve paso verir, askerlik işleri yaptırır.
45. Yoksul öğrencilere yardım, kredi veya burs sağlamaya çalışır.
46. Öğretim yılı başında yıllık öğretim ve eğitim planını hazırlar.
47. Yönetime yardımcı olacak kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur.
48. Okulun öğretim kapasitesi ile öğrenci sınıf ve şubelerini belirler.
49. Öğretmenlerin görüşleri de alınarak ders dağıtımını yapar.
50. Ders dağıtım programını hazırlar ve ilgililere duyurulmasını sağlar.
51. Gündem hazırlar ve genel öğretmenler kurulu toplantısını yapar.
52. Zümre, sınıf ve şube öğretmenler kurulu toplantılarını yaptırır.
53. Öğretmenlerin yaptıkları yıllık ders planlarını inceler ve onaylar.
54. Öğretim yılında gerekli olacak ders araç ve gereçlerini sağlar.
55. Kütüphanesinin düzenlenmesini, öğrencilerin yararlanmasını sağlar.
56. Öğretmenlerin günlük ders planlarını yapmasını önerir ve izler.
57. Öğrencilerin inceleme ve gözlem için gezi yapmalarını sağlar.
58. Öğretmenlerin derslerine girer, yapılan öğretimi değerlendirir.
59. Okul yürütme kurulunu oluşturur, çalışma ortamı hazırlar.
60. Rehberlik servisinin kurulmasını ve hizmetlerin yürütülmesini sağlar.

61. Disiplin ve onur kurullarının kurulmasını sağlar, çalışmalarını izler.
62. Okulda nöbet hizmetlerinin düzenlenmesini ve yürütülmesini sağlar.
63. Eğitsel kulüplerin kurulması ve çalışmaların planlanmasına yardım eder.
64. Okulda ve çevrede anma gün ve törenlerin düzenlenmesini sağlar.
65. Beden eğitimi ve spor çalışmalarını destekler, yakından izler.
66. Okul Aile Birliğinin çalışmalarını yönlendirir, katkılarından yararlanır.
67. Okul Koruma Derneği çalışmalarını yönlendirir, etkinliklerini izler.
68. Çevreyi tanımaya yönelik çalışmalar yapar ve ilişkileri düzenler.
69. Çevrenin kalkınmasına katkıda bulunur ve çevreden destek sağlar.
70. Okulun bina ve tesislerinde yerleşim ve kullanım planlarını yapar.
71. Okulda bina ve tesislerin bakım ve onarımlarını zamanında yaptırır.
72. Sivil savunma ve güvenlik ile ilgili önlemlerin alınmasını sağlar.
73. Yangın ve sabotajlara karşı alınacak önlemleri belirler ve alır.
74. Okul bahçesi, bina ve tesislerin temizlik işlerinin yapılmasını sağlar.
75. Yazı işlerinin düzenli ve ilkelere uygun olarak yürütülmesini sağlar.
76. Gizli yazılarla ilgili işlemleri yapar, arşiv düzenlenmesini yaptırır.
77. Okulun yıllık gelir ve giderlerini hesaplar, bütçesini zamanında hazırlar.
78. Ödenek ve avans alınması, kullanılması ve ödeme yapılmasını sağlar.
79. İhale ve satın alma işlemlerini ilgili yasa hükümlerine göre yürütür.
80. Okulda kooperatif, kantin ve çay ocağı çalışmalarını düzenler.
81. Okulda ayniyat kayıt, işleme, sayım, devir-teslim işlerini yürütür.
82. Okulda çıkartılan yıllık, gazete ve dergilerin yazılarını kontrol eder.
83. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasını sağlar.
84. Okulda İta Amiri olarak hesap işlemlerini kontrol eder ve onaylar.
85. Görevden izinle ayrıldığında yardımcısını müdür vekili olarak önerir.

İlköğretim okulu müdürleri kendilerine yasa ve yönetmeliklerle verilen ve sınırları çizilen görevlerini yerine getirirken yine kendilerine yasa ve yönetmeliklerle verilen ve sınırları çizilen yetkilerini kullanırlar (Taymaz,2000:355). Okul müdürü, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini yönetmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir (MEB,1998:374).

İlköğretim okulu yöneticisi okulu amaçlarına ulaştırmakla sorumludur. Sorumluluğun esası zorunluluktur, yani yetkiyi kullanma zorunluluğudur

(Bursalioğlu,2002:181). Sorumluluklarla beraber daima aynı derecede yetki de verilmelidir (Taymaz,1995:20).

1.1.6. Yetki

İnsan toplumu, toplu yaşamda sağlanan düzenliliğın bir ürünüdür. Düzen, toplumu oluşturan çeşitli öğeler arasında kurulan görelı bir güç dengesi sonucu doğmuştur. Bu denge genelde eşit olmayan birimler arasında olmuştur. Ama eşitsizlik, taraflarca benimsenmiş olduğundan, toplum, görelı bir dengeye-düzene kavuşmuştur. Milyonlarca insan her gün, astlık-üstlük ilişkisi içinde, buyurma ve uyma eylemleri yoluyla etkileşimde bulunabilirler. Yetki olgusu bu ilişkinin temelidir diyebiliriz.

Örgütlerde görülen yaygın yasalardan birisi de, belli rol sahiplerinin, bazı başka rol sahiplerinden gelen belirli türdeki isteklere yanıt vereceğı ve uyacağı yolundaki yasadır. Bu yasalar yazılı yada sözlü olabilir. Kaynağın yetkiden alan isteklere (emirlere) uyma (itaat) örgüt içersinde genelleştirilmiş rol bekleyişlerindedir. Yetkinin böyle benimsenmesi, her yeni üyenin üyeliğı kabul ettiğı ve örgüte girdiğı psikolojik sözleşmenin ana koşullarından olabilmektedir. Hiçbir örgüt, yeterli bir otorite tanıma ve benimseme olmadan çalışamaz (Katz ve Kahn,1977:225, Aktaran Çelik,2003:73). Liderler kendilerine “neden” sorularının sorulmamasını tercih ederler, eğer bir açıklama yapılacaksa bu söyle olmalıdır; okuldaki pozisyonum, sistem kurallarının gereğı ve beklentiler yüzünden beni takip etmelisin (Sergiovanni, 1992:30).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için yönetimin, yönetilenler üzerinde yeterli düzeyde yönetme gücüne sahip olması beklenir, aksi durumlarda yönetim sorunları yaşanabilir. Yönetilenlerin yönetimin egemenliğı altına girmeyi benimsemeleri beklenir. Öğretmenlerin, uygun görmediğı ve benimsemediğı bir değışimi gerçekleştirmek oldukça zor olur (Erdoğan,2002:87). Örgüt yönetim tarafından kontrol altında tutulmalıdır.

Yapılan literatür taramalarında yetkinin pek çok tanımına rastlanmıştır. Yetki çeşitli kaynaklardan şu şekilde aktarılmaktadır. Griffits'e göre otorite kurumlaşmış güç,

hiç görmediğimiz gücün, görünen kısmıdır. Chruden ve Sherman ise otoriteyi örgütlerde, doğruyu taktir etme, hakkını kullanabilme, harekete geçirebilme, sıraya koyabilme, kendinden alttakilerin hareketlerini kontrol edebilmedir. Otorite; örgütteki görevlileri, amaçlara doğru hareket ettirmede birbirine bağlayan güce ahenk kazandıran şeydir. Schermerhorn, Hunt ve Osborn'a göre ise otorite yasallaşmış güçtür, bu gücün ödül ve ceza verme, değişiklik yapma hakkı olduğu astları tarafından kabul edilir. Özalp, yetki yöneticinin belli davranışları gösterebilme ve bazı şeylerin yapılmasını ya da yapılmamasını isteme hakkıdır demektedir. Henri Fayol, yetkiyi emir verme ve itaat isteme hakkı olarak görmektedir. Koçel'e göre yetki, bir görevi, bir işi belli şartlarda yapmayı sağlayan karar verme ve uygulama hakkıdır. Bu hak yasalardan, sözleşmelerden ya da fiili durumdan doğar. Yetki, başkalarına komuta etme, bir işi yaptırma veya yaptırmama olanağı sağlar. Yetki sahibi olan kademe ya da kişi, belirli bir işin yapılıp yapılmaması gerektiğine karar verir (Elma,2003:182, Taymaz,2003:58, Aydın,2000:18, Bursalıoğlu, 2002:179–180). Bu okullarda işlerin en basit ve doğrudan yapılmasının yoludur (Sergiovanni,1992:30).

Weber, ideal tip bürokrasinin motor gücü olarak yetkiyi; bir örgütte çalışan bireylerin, işle ilgili olmak üzere, istekli ve şartsız olarak üstlerinden aldıkları emirlere uymaları olarak tanımlamıştır (Aydın, 2000:34). Bürokratik otorite, haklar, kurallar, teamüller, iş tanımları beklentiler şeklinde ortaya çıkar (Sergiovanni, 1992:30).

Başaran (2000:69), yetkiyi en üst makama verilen yetkinin, örgütün yetke sıra dizininde oluşan makamlarda temsil edilmesi yani yetki ast makamlara göçerilmiş yada aktarılmış yetkedir demektedir.

Barnard (1938)'a göre yetki astlar tarafından kabul ediliyorsa ve verilen görevler yerine getiriliyorsa vardır. Çünkü yetki, üst ile astın arasında etkili bir haberleşme ve iletişim aracıdır. Barnard yetki kavramını “Kabul teorisi” ile açıklamaktadır. Kabul teorisine göre; yetkinin astlar tarafından kabul edilmesi için, açık ve anlaşılır olması, personelin beklentilerine ve örgütsel amaçlara dönük olması gerekir. Verilen emirler astların beklentilerine ve yeteneklerine uygun olmalıdır (Aktaran Çelik,2003:74-75).

Gouldner (1954) beklentilerin dengelendiği bir yapı olan örgütün amaçlara doğru hareket ettirmede yetkinin gerekli olduğunu belirtmiştir. Örgütte denetim ve eşgüdüm sağlamak için kullanılır (Aktaran Çelik,2003:75).

Blau (1956) 'ya göre yetki ast ve üstlerin karşılıklı bağımlılığının bir sonucudur. Barnard'ın kabul teorisine dayanarak yetkinin iki yönlü etkileşim süreci olduğunu savunan Blau, "Hizmetlerin Takası Kuramı'nı" geliştirmiştir. Bu kurama göre, başkasına hizmette bulunan bir kişi, onu minnet altında bırakır. Bu minnetten kurtulmak için, diğer tarafında bir hizmette bulunması gerekir. Her iki tarafta hizmetten memnun kalırsa takas devam eder (Aktaran Çelik,2003:75).

Follet (1941)'a göre yetki biçimsel hiyerarşideki pozisyona göre değil, "Durum Yasası"na uygun olarak eylemde bulunabilme yeteneğine dayanır. Bu görüş yetkinin görevle birlikte ortaya çıktığını savunur. Yetki işbirliğinden doğar. Bu nedenle; örgüt üyesi, iş ve fonksiyonuna göre sorumluluğa, sorumluluğu kadar da yetkiye sahip olmalıdır. Çünkü fonksiyon, yetki ve sorumluluk ile birlikte oluşur ve birbirinden ayrılmaz bir bütünlüğe sahiptir (Aktaran Çelik,2003:75).

Simon (1951) yetkinin, hiyerarşik ve fonksiyonel bakımdan verilebileceğini belirtmiştir. Hiyerarşik bakımdan verilen yetkide, her üst belli astlar grubu üzerinde yetkilidir. Fonksiyon bakımından verilen yetki de ise, örgütte her üye uzmanlık alanına göre belli bir iş üzerinde yetkilidir (Aktaran Çelik,2003:75).

Yetki bir hak veya doğruluk veya adaletin yasal, ahlaki veya moral kavramıdır. Bu nedenle yetki yasal bir güç olarak da kabul edilebilir (Hicks,1972:58).

Örgütsel yapıların değişmesi, demokrasi, insan hakları ve yönetime katılma gibi kavramların zaman içinde önem kazanması ile yetkinin giderek üstlerden çok astlar yönünden tanımlandığı söylenebilir. Çağdaş yaklaşımlar yetkinin statik tanımından kaçınarak, yetkinin işlevleri veya görünümünü açıklamaya yönelmektedirler. Çağdaş yaklaşımların yetkinin işlevleri konusundaki görüşleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Çelik,2003:75–76).

1. Yetki, sosyal, teknik ve hiyerarşik temelleri olan bir liderlik yeteneğidir.

2. Yetki, örgütsel yapıyı kuran ve işleten güçtür.
3. Yetki, her örgütün dinamik ve benzersiz koşulları içinde ortaya çıkan ve o yapıdaki ilişkilerin karşılıklı etkileşiminin ürünü olan bir iletişim aracıdır.
4. Yetki, örgütsel amaçları belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için izlenmesi gereken iş ve işlemlerle, bu işlemlerden sorumlu birimleri saptayan yönetsel erktir.
5. Yetki, bir iletişim aracı olarak, örgütsel etkinlikleri planlayan, eşgüdümleyen, denetleyen ve değerlendiren eylemler dizgesidir.
6. Yetki, bir yaptırım aracı olarak, örgütte ödül ve ceza sistemini düzenleyen güçtür.
7. Yetki, bir sosyal kontrol unsuru olarak, örgütsel değişimi yönlendiren kararlar dizgesidir.
8. Yetki, örgütsel kaynakların bütünleştirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması için, yönetsel erkle örgütün sosyal ve teknik güçlerinin dengelendiği bir uyum sürecidir.

Büyük küçük bütün örgütlerde görülebilen yetkinin, her örgütte kendine has bir yapısı olabilir. Yetki, yöneticinin belli davranışları gösterebilme hakkı olarak da tanımlanabilir. Yetki yönetim faaliyetlerinin temelini teşkil eder. Yöneticiler başkaları aracılığıyla iş yaptıklarından, çeşitli ilişkiler içersine girmek durumundadırlar. İşle ilgili çeşitli istekte bulunabilirler. Bu ilişkiler, çeşitli ast-üst ilişkileri doğurur ve bu ilişkilerin temelinde yetkinin yattığını söyleyebilir.

Yetkinin tanımına ilişkin literatürde birçok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Bunun nedeni bu tanımların astlar yada üstlere göre yapılmasıdır. Özetleyecek olursak yetkiyi; yöneticinin maiyetinde çalışan insanların davranışlarını yönlendiren karar verme gücü, örgüt üyelerini, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek davranışlar gösterecek biçimde yönetme gücü, gücün dış gösterisi, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat istemek hakkı, ödül ve ceza verme hakkı, bir iletişim akımı gibi biçimlerde tanımlayabiliriz.

1.1.6.1 Yetkinin Kaynağı

Yetkinin tanımlanmasında farklı yaklaşımlar olduğu gibi yetkinin kaynağı konusunda da farklı yaklaşımlar vardır. Yetkinin kaynağı, Yetkinin nasıl doğduğuna ilişkin soruya cevap arama çabasıdır. Bu konuda üç görüş ortaya konmuştur (Taymaz,2003:59).

- 1- Biçimsel yetki teorisi
- 2- Kabul teorisi
- 3- Bilgesel yetki teorisi

1- Biçimsel yetki teorisi: Yetkinin kaynağının anayasaya kadar dayandırır. Yetki yukarıdan aşağıya doğrudur ve daha çok hukuki anlamdadır. Yetki üst basamaklardan aşağıya doğru belli sınırlar içinde azalarak devam eder.

2- Kabul teorisi: Kabul teorisi, biçimsel yetki teorisinin aksine yetkinin yukarıdan aşağıya doğru bir sistem olmadığını ve yetkinin astları kabulüne bağlı olduğu temeline dayanır. Yöneticilerin verdikleri emirlerin astların kabul alanına girmesi gerekir ki örgüt amaçlarına ulaşılmaya çalışılsın (Dunham ve Pierce, 1995:366–369).

Örgütteki astlar, üstler tarafından verilen emirleri yerine getirdiği gibi bezende reddedebilmektedirler. Astlar, hareket biçimine kara vermeden önce düşünecektir; kabul yada reddetmekle sağlayacağı üstünlükleri karşılayacaktır.

Astların, yetki konusunda yöneticilerin emirlerine uymaları, bazı şartların tamamlanmasına bağlıdır (Çelik,2003:77).

1. Yetkinin bir haberleşme biçimi olduğu düşünülürse, iyi anlaşılmamış bir haberleşme ile yetki faaliyeti gerçekleşemez. Bazı emirler anlaşılmaz bir durumda olur ve emrin yerine getirilme biçimi veya zamanı belirsiz olabilir.
2. Astlar, verilen emrin örgütün amaçlarıyla uygun olduğu düşüncesine sahip olmalıdırlar.
3. Astın amaçlarıyla verilen emir uyum içinde olmalıdır.
4. Astların verilecek emri yerine getirecek bir güce sahip olmaları gerekmektedir.

3- Bilgesel yetki teorisi: Bir bakıma kabul teorisinin bir uzantısı diyebileceğimiz bilgesel yetki; bir kimsenin yetkili olduğunun kabulünü, o kişinin teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin benimsenmesi olarak görür. Follet, üstten gelen emirlerin kabulünde iki tarafında karşılıklı çıkarlarının olmasının önemini vurgulamıştır (Dunham ve Pierce, 1995:369).

1.1.6.2. Yetkinin Tipleri

Yetki üç ana grupta toplanmıştır (Bursalıoğlu, 2002:183, Taymaz,2003:59).

1- Geleneksel yetki: Geleneksel yetki, üstün davranışlarını yasal görür ve astın mutlak itaatini bekler.

2- Rasyonel yetki: Rasyonel yetki, mantığa dönüktür ve demokratik ilkeleri izler.

3- Karizmatik (Allah vergisi) yetki: Bu yetki türü, kişisel ve manyetik bir güçtür, daha çok büyük liderlerde görülmektedir.

1.1.6.3. Yetkinin Temelleri

Griffits yetkinin temellerini şu şekilde özetlemiştir (Bursalıoğlu, 2002:183, Taymaz,2003:59).

1- Formal temel: Formal temel, hiyerarşideki makam ve derecenin, örgütteki yaptırımların, gene örgütteki sembol ve terimlerin verdiği yasallığın bir birleşimi sonunda meydana gelir.

2- Teknik temeli: Teknik temeli, yetkilinin gördüğü eğitimin ürünü olan beceri ve bilgi oluşturur.

3- Sosyal temel: Sosyal temel, yetkilinin bulunduğu sosyal sınıfın ürünüdür, aile ve servet gibi öğeler üzerine kurulmuştur.

4- Ayrıca toplumun örgüte tanıdığı özel hak: Yetkinin temellerinden biridir. Çocuğunu 'eti senin kemiği benim' şeklinde bir atasözü ile öğretmene teslim etmiş olan bir baba, onun yetkisini böyle bir temel ile güçlendirmektedir.

5- Kıdem temeli: Kıdem temeli, aslında pratik yaşantıya dayanmakla beraber, fazla büyütülmemelidir. Çünkü böyle bir eğilim, yönetimin kitabı olmadığı savına kadar gidebilir.

6- Kişilik temel: Yetkilinin etrafındakilerde yarattığı güvenlik ve buna karşılıklı onların yetkiyi benimsemesi sonunda meydana gelir.

7- Daha önce açıklanmış olan kabul alanı kavramı da yetkinin işlemlerini kolaylaştırdığında, onun temellerinden biri olarak sayılabilir.

1.1.6.4. Yetkinin Fonksiyonları

Yetkinin örgütlerde üç temel işlevinden söz edilebilir. Bunlar; yöneticiye çeşitli alanlarda güç kazandırarak kurallara uyulmasını sağlamak, örgüt havasını değiştirmek ve sahip olanlara statü kazandırmak olarak sıralanabilir (Bursalıoğlu,2002:184, Çelik,2003:77).

Disiplin: Örgütsel amaçlara ve hiyerarşik düzene uygun olarak hareket etmeyi sağlayan güçtür. Yetki ise; yöneticiye bünyesel, bilgisel, kişisel ve manevi alanlarda güç kazandırarak asların kaideleri, düzen ve yüksek çalışma standardına uygun şekilde hareket etmelerini sağlar. Gerçek anlamda disiplin, asların kendi içlerinde gelişen ve kendi arzularıyla ortaya çıkarılan bir düzendir. Disiplin ceza da içerse, sadece böyle anlamak yerine örgütü çoğunluğun isteğine uygun olarak yönetmek aracı olarak anlamak gerekir. Bu araç ise etkisini kaynağı olan yetkilerden almaktadır (Eren,2000:246).

Manevi Ortam: Bir grup insanın ortak amaçlara ulaşmak için davranışlarından doğan çalışma atmosferi veya havasına denir. Ortama iş birliği ve güven hakimdir (Eren,2000:246).

Sosyal Statü Ve Saygı: Genel olarak statü ve mevkiler, hak ve görevlerin biçimsel örgüt içindeki kademeleşmesini, sübjektif anlamda statü ise, bireylerin birbirlerine değerlendirmelerine ve kişisel hükümlerini ifade eder. Örgütlerin alt kademelerinden üst kademelerine çıkıldıkça yetkinin de artması gerekir. Artan yetki ile birlikte statü artar. Bulunduğu mevkide mesleki yetkisini artıran kimseler daha üst statülere geçebilme şanslarına ve statünün sağladığı sosyal saygı görme mutluluğuna kavuşacaktır (Eren,2000:247).

Sorumluluk: Etkinliklerden veya başkalarının etkinliklerinden yada herhangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunluluğuna, sorumluluk denir. Sorumluluk bir şeyi yapma zorunluluğudur. Örgütlerde sorumluluk bir kimsenin örgütsel işleri veya ödevleri yapma görevidir. Örgütte her şahsın bir takım sorumlulukları vardır; çünkü herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Formal örgütlerde, örgütün üyesi

olabilmenin başka bir nedeni yoktur (Hicks,1972:65). Otorite güç olarak, yapılması veya yapılmaması gerekenleri söyler (Workman,2002:40).

Görevler astlara yetkinin uygun bir devri ile verilir. Bununla beraber sorumluluk devredilemez. Bir nezaretçinin astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük azalma bile olmaz (Hicks,1972:65).

Sorumluluğun kaynağı sahip olunan iş yapma ve iş yaptırma yetkisidir. Biri olmadan diğeri mevcut değildir (Eren,2000:346) Sorumluluk bireyin bir işli yapmak için o işi kabul ettiği zaman kendi içinde yaratılmış olur. Eğer kendisine tayin edilmek istenen görevin koşulları bireye uygun gelmiyorsa ve bu nedenle sorululuğun yüklenmek istemiyorsa görevi reddetmesi gerekir. Görevin haklı bir sebebe dayanmaksızın kabul edilmemesi, sorumluluk yüklenmeyi reddetme, bir disiplin kararının alınmasını ve hatta işten çıkarılmayı gerektirebilir. Sorumluluk esas olarak bireyin görevlerini yapmakta kendi şahsına karşı duyduğu zorunluluktur (Hicks, 1972:66).

Hesap Verme: Bireyin kendisine duyduğu sorumluluğa ek olarak örgüt üyesi kendinden yüksek kademe yetkilileri karşı sorumludur. Hesap vermenin nedeni yöneticinin bir asta devrettiği yetki ve verdiği görevler üzerinde hesap sorma hakkına sahip olmasıdır. Astın kendine tanınan yetki dolayısıyla yapacağı hizmetler hakkında yöneticinin sorularına cevap vermesi gerekir. Hesap verme, kendisine yetki tanınan kimsenin yaptığı işin kalitesi hakkında kendi üstündeki yönetici tarafından değerlendirileceğini anlaması ile ilgilidir (Hicks,1972:66).

Örgütün istikrarlı bir biçimde varlığını sürdürebilmesi için örgütün her noktasındaki makam ve şahıs için güç, yetki, sorumluluk ve hesap verme arasında dengenin kurulması gerekir. Bir kimsenin yetkisi, sorumluluk ve hesap verme durumundan fazla ise bu yetkinin iş görenler üzerinde gelişigüzel kullanabilme potansiyeli vardır. Kullanamayacak olsa bile bu, iş görenler üzerinde korku yaratabilir. İş doyumu bu durumdan olumsuz şekilde etkilenebilir.

1.1.6.5. Güç ve Etki

Birbirleriyle kapsayan ve kapsanan ilişkisi olduğu içi yetkiden bahsederken genel hatlarıyla güçten ve etkiden bahsetmekte yarar vardır.

Güç, bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Başkalarının davranışlarını kontrol yada etkileme yeteneğidir (Hanson,1996:53). Bir olayı uygulamaya koyma, kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneğidir. Ancak, bunların fiilen uygulanması değildir. Bu tanımlama güç ile yetkiyi açık bir şekilde birbirinden ayırmaktadır. Yetki bir hak veya doğruluk veya adaletin yasal, ahlaki veya moral kavramıdır. Bu nedenle yetki yasal bir güç olarak da kabul edilebilir (Hicks,1972:58).

Bununla birlikte bazı yazarlar, gücü insanların diğerlerini eyleme geçirebilmesi olarak kabul etmiştir. Ayrıca örgüt ortamında yetkinin üst ve ast ilişkisi olarak alınması ve devredilebilmesine karşılık; gücün teknik yetenek olarak görülmesi ve devredilememesi ikisinin yapısı arasında bir fark oluşturmuştur. Yetkinin makama özgü olmasına karşın, gücün kişiye özgü olması da iki terim arasındaki belli başlı farklılıklardan sayılabilir.

Bunlara ek olarak etkiden de söz edilmiş, Katz ve Kahn (1977) erk ve otoriteyi açıklarken Cartwright'tan aldıkları etki kavramını kullanmışlardır; etki bir kimsenin başka bir kimsenin davranışını amaçlanmış yönde değiştirecek biçimde davranması ve kişiler arasında bir alışveriş bulunmasıdır (Aktaran Çelik,2003:64). Dunham ve Pierce (1995:365) "etki"den bahsederken; etkiyi, kişinin etrafını sonuca ulaşılabilmek için değiştirebilme yeteneği olarak yorumlamıştır.

Yetke ve yetki arasında bazı yazarlar tarafından bir ayırım yapılmıştır. Etkiler silsilesinin manevi; kişisel veya biyolojik olanlarına yetke diyoruz (Eren,2004:380).

Yetki ve yetki devri konusunda yaygın olarak bir diğer kavram da otoritedir. Yetki ve otorite kavramları çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Fakat iki kavram arasında temel bazı farklılıklar bulunmaktadır. (Elma,2003:183–184) bu farklılıkları 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 kullanımını bireysel bir edimken, yetki kullanımını 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 (hiyerarşik düzeyi) belirler. Yetkisi otoritesinden fazla olan yöneticiler genellikle yaptırım uygulamak durumunda kalırlar. Otoritesi yetkisinden fazla olan yöneticiler ise çoğu kez yetki aşımına (tecavüzüne)neden olurlar, sahip olduklarından fazla yetki kullanırlar. Yetki sınırlarının aşımı olumsuz sonuçlara yol açmasa da, yetkilerini aşan yönetici hesap vermek zorunda kalabilir.

1.1.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanım Alanları

Yönetimde görev, örgütün ya da birimin amacını gerçekleştirmek ve işlevini yerine getirmek için yapılan ödevler, işler ve etkinliklerdir. Bu iş ve işlevlerin etkili ve verimli şekilde yerine getirilmesini sağlamak da yöneticinin görevidir. Yönetimde yetki, hukuksal ve yönetsel olarak, bir işi ve görevi yapma ve yaptırma hakkıdır. Bu nedenle her görev, yetkiyi doğurur. Görev yapılıncaya, yetki kullanılmış olur. Yetki kullanımının sonucu da, hesap vermeyi yani sorumluluğu doğurur. Böylece görev, yetki ve sorumluluk tüm örgütlerde yönetsel bir bütündür (Aytürk,2003:10).

İlköğretim okulu yöneticileri kendilerine yasa ve yönetmeliklerle verilen ve sınırları çizilen görevlerini yerine getirirken yine kendilerine yasa ve yönetmeliklerle verilen ve sınırları çizilen yetkilerini kullanırlar. Bu yetki kullanım alanları örgütsel

farklılıklar gösterse de belli ana başlıklar altında toplanabilir. (Aydın,2000:178–195, Barkçin,1994:104–155, Öksüm:2001:84, Taymaz,2003:100–257, Başaran,200:141–224). Bunlar;

- 1) Okul İşletmesi,
- 2) Personel İşleri,
- 3) Eğitim Öğretim İşleri,
- 4) Öğrenci İşleri.

1.1.7.1. Okul İşletmesi

Okulun, eğitim yapmaya elverişli bir ortama kavuşturulabilmesi için yapılan hizmetlere “okul işletmesi” diyebiliriz. “Okul işletmesi” kavramına, okulun eğitim yapılan yerleri, eğitime yardımcı yerleri ve okulun işletilmesine ilişkin işler ve işlemler girer. Okul işletmesi, eğitim için kullanılacak bina, tesis ve araçların kullanıma hazır bulundurulması, maddi ihtiyaçların karşılanmasını kapsar (Taymaz,2003:216).

Okulun eğitim yerleri, derslik, işlik, laboratuvar, kütüphane, çok amaçlı salon, kapalı spor salonu, uygulama bahçesi ve oyun alanlarıdır. Bunların, okulun eğitim programına uygun sayıda ve nitelikte sağlanması ve yönetilmesi, okulun eğitim seviyesinin istenilen düzeye çıkarılması için gereklidir. Ancak, eğer bu hizmetler uzmanca ve doğru olarak yürütülmezse, öğretim programı aksar ve halkın okula olan güveni azalır (Aydın,2000:179). Okulun eğitime yardımcı yerleri, yemekhane, ambar, arşiv, koridor, öğrenci yurdu ve koridorlardır. Bunların dolaylı yoldan eğitime katkısı, eğitim yerleri kadar önemlidir.

Döner sermayesi olan okullarda ise, bunların işletilmesi için ayrıca bu alanda yetişmiş işgörenlerin çalıştırılması gerekmektedir. Bütün bunlara ek olarak, okulun donatımı, temizliği, havalandırılması, ısıtılması, aydınlatılması, bakımı onarımı, korunması, sivil savunma işleri, ayniyat gibi işler her okluda yapılması gereken “okul işletmesi” işlerindedir.

Okul yöneticileri genellikle mesailerinin büyük bir kısmını “okul işletmesi”ne ayırmaktadırlar. Bu işler okul yöneticilerinin zamanının büyük bir kısmını almaktadır (Manen,2002:1) Bu hizmetler yapılmadığında okulu eğitim çalışmaları aksayabilir,

eksik yapıldığında ise okuldaki eğitimin kalitesi düşebilir. Ayrıca okulun genel hizmetlerinin yapılmaması ya da eksik yapılması, okulun yönetimini de kusurlu yapar; yönetmen bunları en iyi biçimde yapmaktan sorumludur (Başaran,2000:203). Okulun güç yitimine uğramadan yaşaması için “oklu işletmesi” tam ve nitelikli yapılması önem arz etmektedir.

1.1.7.2. Personel İşleri.

Bir okulda çalışan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar özlük işlerini yapmak üzere sarf edilen çabaların tümüne personel hizmetleri denir (Taymaz,2003:99). Okuldaki eğitim hizmetleri eğitim işgörenleri aracılığıyla yürütülür. Eğitim işgörenleri, öğretmenler, idareciler, eğitim uzmanları ve yardımcı eğitim işgörenleri (hizmetliler, teknisyenler, sekreterler ve şoförler) başlığı altında toplanabilir. Öğretmenler ve idareciler, eğitim alanında yüksek düzeyde yetişmiş meslek adamlarıdır. Öğretmen ve idareciler devler memurları sınıflandırılmasında eğitim öğretim sınıfı olarak geçerler ve kamuda çalışanların içinde büyük bir orana sahiptirler. Okuldaki insan kaynakları, bilimsel ve evrensel ilkelere göre yönetilmelidir. Eğitim sisteminin dolayısıyla okulun insangücü planının yapılması ve bu plana göre insangücü yetiştirilmesi gerekir (Başaran,2000:177).

Eğitim işgörenleri, eğitim alanında yetişmiş kişiler arasından seçilerek alınırlar, Devlet Memurları Kanunu'nun şartlarına göre aday işgören olarak eğitilirler, adaylıklarını başarıyla bitirdiklerinde görevlerine asaleten atanırlar. Eğitim işgörenlerinin devlet memuru olarak, yasal ödev ve sorumlulukları vardır. Bu durum özel sektörde çalışan eğitim işgörenleri için de geçerlidir, onlar da özel öğretim kanunundaki hükümlere tabidirler. Yasalara aykırı hareketlerine karşılık, eğitim işgörenine disiplin kuralları uygulanır, yönetsel ve yargısal kovuşturma açılır. Eğitim işgöreninin, yüklenen suçlara karşı, kendini savunma, ilgili makam ve mahkemelere başvurma hakkı vardır.

Eğitim işgörenlerine, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için verdikleri emeğin karşılığı olarak ödeme yapılır; bazı parasal ve toplumsal haklar tanınır (Başaran,2000:177). Okulda çalışan işgörenlerin yasal güvenceleri vardır. Eğitim işgörenlerinin, meslek hayatı boyunca kendilerini yetiştirmeleri, hakları ve

mesleklerinin bir gereğidir. Devlet, hastalandığında eğitim işgörenlerinin iyileştirilmesini sağlar, bu durum özel okullarda bağlı buldukları sosyal güvenlik kuruluşu tarafından gerçekleştirilir. Eğitim çalışanlarının yazın dinlenme ve mazeret izni alma hakları vardır. Emekliye ayrılacak personelin emeklilik işleri yapılır ve okul idaresince gerekli yerlere iletilir.

Eğitim işgörenlerinin, izlenmesi ve denetlenmesi birinci öncelikli olarak okul müdürü tarafından ve belirli aralıklarla müfettişler tarafından gerçekleştirilir. Yılın belli zamanlarında sicil ve disiplin dosyaları okul müdürü tarafından doldurulur ve sicil amirine gönderilir. Askere gitmesi gereken personel ücretsiz izne ayrılır ve askerlik dönüşü tekrar göreve başlatılır.

Okulda uyulması ve uygulanması gereken mevzuat okul yöneticileri tarafından duyurulur ve takibi yapılır. Eğitim işgörenlerinin hizmet içi gereksinimleri karşılanır. Gerekli kurullar yapılarak eğitim işgörenlerinin karar alma sürecine katılmaları sağlanır.

1.1.7.3. Eğitim Öğretim İşleri.

Okulun var oluş nedeni ve amacı, öğrencilerini eğitsel amaçlara göre yetiştirmektir (Başaran,2000:141). Eğitsel hedeflerin kaynağı, okulun eğitim programıdır. Eğitim programı, önceden belirlenmiş eğitsel hedefleri gerçekleştirmek için tasarlanan bir araçtır. Eğitim programı yalnız öğretilecek konuları değil, öğretmenler tarafından planlanmış tüm eğitim etkinliklerini kapsar. Okulu yönetmek, eğitim programının gereklerini etkili biçimde yerine getirmektir (Başaran,2000:141).

Okulda yapılan eğitimin amacı, yalnız okul duvarları içinde öğrenciye sadece programların gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmakla sınırlı değildir (Taymaz,2003:187). Eğitim öğretim işleri kapsamında dersleri, sosyal kulüpleri, kutlama ve anma etkinlikleri, kültürel etkinlikleri, yetiştirici ve tamamlayıcı etkinlikleri sayabiliriz. Bunların etkili yönetimi okul yönetimini de doğrudan etkiler. Okullara ilişkin yasa ve yönetmelikler, bu etkinliklerin nasıl uygulanması gerektiğini açıklar.

Okulun ihtiyacı olan eğitim öğretim materyalleri ve diğer ihtiyaçları için, okulun çevre ve okul aile birliği ile iyi ilişkiler kurması gerekmektedir. Çevreden gelen destek

okul yönetiminin elini de güçlendirir (Lyons,1998:5).Eğitim öğretim işlerinin etkili yönetimi için, uygun yönetim teknolojisi ve en son eğitim teknolojisi sağlanmalı ve eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılması sağlanmalıdır. Son yıllarda ilköğretim ders kitapları öğretmenlerin seçiminden çıkartılıp Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ücretsiz olarak dağıtılmaktadır.

1.1.7.4. Öğrenci işleri.

Bir okulda öğrencilerin özlük işlemlerini yürütmek ve başarılarını değerlendirmek için yapılan çalışmaların tümüne öğrenci hizmetleri denir (Taymaz,2003:129). Öğrenci kaynağının yönetiminin amacı, eğitim programının uygulanmasına elverişli bir ortam yaratmaya yardımcıdır (Başaran,2000:157). Öğrenci işleri kapsamında, okula kayıt, mezuniyet, sınavlar ve sınıf geçme işleri, rehberlik ve danışma hizmetleri, özlük, disiplin, ilkyardım, sağlık, beslenme, eğitim aidatlarının toplanması, devam ve devamsızlığın takip edilmesini sayabiliriz.

Okul yönetimi öğrenci işlerine okulun çevresinden öğrenime alınabilecek çağda bulunan nüfusun tespiti ile başlar. Okul yönetiminin öncelikli amacı, okul çağında bulunan nüfusun tamamını okula almaya çalışmaktır. Büyük yerleşim yerlerinde, öğrenci servislerinin de artması sonucu, öğrenci velileri çocuklarını istedikleri okullara kayıt ettirebilmektedirler; bunun sonucunda ise, belirli okullarda yığılma olmakta ve öğrenci velileri ile okul idaresi kayıt esnasında sorun yaşayabilmektedir.

Öğrenci işleri kapsamında yapılması gereken önemli işlerden biriside, eğitimin niteliğini yükselterek, öğrenci başarısını arttırmaktır. Başarısının düşmesini önlemek için, öğrencinin sorunlarının çözülmesine rehberlik etmek başta okulun görevidir. Öğrencinin kaydolduğu okula uyumu ile başarısı arasında sıkı bir ilişki vardır (Taymaz,2003:129) Bunun için okulda sağlıklı, yapıcı bir disiplin uygulanmalı; öğrenciyi sağlığını koruyabilecek yeterliğe ulaştırabilmeli ve okulda sağlığa elverişli bir ortam oluşturmaları; öğrenciye dengeli beslenmesinin şartları öğretilmelidir.

Eğitimin amacı öğrenciye sorunlarını çözebilme yeterliği kazandırmaktır (Başaran,2000:157). Bu yeterliğin kazandırılmasında okulda verilecek rehberlik hizmetleri büyük önem arz etmektedir. Okul, öğrencilerin ilgi ve isteklerine uygun

olarak bir mesleğe veya üst eğitim kurumuna yönelmelerine rehberlik edebilmelidir. Okulda özel eğitime muhtaç öğrenciler tespit edilmeli ve bunlar için gerekli tedbirler alınmalıdır.

1.1.8. Yetki Devri

Yetki devri, çağdaş yönetim anlayışının gereklerinden biri olduğu kadar, yöneticiye öncelikli işlerle uğraşma olanağı tanıyan bir yönetim uygulamasıdır (Elma,2003:181). Örgütlerdeki değişim rüzgârların, çağdaş yönetim uygulamalarının ve yaklaşımlarının (öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, yerel yönetim, yalın yönetim düşüncesi v.b) da etkisiyle, yetki devri konusundaki anlayışın değişmeye başladığı söylenebilir. Çalışanlarında yönetime katıldıkları ortamları oluşturmak, yetki devrini gerçekleştirmek, örgütlerde sorun çıkarabileceği halde son derece olumlu karşılanan birkaç değişikliktir.

Yetki devri, bugünün gittikçe karmaşık ve dinamik hale gelen dünyasında, yaşam mücadelesi veren örgütlerin yarışa hazırlanmaları için kullanılmayan insan kapasitelerinin kullanılmasını içerir. Bilindiği gibi etkili karar alma başarılı yönetim göstergelerinden birisidir. Yetki ve görev devredip etmeme, ne zaman devretme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer alır. Eğer yetki devri ile ilgili kararlar etkili olmazsa, yönetim de etkili olamaz (Elma,2003:181). Bu nedenle yetki devrinin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin sahip olduğu anlayış önem kazanmaya başlamaktadır. Yöneticilerin, özellikle tepe yöneticilerinin desteğini almayan bir yetki devri uygulamasının başarıya ulaşması pek muhtemel değildir. Bu tür uygulamalarda ast-üst etkileşiminin daha da önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Yetke akımı, alt bölüm ve birimlerden başlayarak yukarıya doğru, yetke sıradizinde bulunan basamakları birbirine bağlar (Başaran,2000:56).

Yetki, yöneticilerin sahip olduğu en önemli iş yapma ve yaptırma araçlarından biridir. Bu aracın etkin kullanımı, yönetsel etkililiğin temel koşullarından biridir. Yetki devrini başarılı biçimde gerçekleştiren bir yönetici, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli

kazanımlar elde eder. Yöneticiler, yetkilerinin bir kısmını diğerlerine devretmek zorundadırlar (Pierce ve Dunham,1989:377).

Yetki devri ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar yapılmış, Elma ve Demir bunları çeşitli kaynaklardan şu şekilde aktarmaktadırlar (Elma,2003:182–198). Koçel (1991) yetki devrini, bir yöneticinin sahip olduğu karar verme ve uygulama hakkını kendisi kullanmayıp, astlarına devretmesi ve karar verme hakkını onların kullanmasını sağlanması olarak tanımlamaktadır. Dawson (1995)'un yaptığı bir başka tanıma göre yetki devri, var olan bir yetkinin (yapabilme gücünün) kısmen veya tamamen başkasına devredilmesidir. Uris (1988) yetki devrini, "yöneticinin sağlığının sırrı" olarak nitelendirmektedir. Wells (1993) ise yetki devrini, operasyonel ya da yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ve sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın içerdiği en önemli nokta, devredilecek görev ve sorumlulukların anlamlı olması koşulunu getirmesidir. Leana (1986)'ya göre yetki devri otokratik karar vermenin karşıtıdır, katılım ve danışma gibi diğer karar verme süreçlerinden iki biçimde farklılık gösterir. Birincisi, yetki devri tipik olarak bir grup astın ya da denetici-ast ikilisinin karara katılmasından çok, birey olarak astın karara katılımı söz konusudur. İkincisi ve en önemlisi, yetki devrinin karar vermede astların özerkliğini daha çok vurgulamasıdır. Jenks ve Kelly (1995) ise yetki devrinin öğrenilebilen bir beceri olduğunu, doğuştan kazanılan bir yetenek olmadığını vurgulamaktadır. Bu yazarlar herhangi bir yöneticinin bile, bu beceriyi kazanabileceğini fakat çaba sarf etmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Yetki devri, örgütte yapılan işbölümü esasına göre astın verilen görevleri yerine getirirken kullanması gereken yetkilerin verilmesidir (Taymaz,2003:59).

Genel olarak yönetim "başkalarının aracılığıyla işlerin yapılması" biçiminde tanımlandığına göre, yöneticilerin bu işlerin yapılmasından sorumlu olduğu ve yetkileri elinde bulundurduğu varsayımı da eklendiğinde, yetkinin devredilmesi yöneticinin önemli bir işi haline gelmektedir. Ayrıca bazı kararların alınmasında gruplara yetkiler de aktarılabilir (Taymaz,2003:59) Yetki devri planlı bir süreçtir, rastlantılara bırakılmayacak kadar önemlidir (Elma ve Demir,2003:183). Etkili yetki devrinin yönetim geliştirmeye özdeş olmadığını ancak bunun geliştirme sürecinin çok önemli bir bileşeni olduğunu vurgulanmaktadır.

Yetki devrinin iki temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yetki, diğeri ise sorumluluktur. Yetki daha öncede belirtildiği gibi iş yaptırma hakkı olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk ise kullanılan yetkinin sonuçlarına katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk bir madalyonun iki yüzü gibidir. Yetki devrinde ikisinin birlikte var olması ve aralarındaki dengenin etkili biçimde kurulması başarıyı etkiler (Elma, 2003:183).

Yetki devri, sorumluluğu başkasına verme süreci olarak da tanımlanabilir. Bununla beraber yetkinin devredilmesi yöneticinin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz (Taymaz,2003:59). Bazı yöneticiler, bu iki gerçeği (yetki ve sorumluluk) bağdaştırmakta zorluk çekebilirler. Ancak bunların açık bir biçimde anlaşılması, başarılı yetki devrinin temelini oluşturur. Sorumluluk aktarılan astlar, işin sonuçlarından dolayı yöneticiye karşı sorumluluk taşır (Pierce ve Dunham, 1989:377).

Ancak, yetki aktarması ilkelerinden birinde ileri sürülen, sorumluluğun aktarılamayacağı fikri, yetki aktarmasını etkisiz kıldığından, tartışmaya açıktır. Çünkü sorumluluğun kendisinde bulunduğu görüşünde olan yönetici, aktardığı yetkiye dayanarak karar alan astın bu kararlarını her an bozabilecektir (Bursalıoğlu,2002:191).

Yetki devri ile ilgili bir diğerkavram da yetkilendirme (empowerment) kavramıdır (Elma,2003:184). Yetkilendirme aslında yeni bir kavram değildir. Yetkilendirme ve yetki devri arasında birbirini tamamlayıcı yönler bulunmasa da; yetkilendirilmede sadece yetkinin aktarılması yeterli görülmemektedir. Yetki aktarılan kişinin bu yetkiyi kullanabilecek biçimde yetiştirilmesi de gereklidir. Whetten ve Cameron (1998) yetkilendirilmenin (aktaran Elma,2003:184);

- 1.çalışanları etkili kılma,
- 2.çalışanlarda özgüven duygusunun gelişmesine katkıda bulunma,
- 3.çalışanların çaresizlik ve güçsüzlük duygularının üstesinden gelebilmeye yardım etme,
- 4.çalışanların harekete geçmesi için onlara güç verme,
- 5.bir görevin başarılması için çalışanları güdüleme, anlamlarına geldiğini ifade etmektedirler.

Erengül (1997) ise yetkilendirmeyi, her kademedeki kişiyi veya takımların sahip oldukları yeterlikleri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları

ve bu kişilerin bilgi, beceri ve güdülenme düzeylerinin bu yetkiyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulmaları süreci olarak tanımlamaktadır (aktaran Elma,2003:186).

Geniş anlamda yetkilendirme, yöneticinin çalışanlardan ne yapmaları gerektiğini söylemekten çok, çalışanların neyi, nasıl yapacaklarına kendilerinin karar verebilecekleri bir özgürlük ortamının sağlanmasına yönelik bir girişim olarak tanımlanabilir. Örgütte yapılan görev dağılımında, yetkiler ve sorumluluklar da dengeli biçimde verilir (Taymaz,2003:59).

Whetten ve Cameron (1998) yetkilendirmenin uygulamaya geçirilmesinde üç temel engelin ortaya çıktığını ifade etmektedirler (aktaran Elma,2003:185–186). Bunlar;

1. Çalışanlara ilişkin yöneticilerin tutumları: Çalışanlarını yetkilendirmekten kaçınan yöneticiler, genellikle astlarının söz konusu görevi başarabilecek yeterlikte olmadıkları, daha fazla sorumluluk almakta istekli olmadıkları, zaten fazla sorumluluk yüklendikleri ve daha fazla sorumluluk kabul etmeyecekleri, onları yetiştirmenin çok zaman gerektireceği gibi bahaneler ortaya atmaktadırlar. İşin gerçeği yöneticilerin aslında şunu demek istedikleridir: ”Çalışanlarımı yetkilendirmeye istekliyim ancak sorumluluk kabul etmeye yanaşmıyorlar”.

2. Kişisel güvensizlikler: Bazı yöneticiler, astlarını yetkilendirdikleri zaman başarılı olacak iş ya da görevin getireceği ödül ve tanınma olanaklarını yitireceklerine, yöneticilerin raporları ya da “ticaret sırları”nı astlarıyla paylaştıklarında güç ve konumlarını kaybedeceklerine ilişkin korkuları nedeniyle işleri daha çok kendileri yapma eğilimindedirler. Aslında yönetici:” çalışanlarımı yetkilendirmeye istekliyim, ancak bunu yaptığımda, astlar her şeyi karıştıracaklar veya tüm övgüleri, ödülleri kapmaya çalışacaklar” demek istemektedir.

3. Kontrol Gereksinmesi: Yetkilendirmekten yana olmayan yöneticiler, neyin nasıl gittiğine ilişkin yüksek bir kontrol, yönlendirme ve yönetme gereksinmesi içindedirler. Onlara göre açık bir yönlendirme olmadığında ve amaçlar yönetici tarafından belirlenmediğinde; işin sonu karışıklık, düzensizlik, düş kırıklığı ve başarısızlıktır. Yani yönetici: “Çalışanlarımı yetkilendirmeye istekliyim ancak onlar açık yönlendirmelere ve bir dizi rehberlik kuralına gereksim duyacaklardır, yoksa

talimatların. Direktiflerin yetersizliği ve yokluğu düzensizlik yaratacaktır” demek istemektedir.

Yetkilendirmeye ilgili olarak yöneticinin içine düştüğü ikilem aslında yukarıdaki açıklamaları da içermektedir (Elma,2003:186). Buna göre; bir yandan yetkilendirilmiş çalışanlar daha üretici, yenilikçi ve işinden daha fazla doyum sağlarken ve yetkilendirilmeyen çalışanlara göre ürün ve hizmetlerde yüksek bir kalite düzeyi tuttururken; öte yandan yönetici yetkilendirmeye birlikte çalışanlarına karar verme, amaçlar koyma, başarılı sonuçlar elde etme ve ödüller almaya izin verme durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Yetkilerin en çok aktarıldığı örgütler, en bürokratik örgütlerdir (Bursalıoğlu,2002:191). Güç ve kontrol gereksinmesi yüksek olan yöneticiler bu durumdan pek hoşnut kalmayabilirler. Fakat örgütsel açıdan önemli olan amaçların başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi, ürün ve hizmetlerin yüksek kalitede üretilmesi ve sunulmasıdır. Bir yönetici, çalışanlarının başarısını ayna zamanda kurumun ve kendisinin de başarısı olarak görmedikçe ve bu başarıyı takdir etmedikçe yetkilendirmenin getireceği katkı azalmaya başlar ve zamanla sorunlar yumağı haline dönüşür.

Erengül (1997) yetkilendirme sürecinin içerdiği aşamaların iki boyutta incelendiğini ifade etmektedir. Birinci boyut bireylerin veya takımların yetki düzeylerini artırma ve bu kişilerin güç ve otoritelerinin bilincine varmalarını sağlama, ikinci boyut ise tanınan ek yetki ve gücü yönetmek için gereken bilgi, beceri ve güdülenmeden oluşan yeterliklerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (aktaran Elma,2003:186).

Yetki devrinde yetki düzeyi ve yetkiyi kullanabilecek yeterlilik düzeyi bir birine denk olmalıdır. Bunun aksi olduğu ortamlarda farklı durumlar ortaya çıkabilir. Fazla yetki isteyen ve aktarılan yöneticinin başarısızlık olasılığı artar (Bursalıoğlu,2002:192).

Yetki ve yeterlilik düzeyi düşük olan bireyler, iş ortamı çok stresli bir hal aldığı anda iş tanımları ve prosedürlerin rahatlığına sığınabilir ve bunları bahane ederek sorumluluk almaktan kaçınabilirler. Yeterlilik düzeyi düşük olduğu halde yetkileri artırılan kişiler ise, elde ettikleri yetkiyi değerlendirebilecek yeterliğe sahip olmadıklarından, şevk içinde, kurumda her şeyi alt üste edebilirler. Başarısız olma

ihtimalleri yüksek olduğu gibi, arkalarında bıraktıkları tahribat, kurumda yetkilendirme deneyimine ilişkin olumsuz ve alaycı bir tavrın benimsenmesine yol açabilir.

Yeterlik düzeyi yüksek olan ve daha önemli rolleri üstlenmeye hazır olduğu halde yetkileri olmadığı için, sınırlayıcı bir takım kurallara boyun eğmek zorunda kalan kişilerin çabaları sonuçsuz kalır ve yeterliklerini değerlendirmezler. Diğer yandan, tam anlamıyla yetkilendirilmiş kişiler, hem yetki hem de yeterliklere sahip olup, kuruma yaptıkları katkı büyük olur. Yetki aktarımı basamaklar arası sürtüşmelere yol açtığı kadar, aynı basamak içindeki ahengi de bozabilir (Bursalıoğlu,2002:192).

1.1.8.1. Yetki Devrini Gerekli Kılan Nedenler

Bir örgütte görevlerin gruplandırılması ve yürütülmesi, yetkinin aktarılmasını gerektirir (Tanrıoğlu,1996:4). Yetki devrini gerekli kılan çok sayıda neden bulunmaktadır. Rees (1996), yetki devretmenin gerekliliğini zaman baskısı ve astlardan etkili olarak yararlanmaya bağlamaktadır. Efil (1996), ise, yetki devrinin sorunlarla ilgili yeni çözümler oluşturulması, hızlı karar alma ve **örgütte** uyumlu bir ortamın yaratılması için gerekli bir faaliyet olduğunu belirtmektedir. Uris (1998), yetki devrinin astlara beceri kazandıran bir süreç olduğunu, becerileri geliştiren astların işlerinin veya kapasitelerinin üç önemli sonuç doğurduğunu ifade etmektedir (aktaran Elma,2003:187–188).

Genel olarak yetki devrini gerekli kılan nedenleri, üst, ast ve örgütü temel alarak açıklamak olasıdır. Yönetici, iş yükünün artması, zaman baskısı, önemli ve öncelikli işler üzerinde yoğunlaşmak istemesi, astların gelişmelerine katkı sağlaması, astların sorumluluk duygularının ve anlama düzeylerinin geliştirilmesi, astların iş doyumlarının artması, astlara sorumluluk bilincinin kazandırılması, astların örgüte bağlılıklarının artırılması, uygulama süreçlerinin hızlandırılması astları işe ve yönetime katma ve insan kaynaklarını etkili kullanma gibi nedenlerle yetki devrini gerçekleştirmek isteyebilir (Pierce ve Dunham, 1989:378–379).

Örgüt açısından konuya yaklaşıldığında, iş ve eylemlerin hızla yürütülmesi, iç ve dış çevrenin taleplerine karşılık verebilmesi, kararların hızlı alınması ve uygulanması gibi nedenler yetki devrini gerekli kılabilir.

Astlar açısından konuya bakıldığında ise, bilişsel, duyuşsal ve fiziki güçleri ile örgüte daha çok yarar sağlama ve bir yetiştirme unsuru olarak kapasitelerini arttırmak, kendini yetiştirme geliştirme ve karar verme özerkliğini kazanmak gibi nedenler yetki devrini gerekli kılabilmektedir.

1.1.8.2. Yetki Devrinin Engelleri

Bir örgütte yetki devrinin gerçekleştirilmesinin önünde çeşitli engeller bulunabilmektedir. Bunlar; yöneticilerden ve astlardan kaynaklanan engeller ve yasal engeller olarak sıralanabilir (Pierce ve Dunham, 1989:380–381). Ancak bunların başında yetkiyi elinde bulunduran yöneticinin tutumu gelebilmektedir.

Coates ve Breeze, yöneticinin yetki devrine ilişkin tutumu daha çok psikolojik bir yaklaşımla ele almışlardır. Bu yazarlar, yöneticilerin yardımcılara (astlarına) yetki devretmeyişlerinin nedenlerini şöyle açıklamaktadırlar (Pierce ve Dunham, 1989:381). Hız: "Ben işi onların yapabileceğinden daha hızlı yapabilirim", "Onlara işi tarif edene kadar kendim yaparım". Özen: "İşi tam olarak istediğim gibi yapmayacaklardır", "Muhakkak yanlış yapıyorlar ve sonuçta yaptığım şey bu yanlışlıkları düzeltmek oluyor". Tercih: "Bu işi kendim yapmayı seviyorum", "Bu işin yapılmasını kimse benim kadar önemsemiyor". Korku: "İşi benden daha iyi yapabilirler", "Bu durumda olup bitenlerden haberdar olamam."

Wells (1993) yetki devrinin önündeki engelleri örgütsel, yönetsel, çalışanlardan kaynaklanan engeller ve durumundan kaynaklanan engeller olmak üzere dörde ayırmaktadır. Bunları kısaca şöyle aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (aktaran Elma,2003:190):

Örgütsel engeller: Yetki devredilecek kimsenin bulunmaması. Politika ve prosedür yetersizlikleri. Yönetsel enformasyon sistemlerinin yetersizliği. Rolün açık seçik olmaması.

Yönetsel Engeller: "Yönetsel rahatlık" alanlarını koruma. Elemanların yetersizliği korkusu. Her şeye kadir yönetici efsanesi. Astların yetkinliğinden korkmak. Yöneticinin kendine güvensizliği. Aktivite tuzağı. Kontrolü kaybetme korkusu.

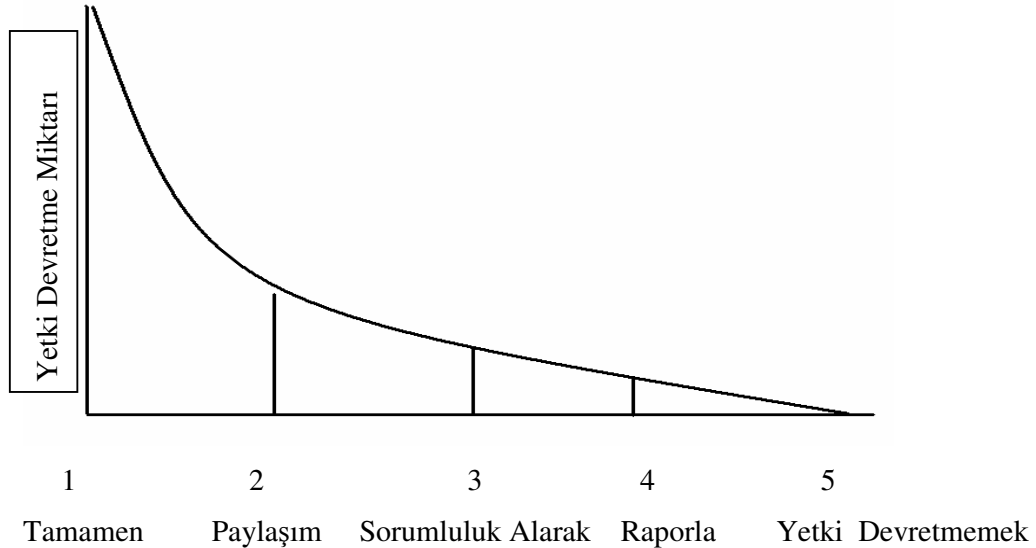
Elemanlardan kaynaklanan engeller: Yetenek eksikliği. İlgililik eksikliği.

Durumsal engeller: Müşteri beklentileri. İşin doğası.

Yukarıda belirtilen engellerin en önemlisinin ve en çok karşılaşılanının güvensizlik olduğunu söyleyebilir. Yöneticinin astlarının yeterliğine, kişiliğine, deneyim eksikliğine vb. olan güvensizliği yetki devretmeye ilişkin tutumunu büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Güven olmadan yetki devri başarıya ulaşmada zorlanır, ulaşılsa bile belli bir noktada tıkanıp kalabilir. Kuşkusuz yukarıdaki diğer tüm faktörler de yetki devrini engelleyici birer işleve sahip olabilmektedir.

1.1.8.3. Yetki Devri Düzeyleri ve İlkeleri

Yöneticiler ellerindeki yetkiyi, belli bir işle ilgili olarak çeşitli düzeylerde devredebilirler. Yetki devretme düzeyini belirlemek yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici yetkisini tamamen devredebileceği gibi, kısmen de devredebilir. Kuşkusuz bu iki seçeneğin yanı sıra başka seçenekler de söz konusudur. Coates ve Breeze (1997) yetki devretme düzeylerini aşağıdaki gibi ele almaktadırlar (aktaran Elma,2003:191–193):



Şekil 1-Yetki Devri Düzeyleri (Elma,2003:191):

- 1.Basamak: Tamamen yetki vermek; yardımcılarından (astlardan) biri işi tamamen yüklenir.
- 2.Basamak: Paylaşımlı yetki verme; yönetici ve astlardan biri işi paylaşır ve işin hangi bölümünden kimin sorumlu olduğunda anlaşmaya varırlar.Bu yöntem, ast tüm sorumluluğu üstlenmeyi hazır değilse, ama bazı bölümlerini şimdi yapabilecek ve kalanlarını da daha sonra öğrenebilecek “Ben yokken yap” yetki verme yöntemi; bu basamakta ast, yönetici yokken işleri olduğu gibi sürdürebilecek durumdadır.
- 3.Basamak: Sorumluluk alarak yetki verme; yönetici işlerin bir kısmının sorumluluğunu astta devreder.
- 4.Basamak: “Sürekli rapor ver” yetki verme yöntemi; bu basamakta ast işin büyük bir bölümünü üstlenmeye hazır değildir, ama ayrıntı ve direktiflerde uyarılarak gerektiğinde işe katkıda bulunabilir.
- 5.Basamak: yetki devretmemek; işi tamamen yetkiyi elinde bulunduran kişi yapar.

Yönetici yukarıda ele alınan yetki devri düzeylerinden herhangi birini tercih edebilir. Ancak önemli olan yöneticinin durumsal davranarak, hangi durumlarda hangi seçeneği tercih edebileceğinin ayırdımına iyice varabilmesidir. Yetki devri uygulamasının etkililiği, o uygulamayı etkileyecek değişkenlerin dikkatle ele alınıp değerlendirilmesine bağlıdır. Bu da yöneticinin durumsal davranabilme yeterliliğine bağlıdır.

Yetki devri süreci başlatılırken bazı temel özelliklerin (hususların) ve ilkelerin göz ardı edilmemesi gerekir. Yetkinin devrik olmasında göz önünde bulundurulması gereken hususlar şunlardır (Elma,2003:192, Pierce ve Dunham, 1989:383–384):

1-Yetki devrinde, işlerin yapılması ve / veya karar verme yetkisinin bir alt kademeye göçertilmesiyle, bu işin yapılması veya alınan kararların sonuçlarıyla ilgili sorumluluk sona ermiş değildir. Üstün sorumluluğu yapılan işin amaçlara uygun olarak gerçekleşmesine kadar sürecektir(çalıştırmanın sorumluluğu).

2-Yetki devrinde üstün sorumluluğun devam etmesi, kendisine yetki devredilmiş olan astı sorumluluktan kurtarmaz. Kendisine karar verme veya bir işi yapma yetkisi verilmiş olan ast, kendisine bu yetkiyi veren üstüne karşı sorumludur.

3-Yetki devreden üst, devretmekle bu yetkiden vazgeçmiş olmaz. Yetki devreden yönetici, devrettiği yetkiyi her zaman geri alabilir; devredilen yetkinin ast tarafından

kullanılması sonucunda elde edilenlerle ilgili bilgi alma (rapor alma) hakkı, devreden üstün elinde kalır ve izlenmelidir.

4-Astın nitelik ve yetenekleri ile eğitimi yetkiyi ve bunun sonucundaki sorumluluğu almasına uygun olmalıdır.

5-Ayrıca karar verilecek konuların önem derecesi yetki devrine önemli bir faktördür.

6-Yetkiyi devreden yetki devretme konusundaki kişiliği bilgisi yetenek ve eğilimi yetki devretmede önemli rol oynar.

7-Yetki devri, kilit mevkilerde bulunan kişilerin işletmede kurmuş oldukları gelenek, görenek ve diğer sosyal eğilimlerinin de etkisindedir.

Wells (1993) ise yetki devrinde göz önünde bulundurulması gereken temel ilkeleri şöyle sıralamaktadır (aktaran Elma,2003:192–193): Beklenen performansı tanımlanmamış bir sorumluluk devredilmemelidir. Performans yeteneği olmayan birisine bir sorumluluk devredilmemelidir. Yöneticiler, bilinçli olarak işin eşit dağılımını teşvik eden bir şekilde devretmeye çalışmalıdır. Okul yöneticisinin görevlerinden bir tanesi de yardımcısını yetiştirmektir (Lucas,2003:165). Yöneticiler bilinçli olarak fırsatların eşit dağılımını teşvik eden bir şekilde devretmeye çalışmalıdır. Etkili yetki devri bireysel farklılıkların ve durumun gereklerinin bilincinde olmayı gerektirir. Etkili yetki devri, devredilebilecek ve devredilemeyecek sorumlulukları ayırt edebilmeyi gerektirir. Yetki devri kararı alınırken devredilen sorumluluğu normal koşullarda yerine getirmeye yetecek kadar yetkide devredilmelidir. Yetki ve sorumluluk dengesini sağlayacak kalıp ve ilişkileri kesinlikle belirtilmelidir (Bursalıoğlu,2002:190). Yönetici seçilen elemana aktardığı yetkiyi ilgili herkese duyurmalıdır. Bir sorumluluk bir elemana devredilmeden önce gerekli raporlar ve öteki kontrol süreçleri dikkate alınmalıdır. Görev tamamlandığında yönetici bu olguyu derhal kabul etmeli ve mümkün olur olmaz geri besleme vermelidir. Bir eleman devraldığı görevin sorumluluğunu bunu tamamlayıncaya yada yönetici tarafından bu sorumluluk kendisinden alıncaya kadar taşımaktadır. Sorumluluk devredebilirsiniz ama hesap vermektan kurtulamazsınız (Pierce ve Dunham, 1989:392). Nihai sorumluluk yöneticidedir. Gerek kendi gerekse elemanlarının eylemlerinin hesabı ondan sorulacaktır. Yöneticinin temel sorumluluğu yetki devrini ilkelerine ve kurallarına uyarak uygulayabilmektedir. Yöneticinin başarısı ve etkililiği de bu konuda ortaya çıkar. Örgütlerde yetki devri uygulaması özen ve ilke merkezli bir anlayışı gerektirir. Yoksa, sadece üstlük değil, yöneticilik yeterliğine de

gölge düşürecek üstlerin güvenlik ve desteğini çabucak kaybedecektir (Bursalıoğlu,2002:190).

1.1.8.4. Ters Yönde Yetki Devri

Yetki devri, sadece yukarıdan-aşağıya yani yöneticiden asta doğru bir yön izlemez. Terside söz konusu olabilir. Yetki devrinin yukarıya doğru yapılması halinde astın üstüyle iş takasına hazırlıklı olması gerektiğini ifade etmektedir. Örneğin şirket dışında bir toplantıda kurumun politikalarına ilişkin bir konuşma yapması gereken bir eleman, eğer yöneticisinin bu konuda şirketi daha iyi temsil edeceğini düşünüyorsa bu görevi yöneticisine önermesi, doğaldır. Ancak bunu yaparken, karşılığında onun iş yükünü hafifletecek şekilde bir işe gönüllü olmalıdır. Ters yönde yetki devri daha çok astların önerileri, üstlerinin bu işi daha iyi yapabileceği gibi konuları içerir. Peker (1991)'e göre ters yönde yetki devrinin nedenleri şunlardır (Aktaran Elma,2003:193): Astın riskten kaçınmak istemesi, astın eleştiriden korkması, astın öz güvensizliği ve cesaretinin olmaması, astın, işi başarıyla bitirmesi, yerinde karar verebilmesi için yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmaması, üstün, astlarının yardım isteklerine 'hayır' diyememesi, üstün onure edilmesi.

Ters yönde yetki devrinin artmasıyla, yetki devrinden umulan birçok yarar ortaya çıkmayabilir. Astların, ters yönde yetki devrini alışkanlık haline getirmesi asları tekrar yöneticiye bağımlı hale getirebilir. Bu nedenle ters yönde yetki devrine başvurulurken, yetki devriyle göreceli olarak sağlanan özerklik ile bağımlılık arasındaki dengeni iyi kurulması gerekir.

Yetki devrini özetleyecek olursak; yöneticinin temel görevi sistemi işler vaziyette tutmaktır. Sistemin işler vaziyette tutulması örgütün amaçlarının ve hedeflerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Bu amaca ulaşabilmek için yöneticinin insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanması gerekmektedir. Yönetici açısından insan kaynaklarını etkili kullanmanın yollarından bir tanesi de yetki devretmektir. Yetki devri, yöneticinin yönetsel etkililiğinin bir göstergesi olmakla birlikte aynı zamanda iş görenler içinde bir fırsat olabilmektedir. Yetki devri, iş görenleri güdeleyen, işe ve örgüte bağlılıklarını arttıran, karar verme özerkliği tanıyan ve ast-üstlerin kendilerini yetiştirme ve geliştirme olanağı tanıyan bir yönetim

uygulaması ve aracıdır diyebiliriz. Ne var ki, bu yararlarına rağmen yetki devrinin etkili biçimde yürütülebilmesi yöneticinin durumsal davranabilmesine bağlı olabilmektedir. Yetkinin ne zaman, kime, nasıl ve hangi düzeylerde aktarılacağı ve devredileceğinin belirlenmesi oldukça önem taşımaktadır. Yöneticinin yeterliliği burada devreye girmektedir. Başarılı bir yetki devri uygulaması hem yönetsel etkililiğin hem de örgütsel etkililiğin anahtarıdır olabilmektedir.

Yetki devri, örgütü daha işlevsel ve etkili kılmının yollarından bir tanesidir. Bu, yöneticinin eliyle gerçekleştirilmekte ve yöneticinin önemli bir etkililik aracı olarak değerlendirilmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir nokta da yetki devrinin sihirli bir değnek olmadığıdır (Elma, 2003:198).

Yetki, yöneticilerin sahip olduğu en önemli iş yapma ve yaptırma araçlarından biridir. Bu aracın etkin kullanımı, yönetsel etkililiğin temel koşullarından biridir. Yetki devrini başarılı biçimde gerçekleştiren bir yönetici, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli kazanımlar elde eder (Elma, 2003:182).

1.2. Problem Cümlesi

Denizli İl Merkezine bağlı İlköğretim Okullarında görev yapan yöneticilerin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları nelerdir?

1.3. Alt Problemler

1. İlköğretim Okulu yöneticileri “yetki kullanımı” sırasında hangi düzeyde sorun yaşadıklarını algılamaktadırlar?

2. İlköğretim Okulu yöneticilerinin “yetki kullanımı” sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları;

- a) Okul türü
- b) Okulun eğitim durumu
- c) Okulun fiziki yapısı
- d) Okuldaki personel sayısı
- e) Kıdem
- f) Okuldaki öğrenci sayısı
- g) Yöneticinin pozisyonu
- h) Yöneticinin mezuniyet durumu
- i) Yöneticinin akademik çalışma yapıp yapmadığı
- j) Eğitimin herhangi bir anabilim dalında yüksek lisans veya doktora eğitimi alıp almadığı gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

3. İlköğretim Okulu yöneticilerinin; a) okul işletmesi, b) personel işleri, c) eğitim öğretim işleri, d) öğrenci işleri boyutlarında ve e) yetki devri sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları hangi düzeydedir?

4. İlköğretim Okulu yöneticilerinin, a) okul işletmesi, b) personel işleri, c) eğitim öğretim işleri, d) öğrenci işleri boyutlarında ve e) yetki devri sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları;

- a) Okul türü
- b) Okulun eğitim durumu
- c) Okulun fiziki yapısı
- d) Okuldaki personel sayısı
- e) Kıdem
- f) Okuldaki öğrenci sayısı
- g) Yöneticinin pozisyonu
- h) Yöneticinin mezuniyet durumu
- i) Yöneticinin akademik çalışma yapıp yapmadığı
- j) Eğitimin herhangi bir anabilim dalında yüksek lisans veya doktora eğitimi alıp almadığı gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı, Denizli İl Merkezine bağlı İlköğretim Okullarında görev yapan yöneticilerin yetki kullanımında ve yetki devri sırasında yaşadıkları sorunları belirlemek ve öneriler geliştirmektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticileri, okulu amacına ulaştırmada birinci dereceden sorumludurlar. Yetki, yöneticilerin sahip olduğu en önemli iş yapma ve yaptırma araçlarından biridir. Bu aracın etkin kullanımı, yönetsel etkililiğin temel koşullarından biridir. Yetki devrini başarılı biçimde gerçekleştiren bir yönetici, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli kazanımlar elde eder (Elma,2003:182).

Bu araştırmayla, okul yöneticilerinin “yetki kullanımı” boyutunda ve “yetki devri” sırasında karşılaştıkları sorunlar ile ilgili algıları belirlenmiştir.

Araştırma bulgularının; eğitim yöneticilerine, okul yönetiminde bir ışık tutacağı, bu alanda yeni araştırmalar yapacak olan araştırmacılara veri sağlayacağı bu konuyu güncelleştirip üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırma imkânları sunacağı ve yol göstereceği umulmaktadır.

1.6. Sayıtlar

1- Denizli İl Merkezine bağlı okullarda çalışan okul yöneticilerinin, veri toplama aracı olan ankete verdikleri cevaplar gerçeği yansıtır niteliktedir.

1.7. Sınırlılıklar

1- Araştırma 2004–2005 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Denizli İl Merkezinde bulunan 92 resmi, 7 özel eğitim ve 5 özel ilköğretim okulu ile sınırlıdır.

2- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kişisel özellikleri; kıdemleri, mezun oldukları son eğitim programı, eğitim yönetiminde herhangi bir akademik çalışma, yüksek lisans veya doktora yapılıp yapılmadıkları, çalıştıkları okulun türü, eğitim durumu, fiziki yapısı, personel sayısı, öğrenci sayısı ve okuldaki görevleri ile sınırlıdır.

3- Genellemeler araştırmanın kapsadığı grupla sınırlıdır.

1.8: Tanımlar

Okulun Eğitim Durumu: Okulun tam gün yada yarımşar gün (ikili) eğitim yapması.

Yöneticinin Pozisyonu: Okul yöneticisinin, müdür yada müdür yardımcısı olarak görev yapması.

Okul Türü: Okulun resmi ilköğretim okulu, özel eğitim okulu yada özel ilköğretim okulu olması.

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İlköğretim okulları yöneticilerinin “yetki kullanımında” ve “yetki devrinde” yaşadıkları sorunlar üzerine doğrudan yapılan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Ancak “yetki” alanında yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalardan, ulaşılabilenlerinin amaç ve sonuçları bakımından özetleri bu bölümde verilmiştir.

2.1. Yurt içinde Yapılan Araştırmalar

Erdem (2002) tarafından gerçekleştirilen, “Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimleri” başlıklı araştırmada yetki “klasik yetki” ve “kuantum yetki” diye iki şekilde tanımlanmıştır.

Yapılan çalışma, bir örnek olay (nitel durum) çalışmasıdır. Hazırlanan-geliştirilen örnek olayların, araştırmacı tarafından uygulanması ile elde edilen nitel veriler sayısallaştırılarak okul yöneticilerinin kullandıkları yetki türlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın amacı, okul müdürlerinin kullandıkları yetki türünü belirlemektir. Çalışmada Ankara İli Altındağ İlçe’sinde bulunan 22 orta öğretim okul müdürü ve 34 müdür yardımcısı kullanılmıştır. Araştırmanın modeli “örnek olay” çalışmasıdır. Ancak

örnek olay yöntemi yanında, “yapılandırılmış alan çalışması” türü gözlem ve “sohbet tarzı görüşme” yöntemleri birlikte kullanılmıştır.

Veri toplama araçları yapılandırılırken klasik ve kuantum fiziğindeki kavramlar kullanılmıştır. Bu kavramlar yardımıyla sınırlandırılan örnek olayların oluşturulması sağlanmıştır. Bu sayede bir çerçeve oluşturularak beş örnek olay ve içeriğinin yerleştirildiği alanlar ve alt alanlar belirlenmiştir.

Örnek olaylara müdürler ve yardımcılarının ürettikleri çözümlerden, kategorilere göre hiçbir değişiklik yapılmadan cümleler alınmıştır. Bu veriler tablolaştırılıp sayısallaştırılarak oranlar bulunmuştur.

Araştırmadan elde edilen temel sonuçlar şunlardır:

- 1- Altındağ İlçesi orta öğretim okullarının müdürleri “Klasik Yetki” kullanmaktadırlar.
- 2- Müdürlerin kuantum yetkiye en çok yaklaştıkları alan, okullarını ve öğretmenlerini parça ve bütünde görüp aralarındaki etkileşimi de göz ardı etmedikleri boyut olmuştur.
- 3- Olaylara neden ve sonuç ilişkisinde bakmaları, suçluyu bulup cezalandırmak istemeleri ve öğüt vererek sorunlara çözüm getirmeleri ise müdürlerin kuantum yetki kullanımından en çok uzaklaştıkları alan olmuştur.
- 4- Müdür yardımcıları müdürlerin “Klasik Yetki” kullandıklarını düşünmektedirler.
- 5- Müdür yardımcılarının, müdürlerin kullandıkları yetki türünün en çok klasik boyutta olduğunu düşündükleri alan ise müdürlerin olaylara neden-sonuç ilişkisinde yaklaştıkları alan olmuştur. Müdür yardımcılarının, müdürlerin yetki kullanımını en çok kuantum boyutta olduğunu düşündükleri alan ise müdürlerin okul örgütü ile öğretmeni birbirleri ile etkileşimlerinde ve öğretmeni sistemdeki tek davranışlarıyla ele almakta oldukları alan olmuştur.

Sonuç olarak; orta öğretim okul müdürleri, kullandıkları yetki türünü klasik alanda ortaya koyarken, yardımcıları da müdürlerinin kullandıkları yetki türünü aynı alanda algılamışlardır. Ancak müdürler ile müdür yardımcılarının aynı alt alanlarda farklı oranlarda olmuştur.

Öksüm (2001) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterliliklerinin Öğretmenler ve İlköğretim Müfettişleri Tarafından

Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmada, okul müdürlerinin yetkilerini ne derecede kullandıkları ve bunun ilköğretim müfettişleri ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığı araştırılmıştır.

Bu araştırma ile yöneticinin görev alanını oluşturan okul işletmesi, personel işleri, eğitim-öğretim ve personel işleri alanlarına yönelik yetkilerini ne derecede gerçekleştirdikleri öğretmenler ve müfettişlerin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma tarama yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini, 1999–2000 öğretim yılında Adıyaman İl merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler ile Adıyaman İlinde görevli ilköğretim müfettişleri oluşturmaktadır. İl merkezindeki 38 ilköğretim okulundan rasgele seçilen 12 ilköğretim okulunun öğretmenleri ile ilköğretim müfettişlerinin tamamı araştırmaya katılmıştır.

Araştırmadan elde edilen genel sonuçlar şunlardır:

- 1- Genel ortalama değerler göz önünde bulundurularak, ilköğretim okulu müdürlerinin “okul işletmesi” konusunda yetki kullanma yeterlilikleri öğretmenler tarafından ($\bar{X}=3.89$) “Çok”, ilköğretim müfettişleri tarafından ise ($\bar{X}=2.86$) “Orta” derecede değerlendirilmiştir.
- 2- Genel ortalama değerler göz önünde bulundurularak, ilköğretim okulu müdürlerinin “Personel İşleri” konusunda yetki kullanma yeterlilikleri öğretmenler tarafından ($\bar{X}=4.05$) “Çok”, ilköğretim müfettişleri tarafından ise ($\bar{X}=2.66$) “Orta” derecede değerlendirilmiştir.
- 3- Genel ortalama değerler göz önünde bulundurularak, ilköğretim okulu müdürlerinin “Eğitim-öğretim” konusunda yetki kullanma yeterlilikleri öğretmenler tarafından ($\bar{X}=3.66$) “Çok”, ilköğretim müfettişleri tarafından ise ($\bar{X}=2.51$) “Az” derecede değerlendirilmiştir.
- 4- Genel ortalama değerler göz önünde bulundurularak, ilköğretim okulu müdürlerinin “Öğrenci İşleri” konusunda yetki kullanma yeterlilikleri öğretmenler tarafından ($\bar{X}=3.59$) “Çok”, ilköğretim müfettişleri tarafından ise ($\bar{X}=2.26$) “Az” derecede değerlendirilmiştir.

5- Gruplar arasında istatistiksel olarak 0.005 anlamlılık düzeyinde ($P=0.000$) anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre ilköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma yeterliliklerinin değerlendirilmesinde öğretmenler ile ilköğretim müfettişlerinin fikir birliği içinde olmadıkları sonucuna varılmıştır.

Barkçin (1994), tarafından gerçekleştirilen, “Eğitim Yönetiminde Yetki Devri” başlıklı araştırmanın amacı, eğitimde yetkilerin devredilmesine ilişkin olarak; bakanlık yöneticileri, valiler, il milli eğitim müdürleri, ilçe milli eğitim müdürleri, ilköğretim müfettişlerinin ve okul müdürlerinin, eğitim birimlerinde; eğitim programları ve öğretim, personel, öğrenci işleri, bütçe, finansman konularında birinci derecede yetkili olmasını düşündükleri kademeyle ait görüşlerinin saptanmasıdır.

Araştırmanın evrenini, eğitimle ilgili yetkilerin devredilmesi konusunu değerlendirme durumunda bulunan merkez örgütü üst düzey yöneticileri, valiler, il milli eğitim müdürleri, belediye başkanları, ilçe milli eğitim müdürleri ile okul müdürleri oluşturmuştur. İlk grubun sayıları fazla olmadığından oldukları gibi araştırma kapsamına alınmıştır. Diğer gruplarda ise örneklem yoluna gidilmiştir.

Araştırma, yetkilerin yerel yönetimlere devredilmesinin eğitime getireceği katkılar üzerine yoğunlaşmış bir çalışmadır. Araştırma sonucuna göre halen merkez teşkilatın elinde bulunan pek çok yetkinin; yöresel, sosyoekonomik ve kültürel farklılıklar da dikkate alınarak yerel yönetimlere ve il teşkilatlarına devredilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

2.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde, yurt dışında yapılan araştırmaların konu, amaç ve sonuç bölümleri verilmektedir.

Wilson'nun (2000) yöneticilerin genel otoriteleri ve ahlak eğitiminin özel otoritesi üzerine yaptığı “Eğitimsel İlişkilerde Otorite” başlıklı çalışmada; otoriteyi teorik ve pratik otorite olarak iki temel bağlamda ayırmıştır. Ayrıca çocukların gelişiminde anne baba otoritesinin, öğretmenlerin sergiledikleri standart otoriteden

farklı olarak, önemini üzerinde durmuştur. Yöneticilerin genel otoritelerinin, çocukların yetiştirilmesinde tek başlarına yetersiz kalacağı ve bunun anne baba otoritesi ve ahlak otoritesiyle desteklenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

James ve Judith'in (2003) yazdığı "Okul Yöneticilerinin Liderlik Otoritesi" isimli çalışma orta öğretim okulu müdürleri üzerine yapılmıştır. Araştırmada orta öğretim yöneticilerinin liderlik rollerinin belirlenmesi için yedi faktör belirlenmiştir. Faktörler kurumsal dönüşüm açısından ele alınmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, otoritelerinin azalmasının yada artmasının ve bunları azaltan yada artıran etmenlerin, grup içersinde dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu dağılımın temel sebebi olarak; otoritenin içsel yaptırımları, yönetim sisteminin sınırlılıkları, yetki ve sorumluluk arasındaki etkileşim ve yöneticilerin kişisel özellikleri gösterilmiştir.

Waite ve Allen 'in (2003) yazdığı "Eğitimsel gücün bozulması ve suistimali" isimli çalışmada; yöneticilerin, ellerindeki gücü kötüye ve kendi çıkarları doğrultusunda kullanmasının neticesi olarak sistemin bozulacağı ve sağlıklı karar alma olmayacağından dolayı insanların var olan kanunları çiğneyecekleri belirtilmiştir.

Literatür taramasından elde edilen bulgular doğrultusunda incelendiğinde bu araştırma, yetki kullanımı ve yetki devri sırasında karşılaşılan sorunlara doğrudan bir bakış açısı getirmekte ve bu alanda literatürdeki yerini almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, evreni, veri toplama aracı ve verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

3.1. Yöntem

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin “yetki kullanımı” ve “yetki devri” sırasında karşılaştıkları sorunlar ile ilgili algılarını belirlemek olduğundan, bu amaca uygun olarak tarama yöntemi seçilmiştir.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar,2002:77). Tarama yöntemi; olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır (Kaptan,1998:59, Walford,1998:48).

3.2. Evren

Bu araştırmanın evreni, 2004–2005 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Denizli İl Merkezinde bulunan 92 resmi, 7 özel eğitim ve 5 özel ilköğretim okulunda görev yapan 274 ilköğretim okulu yöneticisinden oluşmaktadır.

3.3. Örneklem

Araştırma verileri toplanırken ayrıca bir örneklem alınması yoluna gidilmemiştir, ancak dağıtılan anketlerin bir kısmının geri dönmemesi ve bazı okul yöneticilerinin izinli, sevkli, raporlu yada görevli olmaları sebebiyle bütün evrene ulaşılamamıştır. Bu yüzden geri dönen anketler örneklem olarak alınmıştır. Geri dönen 236 anket, evrenin %86,13'nü oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı, gerekli literatür ve alan taraması yapılarak, alan uzmanlarının da görüşleri alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

3.4.1. Ölçeğin Hazırlanması

“Denizli İl Merkezine bağlı İlköğretim Okullarında görev yapan yöneticilerin yetki kullanımı ve yetki devri sırasında yaşadıkları sorunları belirlemeye yönelik sorulardan oluşan ölçek formu; kişisel bilgi formu, yetki kullanım alanlarında yaşadıkları sorunları belirlemeye yönelik 62 maddeden oluşan, iki bölüm halinde hazırlanmıştır.

Ölçeğin birinci bölümü olan “kişisel Bilgi Formu”nda evrende bulunan okul yöneticilerini tanımayı amaçlayan maddelere yer verilmiştir. Bu kapsamda, okul yöneticilerinin çalıştıkları okulun; türü, eğitim durumu, fiziki yapısı, personel sayısı, öğrenci sayısı, ayrıca okul yöneticilerinin; yöneticilikteki kıdemi, okuldaki görevi, mezun olduğu son eğitim programı, eğitimin herhangi bir dalında akademik çalışma,

yüksek lisans veya doktora eğitimi alıp almadıklarını belirlemeye yönelik on soru maddesine yer verilmiştir.

Ölçeğin ikinci bölümünü oluşturan “İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanma ve yetki devrinde karşılaştıkları sorunlar anketi” başlıklı bölümdeki maddeler “Hemen hemen her zaman”, “Çoğu zaman”, “Arasına”, “Hemen hemen hiçbir zaman” şeklinde derecelendirilmiştir.

Veri toplama aracının geliştirilmesi amacıyla ilk olarak rasgele seçilen 17 okul müdürü ile mülakat yapılmış ve onlardan yetki kullanma ve yetki devrinde karşılaştıkları sorunları söylemeleri istenmiştir. Daha sonra bu görüşmelerden ve literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığı altında araştırmanın veri toplama aracı geliştirilmiştir.

Ölçüt son halini bulduktan sonra beş boyuta ayrılmıştır. Boyutlar ve maddeler aşağıda verilmiştir.

Boyutlar	Maddeler
Okul İşletmesi	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14.
Personel İşleri	15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27.
Eğitim Öğretim İşleri	28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39.
Öğrenci İşleri	40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51.
Yetki Devri	52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62.

3.4.2 Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Veri toplama aracının geliştirilmesinden sonra, aracın geçerliliğini test etmek amacıyla, araç uzmanların görüşüne sunulmuştur ve uzman görüşü alınmıştır. Alınan eleştiriler değerlendirilerek yeni düzenlemeler yapılmıştır. Aracın güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar tablo 3,1’de verilmiştir.

Tablo 3.1 Ölçeğin Güvenirlik Katsayısı

Boyutlar	Karşılaşılan Sorunlar
	Alpha Cronbach
Genel 1.-62. Sorular	.9789
Okul İşletmesi	.9312
Personel İşleri	.9466
Eğitim Öğretim İşleri	.9254
Öğrenci İşleri	.9212
Yetki Devri	.8987

3.4.3. Ölçeğin Uygulanması

Ölçeğin ilköğretim okullarında uygulanabilmesi için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurulmuş ve gerekli onay alınarak uygulanmaya başlanmıştır. (Ek-1).

Ölçek, Denizli il merkezinde bulunan resmi, özel eğitim ve özel ilköğretim okullarında uygulanmıştır.

Bu araştırmanın verileri 2004–2005 eğitim öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Veri toplama aracı olan ölçek formu 104 ilköğretim okulunda toplam 274 okul yöneticisine dağıtılmış ve 236 (%86,13) geri toplanmış, içinden eksik bilgi taşıyan ve tek düze işaretlenmiş olanlar elenerek 211 ölçek değerlendirilmeye alınmıştır.

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın çözümlenmesine “SPSS 11 for Windows” paket programı kullanılmıştır. Araştırmada grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı “t-testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi”, farkın hangi gruplar arasında olduğu “Scheffe Testi”, teknikleriyle araştırılmıştır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin veri toplama aracına verdikleri cevapların frekansları ve ortalamaları da alınarak en önemliden en önemsiz doğru sıralanmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi “.05” olarak alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde “İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar ve düzeyleri” belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla uygulanan ölçeğin istatistiksel analizi ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların çizelgeleri bu bölümde yer almaktadır. Bulgu ve yorumların verilmesinde “Alt Problemler” başlığı altında cevap aranan sorular sırası ile ele alınmıştır. Yorumlama yapılırken elde edilen bulgular doğrultusunda; ölçekte IX numaralı “Eğitim yönetiminde her hangi bir akademik çalışma yaptınız mı” ve X numaralı “Eğitimin herhangi bir anabilim dalında yüksek lisans veya doktora eğitimi aldınız mı” sorularına evet cevabı veren sadece ikişer kişi olduğu ve bu yüzden sağlıklı bir değerlendirme yapılamayacağından bu maddeler yorumlanmamıştır.

4.1 Araştırmanın Birinci Alt Problemi

Araştırmanın birinci alt problemi “İlköğretim Okulu yöneticileri “yetki kullanımı” sırasında hangi düzeyde sorun yaşadıklarını algılamaktadırlar?” olarak belirlenmişti.

Düzeylerin belirlenmesi için, verilerin aritmetik ortalaması (125,72) ve standart sapması (41.58) bulunmuştur. Dağılım normal bir dağılım olduğu için, aritmetik ortalamaya (125,72) bir standart sapma (41.58) eklenerek ve ortalamadan bir standart

sapma çıkarılarak, ilköğretim okulu yöneticilerinin “yetki kullanımı” sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algılama düzeyleri üç düzeyde sınıflandırılmıştır. Buna göre, ortalamanın sağındaki sınır değeri 167 olarak belirlenmiştir. 167 değerinin üzerindeki puanlar “yüksek tutum” düzeyini oluşturmaktadır. Ortalamanın solundaki sınır değeri ise 84 olarak belirlenmiştir. 84’ün altındaki puanlar “düşük tutum” düzeyini, 84 ile 166 arasındaki puanlar ise “orta tutum” düzeyini oluşturmaktadır.

Tablo 4.1. İlköğretim Okulu yöneticilerinin yetki kullanımında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılama düzeyleri.

	Frekans	%	Düzye
167 ve Üstü	35	16,6	Yüksek
84-167	153	72,5	Orta
83 ve Altı	23	10,9	Düşük

Tablo 4,1.’de görüldüğü gibi, İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılama düzeyleri orta seviyededir. Bu, okul yöneticilerinin yetkilerini kullanırken ve devrederken orta düzeyde bir direnme ile karşılaştıklarının bir göstergesi olabilir.

4.2 Araştırmanın İkinci Alt Problemi

Araştırmanın ikinci alt problemi: “İlköğretim Okulu yöneticilerinin “yetki kullanımı” sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları; (a) okul türü, (b) okulun eğitim türü, (c) okulun fiziki yapısı, (d) okuldaki personel sayısı, (e) kıdem, (f) okuldaki öğrenci sayısı, (g) yöneticinin pozisyonu, (h) yöneticinin mezuniyet durumu gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Değişkenlere göre veriler çözümlenirken grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı “t-testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi”, farkın hangi gruplar arasında olduğu “Scheffe Testi”, teknikleriyle araştırılmıştır. Veriler değişkenlerin alfabetik sırasına göre çözümlenecektir.

4.2.1 Okul Türü Değişkenine Göre

Tablo 4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Okul Türü	N	\bar{X}	Ss
Resmi İlköğretim Okulu	182	130.040	42.078
Özel Eğitim Okulu	16	103.125	19.359
Özel İlköğretim Okulu	13	93.153	28.850

Tablo 4,2’de görüldüğü gibi okul türüne göre okul yöneticilerinin “yetki kullanımı” sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları ile ilgili algılama düzeyleri \bar{X} =93,153 – 130,040 arasında bir dağılım göstermektedir.

Ortalama düzeyde gözlenen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4,3’de verilmiştir.

Tablo 4.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.

Varyans Kaynağı	Sd	Yetki Kullanımı			
		KT	KO	F	P
Gruplar Arası	2	25349.89	12674.942	7.845	0.001
Gruplar İçi	208	336072.2	1615.732		
Toplam	210	361422.1			

* p < 0,05

Tablo 4,3’de görüldüğü gibi, grupların ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (p=0,001, p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Scheffe testine başvurulmuş olup, sonuçlar Tablo 4,4’de verilmektedir.

Tablo 4.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Yetki Kullanımı”, Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.

	Resmi İlköğretim Okulu	Özel Eğitim Okulu	Özel İlköğretim Okulu
Resmi İlköğretim Okulu		*	*
Özel Eğitim Okulu	*		
Özel İlköğretim Okulu	*		

Tablo 4,4’de görüldüğü gibi, Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin ortalamaları ile Özel İlköğretim Okulu ve Özel Eğitim Okulu yöneticilerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin aleyhine bir farklılıktır. Başka bir ifadeyle, Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlar, Özel İlköğretim Okulu ve Özel Eğitim Okulu yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara oranla daha fazla bulunmuştur. Bu durumun, okullar arasındaki yönetim, personel, öğrenci, fiziki yapı ve maddi kaynaklar farklılığından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Çünkü Özel İlköğretim Okullarındaki yöneticiler, resmi İlköğretim Okulları yöneticilerine oranla öğretmenin iş güvenliği üzerinde daha fazla etkiye sahiptirler. Bu durum artıca, Özel İlköğretim ve Özel Eğitim Okulu yöneticilerinin daha fazla maddi kaynaklara sahip olmalarından ve bu kaynakları kullanmada daha fazla söz sahibi olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.2.2 Okullun Eğitim Durumu Değişkenine Göre

Tablo 4.5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Eğitim Durumuna Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.

Gruplar	N	Yetki Kullanımı			
		\bar{X}	Ss	t	P
Tam Gün Eğitim	105	118.20	33.789	-2.664	0.008
İkili Eğitim	106	133.19	46.886		

* p < 0,05

Tablo 4,5’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları ile okulun eğitim durumunu arasında

anlamli bir iliski olup olmadigini anlamak icin yapilan t test sonucunda $P < 0,05$ 'den kucuk ($p=0,008$) oldugu icin anlamli bir fark vardir. Bu fark tam gun egitim yapan okullarin lehinedir.

Bir baska ifadeyle tam gun egitim yapan okullardaki yoneticilerin, yetkilerini kullanirken yasadiklari sorunlar, ikili egitim yapilan okullardaki yoneticilerin yasadiklari sorunlara oranla daha az bulunmustr. Bu durum, ikili egitim yapilan okullardaki yoneticilerin, tam gun egitim yapan okullardaki yoneticilere oranla daha az zamanda daha cok isle ugrasmak zorunda kalmalarindan kaynaklaniyor olabilir.

4.2.3 Okulun Fiziki Yapisi Degiskenine Gore

Tablo 4.6. İlkogretim Okulu Yoneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Gore "Yetki Kullanımı" Sirasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Okul Fiziki Durumu	N	\bar{X}	Ss
Tek Bina	98	114,378	31,549
Çift Bina	77	129,130	41,764
Üç Bina	33	151,454	54,383
Dört ve daha fazla	3	126,000	34,045

Tablo 4,6'da görüldüğü gibi okulun fiziki yapısına göre ilköğretim okulu yoneticilerinin yetki kullanımı sırasında yasadiklari sorunlara iliskin algıları $\bar{X}=114,378 - 151,454$ arasında bir dagilim göstermektedir.

Ortalama düzeyde gözlenen bu farkın istatistiksel açıdan anlamli olup olmadigini belirleyebilmek icin Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 4,7'de verilmiştir.

Tablo 4.7. İlkogretim Okulu Yoneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Gore "Yetki Kullanımı" Sirasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.

Varyans Kaynağı	Sd	Yetki Kullanımı			
		KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	35358,143	11786,05	7,482	0,000
Gruplar İçi	207	326063,9	1575,188		
Toplam	210	361422,1			

* $p < 0,05$

Tablo 4,7’de görüldüğü gibi, grupların ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p=0.000$, $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Scheffe testine başvurulmuş olup, sonuçlar Tablo 4,8’de verilmektedir.

Tablo 4.8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.

	Tek bina	Çift bina	Üç bina	Dört ve daha fazla
Tek bina			*	
Çift bina				
Üç bina	*			
Dört ve daha fazla Bina				

Tablo 4,8’de görüldüğü gibi, üç binaya sahip olan okul yöneticilerinin ortalamaları ile tek binaya sahip olan okul yöneticilerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark tek binaya sahip olan okul yöneticilerinin lehine bir farklılıktır. Bir başka ifadeyle, üç binaya sahip olan okul yöneticilerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlar, tek binaya sahip olan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara oranla daha fazla bulunmuştur. Bu durum, üç binaya sahip olan okul yöneticilerinin, müdür odalarının diğer binalardan uzak olması sebebiyle koordinasyonu yeterince sağlayamamalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.2.4 Okuldaki Personel Sayısı Değişkenine Göre

Tablo 4.9. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Personel Sayısı	N	\bar{X}	Ss
1–20 Arası	40	118,375	32,086
21–40 Arası	83	117,120	31,466
41–60 Arası	53	140,510	46,828
60 ve üstü	35	132,143	55,498

Tablo 4,9’da görüldüğü gibi personel sayısına göre okul yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları ile ilgili algılama düzeyleri $\bar{X}=117,120 - 140,510$ arasında bir dağılım göstermektedir.

Ortalama düzeyde gözlenen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.

Varyans Kaynağı	Sd	Yetki Kullanımı			
		KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	21332,356	7110,79	4,328	0,006
Gruplar İçi	207	340089,7	1642,95		
Toplam	210	316422,1			

* $p < 0,05$

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, grupların ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p=0.006$, $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Scheffe testine başvurulmuş olup, sonuçlar Tablo 4.11’de verilmektedir.

Tablo 4.11. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.

	1-20 Arası	21-40 Arası	41-60 Arası	61 ve üstü
1-20 Arası				
21-40 Arası			*	
41-60 Arası		*		
61 ve üstü				

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi, personel sayısı 21-40 arası olan okul yöneticilerinin ortalamaları ile personel sayısı 41-60 arası olan okul yöneticilerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark personel sayısı 21-40 arası olan okul yöneticilerinin lehine bir farklılıktır. Bir başka deyişle, personel sayısı 21-40 arası olan okul yöneticilerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlar, personel sayısı 41-60 arası olan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara oranla daha az bulunmuştur. Bu durum, personel sayısının azlığıyla birlikte, bire bir ilişkilerin daha fazla olması ve etkilemenin ve iş yaptırabilmenin artması sonucu ortaya çıkmış olabilir. Bu durum ayrıca, personel sayısının artmasıyla birlikte aynı işi yapacak kişilerin

sayısının artmasıyla birlikte bu personelin sorumluluğu birbirlerine yükleyerek iş yapmaktan kaçınmalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.2.5 Kıdem Değişkenine Göre

Tablo 4.12. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yöneticiliğindeki Kıdem Yılına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Kıdem Yılı	N	\bar{X}	Ss
1-5 Arası	32	112,063	30,603
6-10 Arası	66	126,409	37,446
11-15 Arası	41	124,098	47,457
16-20 Arası	38	126,184	35,118
21 ve üstü	34	138,706	53,280

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi kıdem yılına göre okul yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları ile ilgili algılama düzeyleri $\bar{X}=112,063 - 138,706$ arasında bir dağılım göstermektedir.

Ortalama düzeyde gözlenen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yöneticiliğindeki Kıdem Yılına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.

Varyans Kaynağı	Sd	Yetki Kullanımı			
		KT	KO	F	P
Gruplar Arası	4	11849,85	2962,46	1,746	0,141
Gruplar İçi	206	349572,2	1696,95		
Toplam	210	361422,1			

* p > 0,05

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi, grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur ($p=0.141$, $p>0,05$). Başka bir ifadeyle, okul yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlar ile okul yöneticiliğindeki kıdem yılı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum, okul yöneticiliğindeki bilgi ve becerinin kıdem yılına bağlı olmayabileceğinin bir göstergesi olabileceği gibi, okul yöneticilerinin arasındaki iletişimin artması nedeniyle birbirlerine deneyimlerini aktarmalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.2.6 Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre

Tablo 4.14. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Öğrenci Sayısı	N	\bar{X}	Ss
1-500 Arası	85	113,412	30,633
501-1000 Arası	57	129,667	43,061
1001-1500 Arası	29	133,172	36,383
1501 ve üstü	40	140,875	54,804

Tablo 4.14’de görüldüğü gibi öğrenci sayısına göre okul yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları ile ilgili algılama düzeyleri $\bar{X}=113,412 - 140,875$ arasında bir dağılım göstermektedir.

Ortalama düzeyde gözlenen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 4.15’de verilmiştir.

Tablo 4.15. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.

Varyans Kaynağı	Sd	Yetki Kullanımı			
		KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	24562,289	8187,43	5,031	0,002
Gruplar İçi	207	336859,8	1627,34		
Toplam	210	361422,1			

* p < 0,05

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi, grupların ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (p=0.002, p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Scheffe testine başvurulmuş olup, sonuçlar Tablo 4.16’da verilmektedir.

Tablo 4.16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.

	1-500 Arası	501-1000 Arası	1001-1500 Arası	1501 ve üstü
1-500 Arası				*
501-1000 Arası				
1001-1500 Arası				
1501 ve üstü	*			

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi, öğrenci sayısı 1–500 arası olan okul yöneticilerinin ortalamaları ile öğrenci sayısı 1501 ve üzeri olan okul yöneticilerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark öğrenci sayısı 1–500 arası olan okul yöneticilerinin lehine bir farklılıktır. Bir başka deyişle, öğrenci sayısı 1–500 arası olan okul yöneticilerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlar, öğrenci sayısı 1501 ve üzeri olan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara oranla daha az bulunmuştur. Bu durum, öğrenci sayısının artmasına doğru orantılı olarak öğrencilerin kontrol edilmesinin ve yönlendirilmesinin zorlaşmasından kaynaklanıyor olabilir.

4.2.7 Yöneticinin Pozisyonu Değişkenine Göre

Tablo 4.17. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Pozisyonuna Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.

Gruplar	N	Yetki Kullanımı			
		\bar{X}	Ss	t	P
Okul Müdürü	80	120,913	38,963	1,319	0,189
Müdür Yardım.	131	128,664	42,832		

* p > 0,05

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları ile yöneticilerin okuldaki pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için yapılan t test sonucunda P > 0,05’den büyük (p=0,189) olduğu için anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bir başka ifadeyle İlköğretim Okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunları ile yöneticilerin pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durum, okuldaki idarecilerin bir ekip ruhu ile hareket edip, sorunları ortak sorunları olarak algılamalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.2.8 Yöneticinin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre

Tablo 4.18. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin En Son Mezun Oldukları Eğitim Programına Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.

Gruplar	N	Yetki Kullanımı			
		\bar{X}	Ss	t	P
Eğitim Fakültesi	99	125,535	38,477	-0,062	0,950
Diğer Fakülteler	112	125,893	44,146		

* p > 0,05

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları ile yöneticilerin mezun oldukları son eğitim programı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için yapılan t test sonucunda $P > 0,05$ ’den büyük ($p = 0,950$) olduğu için anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bir başka deyişle, İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunları ile yöneticilerin mezun oldukları son eğitim programı arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum, okul yöneticilerinin mezun olduktan sonra benzer şartlarda çalışmaları ve benzer şartlarda yetişmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

4.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Problemi

Araştırmanın üçüncü alt problemi; “İlköğretim Okulu yöneticilerinin; a) okul işletmesi, b) personel işleri, c) eğitim öğretim işleri, d) öğrenci işleri boyutlarında ve e) yetki devri sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları hangi düzeydedir?” olarak belirlenmişti. Bu probleme cevap amacıyla yöneticilerin ölçütteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış, katılma dereceleri belirlenmiştir. Katılma dereceleri için sınırlar (1,00 – 1,74 “Hemen Hemen Hiçbir Zaman”, 1,75 – 2,49 “Ara sıra”, 2,50 – 3,24 “Çoğu Zaman”, 3,25 – 4,00 “Hemen Hemen Her Zaman” olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular sırayla değerlendirilecektir.

4.3.1 Okul İşletmesi Boyutu

Tablo 4.19. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okul İşletmesi” Konusunda Yetki Kullanımı Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.
Anket sorularının ilk 14 maddesi bu konuyla ilgilidir.

Soru		\bar{X}	Ss	Düzye
2	Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılamamasında	2,52	0,968	Çoğu Zaman
1	Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılamamasında	2,38	1,009	Ara Sıra
6	Okul bahçesinde uygulama ve yeterli oyun alanlarının oluşturulamamasında	2,20	1,068	Ara Sıra
9	Okulun temizliği ile ilgili, personelin görevlerini yerine getirememesinde	2,13	0,942	Ara Sıra
14	Okulda kütüphane veya kitaplık kurulması veya çalıştırılmamasında	2,11	1,031	Ara Sıra

Tablo 4.19'un devamı

3	Okulun yeterli düzeyde ısınmamasında	2,00	964	Ara Sıra
8	Sivil savunma tedbirlerinin alınmamasında	1,93	0,983	Ara Sıra
5	Okul bahçesinin yeterli düzeyde ağaçlandırılmamasında	1,91	1,060	Ara Sıra
7	Yangından korunma tedbirlerinin alınmamasında	1,91	0,994	Ara Sıra
10	Yazı işlerinin yapılmamasında	1,83	0,993	Ara Sıra
13	Kooperatif veya kantinin çalıştırılmamasında	1,83	0,985	Ara Sıra
11	Hesap işlerinin yapılmamasında	1,82	0,977	Ara Sıra
12	Ayniyat işlerinin yapılmamasında	1,80	0,996	Ara Sıra
4	Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmamasında	1,70	1,005	Hiçbir Zaman

İlköğretim okulu yöneticilerinin “okul işletmesi” konusunda yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlar nelerdir? Sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde;

“Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılamaması” etkeninde ilköğretim okulu yöneticilerinin sorun yaşadıkları ve katılma derecelerinin “($\bar{X}=2,52$) Çoğu Zaman” olduğu saptanmıştır. Bu sonuç evrendeki ilköğretim okulu yöneticilerinin okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılması için yeterli para ve elemana sahip olmadıklarını ve bakımsız binaların okul yöneticileri açısından önemli bir sorun kaynağı olarak görüldüğü anlamına gelebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Ara sıra” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler, “Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmaması” ($\bar{X}=2,38$), “Okul bahçesinde uygulama ve yeterli oyun alanlarının oluşturulamaması” ($\bar{X}=2,20$), “Okulun temizliği ile ilgili, personelin görevlerini yerine getirmemesi” ($\bar{X}=2,13$), “Okulda kütüphane veya kitaplık kurulması veya çalıştırılmaması” ($\bar{X}=2,11$), “Okulun yeterli düzeyde ısınmaması” ($\bar{X}=2,00$), “Sivil savunma tedbirlerinin alınmaması” ($\bar{X}=1,93$), “Okul bahçesinin yeterli düzeyde ağaçlandırılmaması” ($\bar{X}=1,91$), “Yangından korunma tedbirlerinin alınmaması” ($\bar{X}=1,91$), “Kooperatif veya kantinin çalıştırılmaması” ($\bar{X}=1,83$), “Yazı işlerinin yapılamaması” ($\bar{X}=1,83$), “Hesap işlerinin yapılamaması” ($\bar{X}=1,82$), “Ayniyat işlerinin yapılamaması” ($\bar{X}=1,80$). İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Hiçbir Zaman” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler, “Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmaması” ($\bar{X}=1,70$)

4.3.2 Personel İşleri Boyutu

Tablo 4.20. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Personel İşleri” Konusunda Yetki Kullanımı Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Soru	Anket sorularının 15.-27. maddeleri bu konuyla ilgilidir.	\bar{X}	Ss	Düzyey
24	Okul- çevre ilişkilerinin geliştirilememesinde	2,12	0,946	Ara Sıra
20	Ödül ve ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılamamasında	2,07	1,012	Ara Sıra
21	Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenememesinde	2,05	0,967	Ara Sıra
18	Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılamamalarında	2,03	0,985	Ara Sıra
22	Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanamamasında	2,02	0,976	Ara Sıra
16	Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılamamasında	1,98	0,920	Ara Sıra
23	Okulda alınan kararlara personelin katılamamasında	1,98	0,983	Ara Sıra
25	Personelin izlenememesi veya denetlenememesinde	1,97	0,928	Ara Sıra
15	Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilememesi veya izlenememesinde	1,95	0,970	Ara Sıra
17	Okulda mevzuatın uygulanamamasında	1,94	976	Ara Sıra
19	Aday personelin yetiştirmeleri için gerekli önlemlerin alınamamasında	1,87	1,001	Ara Sıra
26	Sicil ve disiplin işlerinin yapılamamasında	1,77	0,899	Ara Sıra
27	Sağlık veya askerlik işlerinin yapılamamasında	1,66	0,929	Hiçbir Zaman

İlköğretim okulu yöneticilerinin “personel işleri” konusunda yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunlar nelerdir? Sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde;

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Ara sıra” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Okul- çevre ilişkilerinin geliştirilememesi” (\bar{X} =2,12), “Ödül ve ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılamaması” (\bar{X} =2,07), “Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenememesi” (\bar{X} =2,05), “Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılamaması” (\bar{X} =2,03), “Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanamaması” (\bar{X} =2,02), “Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılamaması” (\bar{X} =1,98), “Okulda alınan kararlara personelin katılamaması” (\bar{X} =1,98), “Personelin izlenmemesi veya denetlenmemesi” (\bar{X} =1,97), “Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilmemesi veya izlenmemesinde“ (\bar{X} =1,95), “Okulda mevzuatın

uygulanamaması” ($\bar{X}=1,94$), “Aday personelin yetişmeleri için gerekli önlemlerin alınamaması” ($\bar{X}=1,87$), “Sicil ve disiplin işlerinin yapılamaması”($\bar{X}=1,77$).

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Hiçbir Zaman” düzeyinde sorun yaşadıkları madde, “Sağlık veya askerlik işlerinin yapılamaması” ($\bar{X}=1.66$).

4.3.3 Eğitim Öğretim İşleri Boyutu

Tablo 4.21. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Eğitim Öğretim İşleri” Konusunda Yetki Kullanımı Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

	Anket sorularının 28.-39. maddeleri bu konuyla ilgilidir.	\bar{X}	Ss	Düzyey
29	Çevredeki örgütlerin okula maddi destek sağlamak için harekete geçirilememesinde	2,37	0,984	Ara Sıra
39	Bilgisayar destekli öğretimin yapılamamasında	2,32	1,087	Ara Sıra
31	Eğitici kulüplerin okul ve çevre şartlarına göre oluşturulup, yürütülememesinde	2,21	1,036	Ara Sıra
30	Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınamamasında	2,15	0,924	Ara Sıra
33	Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınamamasında	2,12	1,019	Ara Sıra
36	Okulda bulunan laboratuarlardan bütün sınıfların faydalanamamasında	2,11	1,066	Ara Sıra
28	Okulun çalışmaları konusunda halkın bilgilendirilememesinde	2,09	0,956	Ara Sıra
34	Ders araçlarının bakım veya onarımının düzenli olarak yapılamamasında	2,07	0,964	Ara Sıra
32	Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanamamasında	2,06	0,979	Ara Sıra
37	Okulda bulunan işliklerden bütün sınıfların faydalanamamasında	2,02	1,000	Ara Sıra
35	Okulda bulunan ders araçlarının eğitim ve öğretimde kullanılamamasında	2,00	0,986	Ara Sıra
38	Öğretimin yapılmasında veya izlenememesinde	1,87	0,991	Ara Sıra

İlköğretim okulu yöneticilerinin “okul işletmesi” konusunda yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunlar nelerdir? Sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde;

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Ara Sıra” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Çevredeki örgütlerin okula maddi destek sağlamak için harekete geçirilememesinde” ($\bar{X}=2,37$), “Bilgisayar destekli öğretimin yapılamamasında” ($\bar{X}=2,32$), “Eğitici kulüplerin okul ve çevre şartlarına göre oluşturulup, yürütülememesinde” ($\bar{X}=2,21$), “Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınamamasında” ($\bar{X}=2,15$), “Boş geçen derslerin

doldurulması için gerekli önlemlerin alınamamasında” ($\bar{X}=2,12$), “Okulda bulunan laboratuarlardan bütün sınıfların faydalanmasında” ($\bar{X}=2,11$), “Okulun çalışmaları konusunda halkın bilgilendirilmesinde” ($\bar{X}=2,09$), “Ders araçlarının bakım veya onarımının düzenli olarak yapılmasında” ($\bar{X}=2,07$), ”Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında” ($\bar{X}=2,06$), “Okulda bulunan işliklerden bütün sınıfların faydalanmasında” ($\bar{X}=2,02$), “Okulda bulunan ders araçlarının eğitim ve öğretimde kullanılmasında” ($\bar{X}=2,00$), “Öğretimin yapılmasında veya izlenmesinde” ($\bar{X}=1,87$).

4.3.4 Öğrenci İşleri Boyutu

Tablo 4.22. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Öğrenci İşleri” Konusunda Yetki Kullanımı Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Soru	Anket sorularının 40.-51. maddeleri bu konuyla ilgilidir.	\bar{X}	Ss	Düzy
48	Eğitim aidatlarının toplanamamasında	2,35	1,095	Ara Sıra
40	Rehberlik hizmetlerinin yapılamamasında	2,16	1,055	Ara Sıra
43	Öğrenci başarısızlığının giderilmesi için gerekli önlemlerin alınamamasında	2,16	1,004	Ara Sıra
44	Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınamamasında	2,14	1,028	Ara Sıra
42	Rehberlik ve danışma hizmetlerinden öğrencilerin faydalanamamasında	2,13	1,038	Ara Sıra
41	Öğrenci disiplin işlerinin yapılamamasında	2,04	0,985	Ara Sıra
49	Öğrencilerin okula kaydedilememesinde	1,96	1,086	Ara Sıra
45	Beslenme hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirlerin alınamamasında	1,90	0,930	Ara Sıra
47	Öğrenci sağlık muayenelerinin her yıl yapılamaması, gelişim durumlarının dosyalara işlenememesinde	1,88	1,011	Ara Sıra
46	İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun olarak yürütülememesi	1,85	0,967	Ara Sıra
50	Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılamamasında	1,75	0,975	Ara Sıra
51	Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılamamasında	1,64	0,923	Ara Sıra

İlköğretim okulu yöneticilerinin “öğrenci işleri” konusunda yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunlar nelerdir? Sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde;

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Ara sıra” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Eğitim aidatlarının toplanamamasında” ($\bar{X}=2,35$), “Rehberlik hizmetlerinin yapılamamasında” ($\bar{X}=2,16$), “Öğrenci başarısızlığının giderilmesi için

gerekli önlemlerin alınamamasında” ($\bar{X}=2,16$), “Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınamamasında” ($\bar{X}=2,14$), “Rehberlik ve danışma hizmetlerinden öğrencilerin faydalanamamasında” ($\bar{X}=2,13$), “Öğrenci disiplin işlerinin yapılamamasında” ($\bar{X}=2,04$), “Öğrencilerin okula kaydedilememesinde” ($\bar{X}=1,96$), “Beslenme hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirlerin alınamamasında” ($\bar{X}=1,90$), “Öğrenci sağlık muayenelerinin her yıl yapılamaması, gelişim durumlarının dosyalara işlenememesinde” ($\bar{X}=1,88$), “İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun olarak yürütülememesi” ($\bar{X}=1,85$), “Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılamamasında” ($\bar{X}=1,75$), “Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılamamasında” ($\bar{X}=1,64$).

4.3.5 Yetki Devri Sırasında

Tablo 4.23. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Soru	Anket sorularının 52.-62. maddeleri bu konuyla ilgilidir.	\bar{X}	Ss	Düzyey
60	Yetki devrinde astlarım kendine güvenememesi	2,55	1,258	Çoğu Zaman
62	Yetki devrinde astlar istekli olamaması	2,55	1,239	Çoğu Zaman
61	Yetki devrinde astlarım yetki almaktan kaçması	2,49	1,243	Ara Sıra
59	Yetki devrinde astlarıma güvenemem	2,44	1,276	Ara Sıra
55	İşlerin doğru yapılması için kendim yaparım	2,03	1,046	Ara Sıra
58	Yetki devrettiğim astın sorumluluğunu almak istemem	1,96	1,043	Ara Sıra
57	Yetki devrettiğim ast daima benden onay almaması	1,94	1,013	Ara Sıra
56	Yetki devrettiğimde yetkilerim azalması	1,78	1,028	Ara Sıra
54	Devredilen yetki ile ilgili gelişmelerin izlenememesinde veya denetlememesinde	1,76	0,992	Ara Sıra
52	Devredilen yetkinin amaçlarının ve kapsamının ortaya konulamamasında	1,74	0,968	Hiçbir Zaman
53	Devredilen yetkinin geri alınamamasında	1,66	0,908	Hiçbir Zaman

İlköğretim okulu yöneticilerinin “yetki devri” konusunda yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunlar nelerdir? Sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde;

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Çoğu Zaman” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Yetki devrinde astlarım kendine güvenememesi” ($\bar{X}=2,55$), “Yetki devrinde astlar istekli olmaması” ($\bar{X}=2,55$).

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Ara Sıra” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Yetki devrinde astlarım yetki almaktan kaçması” ($\bar{X}=2,49$), “Yetki devrettiğim astın sorumluluğunu almak istememem” ($\bar{X}=1,96$), “Yetki devrinde astlarıma güvenemem” ($\bar{X}=2,44$), “İşlerin doğru yapılması için kendim yaparım” ($\bar{X}=2,03$), “Yetki devrettiğim ast daima benden onay almaması” ($\bar{X}=1,94$), “Yetki devrettiğimde yetkilerim azalması” ($\bar{X}=1,78$), “Devredilen yetki ile ilgili gelişmelerin izlenememesi veya denetlenememesi” ($\bar{X}=1,76$).

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Hiçbir Zaman” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Devredilen yetkinin amaçlarının ve kapsamının ortaya konulamamasında” ($\bar{X}=1,74$), “Devredilen yetkinin geri alınamamasında” ($\bar{X}=1,66$).

4.4 Araştırmanın Dördüncü Alt Problemi

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “İlköğretim Okulu yöneticilerinin; a) okul işletmesi, b) personel işleri, c) eğitim öğretim işleri, d) öğrenci işleri boyutlarında ve e) yetki devri sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları; a) Okul türü, b) Okulun eğitim durumu, c) Okulun fiziki yapısı, d) Okuldaki personel sayısı, e) Kıdem, f) Okuldaki öğrenci sayısı, g) Yöneticinin pozisyonu, h) Yöneticinin mezuniyet durumu gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. Değişkenlere göre veriler çözümlenirken grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı “t-testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi”, farkın hangi gruplar arasında olduğu “Scheffe Testi”, teknikleriyle araştırılmıştır. Veriler değişkenlerin alfabetik sırasına göre çözümlenecektir.

4.4.1 Okul Türü Değişkenine Göre

Tablo 4.24. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Okul Türü	N	Okul İşletmesi		Personel İşleri		Eğitim Öğretim İşleri	
		\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
Resmi İlköğretim Okulu	182	28,994	10,292	26,143	9,989	25,132	8,917
Özel Eğitim Okulu	16	23,250	5,208	21,438	5,427	16,875	1,708
Özel İlköğretim Okulu	13	21,307	9,012	19,846	7,861	16,000	4,041

Tablo 4.24'ün Devamı		Öğrenci İşleri		Yetki Devri	
Resmî İlköğretim Okulu	182	24,176	8,220	23,445	8,644
Özel Eğitim Okulu	16	20,375	5,737	19,812	6,872
Özel İlköğretim Okulu	13	15,230	4,969	19,154	7,290

Tablo 4,24'de ortalama düzeyde gözlenen farkları istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 4.25'de verilmiştir.

Tablo 4.25. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.

Varyans Kaynağı	Sd	Okul İşletmesi				Personel İşleri			
		KT	KO	F	P	KT	KO	F	P
Gruplar Arası	2	1121,7	560,85	5,67	0,004*	752,644	376,322	4,068	0,018*
Gruplar İçi	208	20554,76	98,82			19243,92	92,519		
Toplam	210	21676,46				19996,56			

* p < 0,05

* p < 0,05

Varyans Kaynağı	Sd	Eğitim Öğretim İşleri				Öğrenci İşleri			
		KT	KO	F	P	KT	KO	F	P
Gruplar Arası	2	1122,678	561,339	8,966	0,000*	1876,732	938,366	13,341	0,000*
Gruplar İçi	208	13022,43	62,608			14630,59	70,339		
Toplam	210	14145,11				16507,32			

* p < 0,05

* p < 0,05

Varyans Kaynağı	Sd	Yetki Devri			
		KT	KO	F	P
Gruplar Arası	2	389,024	192,512	2,721	0,068*
Gruplar İçi	208	14871,08	71,496		
Toplam	210	15260,104			

* p > 0,05

Tablo 4.25'de görüldüğü gibi, “yetki devri” sırasında grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p=0.068, p>0,05). Bir başka ifadeyle, okul yöneticilerinin yetkilerini devrederken yaşadıkları sorunlar ile okul türü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durum, yöneticilerin yetki devrederken benzer sorunlarla karşı karşıya kalmalarının bir göstergesi olabilir.

Tablo 4,25'de görüldüğü gibi, “yetki kullanımı”, “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında grupların ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Scheffe testine başvurulmuş olup, sonuçlar Tablo 4.26'da verilmektedir.

Tablo 4.26. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Türüne Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.

		Resmi İlköğretim Okulu	Özel Eğitim Okulu	Özel İlköğretim Okulu
Okul İşletmesi	Resmi İlköğretim Okulu			*
	Özel Eğitim Okulu			
	Özel İlköğretim Okulu	*		
Personel İşleri	Resmi İlköğretim Okulu		*	*
	Özel Eğitim Okulu	*		
	Özel İlköğretim Okulu	*		
Eğitim Öğretim İşleri	Resmi İlköğretim Okulu			*
	Özel Eğitim Okulu			
	Özel İlköğretim Okulu	*		
Öğrenci İşleri	Resmi İlköğretim Okulu		*	*
	Özel Eğitim Okulu	*		
	Özel İlköğretim Okulu	*		

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi, “okul işletmesi” ve “eğitim öğretim işleri” boyutlarında, Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin ortalamaları ile Özel İlköğretim Okulu ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin aleyhine bir farklılıktır. “Personel işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında ise Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin ortalamaları ile Özel İlköğretim Okulu ve Özel Eğitim Okulu yöneticilerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin aleyhine bir farklılıktır. Başka bir ifadeyle, Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlar, Özel İlköğretim Okulu ve Özel Eğitim Okulu yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara oranla daha fazla bulunmuştur. Bu durumun, okullar arasındaki yönetim, personel, öğrenci, fiziki yapı ve maddi kaynaklar farklılığından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Çünkü Özel İlköğretim Okullarındaki

yöneticiler, resmi İlköğretim Okulları yöneticilerine oranla öğretmenin iş güvenliği üzerinde daha fazla etkiye sahiptirler. Bu durum artıca, Özel İlköğretim ve Özel Eğitim Okulu yöneticilerinin daha fazla maddi kaynaklara sahip olmalarından ve bu kaynakları kullanmada daha fazla söz sahibi olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.4.2 Okulun Eğitim Durumu Değişkenine Göre

Tablo 4.27. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Eğitim Durumuna Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve Yetki Devri Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.

Gruplar	N	Okul İşletmesi				Personel İşleri			
		\bar{X}	Ss	t	P	\bar{X}	Ss	t	P
Tam Gün Eğitim	105	26,419	8,749	-2,400	0,017*	24,400	9,018	-1,483	0,140*
İkili Eğitim	106	29,735	11,184			26,387	10,389		
					* p < 0,05		* p > 0,05		
Gruplar	N	Eğitim Öğretim İşleri				Öğrenci İşleri			
		\bar{X}	Ss	t	P	\bar{X}	Ss	t	P
Tam Gün Eğitim	105	21,809	7,001	-2,734	0,007*	21,752	7,452	-3,682	0,000*
İkili Eğitim	106	24,849	9,030			26,113	9,626		
					* p < 0,05		* p < 0,05		
Gruplar	N	Yetki Devri							
		\bar{X}	Ss	t	P				
Tam Gün Eğitim	105	21,819	7,348	-1,853	0,065*				
İkili Eğitim	106	23,891	9,460						
					* p > 0,05				

Tablo 4.27’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları ile okulun eğitim durumunu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için yapılan t test sonucunda; “okul işletmesi”, “eğitim öğretim işleri”, “öğrenci işleri” boyutlarında $P < 0,05$ ’den küçük olduğu için anlamlı bir fark vardır. Bu fark tam gün eğitim yapan okulların lehinedir.

Bir başka ifadeyle tam gün eğitim yapan okullardaki yöneticilerin, “okul işletmesi”, “eğitim öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlar, ikili eğitim yapılan okullardaki yöneticilerin yaşadıkları sorunlara oranla daha az bulunmuştur. Bu durum, ikili eğitim yapılan okullardaki yöneticilerin, tam gün eğitim yapan okullardaki yöneticilere oranla daha az zamanda daha çok işle uğraşmak zorunda kalmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Ancak, “personel işleri” boyutunda ve “yetki devri” sırasında $P > 0.05$ ’den büyük ($p=0,140$) olduğu için anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum, personel işlerinin (askerlik, sağlık vb) yöneticiler tarafından kırtasiye işleri olarak görülmesinden kaynaklanıyor olabilir.

4.4.3 Okulun Fiziki Yapısı Değişkenine Göre

Tablo 4.28. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Okul Fiziki Durumu	N	Okul İşletmesi		Personel İşleri		Eğitim Öğretim İşleri	
		\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
Tek Bina	98	26,051	8,412	23,316	8,476	20,673	6,329
Çift Bina	77	28,194	9,742	25,778	9,638	24,558	8,402
Üç Bina	33	33,787	13,685	30,515	12,034	28,606	9,788
Dört ve daha fazla	3	29,000	7,810	27,333	3,511	21,000	6,557
		Öğrenci İşleri		Yetki Devri			
Tek Bina	98	21,224	7,314	21,214	6,848		
Çift Bina	77	25,584	9,020	22,948	8,654		
Üç Bina	33	28,303	10,411	27,727	10,783		
Dört ve daha fazla	3	22,666	7,094	24,000	11,136		

Tablo 4.28’de görülen okulun fiziki yapısına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri”, “öğrenci işleri” boyutlarında ve “yetki devri” sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algılarının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 4.29’da verilmiştir.

Tablo 4.29. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.

Varyans Kaynağı	Sd	Okul İşletmesi				Personel İşleri			
		KT	KO	F	P	KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	1482,126	799,042	5,064	0,002*	1311,210	437,070	4,842	0,003*
Gruplar İçi	207	20194,338	97,557			18685,350	90,267		
Toplam	210	21676,464				19996,559			

* $p < 0,05$

* $p < 0,05$

Varyans Kaynağı	Sd	Eğitim Öğretim İşleri				Öğrenci İşleri			
		KT	KO	F	P	KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	1742,692	580,897	9,695	0,000*	1563,919	521,306	7,221	0,000*
Gruplar İçi	207	12402,417	59,915			14943,399	72,190		
Toplam	210	14145,109				16507,318			

* $p < 0,05$

* $p < 0,05$

Tablo 4.29'un devamı

Varyans Kaynağı	Sd	Yetki Devri			
		KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	1051,267	350,422	5,105	0,002*
Gruplar İçi	207	14208,838	68,642		
Toplam	210	15260,104			

* p < 0,05

Tablo 4,29'da görüldüğü gibi, “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında ve “yetki devri” sırasında grupların ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Scheffe testine başvurulmuş olup, sonuçlar Tablo 4.30'da verilmektedir.

Tablo 4.30. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.

		Tek bina	Çift bina	Üç bina	Dört ve daha fazla
Okul İşletmesi	Tek bina			*	
	Çift bina				
	Üç bina	*			
	Dört ve daha fazla Bina				
Personel İşleri	Tek bina			*	
	Çift bina				
	Üç bina	*			
	Dört ve daha fazla Bina				
Eğitim Öğretim İşleri	Tek bina		*	*	
	Çift bina	*			
	Üç bina	*			
	Dört ve daha fazla Bina				
Öğrenci İşleri	Tek bina		*	*	
	Çift bina	*			
	Üç bina	*			
	Dört ve daha fazla Bina				
Yetki Devri	Tek bina			*	
	Çift bina				
	Üç bina	*			
	Dört ve daha fazla Bina				

Tablo 4.30'da görüldüğü gibi, “okul işletmesi” ve “personel işleri” boyutlarında ve “yetki devri” sırasında üç binaya sahip olan okul yöneticilerinin ortalamaları ile tek binaya sahip olan okul yöneticilerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark tek binaya sahip olan okul yöneticilerinin lehine bir farklılıktır.

Bir başka ifadeyle, üç binaya sahip olan okul yöneticilerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlar, tek binaya sahip olan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara oranla daha fazla bulunmuştur. Bu durum, üç binaya sahip olan okul yöneticilerinin, müdür odalarının diğer binalardan uzak olması sebebiyle koordinasyonu yeterince sağlayamamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Yine aynı tabloda görüldüğü üzere, “eğitim öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında tek binaya sahip olan okul yöneticilerinin ortalamaları ile iki ve üç binaya sahip olan okul yöneticilerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark tek binaya sahip olan okul yöneticilerinin lehine bir farklılıktır. Bir başka ifadeyle, bina sayısına doğru orantılı olarak okul yöneticilerinin yetki kullanımında karşılaştıkları sorunların da arttığı söylenebilir.

4.4.4 Okuldaki Personel Sayısı Değişkenine Göre

Tablo 4.31. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Personel Sayısı	N	Okul İşletmesi		Personel İşleri		Eğitim Öğretim İşleri	
		\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
1–20 Arası	40	26,300	8,858	23,900	8,227	21,950	6,259
21–40 Arası	83	26,325	8,086	23,976	8,538	21,458	6,898
41–60 Arası	53	30,811	11,059	28,490	10,619	26,547	8,783
60 ve üstü	35	30,171	13,246	25,800	11,814	24,514	10,486
		Öğrenci İşleri		Yetki Devri			
1–20 Arası	40	22,325	6,342	21,875	7,717		
21–40 Arası	83	21,590	7,270	21,843	6,835		
41–60 Arası	53	27,774	10,100	24,585	9,832		
60 ve üstü	35	25,571	10,661	24,057	10,499		

Tablo 4.31’de görülen okuldaki personel sayısına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri”, “öğrenci işleri” boyutlarında ve “yetki devri” sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algılarının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 4.32’de verilmiştir.

Tablo 4.32. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.

Varyans Kaynağı	Sd	Okul İşletmesi				Personel İşleri			
		KT	KO	F	P	KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	930,713	310,254	3,096	0,028*	770,162	256,721	2,764	0,043*
Gruplar İçi	207	20745,702	100,221			19226,397	92,881		
Toplam	210	21676,464				19996,559			

* p < 0,05

* p < 0,05

Varyans Kaynağı	Sd	Eğitim Öğretim İşleri				Öğrenci İşleri			
		KT	KO	F	P	KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	964,732	321,577	5,050	0,002*	1434,616	478,025	6,567	0,000*
Gruplar İçi	207	13180,377	63,673			15072,702	72,815		
Toplam	210	14145,109				16507,318			

* p < 0,05

* p < 0,05

Varyans Kaynağı	Sd	Yetki Devri			
		KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	332,012	110,671	1,535	0,207*
Gruplar İçi	207	14928,092	72,116		
Toplam	210	15260,104			

* p > 0,05

Tablo 4,32’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu yöneticilerinin “yetki devri” sırasında karşılaştıkları sorunlar ile okuldaki personel sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0.05$). Bu, okuldaki yöneticilerin yetkilerini sınırlı sayıda kişiye devretmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4,32’de görüldüğü gibi, “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında grupların ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Scheffe testine başvurulmuş olup, sonuçlar Tablo 4.33’de verilmektedir.

Tablo 4.33. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Personel Sayısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.

	1-20 Arası	21-40 Arası	41-60 Arası	61 ve üstü
Okul İşletmesi	1-20 Arası		*	*
	21-40 Arası			
	41-60 Arası	*		
	61 ve üstü	*		

Tablo 4.33'ün devamı

Personel İşleri	1-20 Arası			*	*
	21-40 Arası				
	41-60 Arası	*			
	61 ve üstü	*			
Eğitim Öğretim İşleri	1-20 Arası				
	21-40 Arası			*	
	41-60 Arası		*		
	61 ve üstü				
Öğrenci İşleri	1-20 Arası			*	
	21-40 Arası			*	
	41-60 Arası	*	*		
	61 ve üstü				

Tablo 4.33'de görüldüğü gibi, personel sayısının artmasına doğru orantılı olarak, okul yöneticilerinin “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algılama düzeyleri de artmaktadır. Bu durum, personel sayısının artmasına doğru orantılı olarak yetkiye direnmenin de artmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu durum, personel sayısının azlığıyla birlikte, bire bir ilişkilerin daha fazla olması ve etkilemenin ve iş yaptırabilmenin artması sonucu ortaya çıkmış olabilir. Bu durum ayrıca, personel sayısının artmasıyla birlikte aynı işi yapacak kişilerin sayısının artmasıyla birlikte bu personelin sorumluluğu birbirlerine yükleyerek iş yapmaktan kaçınmalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.4.5 Kıdem Değişkenine Göre

Tablo 4.34. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yöneticiliğindeki Kıdem Yılına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Kıdem Yılı	N	Okul İşletmesi		Personel İşleri		Eğitim Öğretim İşleri	
		\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
1-5 Arası	32	25,468	7,670	22,469	7,269	20,562	6,510
6-10 Arası	66	28,560	10,077	26,349	8,910	23,076	7,102
11-15 Arası	41	28,000	11,164	25,244	11,504	23,122	9,182
16-20 Arası	38	27,868	8,678	24,816	8,333	23,868	7,545
21 ve üstü	34	29,970	8,678	27,147	12,163	26,118	10,368
				Öğrenci İşleri		Yetki Devri	
1-5 Arası	32	21,344	7,223	20,437	6,984		
6-10 Arası	66	23,970	8,130	22,303	8,534		
11-15 Arası	41	23,468	10,340	22,390	8,068		
16-20 Arası	38	23,658	7,649	23,947	7,555		
21 ve üstü	34	27,206	10,392	25,853	10,635		

Tablo 4.34’de görülen okul yöneticiliğindeki kıdem yılına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri”, “öğrenci işleri” boyutlarında ve “yetki devri” sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algılarının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 4.35’de verilmiştir.

Tablo 4.35. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yöneticiliğindeki Kıdem Yılına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.

Varyans Kaynağı	Sd	Okul İşletmesi				Personel İşleri			
		KT	KO	F	P	KT	KO	F	P
Gruplar Arası	4	356,925	89,231	0,862	0,488*	452,069	113,017	1,191	0,316*
Gruplar İçi	206	21319,539	103,539			19544,490	94,876		
Toplam	210	21676,464				19996,559			

* p > 0,05

* p > 0,05

Varyans Kaynağı	Sd	Eğitim Öğretim İşleri				Öğrenci İşleri			
		KT	KO	F	P	KT	KO	F	P
Gruplar Arası	4	526,351	131,588	1,990	0,097*	598,804	147,451	1,908	0,110*
Gruplar İçi	206	13618,758	66,110			15917,514	77,269		
Toplam	210	14145,109				16507,318			

* p > 0,05

* p > 0,05

Varyans Kaynağı	Sd	Yetki Devri			
		KT	KO	F	P
Gruplar Arası	4	566,374	141,594	1,985	0,098*
Gruplar İçi	206	14693,730	71,329		
Toplam	210	15260,104			

* p > 0,05

Tablo 4.35’de görüldüğü gibi, grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > 0,05$). Başka bir ifadeyle, okul yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlar ile okul yöneticiliğindeki kıdem yılı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin arasındaki iletişimin artması nedeniyle birbirlerine deneyimlerini aktarmalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.4.6 Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre

Tablo 4.36. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları.

Öğrenci Sayısı	N	Okul İşletmesi		Personel İşleri		Eğitim Öğretim İşleri	
		\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
1-500 Arası	85	24,929	6,410	22,859	7,976	21,153	6,537
501-1000 Arası	57	30,122	7,280	27,280	10,685	23,456	8,435
1001-1500 Arası	29	28,413	7,179	25,655	8,686	25,620	7,943
1501 ve üstü	40	31,650	9,620	27,925	11,479	26,150	10,40
		Öğrenci İşleri		Yetki Devri			
1-500 Arası	85	20,706	6,139	21,847	7,100		
501-1000 Arası	57	24,526	9,727	22,175	9,050		
1001-1500 Arası	29	26,724	8,656	24,620	6,700		
1501 ve üstü	40	27,975	10,325	24,950	11,099		

Tablo 4.36’da görülen okuldaki öğrenci sayısına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri”, “öğrenci işleri” boyutlarında ve “yetki devri” sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algılarının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablo 4.37’de verilmiştir.

Tablo 4.37. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Varyans analizi.

Varyans Kaynağı	Sd	Okul İşletmesi				Personel İşleri			
		KT	KO	F	P	KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	1594,613	531,518	5,497	0,001*	1007,418	335,418	3,661	0,013*
Gruplar İçi	207	20081,851	97,014			18989,141	91,735		
Toplam	210	21676,464				19996,559			

* p < 0,05

* p < 0,05

Varyans Kaynağı	Sd	Eğitim Öğretim İşleri				Öğrenci İşleri			
		KT	KO	F	P	KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	874,029	291,343	4,544	0,004*	1784,692	594,879	8,364	0,000*
Gruplar İçi	207	13271,080	64,11			14722,626	71,124		
Toplam	210	14145,109				16507,318			

* p < 0,05

* p < 0,05

Varyans Kaynağı	Sd	Yetki Devri			
		KT	KO	F	P
Gruplar Arası	3	378,119	126,040	1,753	0,157*
Gruplar İçi	207	14881,985	71,894		
Toplam	210	15260,104			

* p > 0,05

Tablo 4,37’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu yöneticilerinin “yetki devri” sırasında karşılaştıkları sorunlar ile okuldaki öğrenci sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu, okuldaki yöneticilerin yetkilerini sınırlı sayıda kişiye devretmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4,37’de görüldüğü gibi, “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında grupların ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Scheffe testine başvurulmuş olup, sonuçlar Tablo 4.38’de verilmektedir.

Tablo 4.38. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. Scheffe testi.

		1-500 Arası	501-1000 Arası	1001-1500 Arası	1501 ve üstü
Okul İşletmesi	1-500 Arası				*
	501-1000 Arası				
	1001-1500 Arası				
	1501 ve üstü	*			
Personel İşleri	1-500 Arası		*		*
	501-1000 Arası	*			
	1001-1500 Arası				
	1501 ve üstü	*			
Eğitim Öğretim İşleri	1-500 Arası				*
	501-1000 Arası				
	1001-1500 Arası				
	1501 ve üstü	*			
Öğrenci İşleri	1-500 Arası			*	*
	501-1000 Arası				
	1001-1500 Arası	*			
	1501 ve üstü	*			

Tablo 4.38’de görüldüğü gibi, öğrenci sayısının artmasına doğru orantılı olarak, okul yöneticilerinin “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algılama düzeyleri de artmaktadır. Bu durum, öğrenci sayısının artmasına doğru orantılı olarak yetkiye direnmenin de artmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu durum ayrıca, öğrenci sayısının artmasına doğru orantılı olarak öğrencilerin kontrol edilmesinin ve yönlendirilmesinin zorlaşmasından kaynaklanıyor olabilir.

4.4.7 Yöneticinin Pozisyonu Değişkenine Göre

Tablo 4.39. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Pozisyonuna Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.

Gruplar	N	Okul İşletmesi				Personel İşleri			
		\bar{X}	Ss	t	P	\bar{X}	Ss	t	P
Okul Müdürü	80	27,250	9,781	-0,933	0,352*	24,150	9,508	-1,456	0,147*
Müdür Yardım.	131	28,595	10,387			26,160	9,866		

* p > 0,05

* p > 0,05

Gruplar	N	Eğitim Öğretim İşleri				Öğrenci İşleri			
		\bar{X}	Ss	t	P	\bar{X}	Ss	t	P
Okul Müdürü	80	22,387	8,106	-1,315	0,190*	22,725	8,400	-1,565	0,119*
Müdür Yardım.	131	23,916	8,245			24,687	9,090		

* p > 0,05

* p > 0,05

Gruplar	N	Yetki Devri			
		\bar{X}	Ss	t	P
Okul Müdürü	80	22,362	7,903	-0,722	0,471*
Müdür Yardım.	131	23,237	8,896		

* p > 0,05

Tablo 4.39’da görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları ile yöneticilerin okuldaki pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için yapılan t test sonucunda $P > 0,05$ ’den büyük olduğu için anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bir başka ifadeyle İlköğretim Okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunları ile yöneticilerin pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durum, okuldaki idarecilerin bir ekip ruhu ile hareket edip, sorunları ortak sorunları olarak algılamalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.4.8 Yöneticinin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre

Tablo 4.40. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mezun Oldukları Son Eğitim Programına Göre “Okul İşletmesi”, “Personel İşleri”, “Eğitim Öğretim İşleri”, “Öğrenci İşleri” Alanlarında ve “Yetki Devri” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları. T- testi.

Gruplar	N	Okul İşletmesi				Personel İşleri			
		\bar{X}	Ss	t	P	\bar{X}	Ss	t	P
Eğitim Fakültesi	99	27,626	9,466	-0,616	0,538*	25,414	8,967	0,022	0,982*
Diğer Fakülteler	112	28,491	10,762			25,384	10,448		

* p > 0,05

* p > 0,05

Gruplar	N	Eğitim Öğretim İşleri				Öğrenci İşleri			
		\bar{X}	Ss	t	P	\bar{X}	Ss	t	P
Eğitim Fakültesi	99	23,424	8,163	0,146	0,884*	24,030	8,128	0,134	0,894*
Diğer Fakülteler	112	23,259	8,281			23,866	9,506		

* p > 0,05

* p > 0,05

Gruplar	N	Yetki Devri			
		\bar{X}	Ss	t	P
Eğitim Fakültesi	99	22,869	8,206	-0,058	0,954*
Diğer Fakülteler	112	22,937	8,833		

* p > 0,05

Tablo 4.40’da görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları ile yöneticilerin mezun oldukları son eğitim programı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için yapılan t test sonucunda $P > 0,05$ ’den büyük olduğu için anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bir başka deyişle, İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunları ile yöneticilerin mezun oldukları son eğitim programı arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum, okul yöneticilerinin mezun olduktan sonra benzer şartlarda çalışmaları ve benzer şartlarda yetişmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sonuçlar

İlköğretim okulu yöneticilerinin “yetki kullanımı” ve “yetki devri” sırasında karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla karşılaşma sıklıkları ile ilgili algılarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar şöyledir.

İlköğretim Okulu yöneticileri “yetki kullanımı” sırasında hangi düzeyde sorun yaşadıklarını algılamaktadırlar?

İlköğretim Okulu yöneticilerinin “yetki kullanımında” karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılama düzeylerinin, %72,5 orta düzeyde, %16,6 yüksek düzeyde, %10,9 düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

İlköğretim Okulu yöneticilerinin “yetki kullanımı” sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları, (a) okul türü, (b) okulun eğitim türü, (c) okulun fiziki yapısı, (d) okuldaki personel sayısı, (e) kıdem, (f) Okuldaki öğrenci sayısı, (g) yöneticinin pozisyonu, (h) yöneticinin mezuniyet durumu gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

İlköğretim Okulu yöneticilerinin “yetki kullanımında” karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları: Okulun; türüne, eğitim durumuna, fiziki yapısına, personel sayısına ve öğrenci sayısına ilişkin değişiklikler göstermektedir. Ancak, okul yöneticilerinin; kıdemine, okuldaki pozisyonuna ve mezun olduğu son eğitim programına ilişkin değişiklikler göstermemektedir.

İlköğretim Okulu yöneticilerinin; a) okul işletmesi, b) personel işleri, c) eğitim öğretim işleri, d) öğrenci işleri boyutlarında ve e) yetki devri sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları hangi düzeydedir?

a) “Okul İşletmesi” Boyutu

“Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılamamasında” etkenini, okul yöneticilerinin sorun olarak algıladıkları ve katılma derecelerinin “Çoğu zaman” olduğu saptanmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Ara sıra” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılamamasında”, “Okul bahçesinde uygulama ve yeterli oyun alanlarının oluşturulamamasında”, “Okulun temizliği ile ilgili, personelin görevlerini yerine getirememesinde”, “Okulda kütüphane veya kitaplık kurulamaması veya çalıştırılmamasında”, “Okulun yeterli düzeyde ısınamamasında”, “Sivil savunma tedbirlerinin alınamamasında”, “Okul bahçesinin yeterli düzeyde ağaçlandırılmamasında”, “Yangından korunma tedbirlerinin alınamamasında”, “Kooperatif veya kantinin çalıştırılmamasında”, “Yazı işlerinin yapılamamasında”, “Hesap işlerinin yapılamamasında”, “Ayniyat işlerinin yapılamamasında” maddeleridir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Hiçbir Zaman” düzeyinde sorun yaşadıkları madde, “Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmamasında” maddesidir.

b) “Personel İşleri” Boyutu

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Ara sıra” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Okul- çevre ilişkilerinin geliştirilememesinde”, “Ödül ve ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmamasında”, “Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilememesi veya izlenememesinde”, “Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılmamalarında”, “Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanamamasında”, “Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmamasında”, “Okulda alınan kararlara personelin katılmamasında”, “Personelin izlenememesi veya denetlenememesinde”, “Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilememesi veya izlenememesinde”, “Okulda mevzuatın uygulanamamasında”, “Aday personelin yetişmeleri için gerekli önlemlerin alınamamasında”, “Sicil ve disiplin işlerinin yapılamamasında” maddeleridir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Hiçbir Zaman” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler, “Sağlık veya askerlik işlerinin yapılamamasında” maddesidir.

c) “Eğitim Öğretim İşleri” Boyutu

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Ara Sıra” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Çevredeki örgütlerin okula maddi destek sağlamak için harekete geçirilememesinde”, “Bilgisayar destekli öğretimin yapılamamasında”, “Eğitici kulüplerin okul ve çevre şartlarına göre oluşturulup, yürütülememesinde”, “Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınamamasında”, “Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınamamasında”, “Okulda bulunan laboratuarlardan bütün sınıfların faydalanamamasında”, “Okulun çalışmaları konusunda halkın bilgilendirilememesinde”, “Ders araçlarının bakım veya onarımının düzenli olarak yapılamamasında”, “Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanamamasında”, “Okulda bulunan işliklerden bütün sınıfların faydalanamamasında”, “Okulda bulunan ders araçlarının eğitim ve öğretimde kullanılamamasında”, “Öğretimin yapılamamasında veya izlenememesinde” maddeleridir.

d) “Öğrenci İşleri” Boyutu

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Ara sıra” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Eğitim aidatlarının toplanamamasında”, “Rehberlik hizmetlerinin yapılamamasında”, “Öğrenci başarısızlığının giderilmesi için gerekli önlemlerin alınamamasında”, “Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınamamasında”, “Rehberlik ve danışma hizmetlerinden öğrencilerin faydalanamamasında”, “Öğrenci disiplin işlerinin yapılamamasında”, “Öğrencilerin okula kaydedilememesinde”, “Beslenme hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirlerin alınamamasında”, “Öğrenci sağlık muayenelerinin her yıl yapılamaması, gelişim durumlarının dosyalara işlenememesinde”, “İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun olarak yürütülememesinde”, “Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılamamasında”, “Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılamamasında” maddeleridir.

e) “Yetki Devri” Boyutu

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Çoğu Zaman” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; ”Yetki devrinde astların kendine güvenememesi”, “Yetki devrinde astların istekli olmamaları” maddeleridir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Ara Sıra” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Yetki devrinde astların yetki almaktan kaçmaları”, “Yetki devrettiğim astın sorumluluğunu almak istememem”, “Yetki devrinde astlarıma güvenemem”, “İşler doğru yapılmadığı için kendim yaparım”, “Yetki devrettiğim astın daima benden onay almaması”, “Yetki devrettiğimde yetkilerim azalması”, ”Devredilen yetki ile ilgili gelişmelerin izlenememesinde veya denetlenememesinde” maddeleridir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Hiçbir Zaman” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Devredilen yetkinin amaçlarının ve kapsamının ortaya konulamamasında”, “Devredilen yetkinin geri alınmamasında” maddeleridir.

Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1- İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin “yetki kullanımı” ve “yetki devri” alanlarında karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla karşılaşma sıklıkları ile ilgili algıları için yapılan bu çalışma göstermiştir ki, okul yöneticilerinin yetkiyi ve ilkelerini çağdaş bilim kapsamında anlamaları, benimsemeleri ve uygulamaları için gerekli hizmet içi eğitim çalışmaları düzenlenmelidir.

2- Okul müdürleri, yardımcılarının çağdaş yöneticiliği öğrenmelerini, kendilerini geliştirmelerini sağlamak için yetki devri gerçekleştirmelidirler.

3- Okul yöneticilerinin yetki ve yetki devri alanları, sınırları ve düzeyleri, gerekli kanun, yönetmelik ve yönergeler gözden geçirilerek yeniden belirlenmeli ve daha anlaşılır ve açık hale getirilerek artırılmalıdır.

4- Bina, personel ve öğrenci sayısı fazla olan okul müdürleri, yardımcılara yetki devrederken daha rasyonel davranmalı ve ekip ruhu oluşturulmalıdır çünkü farklı bireyler bir araya geldiğinde sinerji oluştururlar. Ödül ve kutlama, öğrenmeyi, çalışmayı ve iyi sonuçlar elde etmeyi perçinler. Buna göre yetki devredilmeli, kullanılan yetkinin sonucu içinde yetki devredilen kutlanarak olumlu bir duygusal ilişki sağlanmalıdır.

5- Okul yöneticileri yetkilerini kullanırken, insan ilişkilerine daha çok önem vererek örgüt iklimini ve kültürünü iyileştirmelidirler.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1- Bu araştırma Denizli İl Merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirildiği için, araştırma sonuçlarını tüm ilköğretim yöneticilerine genellemek sakıncalı olacaktır. Bu sebeple farklı illeri kapsayan benzer araştırmaların yapılması faydalı olacaktır.

2- Bu araştırmada bulgular okul yöneticilerinin algılarına göre değerlendirilmiştir. Öğretmenler, ilköğretim müfettişleri ve okuldaki yardımcı personelin algılarına dayalı araştırmalar yapılması konunun daha iyi araştırılması açısından yararlı olabilir.

3- Araştırmada okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ve davranışları dikkate alınmamıştır. Araştırmada ortaya çıkan bulguların nedenleri üzerine araştırmaların yapılması yararlı olacaktır.

4- Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki devretme düzeyleri belirlenmemiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki devretme düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılması konunun daha iyi araştırılması açısından yararlı olabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın A. (1998). *Okul Yöneticiliği*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Adem M. (1997). *Eğitim Planlaması*, Şafak Matbaası, Ankara.
- Aktan C. C. (2004). *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, www.canaktan.org.tr. (27 12 2004)_ İstanbul.
- Aktan C. C. (1999). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayını, www.canaktan.org.tr. (27 12 2004), İstanbul.
- Aydın M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınevi , Ankara.
- Aytürk N. (2003) *Yönetim Sanatı; Başarılı Yönetim Ve Yöneticilik Teknikleri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Barkçin F. (1994). *Eğitim Yönetiminde Yetki Devri*, (Basılmamış Doktora Tezi). Ankara
- Barnard C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Pres. Massachusetts. (Sözkonusu bilgiyi Aydın, Barnard'ın kitabından aktarmaktadır.)
- Başar H. (2000). *Eğitim Denetçisi*, Pegema Yayıncılık. Ankara.
- Başaran İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Başaran İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*, Eğitim Fakültesi Yayınları no:108, Ankara.
- Baykul Y. (1999). *İstatistik Metodlar ve Uygulamalar*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Blau, P.M.ve W.R. Scott.. (1962). *Formal Organizations*. Chandler Pub. Co., San Francisco (Sözkonusu bilgiyi Aydın Blau ve Scott'tan aktarmaktadır.)
- Bursalıoğlu Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Coates J. ve Claire B. (1997). *Güvenle Delege Edin*. (Çev:Aksu Bara ve Onur Cankoçak). İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Lmt. Şti. Ankara. (Söz konusu bilgiyi Elma Bara ve Cankoçak'tan aktarmaktadır.)
- Çelik D. (2000). *Okullarda Ölçme Değerlendirme Nasıl Olmalı?* Milli Eğitim Basım Evi, İstanbul.
- Çelik K. (2003). *Örgütsel Kontrol, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Dawson, R.(1995). *Güvenli Karar Alma Rehberi*. (Çev: Eshar Kültevin ve Ziya Kültevin) İnkilap Kitabevi. İstanbul. (Söz konusu bilgiyi Elma Kültevin'den aktarmaktadır.)

- Demirel Ö. (2003). *Eğitim Sözlüğü*, 2.b. Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Dinçer Ö. (2004) *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Beta basım, İstanbul
- Efil İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Uludağ Ün. Güçlendirme Vakfı. Yayın no:80, Bursa. (Söz konusu bilgiyi Elma Efil’den aktarmaktadır.)
- Ekleme Y. (2001). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetimle İlgili Görevlerini Yerine Getirme Düzeyleri*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Elma C. (2003) *Yönetimsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Erdem F. E. (2002). *Orta Öğretim Müdürlerinin yetki Kullanma Eğilimleri*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara
- Erdoğan İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Eren E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim*. Evrim yayınevi, İstanbul. (Söz konusu bilgiyi Elma Erengül’den aktarmaktadır.)
- Evans J. (2002). www.phenomenologyonline.com/articles/evans.html.(12.02. 2005)
- Gürsel M. (1995). *Okul Yönetimi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Hanson M. (1996) *Educational Administration And Organizational Behaviour*, New York
- Hicks H. G. (1972). *Örgütelerin Yönetimi: Sitemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev. Osman Tekok, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ankara.
- Hoy W K. ve Cecil G. M. (1996) *Educational Administration – Theory, Research and Practice*. 2nd Edition. New York.
- James C. ve Hopkins J. A.(2003). The Leadership Authority of educational 'Middle Mangers'. *International Studies in Educational Administration*; 2003, Vol.31. Academic Search Elite. (27 12 2004)
- Jenks. J. M. ve John M. K.. (1995). *Dont Do Delegate: The Secret Power of Successful Managers*.(2nd Ed.). Kogan Page, New York. (Söz konusu bilgiyi Elma Jenks ve Kelly’den aktarmaktadır.)
- Kaptan S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Tekışık Yayınları, Ankara
- Karasar N. (2002) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları., Ankara.

- Katz, D., R. Kahn. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev.H.Can ve Y. Baydar) Todai Yayın no:167. Ankara. (Söz konusu bilgiyi Çelik Katz ve Kahn'dan aktarmaktadır.)
- Kaya Y. K.(1993). *Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar*, Set Ofset, Ankara.
- Koçel, vd (1991). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Kurulu Üyeliği El Kitabı*. DTP Sosyal Planlama Başkanlığı, Ankara. (Söz konusu bilgiyi Elma Koçel'den aktarmaktadır.)
- Koontz H.D. ve Donnel C.J. (1964). *Principles of Manegement*,. Mc Graw Hill, New York (Sözkonusu bilgiyi Bursalioğlu Koontz ve Donnel'den aktarmaktadır.)
- Leana C. R. (1986). Predictors and Consequences of Delgation. *Academy of Management Journal*. Vol.29. No:4. (Söz konusu bilgiyi Elma Leana'dan aktarmaktadır.)
- Lucas S. E. (2003). Supervision's Primary Task: Synthesizing Professional Development to Meet Individual Teacher Needs and Attain School Organizational Goals. *Advances in Educational Administration*. Volume 6. Academic Search Elite. (27 12 2004)
- Lunenburg F.C. ve Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practice*. 2nd Edition. Belmont, CA: Wadsworth Pub. Co.
- Lyons J. E.,(1998). *Leadership, Authority and Community*: University of North Carolina. www.ucea.org/cases. (27 12 2004)
- March, J.G.,H.A. Simon. (1958). *Organizations*. Wiley, New York (Söz konusu bilgiyi Aydın March ve Simon'dan aktarmaktadır.)
- M.E. B. (1998). *Orta Öğretimle İlgili Mevzuat*. Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Öksüm C. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterlikleri*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Peker Ö. (1991). *Yetkinin Göçerilmesi ve Kullanımı*. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24 Sayı1. (Söz konusu bilgiyi Elma Peker'den aktarmaktadır.)
- Pierce J.L ve Dunham R.B. (1989). *Management*. Glenview. Scott, Foresman and Co. Illinois.
- Rees, W. David. (1996). *The Skills of Management* (4th ed).International Thomson Businnes Pres. Boston. (Söz konusu bilgiyi Elma Rees'den aktarmaktadır.)
- Sergiovanni T. J. (1992). *Moral Leadership "Getting to the heart of school improvement"*. Jossey-Boss Publishers. San Francisco California.
- Resmi Gazete, 03.07.2002, Sayı: 24804

- Sarı T. (2005) *İlköğretim Öğretmenlerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Algıları*.(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli
- Schein E. H. (1965). *Organizational Psychology*, New Jersey.
- Tanrıöğen A. (1997). *Eğitim Yönetimi Ders Notları*, İzmir.
- Taymaz H. (1995). *Okul Yönetimi*, Saypa Yayıncılık, Ankara.
- Taymaz H. (2003). *Okul Yönetimi*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Taymaz H. (2000). *Eğitim Sisteminde Teftiş*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Toprakçı E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*, Ütopya Yayınevi, Ankara.
- Uris, A. (1998). *The Executive Deskbook*. (3rd Ed.) Van Nostrand Reinhard Company, New York. (Söz konusu bilgiyi Elma Uris'den aktarmaktadır.)
- Waite D, ve Allen D. (2003). Corruption and Abuse of Power In Educational Administration. *The Urban Review* Vol.35 No:4 December 2003. Academic Search Elite. (27 12 2004)
- Walford G. (1998). *Doing Research About Education*. Falmer Press. London.
- Wells, R. G. (1993). Yetki Devri. (Çev: Vedat Üner). Rota yayınları, İstanbul. (Söz konusu bilgiyi Elma Üner'den aktarmaktadır.)
- Whetten, D. A. ve K. S. Cameron. (1998). *Developing Management Skills*. (4th Ed.). Addison-Wesley, Massachusetts. (Söz konusu bilgiyi Elma Whetten ve Cameron'dan aktarmaktadır.)
- Wilson J, (2000). Authority in Educational Relationships. *Journal of Moral Education*; Sep 2000, Vol. 29. Academic Search Elite. (27 12 2004)
- Workman L. (2002). *The Experience of Policy* (Online Article). From: Phenomenology + Pedagogy, Vol.10, pp.38–52. www.phenomenologyonline.com/articles/evans.html. (12/02/2005).

EKLER

EK-1 Ölçek Olur Belgesi

**T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : B.08.4.MEM.4.20.00.09.010/ *2411*
Konu : Anket Onayı.

25 MART 2005

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :Zafer YÜCEL'in 22/03/2005 tarihli dilekçeleri.

Pamukkele Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bölümünde Yüksek Lisans Yapmakta olan Denizli İmam Hatip ve Anadolu İmam Hatip Lisesi İngilizce Öğretmeni Zafer YÜCEL Müdürlüğümüze bağlı Merkez İlköğretim kurumlarında "İlköğretim Yöneticilerinin yetki kullanımında ve devrede yaşanan sorunlar nelerdir" konulu anket çalışması yapmak istediğini ilgi dilekçesinde belirtmektedir.

Adı geçen öğretmenin Merkez İlköğretim kurumlarında konu ile ilgili anket çalışmasını yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde OLUR'larınıza arz ederim.

M. Kıvrak
Mehmet KIVRAK
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
24 /03/2005
İsmail Demirhan
İsmail DEMİRHAN
Vali V.

EKLER :
1-İlgi Yaz ve Eklere(4 sayfa)

EK-2 Ölçek.

Sayın yöneticim,

Bu araştırmanın amacı, Denizli merkez ilçeye bağlı ilköğretim okulları yöneticilerinin yetki kullanma ve yetki devrinde karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Bu amaca dönük olarak sizlerin görüşlerini almak üzere bu anket geliştirilmiştir. Ankette belirtilen sorunlarla çor rahat baş ediyorsanız ancak anketin amacı belirtilen sorunlarla karşılaşıp karşılaşmadığınız ve eğer karşılaşıyorsanız bu durumun ne sıklıkla olduğunu ve performansınız üzerindeki etkisini bulmaktır.

Lütfen hiçbir soruyu cevaplamadan geçmeyiniz. Sizlerden elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlarla bu araştırmada kullanılacağından emin olunuz. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasının, sizlerin anketi tam ve doğru olarak doldurmanıza bağlı olduğunu unutmayınız.

Yanıtlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Zafer YÜCEL

Yüksek Lisans Öğrencisi
İngilizce Öğretmeni

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YETKİ KULLANMA ve
YETKİ DEVRİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ANKETİ**

I-Okul türünüz:

- 1- İlköğretim Okulu ()
2- Özel Eğitim Okulu ()
3- Özel İlköğretim Okulu ()

II- Okulun eğitim durumu:

- 1- Tam gün eğitim ()
2- İkili eğitim ()

III- Okulun fiziki yapısı:

- 1- Tek bina ()
2- Çift bina ()
3- Üç bina ()
4- Dört ve daha fazla ()

IV- Okuldaki personel sayısı:

Lütfen yazınız:.....

V- Okul yöneticiliğindeki kıdeminiz:

Lütfen yazınız:.....yıl

VI- Okuldaki öğrenci sayısı

Lütfen yazınız:.....

VII- Okuldaki göreviniz:

- 1- Okul müdürü ()
2- Müdür başyardımcısı ()
3- Müdür yardımcısı ()

VIII- Mezun olduğunuz son eğitim programınız:

- 1- Lisans (Eğitim Fakültesi) ()
2- Lisans (Diğer) ()
Lütfen yazınız:.....

IX- Eğitim yönetiminde herhangi bir akademik çalışma yaptınız mı:

Evet () Hayır ()

Lütfen yazınız:.....

X-Eğitimin herhangi bir anabilim dalında yüksek lisans veya doktora eğitimi aldınız mı:

- 1- Yüksek lisans ()
2- Doktora ()
3- Halen devam etmekteyim ()
4- Hayır almadım ()

Lütfen yazınız:.....

		Sol sütündeki sorunlarla ne sıklıkla karşılaşmaktasınız			
		Hemen hemen her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Hemen hemen hiçbir zaman
Aşağıda okul yöneticilerinin yetki kullanırken ve yetki devrederken karşılaşma ihtimali olan sorunlar verilmektedir. Siz bu sorunlarla <u>hangi sıklıkla karşılaşıyorsunuz?</u>					
1	Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmaması				
2	Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılamaması				
3	Okulun yeterli düzeyde ısınamaması				
4	Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmaması				
5	Okul bahçesinin yeterli düzeyde ağaçlandırılmaması				
6	Okul bahçesinde uygulama ve yeterli oyun alanlarının oluşturulamaması				
7	Yangından korunma tedbirlerinin alınamaması				
8	Sivil savunma tedbirlerinin alınamaması				
9	Okulun temizliği ile ilgili, personelin görevlerini yerine getirememesi				
10	Yazı işlerinin yapılamaması				
11	Hesap işlerinin yapılamaması				
12	Ayniyat işlerinin yapılamaması				
13	Kooperatif veya kantinin çalıştırılmaması				
14	Okulda kütüphane veya kitaplık kurulamaması veya çalıştırılmaması				
15	Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilememesi veya izlenememesi				
16	Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmaması				
17	Okulda mevzuatın uygulanamaması				
18	Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılmaması				
19	Aday personelin yetişmeleri için gerekli önlemlerin alınamaması				
20	Ödül ve ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmaması				
21	Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilememesi veya izlenememesi				
22	Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanamaması				
23	Okulda alınan kararlara personelin katılmaması				
24	Okul- çevre ilişkilerinin geliştirilememesi				
25	Personelin izlenmesi veya denetlenememesi				
26	Sicil ve disiplin işlerinin yapılamaması				
27	Sağlık veya askerlik işlerinin yapılamaması				
28	Okulun çalışmaları konusunda halkın bilgilendirilmemesi				
29	Çevredeki örgütlerin okula maddi destek sağlamak için harekete geçirilmesinde				
30	Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınamaması				
31	Eğitici kulüplerin okul ve çevre şartlarına göre oluşturulup, yürütülmemesi				
32	Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanamaması				
33	Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınamaması				
34	Ders araçlarının bakım veya onarımının düzenli olarak yapılamaması				

36	Okulda bulunan laboratuarlardan bütün sınıfların faydalanamaması				
37	Okulda bulunan işliklerden bütün sınıfların faydalanamaması				
38	Öğretimin yapılmasında veya izlenmemesi				
39	Bilgisayar destekli öğretimin yapılamaması				
40	Rehberlik hizmetlerinin yapılamaması				
41	Öğrenci disiplin işlerinin yapılamaması				
42	Rehberlik ve danışma hizmetlerinden öğrencilerin faydalanamaması				
43	Öğrenci başarısızlığının giderilmesi için gerekli önlemlerin alınamaması				
44	Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınamaması				
45	Beslenme hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirlerin alınamaması				
46	İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun olarak yürütülmemesi				
47	Öğrenci sağlık muayenelerinin her yıl yapılması, gelişim durumlarının dosyalara işlenmemesi				
48	Eğitim aidatlarının toplanamaması				
49	Öğrencilerin okula kaydedilmemesi				
50	Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılamaması				
51	Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılamaması				
52	Devredilen yetkinin amaçlarının ve kapsamının ortaya konulamaması				
53	Devredilen yetkinin geri alınamaması				
54	Devredilen yetki ile ilgili gelişmelerin izlenememesi veya denetlenememesi				
55	İşler doğru yapılmadığı için kendim yaparım				
56	Yetki devrettiğimde yetkilerimin azalması				
57	Yetki devrettiğim astın her zaman benden onay almaması				
58	Yetki devrettiğim astın sorumluluğunu bende olması				
59	Yetki devrinde astlarıma güvenemem				
60	Yetki devrinde astlarım kendine güvenmemesi				
61	Yetki devrinde astlarım yetki almaktan kaçması				
62	Yetki devrinde astlar istekli olmaması				

TEŞEKKÜR EDERİM

Zafer YÜCEL
Yüksek Lisans Öğrencisi
İngilizce Öğretmeni

EK-3**ARAŞTIRMAYA KATILAN OKULLARIN LİSTESİ**

100. Yıl Mehmetçik İlköğretim Okulu
 19 Mayıs İlköğretim Okulu
 Adil Demireren-Mustafa Musoğlu İlköğretim Okulu
 Ahmet Nuri Erikoğlu İlköğretim Okulu
 Ahmet Nuri Özsoy İlköğretim Okulu
 Akdere Köyü Hacı Ali Bayram İlköğretim Okulu
 Akkale Ksb. Ahmet Gökşin İlköğretim Okulu
 Akkale Ksb. Hasan Başkan İlköğretim Okulu
 Ali Baysal İlköğretim Okulu
 Altındere Köyü İlköğretim Okulu
 Arif Yalınkaya İlköğretim Okulu
 Aşağışamlı Ksb. İlköğretim Okulu
 Atalar Sadettin Kıbrıslıoğlu İlköğretim Okulu
 Atatürk İlköğretim Okulu
 Bağbaşı Ksb. Hüsamettin Kulaklı İlköğretim Okulu
 Bağbaşı Ksb. Dr.Necdet Durmuş İlköğretim Okulu
 Bahçelievler İlköğretim Okulu
 Başkarcı Ksb. Mustafa Kulaklı İlköğretim Okulu
 Bilim Sanat Merkezi
 Cafer Sadık Abalıoğlu İlköğretim Okulu
 Cankurtaran Ksb. İlköğretim Okulu
 Çamlık İlköğretim Okulu ve İş Sanat Merkezi
 Denizli Devlet Hastanesi İlköğretim Okulu
 Denizli Merkez İlköğretim Okulu
 Denizli Okul Yaptırma ve Yaşatma Derneği İlköğretim Okulu
 Denizli Ticaret Borsası İlköğretim Okulu
 Denizli Yardım Sevenler Derneği İlköğretim Okulu
 Dentaş İlköğretim Okulu
 Develi Köyü İlköğretim Okulu
 Doğan Demircioğlu-Emsan İlköğretim Okulu
 Dr.Bekir Sıddık Müftüler İlköğretim Okulu
 Eskihsar Köyü İlköğretim Okulu
 Fatih İlköğretim Okulu
 Gazi İlköğretim Okulu
 Goncalı Köyü İlköğ.Ok.
 Görme Engelliler İlköğretim Okulu
 Göveçlik Ksb. İlköğretim Okulu
 Gözler Ksb. İlköğretim Okulu
 Gültepe Reşat Vural İlköğretim Okulu
 Gümüşler Ksb. Ahmet Sami Uslu İlköğretim Okulu
 Gümüşler Ksb.Şemikler İlköğ.Ok.
 Güzel Köy Mehmet Tunç İlköğretim Okulu
 Güzelpınar Ksb. Yavuzlar Balıkçılık A.Ş.-Hacı Ömer Yavuz İlköğretim Okulu
 Güzelyurt Eğitim Uygulama Ok.ve İş Eğitin Merkezi
 Hacı Ahmet Paralı İlköğretim Okulu
 Hacı Halil Bektaş İlköğ.Ok.

Hacı Hasan Ali Kömürçüoğlu İlköğretim Okulu
 Hacı İbrahim Cin İlköğretim Okulu
 Hacı İbrahim Demireren-Cumhuriyet İlköğretim Okulu
 Hacı İbrahim Oto İlköğretim Okulu
 Hacı Serpil Kabaklıoğlu İlköğretim Okulu
 Hacı Şakir Meliha Nilüfer Öz İlköğretim Okulu
 Hulusi Kulaklı İlköğretim Okulu
 Hürriyet İlköğretim Okulu
 Irlıganlı Ksb. İlköğretim Okulu
 İsmail Tosunoğlu İş Eğitim Merkezi
 İsmail Uslu İlköğretim Okulu
 İstiklal Fitnat Ahmet Engin İlköğretim Okulu
 Karakova köyü İlköğretim Okulu
 Karakurt köyü İlköğretim Okulu
 Katip Çelebi İlköğretim Okulu
 Kayhan Ksb. Mehmet Atmaca İlköğretim Okulu
 Kınıklı Ksb. Basma Boya İlköğretim Okulu
 Kocadere köyü Vali Mehmet Özgün İlköğretim Okulu
 Korucuk Ksb. Tevfik Fikret Kaya İlköğretim Okulu
 Kumkısıık Köyü İlköğ. Ok.
 Küçükdere Köyü İlköğ. Ok.
 Lütfi Ege İlköğretim Okulu
 Merkezefendi İlköğretim Okulu
 Milli Eğitim Koruma Derneği İlköğretim Okulu
 Musa Kazım Manasır İlköğretim Okulu
 Müftü Ahmet Hulusi İlköğretim Okulu
 Namık Kemal İlköğretim Okulu
 Nermin Osman Akça İlköğretim Okulu
 Otistik Çocuklar Eğitim Merkezi
 ODTÜ Geliştirme Vakfı Özel Denizli İlköğretim Okulu
 Özel Çamlık İlköğretim Okulu
 Özel Denizli İlköğretim Okulu
 Özel P.E.V İlköğretim Okulu
 Özel Servergazi İlköğretim Okulu
 Özel Vildan İlköğretim Okulu
 Pakize ve Suzan Özkardeş İlköğretim Okulu
 Pamukkale Ksb. İlköğretim Okulu
 Pamukkale Üniv.Eğt.Uyg. ve Arş Has. İlköğ.O.
 Pınarkent Ksb. İlköğretim Okulu
 Pınarkent Ksb.Koyunaliler İlköğretim Okulu
 Raşit Özkardeş İlköğretim Okulu
 Ressam İbrahim Çallı İlköğretim Okulu
 Sevil Kaynak İlköğretim Okulu
 Sümer-Mehmet Ali Ülker İlköğretim Okulu
 Şahinler Köyü İlköğ.
 Şehitler İlköğretim Okulu
 Şirinköy İlköğretim Okulu
 Tekke Köy İlköğretim Okulu
 Uzunpınar Ksb. İlköğretim Okulu
 Üçler Ksb. İlköğretim Okulu

Vakıfbank 75. Yıl İlköğretim Okulu
Yeniköy İlköğretim Okulu
Yenişehir Mimar Sinan İlköğretim Okulu
Yeşilköy İbrahim Cengiz Pansiyonlu İlköğretim Okulu
Yeşilköy İşitme Engelliler İlköğretim Okulu
Yeşilyayla İlköğ.Ok.
Zaferiye Abaloğlu İlköğretim Okulu
Zehra Nihat Moraloğlu İlköğretim Okulu

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı : Zafer YÜCEL

Ana Adı : Zeliha

Baba Adı : Cengiz

Doğum Yeri ve Tarihi : Çardak, 20.11.1976

Lisans Eğitimi ve Mezuniyet Tarihi : Uludağ Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi
İngilizce Öğretmenliği Bölümü,
1998

Çalıştığı Yer ve Adresi : Anadolu İmam Hatip Lisesi
Gümüşler-Denizli

Bildiği Yabancı Dil : İngilizce (Advanced)