

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN
YETKİ VE SORUMLULUKLARINI
KULLANMA DERECELERİNİN BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZEHRA KESER

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

GAZİANTEP
OCAK 2007

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma
Derecelerinin Belirlenmesi**

Zehra KESER

Tez Savunma Tarihi: 10.01.2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü onayı

Prof. Dr. Osman ERKMEN
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Prof. Dr. Hikmet CELKAN
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU (Jüri Başkanı)

Yrd. Doç. Dr. Mehmet MURAT

Yrd. Doç. Dr. Turan PEKMEZCİ

ÖZET

ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN YETKİ VE SORUMLUKLULARINI KULLANMA DERECELERİNİN BELİRLENMESİ

KESER, Zehra

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

Ocak 2007, 137 sayfa

Bu araştırma ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili merkez ilçeleri olan Şahinbey ve Şehitkamil’de bulunan tüm resmi ortaöğretim okulunda görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Veriler, Milli Eğitim Bakanlığı ortaöğretim kurumu müdürlerinin 15’i okul gelişimi, 11’i personel işleri, 11’i eğitim öğretim işleri, 9’u bürokratik işler ve 4’ü çevre ile ilgili işlerinden oluşan toplam 50 maddelik, 5 dereceli Likert tipi “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi Ölçeği” evrenin tamamına uygulanarak elde edilmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri kullanarak sorumluluklarını yerine getirebildikleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumu, görev yaptıkları okul türü ve okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenleri açısından yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre:

1. Eğitim fakültelerinden mezun okul müdürlerinin, eğitim enstitülerinden mezun olan okul müdürlerine göre;
2. Ticaret-meslek, imam-hatip, Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürleri genel liselerde görev yapan okul müdürlerine göre;
3. Üst düzey sosyoekonomik çevredeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin, alt düzey sosyoekonomik çevredeki okullarda görev yapan okul müdürlerine göre yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin cinsiyetleri, yaşları, mesleki ve idari kıdem değişkenlerine göre yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Ortaöğretim okul müdürü, Yetki, Sorumluluk.

ABSTRACT

DETERMINING THE EXTEND TO WHICH HIGH SCHOOL PRINCIPALS EXERCISE THEIR AUTHORITY AND RESPONSIBILITY

KESER, Zehra

M. A. Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

January 2007, 137 pages

The aim of this study was to analyze the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility. All high school principals in Şahinbey and Şehitkamil districts of Gaziantep participated in the study. The study was conducted during the academic year of 2005-2006. In order to find out the degree to which high school principals exercise their authority and responsibility, a questionnaire was developed. A five-point Likert scale was used in the questionnaire and it contained 50 items: 15 items were about school administration, 11 about staff service, 11 about quality improvement in education, 9 about bureaucratic procedure, and 4 about social work. Statistical analyses of the data showed that school principals exercised a considerable amount of authority and responsibility. Statistically significant differences were found among the school principals according to the school they graduated from, type of school they worked in and socio-economic status of area where the school is located. The results indicated that: (1) School principals who graduated from Education Faculties exercised more authority and responsibility compared to principals who graduated from Education Institutes; (2) Principals of Anatolian, science, religion, trade and commerce, high schools exercised more authority and responsibility compared to principals of ordinary high schools; and (3) School principals of high schools located in higher socio-economic areas exercised more authority and responsibility than school principals of high schools located in lower socio-economic areas. It was also found that there were no significant differences among the high school principals regarding gender, age, and length of service.

Key words: High school principal, Authority, Responsibility.

ÖN SÖZ

Eğitim sisteminin en önemli uygulama alanları olan okulların yöneticileri eğitim kalitesinin oluşturulmasına büyük ölçüde etki etmektedirler. Okul müdürlerinin başarısı aynı zamanda okulun başarısı olarak değerlendirilmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin yasalar çerçevesinde kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarının kullanma dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın oluşumu esnasında ilgi ve desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen, bilgi ve deneyimini benimle paylaşan değerli danışmanım Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU' na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca değerli zamanını bana ayırarak gerekli düzeltmeleri yapmamda bana yardımcı olan ve önerilerde bulunan Yrd. Doç. Dr. Mehmet MURAT' a ve Yrd. Doç. Dr. Yılmaz SAĞLAM' a teşekkür ederim.

Lisans eğitimimden başlayarak ilerleyeceğim yolu çizmemde bana ışık tutan, fikirleri, yaşama tarzı ve bilime bakış açısıyla bana örnek olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ali E. ŞAHİN' e teşekkür ederim.

Tezimin hazırlanmasında emeği geçen çalışma arkadaşlarıma, en zor anlarımda her zaman yanımda olduklarını bildiğim aileme ve özellikle anneme minnetlerimi sunarım.

Ocak 2007

Zehra KESER

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TÜRKÇE ÖZET	i
İNGİLİZCE ÖZET	ii
ÖN SÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
GRAFİKLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. GİRİŞ.....	1
1.2. PROBLEM DURUMU	2
1.3. PROBLEM CÜMLESİ.....	8
1.4. ALT PROBLEMLER.....	8
1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI	9
1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	9
1.7. SINIRLILIKLAR.....	11
1.8. SAYILTIAR	11
1.9. TANIMLAR	11
2. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	13
2.1. YÖNETİM.....	13
2.1.1. Yönetimin Tanımı, Görevi ve Amacı	13
2.1.2. Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi	15
2.1.2.1. Klasik yönetim kuramları ve eğitim yönetimine etkileri	16
2.1.2.2. Neo-klasik yönetim kuramları ve eğitim yönetimine etkileri	17
2.1.2.3. Çağdaş yönetim kuramları ve eğitim yönetimine etkileri ...	17
2.1.3. Eğitim Yönetimi	18
2.1.3.1. Türk eğitim sistemi	18
2.1.3.2. Amerikan eğitim sistemi	19
2.1.3.3. Japon eğitim sistemi.....	20
2.1.3.4. Alman eğitim sistemi	21

	<u>Sayfa No</u>
2.1.4. Okul Yönetimi.....	22
2.1.4.1. Eğitim yöneticisi ve okul müdürü.....	24
2.2. YETKİ VE SORUMLULUK	28
2.2.1. Yetki	28
2.2.2. Sorumluluk.....	30
2.2.3. Yönetim İlkeleri	31
2.2.3.1. Amaç birliği ilkesi.....	31
2.2.3.2. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi	32
2.2.3.3. Kontrol alanı ilkesi.....	32
2.2.3.4. Hiyerarşik yapı ilkesi	32
2.2.3.5. Emir kumanda birliği ilkesi	32
2.2.3.6. Açıklama ilkesi	32
2.2.3.7. Denge ilkesi	33
2.2.3.8. Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi	33
2.2.3.9. Değişebilirlik veya reorganizasyon ilkesi	33
2.2.3.10. İstisna ilkesi	33
2.2.3.11. Yetki devri ilkesi.....	34
2.2.3.12. Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi	34
2.2.4. Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumlulukları.....	35
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	37
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	37
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	39
3. MATERYAL VE YÖNTEM	43
3.1. YÖNTEM	43
3.2. ARAŞTIRMANIN DESENİ	43
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	44
3.3.1. Araştırma Grubunun Özellikleri.....	44
3.3.1.1. Araştırma grubunun mezun oldukları eğitim kurumlarına göre dağılımı	44
3.3.1.2. Araştırma grubunun yaş düzeylerine göre dağılımı.....	45
3.3.1.3. Araştırma grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı	45
3.3.1.4. Araştırma grubunun mesleki kıdemlerine göre dağılımı.....	46
3.3.1.5. Araştırma grubunun idari kıdemlerine göre dağılımı	46
3.3.1.6. Araştırma grubunun görev yaptıkları okulların bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre dağılımı	47
3.3.1.7. Araştırma grubunun görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı	47
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ.....	48
3.5. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ, GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİNİN SAĞLANMASI	48
3.5.1. Veri Toplama Aracının Geçerliliği.....	49
3.5.1.1. Madde-toplam korelasyonu	49
3.5.1.2. Maddelerin ayırt edicilik özelliği.....	51
3.5.1.3. Faktör analizi	51
3.5.2. Veri Toplama Aracının Güvenirliği	53
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI.....	53
3.7. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMU.....	53

	<u>Sayfa No</u>
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	56
4.1. BULGULAR ve TARTIŞMA	56
4.1.1. Araştırmanın Ana Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum	57
4.1.2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	60
4.1.2.1. Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.....	60
4.1.2.2. Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.....	63
4.1.2.3. Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.....	65
4.1.2.4. Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.....	66
4.1.2.5. Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.....	68
4.1.2.6. Araştırmanın altıncı alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.....	70
4.1.2.7. Araştırmanın yedinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.....	73
4.1.2.8. Araştırmanın sekizinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorum.....	77
4. 2. SONUÇ VE ÖNERİLER	99
4.2.1. Sonuç	99
4.2.2. Öneriler	102
4.2.2.1. Uygulayıcılar için öneriler.....	102
4.2.2.2. Araştırmacılar için öneriler.....	104
KAYNAKLAR	105
EKLER	113
Ek 1. Milli Eğitim Temel Kanunu	114
Ek 2. Liseler Yönetmeliği	117
Ek 3. Meb Ortaöğretim Kurumu (Genel Lise) Müdürü Görev Tanımı	120
Ek 4. Veri Toplama Aracı	123
Ek 5. Faktör Yüğü Tablosu	128
Ek 6. Anket Maddelerine Verilen Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri Tablosu	131
Ek 7. Araştırma İle İlgili İzin Yazısı.....	135
Ek 8. Anketin Uygulandığı Ortaöğretim Okullarının Listesi	136
ÖZGEÇMİŞ	137

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo. 3.1. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumuna göre dağılımları	45
Tablo. 3.2. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin yaşlarına göre dağılımı	45
Tablo. 3.3. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin cinsiyetlerine göre dağılımı	46
Tablo. 3.4. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin meslek kıdemlerine göre dağılımı	46
Tablo. 3.5. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin idari kıdemlerine göre dağılımı	47
Tablo. 3.6. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin görev yaptıkları okulların bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre dağılımları	47
Tablo. 3.7. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı	48
Tablo. 3.8. Anket maddelerinin madde (tüm ölçek korelasyon) analizi katsayıları	50
Tablo. 3.9. Anket maddelerinin puanları, seçenek ve sayısal sınırları	54
Tablo. 4.1. Deneklerin faktöre verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları	57
Tablo. 4.2. Deneklerin alt ölçeklerde yer alan maddelere katılma dereceleri	58
Tablo. 4.3. Deneklerin mezuniyetlerine göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	60
Tablo. 4.4. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri	61
Tablo. 4.5. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri	62
Tablo. 4.6. Deneklerin yaşlarına göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	63
Tablo. 4.7. Deneklerin yaşlarına göre, dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri	64
Tablo. 4.8. Deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımı, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama ve t-testi değerleri	65
Tablo. 4.9. Deneklerin mesleki kıdemlerine göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	67
Tablo. 4.10. Deneklerin mesleki kıdemlerine göre, dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri	67

Tablo. 4.11. Deneklerin idarecilikteki kıdemlerine göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	68
Tablo. 4.12. Deneklerin idarecilikteki kıdemlerine göre, dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri	69
Tablo. 4.13. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi değerleri	71
Tablo. 4.14. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri	71
Tablo. 4.15. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri	72
Tablo. 4.16. Deneklerin görev yaptıkları okul türüne göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	74
Tablo. 4.17. Deneklerin görev yaptıkları okul türüne göre, anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri.....	74
Tablo. 4.18. Deneklerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri	76
Tablo. 4.19. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumu değişkenine göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	77
Tablo. 4.20. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, okul gelişimi faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri	78
Tablo. 4.21. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, okul gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri	79
Tablo. 4.22. Deneklerin yaşlarına göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	80
Tablo. 4.23. Deneklerin yaşlarına göre, okul gelişimi faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri	81
Tablo. 4.24. Deneklerin yaşlarına göre, okul gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	81
Tablo. 4.25. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	83
Tablo. 4.26. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, okul gelişimi faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri	84
Tablo. 4.27. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, okul gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri	84

Sayfa No

Tablo. 4.28. Deneklerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre, tüm faktörler ile ilgili yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	86
Tablo. 4.29. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, okul gelişimi faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri.....	87
Tablo. 4.30. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, personel işleri faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri.....	88
Tablo. 4.31. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, eğitim öğretim işleri faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri.....	89
Tablo. 4.32. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, çevre ile ilgili işler faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri.....	90
Tablo. 4.33. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, bürokratik işler faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri.....	91
Tablo. 4.34. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, okul gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	92
Tablo. 4.35. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, personel gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	93
Tablo. 4.36. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, eğitim öğretim işleri faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	94
Tablo. 4.37. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, çevre ile ilgili işler faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	95
Tablo. 4.38. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, bürokratik işler faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	97
Tablo. 4.39. Faktörler ve betimsel değişkenlere göre ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algılarının genel değerlendirmesi.....	100

GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Grafik 4.1. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri	62
Grafik 4.2. Deneklerin yaşlarına göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri.....	64
Grafik 4.3. Deneklerin cinsiyetlerine göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri	66
Grafik 4.4. Deneklerin mesleki kıdemlerine göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri	68
Grafik 4.5. Deneklerin idari kıdemlerine göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri	70
Grafik 4.6. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri.....	73
Grafik 4.7. Deneklerin görev yaptıkları okul türüne göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri	76
Grafik 4.8. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri	79
Grafik 4.9. Deneklerin yaşlarına göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri	82
Grafik 4.10. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri	85
Grafik 4.11. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri	92
Grafik 4.12. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, personel işleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri	94
Grafik 4.13. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, eğitim öğretim işleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri	95

Sayfa No

Grafik 4.14. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, çevre ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri	96
Grafik 4.15. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, bürokratik işler ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri	98

KISALTMALAR

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Programı)
Bkz.	: Bakınız
Akt.	: Aktaran
vd.	: ve diğerleri
s.	: sayfa
ss.	: sayfalar
p.	: page
pp	: pages

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

İlk insanlar doğadaki güçlüklerle, yabani hayvanlarla ve diğer olumsuz koşullarla mücadele edebilmek için bir arada yaşamaya başlamışlar ve daha çok avlanmaya dayalı ilkel toplumu oluşturmuşlardır. İlkel toplumun ardından tarım toplumu, sonra buhar gücünün sanayide insanın kas gücünün yerine kullanılmasıyla ortaya çıkan sanayi toplumu ve nihayet bilginin üretiminin önemli bir kaynak olarak ortaya çıkmasıyla oluşan bilgi toplumu oluşmuştur (Genç, 2004:39). Bu değişim birçok işi kolaylaştırırken aynı zamanda kişilerin ihtiyaçlarını değiştirmiş, gereksinimlerini karşılama yollarında farklılıklar getirmiş ve beraberinde bir çok alanda da yeni sorunlar ortaya çıkarmıştır. Toplu halde yaşamının ortaya çıkardığı bu sorunların çözümlenmesi için bazı kişilerin önderliğine ihtiyaç duyulmuştur. Lider konumundaki kişiler en küçük topluluk olan ailede de, daha büyük topluluklarda da vardır. Farklı görevler üstlenen bu kişilerin her zaman bir ayrıcalığı olmuş, diğer insanlar üzerinde üstünlük sağlamış ve toplumun yönlendiricisi olmuşlardır. Bireysellik, topluluk, bir araya gelme, liderlik, sorun çözme gibi kavramlar zamanla gelişip yönetim olgusunu oluşturduğu düşünülmektedir.

Yönetim olgusu, insanlık tarihi kadar eskidir. Hangi sistem içerisine ele alınırsa alınsın, nesnel olarak bakıldığında, insanoğlunun tarihsel evrimi içerisinde bir grup insan yöneten, büyük bir çoğunluğu da yönetilen durumda hayatlarını devam ettirmişlerdir. Yönetime ilk katkının, ürünlerin depolanmaya başlamasıyla birlikte M.Ö. 5000 yıllarında Sümerler tarafından yapıldığı bilinmektedir (Tanilli, 1998:19). Daha sonraları yönetim anlayışı tarım toplumlarına, sanayi toplumlarına ve sanayi sonrası (post-modern) toplumlara göre değişmiştir. Yönetim, düşünceleri ve uygulamaları eski uygarlıktan bu yana çeşitli evrimler geçirerek günümüze kadar gelmiştir (Gedikoğlu, 1997:299).

1.2. PROBLEM DURUMU

Bilim ve teknolojideki gelişmeler, insanların beklentilerinin artması, bilinen mutlak doğruların değişmesine neden olmuş ve her alanda uzmanlaşma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Yönetim bilimi toplumun yapısında meydana gelen hızlı gelişme ve değişmeler neticesinde bir takım dallara ve uzmanlık alanlarına ayrılmıştır. Bu uzmanlık alanlarından birisi de “Eğitim Yönetimi” uzmanlık alanıdır.

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Ancak, amaç ve işlev açısından kamu yönetiminden farklılıklar göstermektedir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine has özgülüğüdür (Aydın, 1994:169).

Toplumlar hastalıklarını tedavi ettirmek, eğlenmek, ibadet etmek, ürünlerini işlemek ve değerlendirmek, barınmak, öğrenmek ve kendilerini yetiştirmek gibi sosyal, kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli örgütler oluşturmuşlardır. Elbette bu örgütlerde işlerin yapılabilmesi için bazı yönetim felsefelerinin benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Yönetim ve uygulama denilince akla hiç kuşkusuz ilk gelen isim, bu işi yapacak olan yöneticilerdir. Eğitim örgütlerinde ise gözler okul yöneticilerinin üzerine çevrilir.

Okul yöneticiliğinin, eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanı olduğu düşünülmektedir. Çünkü okul yöneticiliğinin yeterlik alanları, eğitim yöneticiliğinden farklıdır. Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulamasını gerçekleştirip, sistemin geri beslenmesini sağlayanlar ise okul yöneticilerdir (Açıkalın, 1998:4). Bu nedenle okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinin daha çok uygulama boyutunu oluşturmaktadır.

Eğitim öğretim uygulamalarının yapıldığı okullardaki başarının birinci derecede belirleyicisi okul müdürleridir. Başar (2000:29)’a göre okul müdürü, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eşgüdümleyen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını koruyacak ve okul havasını oluşturacak kişidir. Bu özelliklerinden dolayı okul müdürlerinin eğitim kalitesini arttırmadaki rollerinin oldukça büyük olduğu düşünülmektedir.

Çevrede yaşanan olaylar gözlemlendiğinde her zaman iyi hizmet alınmadığı ve yapılan işlerden memnun olunmadığı görülmektedir. Peki hizmet kuruluşları neden görevlerini tam olarak yerine getirememektedirler? Hizmet kuruluşlarının görevlerini yerine getirmedeki başarısızlıklarına ilişkin çok yaygın olan üç neden vardır:

1. Yöneticiler işleri yapacak nitelikte değildirler,
2. Daha iyi elemanlara gereksinimleri vardır,
3. Hedefleri ve ulaşmaya çalıştıkları sonuçlar somut değildir (Drucker, 1994:117). Yöneticilerle ilgili sorunların bir örgüt için en büyük sıkıntılardan biri olduğu düşünülebilir. Çünkü iyi bir yöneticinin personelini gerektiği gibi değiştirebilmede ve kurumun hedeflerini belirlemede etkin olabileceği düşünülmektedir.

70'li yıllara kadar okul müdürlerinin ne yapacakları oldukça açık ve kesin çizgilerle belirlenmişti. Buna göre okul müdürü öğrenci disiplinini sağlayan ve okul binası ile ilgili sorunları halleden kişi konumundaydı (Di Paola ve Walther ,2003:7). Ancak son 20 yıldır etkili okullarla ilgili araştırmaların yapılmaya başlaması geniş ölçüde okul müdürlerini ve devamında da okul müdürlerinin rollerini etkilemiş ve karmaşık bir hale getirmiştir. Çünkü toplum tarafından bilginin ilerlemenin en önemli basamağı olduğunun anlaşılmasıyla öğrenme, bilgiye sahip olma, eğitim ve eğitim standartları tartışmaların merkezine taşınmıştır (Lashway, 2001:10). 90'lı yılların başında eğitim ile ilgili beklentiler ve hedefler tamamen değişmiştir. Bununla birlikte okul müdürlerinin rollerini anlamak, etkili bir okul yaratmanın ilk basamağı olmuştur (Normore, 2004:56). Etkili okulları yaratacak ve verimini arttıracak olan okul müdürleridir. Okul müdürleri rollerinin belirlenmesi, istenilen okulların ve paralelinde de istenilen eğitimin verilebilmesi için neler yapılması gerektiğinin listesinin hazırlanması etkili okulları oluşturmada önemli bir adım olarak görülmektedir.

Personel işleriyle ilgilenmek, okul bütçesini izlemek, başvuruları onaylamak ve düzenlemek, okul servislerini kontrol etmek, kantinleri denetlemek, koridor ve okul çevresinin güvenliğini sağlamak, okul, aile ve toplum arasındaki ilişkiyi kurmak, öğrenci disiplinini sağlamak, okulun eğitim lideri olmak gibi işler okul müdürünün görevlerinden yalnızca bir kaçıdır (Groff, 2001:19). Son yıllarda dünya genelinde okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ile ilgili

araştırmalar incelendiğinde beş ana sorumluluk alanı göze çarpmaktadır. Vikki, 2003 yılında yaptığı çalışmasında bu alanları şöyle belirlemiştir:

1. Personel gelişimi,
2. Öğrenci hizmetleri,
3. Müfredat geliştirilmesi,
4. Finans ve özel hizmetlerin yönetimi,
5. Toplumsal ilişkilerdir.

Bir okul müdürünün başarılı sayılabilmesi için bilinen bu görevlerini daha hızlı, daha ekonomik, daha iyi yapabilmesi yetmemektedir. Yeni değerler doğrultusunda ne yapılması gerektiğini de bilmesi gerekmektedir. Öyleyse yöneticilerin sadece belirlenmiş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan, örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir yenilikçi konumunda oldukları söylenebilmektedir. Bu durum yöneticilerin tutuculuğu ve durağanlığı bir kenara bırakıp gelişmeye açık olmalarını zorunlu kılmaktadır (Özden, 2002:107). 1998-1999 öğretim yılında Kentucky' de hizmet içi eğitim programına katılan, işlerinin zorluğunun ve kişisel gelişimin zorunluluğunun farkında olan 97 okul müdürü, etkili okullar yaratmak ve kurumlarını amaçlarına ulaştırmak için:

1. Personel performansını geliştirme,
2. Müfredat değişikliklerini uygulayabilme,
3. Eğitim programlarını değerlendirme,
4. Etkili finans yönetimi,
5. Okul gelişim planını hazırlama,
6. Öğrenci performansını geliştirme,
7. Personel çalışmalarını değerlendirme,
8. Organizasyon değişikliklerini yönetme,
9. Teknolojiyi kullanma,
10. Toplumsal ilişkiler kurma,
11. Zaman yönetimi,

12. Öğrenci değerlendirme gibi konularda eğitim almaları gerektiğini ifade etmişlerdir (Ricciardi, 2000:16). Bu konularda bilgi ve deneyim sahibi olmadan bir okulu yönetmenin neredeyse imkansız olduğu söylenebilir.

Durmadan büyüyen ve karmaşıklaşan demokrasi, artan ve çeşitlenen okul ihtiyaçları, bürokratik ve yasal engeller, zaman sınırlılığı, müdür rolüne ilişkin farklı beklentiler, öğretim liderliği konusundaki bilgi eksikliği, kaynak yetersizliği

(Gümüşeli, 1996a:203), velilerin ilgisizliği, sınıfların kalabalık oluşu, personel eksikliği okullarımızda yaşanan sıkıntıların bazılarıdır. Tekse ve Scheneider (1999) öğrenci sayıları 200 ile 1400 olan, New York'un farklı bölgelerden, gelir seviyesi düşük ailelerin çocuklarının eğitim gördüğü 4 ilkokul, 2 orta okul ve 2 lisede bir araştırma yapmıştır. Seçilen bu okulların tek ortak yönü öğrencilerinin ve öğretmenlerinin başarılı olmasıdır. Araştırmanın amacı okullarını bu kadar iyi seviyeye getiren okul müdürlerin bunu başarmak için neler yaptıklarını incelemektir. Araştırma sonunda şu noktalar göze çarpmıştır:

1. Okul müdürleri personelin bireysel gelişim çalışmalarını kontrol etmektedirler.
2. Okul müdürleri yönetim alanında deneyimlidirler.
3. Farklı düzeyler için tutarlı, mantıklı bir eğitim misyonu yaratmakta ve uygulama aşamasında personeli, öğrencileri ve velileri harekete geçirmektedirler.
4. Tüm seviyelerdeki öğrenciler için yüksek beklentilere sahiptirler.

Ancak okul müdürlerinin bu özelliklere sahip olmaları ve okullarını başarılı okullar arasına yerleştirebilmeleri kolay olmamıştır. Uzun yıllar boyunca çeşitli konularda düzenleme ve iyileştirilmelerin yapılması için çalışmalar yapılmıştır.

Ravitch (1974) "The Great School Wars" adlı eserinde etkili okul yaratmak için 4 cephede savaş açılması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar:

1. Okul finansmanı,
2. Politik çekişmelerin eğitim kurumlarını etkilemesi,
3. Müfredat ve işgünlerinin belirlenmesi,
4. Merkezden yönetim (Akt. Tekse ve Scheneider, 1999:11).

Eğitimin bir politika malzemesi olarak kullanılması ve merkezden yönetim etkili okulların yaratılmasında ve bu okulların yönetilmesinde oldukça büyük bir sorun teşkil etmektedir. Başarıyı yakalayan okul müdürleri bu alanlarda savaşmışlardır. Bürokratik kuralları sık sık aşarak, inisiyatif alarak okullarını ne pahasına olursa olsun geliştirmeyi hedeflemiş ve sonunda da bu hedeflerine ulaşmışlardır. Okul yönetiminde sorunların ortadan kaldıracak çalışmaların yapılmaması okul müdürlerinin işlerini oldukça zorlaştırmaktadır.

Günde on iki saati aşan çalışma süresi, işlerin yoğunluğu, yüksek sorumluluk alma ve düşük maaş ve ödüllendirmeler gibi olumsuz koşullar nedeniyle okul müdürlüğü eski cazibesini yitirmiştir (Grove, 2003:3). İnsan kaynakları yönetimi, gelişim psikolojisi, eğitim programlama, iktisat ve halkla ilişkiler gibi çok

farklı alanlarda uzmanlık gerektiren ve sürekli değişen görevleri üstlenen okul müdürlerinin emeklerinin karşılığını alamaması da bilinen bir diğer gerçektir (Tekse ve Mark, 1999:17). Son yıllarda ABD’de açık bulunan okul müdürlüğü kadrolarına başvurularda nicel ve nitel yönden bir azalma olduğu görülmektedir. 2001 yılının rakamlarına göre New York’da 163 okul eğitim öğretim yılına geçici müdürlerle başlamış ve bu olay ulusal bir kriz olarak nitelendirilmiştir (Groff, 2001:16). Bu eğilimin olası sebeplerinin stresli, değişken ve belirli olmayan çalışma koşulları olduğu belirtilmektedir (Türkkorur, 2003:59). Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan bilgilere göre bu durum incelendiğinde 2005-2006 eğitim-öğretim yılında merkez ilçelerde görev yapan 395 okul müdüründen 176 tanesinin vekaleten okul müdürlüğü görevini yürüttükleri görülmektedir.

Temelde tüm ülkelerdeki eğitim sistemlerinin ve dolayısıyla okulların amaçları birbirine benzer. Okulun amaçlarının ortak olması, onların yapısal yönden bir örnekliliğini ortaya koymaktadır. Bunun dışında okulları birbirinden ayıran özellikler, okulun yöneticisinden kaynaklanmaktadır (Açıkalın, 1998:7). Okulların etkili olmaları, yani sahip oldukları özel hedefe ulaşabilmeleri, büyük ölçüde okuldaki eğitim öğretim programlarının yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin etkili olmasına bağlıdır (Tanrıöğen, 1988:4). Nasıl ki, bir yemeği yaparken aynı malzemeleri kullandığımız halde farklı lezzetler ortaya çıkıyorsa, okulda da aynı öğrenciler, aynı öğretmenler, aynı çevre ile yalnızca okul müdürünün değişmesi ile tüm okul ve işlevleri kökten değişebilmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri’nde 2 yıl boyunca, 12 problemlilikte okulda günü kurtarıcı çözümler yerine, sistemli ve kalıcı çözümler arayan bir çalışma yapılmıştır. Düşük bütçeli, Afrikan-Amerikan ve Latin öğrencilerin eğitim gördüğü bu başarısız okulların ilk sıradaki problemi güçlü, destekleyici, etkili bir liderinin olmayışıdır. Bakanlıktan ailelere, müfettişlerden öğrencilere kadar herkesin başarıya inandığı bu çalışmada yalnızca okul müdürlerinin değiştirilmesiyle öğrenci başarısının %10 arttığı görülmüştür (www.learningfirst.org, 2005). Bu çalışma bize öğrenci başarısında okul müdürünün rolünün önemini bir kez daha göstermiştir.

Bir okulun başarısı iç ve dış faktörler olmak üzere iki ana faktöre bağlıdır (Leithwood, 2005:622). İç faktörler, okul müdürlerinin teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikleri, yaşları, cinsiyetleri, kıdemleri, eğitim durumları, olumlu düşünme, yeniliklere açıklık gibi kişilik özellikleridir (Açıkgöz, 1994:10). Dış faktörlerin ise en önemlileri arasında okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Bir yönetici ister klasik yönetim anlayışını, ister neo-klasik, isterse modern yönetim anlayışını benimsesin, yöneticilik görevlerini mutlaka temel ilkelere dayanarak yerine getirmektedir. Organizasyonları amaçlarına ulaştıracak bir biçimde kurulmaları, bir başka deyişle etkin olmaları, yine ekonomik biçimde kaynaklarını israf etmeksizin bu amaçları gerçekleştirmeleri yani verimli olabilmeleri için günümüze kadar bir takım ilkeler oluşturulmuştur (Türkeli, 2000:18). Yönetim ilkelerine uygun hareket edilmesi yöneticinin işini çoğu zaman kolaylaştırıp kendine yol gösterirken, bu ilkelerin ihlali idari anlamda birçok soruna neden olup kurumun işleyişini aksatabilmektedir. Böylelikle hem yönetici hem de yönetilenler zor durumda kalabilmektedirler.

Okul başarısının belirlenmesinde dış faktör olan okul müdürünün yetki ve sorumluluğu ile de ilgili bir yönetim ilkesi bulunmaktadır. Bu ilke yetki ve sorumluluk denkliği ilkesidir. Yetki ve sorumluluk denkliği bir örgüt için hayati öneme sahip bir konudur. İstikrarlı bir düzenin sağlanması ve bu düzenin devamı isteniyorsa örgütün her kademesinde yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında eşit bir dengenin kurulması gerekmektedir (Karaman, 1996:2). Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi organizasyonun her kademesindeki kişilere verilen sorumluluğa denk bir yetki verilmesini ifade etmektedir. Bu ilkeye göre, örgüt üyelerinin sorumlu oldukları konularda karar alabilme yetkisi ile donatılmaları gereklidir. Yetki ve sorumluluk ilkesine başka bir açıdan bakıldığında, her yetkilinin, bu yetki kullanımının sonuçlarından sorumlu olması gerektiği görülmektedir. Bir kimse kaynakları kullanma ve serbestçe anlaşmalara girme konusunda ne dereceye kadar yetkili kılınmışsa o ölçüde sorumluluğa sahip olduğu düşünülmektedir (Mucuk, 2000:161).

Yetki ve sorumluluk bir paranın iki yüzü gibi düşünüldüğünde yazı tarafı yetki ise bunun tam karşılığı yani tura tarafı da yetkilerle örtüşen sorumluluk olmalıdır. Politik kavramlar arasında “sorumluluk” diye bir sözcük yoktur. Doğru terim “sorumluluk ve yetkidir”. Yetkiden dem vuran herkes sorumluluğu üstlenmiş demektir. Teoride bu denklik ilkesi akla uygun görünmekte iken; uygulamada karşılaşılan sorunların çoğunun altında bu ilkenin çiğnenmesi yatmaktadır (Drucker, 1994:299). Yöneticilerinin en çok dile getirdikleri şikayetlerinden birisi, sahip oldukları yetkiden daha fazla sorumluluk taşımalarıdır. Bu tür dengesizlikler özellikle merkezi modelle yönetilen örgütlerde görülmektedir. Bu model geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Ülkemizde Milli

Eğitim Bakanlığı gibi merkezden yönetilen bir kurumda işler bürokrasinin hantallığı içerisinde yrtlmeye çalışılmaktadır. Yetki st makamlarda toplanıp, yetki devrinden kaçınılmış ve çalışanların sorumluluk alanları oldukça geniş tutulmuştur. Böyle bir durumda da yetki ve sorumluluk dengesizliğinin ortaya çıkması kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bu dengesizlik iş görenlerde olumsuz etki uyandırıp, çalışma isteğini de azaltabilmektedir.

Görevinin ve sorumluluklarının doğasını, kapsamını ya da ayrıntılarını bilememek kadar, çalışanı zor durumda bırakan başka bir Şey yoktur. John Levin, “Bir insanı ıldırtmak istiyorsan, bunu yapmanın en kolay yolu, ona çok geniş ölçüde sorumluluk vermek ve hiç yetki vermemektir. Terörün tanımı, birisine sorumluluk vermek ve hiç yetki vermemektir.” Şeklinde belirtmiştir (Nelson, 1999:31).

1.3. PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmada cevaplanacak temel soru; “Ortaöğretim okul müdürlerinin algılarına göre kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri nedir?” olarak belirlenmiştir.

1.4. ALT PROBLEMLER

Ana probleme cevap arama sürecinde aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır:

1. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumları değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin yaş değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin cinsiyet değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin mesleki kıdem değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin idari kıdem değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okullarının içinde bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

7. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okul türü değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

8. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumu, yaş, cinsiyet, mesleki ve idari kıdem, görev yaptıkları okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre ve okul türü değişkenlerine göre, okul gelişimi, personel işleri, eğitim-öğretim işleri, çevre ile ilgili işler ve bürokratik işler ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Birçok yönetici gibi, okul müdürleri de yetkilerinin yetersizliğinden, buna karşılık sorumluluklarının çokluğundan yakınmaktadırlar. “Yetkinin yeterlik sınırı nedir?”, “Bir yöneticiye ne kadar yetki verilmelidir?” soruları, yönetim biliminin tartışmalı konuları içerisinde. Bu araştırmanın amacı da bu sorunlar çerçevesinde MEB’e bağlı resmi ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin yasalar çerçevesinde kendilerine verilen yetkilerini kullanarak sorumluluklarının ne kadarını yerine getirebildiklerini belirlemektir.

Araştırmada ortaöğretim okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak, okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumunun, yaşlarının, cinsiyetlerinin, meslekteki ve idarecilikteki kıdem yıllarının, görev yaptıkları okulların bulunduğu sosyoekonomik çevrenin ve okul türlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine etkilerinin saptanması amaçlanmıştır.

1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okul yöneticileri yasal olarak kendilerine verilen yetkilerini kullanarak, öğretmenlerin ve çalışanlarının, görevlerini yerine getirebilmelerini sağlama ile

onların yaratıcılık ve yenilikçiliklerini ortaya koyarak uyum içinde ve istekli çalışmalarını sağlama arasında denge kurmaya çalışmalıdır (Oncken, 2000:15). Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler ve alan yazının incelenmesiyle elde edilen bilgiler, okul müdürlerinin çok fazla sorumlulukları olduğunu, ancak bunları yerine getirebilecek yeterli yetkiyle donatılmadıklarını göstermektedir. Bu yetki ve sorumluluk dengesizliğinden dolayı okul müdürleri kendilerinden beklenen verimi ortaya koyamamaktan, okulu amaçlarına ulaştıramamaktan ve işlerini yaparken çeşitli sıkıntılar yaşamaktan şikayetçi olduklarını belirtmişlerdir.

Sorumluluk, yetki ile birlikte gelmelidir. Ancak okullarımızda sorumluluk yetkiye dayalı olarak değil, göreve ilişkin olarak tanımlandığından yetki ve sorumluluk dengesi kurulamamaktadır. Okul yönetimi ile ilgili yasa ve yönetmeliklere bakıldığında açık bir yetki ve sorumluluk tanımlamasının bulunmadığı, yalnızca görev listelerinin olduğu görülmektedir. Bu belirsizlik yüzünden okul müdürleri kurumları ile ilgili neler yapmaları gerektiğini, sorumluluklarının ne olduğunu ve hangi yetkiye dayanarak sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğini çoğu zaman bilmemektedirler. Bu durum doğal olarak görevlerin aksamasına, beklentilerin karşılanamamasına ve eğitim kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın işleyişindeki merkezi yönetim, otoriter yapı ve geleneksel modeller yetkinin üst makamlarda toplanmasına neden olmuş ve işleri tek bir noktadan idare edilir hale getirmiştir. Yetki azlığı ve aşırı sorumluluk yüklemesi genel olarak eğitim sistemimizi ve bu sistemin büyük bir parçası olan okullarımızı olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışma kapsamında ayrıca yurt dışında benzer konularda yapılan araştırmalar incelenmiş ve böylece Türk eğitim sistemindeki sorunlar ile diğer ülkelerin eğitim sistemlerindeki sorunlar karşılaştırılıp ortak çözüm yolları bulunmaya çalışılmıştır. Bu çalışma genel olarak:

- Eğitim camiasında okul müdürlerinin yaşadıkları düşünülen, merkezi yönetimden kaynaklanan yetki ve sorumluluk dengesizliğini ortaya çıkarma,
- Okul müdürlerinin görev tanımlarının yeniden düzenlenmesine bir dayanak oluşturma,
- Yetki ve sorumluluk ile ilgili yaşanan sorunlara çözüm yolları önerme,

- Okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumu, yaş, cinsiyet, mesleki ve idari kıdem yılları, görev yaptıkları okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre ve okul türü değişkenlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanmalarına olan etkilerini belirleme açısından büyük önem taşımaktadır.

1.7. SINIRLILIKLAR

1. Bu çalışma 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerinde yer alan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ile sınırlı tutulmuştur.

2. Ortaöğretim kurumu müdürlerinin görevleri araştırmada kullanılan anket maddeleriyle sınırlıdır.

3. Araştırma, ortaöğretim kurumu müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini belirlemeye etkisi olabileceğine inanılan; “mezun olunan eğitim kurumu, yaş, cinsiyet, meslekteki kıdem, idarecilikteki kıdem, görev yapılan okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre ve okul türü” değişkenleri ile sınırlandırılmıştır.

1.8. SAYILTILAR

Bu çalışmanın sayıtlısı; deneklerin anket maddelerini içtenlikle cevapladıklarıdır.

1.9. TANIMLAR

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1994:12).

Görev: Bir nesnenin ya da bir kimsenin gördüğü iş, kendisinden beklenen eylem (www.tdk.gov.tr, 2006). Çalışmada görev ile anlatılmak istenen okul müdürlerinin görevleridir.

Okul: Türlü bilgi, beceri ve alışkanlıkların belli amaçlara göre düzenli bir biçimde öğretildiği ve kazandırıldığı eğitim kurumu (www.tdk.gov.tr, 2006). Araştırmada farklı bir şekilde belirtilmediği takdirde okul sözcüğü ile ortaöğretim okullarından bahsedilmektedir.

Okul Müdürü: Eğitim öğretim etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda düzenlenip uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel

işleyişi ile ilgili işlerin yürütülüp düzenin sağlanmasından ve denetlenmesinden okul yapısı içinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kimse (Uluğ, 1985:169). Araştırmada okul müdürü olarak ortaöğretim okul müdürleri kastedilmektedir.

Okul Yönetimi: Öğretim çalışmalarının düzenlenmesi ve değerlendirilmesi, bütçenin hazırlanması, verilen ödeneğin harcanması, okul binasının bakımı vb. işlerin tümüne verilen ad (www.tdk.gov.tr). Araştırmada okul yönetimi, ortaöğretim okullarının yönetimi olarak kullanılmıştır.

Ortaöğretim: İlköğretime dayalı, en az dört yıllık genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar (www.meb.gov.tr).

Otorite: Bir kişi ya da grubun, öteki kişi ya da gruplar üzerindeki meşru gücüdür (www.wikipedia.org, 2006).

Sorumluluk: İşe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğü, belirlenen faaliyetlerin yerine getirilip getirilmemesi yönünden hesap verme durumudur (Efil, 1996:212). Kişinin kendi eylemlerini ya da kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir (www.tdk.gov.tr, 2006). Araştırmada sorumluluk, okul müdürlerinin yapmaları gereken iş anlamında kullanılmıştır.

Yetki: Örgütlerde belirli bir mevkide bulunan belirli bir kişiye verilmiş olan “karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı”nı ifade eder (Şimşek, 2002:187). Araştırmada yetki kavramı, okul müdürlerinin iş yapabilme veya yaptırabilme durumu anlamında kullanılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde öncelikle yönetim, yönetimin tarihsel gelişimi, eğitim yönetimi, okul yönetimi daha sonra da yetki ve sorumluluk, yönetim ilkeleri, okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları konuları üzerinde durulacaktır. İlgili çalışmalar bölümünde ise, genel olarak yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilecektir.

2.1. YÖNETİM

2.1.1. Yönetimin Tanımı, Görevi ve Amacı

Kişi yalnız başına çok fazla bir şey başaramaz. Bireysel amaçlarını gerçekleştirmek ve ihtiyaçlarını gidermek için diğer insanlarla birlikte yaşamak zorundadır. İnsanların amaçları ister siyasal olsun, isterse ekonomik, politik, askeri ya da eğitimsel olsun bu amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte hareket etmeleri ve toplumun diğer üyeleriyle çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir. Modern insanın ihtiyaçları işbirliğine yönelik çabalarla örgütsel yaşamı gerekli kılıyorsa; bu örgütsel yaşamda da gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bir örgütün var olabilmesi yönetimin var olmasını gerektirir (Can, 2002:21). Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir (Genç, 2004:17). Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı, henüz tam bir açıklığa kavuşmuş değildir. Yönetimi bir süreç olarak algılama eğiliminde olan düşünürlere göre, yönetim; bir grup insanı önceden belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim, bir dizi faaliyetleri içermektedir (Şimşek, 2002:7). Bu süreç içerisinde yönetim, bir dizi faaliyetleri içermektedir. Yönetim fonksiyonları olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde sürekli tekrarlanan bu faaliyetler karar verme, örgütlenme, planlama, koordinasyon (eşgüdümleme), iletişim

ve denetlemedir. Bu yönetim süreçleri örgütlerin büyüklüğüne ve amaçlarına göre farklılık gösterebilmektedir.

Yönetim, başında bulunduğu örgütün amaçlarını başarıyla gerçekleştirmekle yükümlü olan bir araçtır. Hangi tür kurum ya da kuruluşun yönetimi olursa olsun, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar, hep bir birine benzemektedir. Bu nedenle yönetim, evrensel bir süreçtir (Akat ve Budak, 1994:9). Yönetimin bu özelliğinden dolayı tüm dünyada yaşanan yönetim süreçleri ve sorunları da birbiriyle paralellik göstermektedir.

Yönetim hakkında alan yazında çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Çünkü nerede bir mal veya hizmet üretiliyorsa, insanlar belirli görevleri yerine getirmek için bir araya gelmişlerse orada mutlaka yönetim olgusu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden yapılan tanımlar uygulama alanlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve işgücü gibi üretim fonksiyonlarından birisidir. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade etmektedir. Toplumbilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirmektedirler. Ayrıca psikoloji, hukuk ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli alanları yönetimi, ilgili alanlarının amaçlarına uygun bir biçimde tanımlamaktadır (Can, 2002:22). Bununla beraber klasik yönetim yaklaşımında yönetim, başkalarını sevk ve idare etme anlamında kullanılırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarında yönetim, işgörenler yardımıyla iş yapabilme bilimi ve sanatı anlamında kullanılmaktadır. Geleneksel yaklaşım yönetimi, başkaları üzerinde otorite kurma olarak görürken çağdaş yaklaşım, çalışanları motive etme ve onları yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir (Genç, 2004:15). Yöneticilerin beraberinde çalıştığı kişilere karşı davranışları hangi yaklaşımı benimsedikleri hakkında ipucu verebilmektedir.

Yönetim için farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taymaz, 2003:19):

1. Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir biçimde yaşatma,
2. İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,
3. Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama,
4. Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.

Yönetilen yerin ya da grubun büyüklüğü ne olursa olsun, üretim ne üzerine yapılıyor olursa olsun bu maddelere mutlaka rastlanmaktadır. Çelik (2003:26)' ya göre bir kuruluşta sürekli problemler çözülmeye çalışılıyorsa o kuruluş yönetilmiyor demektir. Orada yalnızca kişilerin yönetiminde başarısızlıkla sonuçlanan problemleriyle ilgileniliyordur. Yönetimin görevi insanları başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır (Drucker, 1994b:232). Klasik anlamda yönetimin temel görevi insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve onları yeterli hale getirmektir (Özden, 1998:105).

Bir örgütte yönetime duyulan ihtiyacın nedeni, örgütün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirebilmesidir (Dumrul, 1987:2). Yönetimin amacı; insan, zaman, para, malzeme, yer gibi unsurları daha az kullanarak daha çok verim elde etmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir işleyişe kavuşturmadır. Başka bir deyimle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop, 1999:7). Eğer işler bu kurallara uygun olarak etkili ve verimli bir şekilde yapılıyorsa yönetim amacına ulaştığı söylenebilmektedir.

2.1.2. Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Çağdaş yönetsel kavramları anlayabilmek için yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimini incelemek gerekmektedir. Bugünkü yönetsel uygulamalarının bir çoğu yönetim kuramındaki gelişmelere dayanmaktadır. Yönetsel düşüncenin gelişimini incelemek, geçmişte nerede bulunduğunu, şimdi nerede bulunduğunu ve gelecekte nerelere ulaşılacak istendiğini belirleme açısından oldukça önemlidir (Can, 2002:31). Tarihsel gelişim basamakları hakkında bilgi sahibi olmak uygulamalar sırasında bize yol gösterici olmasının yanı sıra geçmişteki hataların tekrarlanmasını da önleyebilmektedir.

Yönetim düşüncesinin evrimi, yönetimin daha çok sanatsal yanının ortaya çıktığı ve geliştiği Sanayi Devrimi öncesi dönem ve özellikle bilimsel yanının önemli ölçüde geliştiği, Sanayi Devrimi sonrası dönem olmak üzere, iki farklı dönem itibarıyla gelişmiştir (Öksüm, 2001:4). Çünkü Sanayi Devrimi gerek işçiler, gerekse işverenler için bir dönüm noktası niteliğindedir.

M.Ö. 5000'li yıllara gidildiğinde Sümerlerin, o dönemde hem ticari ilişkilerde, hem de devlet yönetiminde geçerli olan ilkelere ve kayıtlara sahip

olduklarını anlaşılmaktadır. Bürokratik yapının en üst basamağında Firavun'un bulunduğu Eski Mısır'da Piramit ve su kanallarının yapımını yürüten devlet memurları merkezden yönetilmekte ve MÖ. 4000 yıllarında da planlama, örgütlenme ve kontrol ilkeleri uygulanmaktadır. M.Ö. 1880'li yıllarda Hammurabi Kanunlarında asgari ücret ve sorumluluğun devredilemeyeceği kavramı üzerinde durulmaktadır. Daha sonraki yıllarda Çin'de, Eski Yunan'da, Hindistan'da ve Roma'da pek çok yönetim tekniğinin uygulandığı bilinmektedir. Milattan sonra da yönetimle ilgili gelişme ve uygulamalar konusunda, doğu ve batı dünyasında önemli eserler yazılmış ve kalıcı düşünceler ortaya konulmuştur (Dinçer ve Fidan, 1996:91-92).

Modern ekonomi biliminin kurucusu Adam Smith'in 1776 yılında yayınlanan "Ulusların Zenginliği" adlı eseri, organizasyon ve yönetim teorisinin, bilimsel bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmasına önemli katkılar sağlamıştır (Gedikoğlu, 2003).

Yönetimin bir bilim alanı olarak geliştiği Sanayi Devrimi sonrası dönem ise üç bölüme ayrılmıştır. Bunlar; 1) Klasik, 2) Neo-Klasik, 3) Çağdaş yönetim kuramlarıdır.

2.1.2.1. Klasik yönetim kuramları ve eğitim yönetimine etkileri

Klasik yönetim kuramı adı altında, esas itibariyle üç temel yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Bunlar; öncülüğünü 1911 yılında Frederick W. Taylor'un yaptığı ve bazen kendi adıyla anılan "Bilimsel Yönetim (Scientific Management)" veya Taylorizm Yaklaşımı, Henry Fayol'un öncülüğünde geliştirilen "Yönetim Süreci Yaklaşımı (Management Process Approach)" ve Max Weber tarafından geliştirilen "Bürokrasi Yaklaşımlarıdır" (Genç, 2004:50). Klasik yaklaşım daha çok organizasyon için koyduğu ilkelerle tanınmaktadır.

Klasik yönetim anlayışına getirilen eleştirilerin en çok bilinenleri, ilkelerinin genelliği, her durumda geçerlilik iddiası taşıması, kapalı sistem esasına dayanması ve çevre şartlarını dikkate almamasıdır (Genç, 2004:54).

Klasik yönetim anlayışında okullar bir fabrika, öğrenciler bir hammadde, okul yöneticileri ve öğretmenler verim uzmanı olarak görülmektedirler (Bursalıoğlu, 2003:17). Günümüzde de birçok okulun klasik yönetim anlayışına göre yönetilmeye çalışıldığı düşünülmektedir.

2.1.2.2. Neo-klasik yönetim kuramları ve eğitim yönetimine etkileri

Neo-klasik yönetimin en önemli özelliği, klasik yönetim anlayışının eksik bıraktığı insan unsurunu ele almasıdır. Bu özelliğinden dolayı neo-klasik yönetim yaklaşımı “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır. Neo-klasik yönetim yaklaşımının temelini 1924 yılında başlayan ve sekiz yıl süren Hawthorne araştırmaları oluşturmaktadır (Bayrak, 1990:17). Araştırmada fiziksel koşulların ve insan ilişkilerinin verimliliğe olan etkisi incelenmektedir.

Neo-klasik yönetim kuramının günümüz örgüt yapılarıyla yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgütleri oluşturan, sürekliliğini sağlayan insandır. Eğitim örgütlerinde de nihai amaç belirli bir insan grubunun yani öğrencilerin gelişimini sağlamaktır. Bu görevi yerine getirenler de yine insanlar yani; öğretmenler, idareciler ve velilerdir.

2.1.2.3. Çağdaş yönetim kuramları ve eğitim yönetimine etkileri

Çağdaş yönetim, özellikle II. Dünya Savaşı’ndan sonra örgütlerin biçimsel yapısını inceleyen klasik yönetim kuramı ile neo-klasik yönetim kuramının bulgularını daha etkili uygulayıp bir senteze ulaşmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Çağdaş yönetim düşüncesi; “sistem yaklaşımı” ve “durumsallık yaklaşımı”ndan oluşmaktadır (Çelik, 2002:10).

Sistem yaklaşımında örgütler birbiri ile etkileşimde bulunan, canlı birer organizma olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda örgütler çevreleri ile ilişkili açık bir sistem olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlar, çevresel faktörlerdeki değişimlere uyabilmek için bünyelerinde çeşitli değişiklikler yapma durumundadırlar. Sistemin parçaları (alt sistemler) arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılık sistemin devamı ve etkinliği için oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Birbiri ile ilişkide bulunmayan kapalı sistemler yok olmaya mahkumdurlar (Dinçer ve Fidan, 1996:178).

Sistem kuramı, eğitim örgütlerinde uygulanabilecek özellikleri fazla olan bir yaklaşımdır. Bu anlayışı benimseyen okul yöneticileri, çevre faktörünü, bu faktörün okula etkilerini ve sorunları çözerken örgüt içi ve dışı bütün değişkenleri dikkate alarak sistemin bütün parçaları arasındaki ilişkilerde dengeyi göz önünde bulundurmaktadırlar (Akçay ve Başar, 2004:174). Eğitimin toplumun ihtiyaçlarına göre şekillendiği düşünüldüğünde eğitim örgütlerinin çevresi ile etkileşimde bulunmaması mümkün olmadığı görülmektedir.

Yönetim sistemleri içerisinde en iyi tek bir yol olmaması ve değişken faktörlerin değişen uygulamaları gerektirmesi, durumsallık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Türkeli, 2000:17). Durumsallık yaklaşımına göre ise örgütler, değişen çevresel faktörlerden etkilenmektedirler. Bu nedenle, değişken bir çevrede sabit ilkelere bağlı kalmanın yanlış olduğu düşünülmektedir.

Kısa sayılabilecek bir dönemde yönetim birçok değişiklikten geçmekte ve hala devam eden bir “yönetim evrimi”nin içerisine yol aldığı görülmektedir.

2.1.3. Eğitim Yönetimi

Eğitim, yirmi birinci yüzyılda kalkınma çabalarında veya daha zengin ve müreffeh ülke olma hedefine varmak için sürdürülen uğraşlarda, çok önemli ve işlevsel bir araç haline gelmiştir (Gedikoğlu, 2005:69). Artık içinde bulunduğumuz Bilgi Çağında büyük zenginliklere eğitim ve bilgi aracılığı ile ulaşmanın mümkün olduğu görülmektedir. Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık göstermektedir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinin yönetilmesi diğer örgütlerin yönetilmesinden oldukça farklıdır. Yönetim işleri özel bilgi, deneyim ve uzmanlık gerektirmektedir.

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1994:12). Türk Dil Kurumu’ndan alınan bir başka tanıma göre ise eğitim yönetimi: bir eğitim kurumuna ilişkin bütün işlerin denetimi ve yürütülmesi; okulun, malî ve işletmeyle ilgili konular dışında, öğretmen ve öğrenciler, öğretim programı ve yöntemleri, ders araç ve gereçleri, kılavuzluk, kol etkinlikleri gibi doğrudan doğruya öğretimle ilgili çalışmalarının denetimi ve yürütülmesi şeklindedir. Aşağıda ülkemizin ve diğer bazı ülkelerin eğitim sistemleri açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.3.1. Türk eğitim sistemi

Ülkemizde eğitim sistemi merkezden yönetilmektedir. Merkezden yönetim bir ülkede merkez memurların daha geniş yetkilere sahip olduğu ve alt kademelerin yetkilerinin ve takdir haklarının azaldığı bir yönetim biçimidir (Tortop, 1999:91). Milli Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3797 sayılı Yasa (www.meb.gov.tr, 2006)’ya göre MEB bugün; Merkez Örgüt, Taşra Örgüt, Yurt Dışı Örgütü ve Bağlı Kuruluşlar olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Bu

örgütte her düzeydeki yöneticiler, yapmakta sorumlu oldukları görevleri Bakanlığın emir ve direktifleri yönünde, yasalara ve yönetmeliklere, plan ve programlara uygun olarak düzenlemek ve yürütmek için bir üst eğitim yöneticisine karşı sorumludurlar (Karahana, 1998:27). Merkezden yönetimde yetkinin en üst mercide toplanmasının, işlerin yavaş yürümesi, sorunlara anında müdahale edilememesi, aşırı kırtasiyecilik gibi sorunları beraberinde getirdiği düşünülmektedir.

Yerinden yönetim ise, kamu hizmetlerinin yönetiminin, merkezi yönetimden ayrı özerk kamu hukuku tüzel kişilerine verilmesidir (Tortop, 1999:97). Okulların yerinden yönetilmesine başlandığında, okul gelişimini sağlamak için müdürler yetkilerini aileler ve okuldaki öğretmenlerle paylaşmak zorunda kalmaktadırlar. 1989 yılında Chicago'daki reform uygulamasından sonra sorumluluk merkezden okul idaresine kaydırılmıştır. Bu uygulamada okul müdürleri sorumluluklarını aileler, öğretmenler ve Local School Council (LSC) denilen bir konseyle paylaşmışlardır (Ford, 1992:4). Yerinden yönetim uygulamasında bütçe konusunda daha fazla takdir hakkına sahip olan müdürler, eğitim programların hazırlanmasında da daha esnek davranabilmektedirler. Ancak uzun çalışma saatleri, iş güvenliğindeki eksiklikler, daha fazla kişiye karşı sorumlu olma yerinden yönetimin olumsuz tarafları arasında gösterilmektedir (Chapman, 1990:227). Bu uygulama okul yönetiminde karşılaşılan birçok sorunu çözebilmekte, buna karşın yöneticiler üzerine daha büyük bir yük yüklemektedir. Bu tür bir uygulamanın ülkemiz eğitim sisteminde uygulanması için okul müdürlerinin yeterlikleri konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca ailelerin de okul yönetimine katılabilmesi için eğitim ve yönetim konularında bilgi sahibi olmaları, zamanlarının büyük bir kısmını bu işe ayırabilmeleri ve her şeyden önce istekli olmaları gerekmektedir.

2.1.3.2. Amerikan eğitim sistemi

Amerika Birleşik Devletleri (ABD), ulusal düzeyde eğitimden sorumlu bakanlığın bulunmadığı ender ülkelerden birisidir. Federal anayasada, federal hükümetin eğitim ile ilgili herhangi bir sorumluluğu veya yetkisinden söz edilmemektedir. Eğitim konusunda tüm sorumluluk eyaletlere bırakılmıştır. Bu durumda ABD'de ellinin üzerinde farklı eğitim sisteminin bulunduğu söylenebilmektedir (Türkkorur, 2003:27). Eyaletler eğitim etkinliklerinin yürütülmesi konusunda yasal yetki ve sorumluluklara sahiptirler. Eyaletlerin

bazılarında ise eğitimle ilgili bazı uygulamalarda yetki ve sorumluluk daha alt birim olan bölge idarelerine bırakılmaktadır (Erdoğan, 1995:71).

Drake ve Roe (1986)'ya göre, Amerikan eğitim sisteminde görev yapan okul müdürleri yönetsel ve idari önemi olan işler ve eğitimsel ve öğretimsel liderliğe bağlı işler olmak üzere iki temel görevi yürütmektedirler. İdari işler kategorisinde:

1. Okul kayıtlarını tutmak,
2. Merkez ofis için raporlar hazırlamak,
3. Bütçeyi hazırlayıp denetlemek,
4. Mevcut araç ve gereçleri yönetmek gibi işler bulunmaktadır.

Eğitimsel ve öğretimsel liderliğe bağlı olan görevler ise:

1. Okulun hedeflerini belirlemek,
2. Olumlu bir okul iklimi oluşturmak,
3. En üst düzeyde öğretimsel performansa ulaşmak için işgörenleri teşvik etmek,
4. Etkili değerlendirme prosedürleri geliştirmektir (Bjork, 2000:3)

Türk eğitim sisteminde bu görevlerin bir çoğunu okul müdürlerinin yapmak zorunda olduğu bilinmektedir. Ancak okul müdürleri bütçeyi hazırlayıp denetlemek, okulun hedeflerini belirlemek, etkili değerlendirme prosedürleri geliştirmek gibi bazı görevleri Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki üst düzey yetkililerle birlikte yerine getirmektedirler.

2.1.3.3. Japon eğitim sistemi

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'nın verimliliğinin bu denli artmasının sebebinin uyguladıkları yönetim sistemi olduğu düşünülmektedir. 1981 yılında Wiliam Ouchi tarafından yönetim dünyasının dikkatine sunulan Z Teorisi ömür boyu istihdam, yavaş ilerleme ve terfi, uzmanlaşmış mesleki gelişme, ortak karar verme, müşterek sorumluluk, örtülü kontrol mekanizmaları ve bütünlük kavramı gibi yedi temel unsur üzerine odaklanmaktadır (Genç, 2004:82). Bu teorinin uygulanmasından başka, Japon toplumunun kültürel özelliklerinin, Senge (2006)'nin birçok organizasyonda da uygulanmasında büyük verim elde edileceğini savunduğu öğrenen birey felsefesinin tüm topluma yayılmasının ve toplam kalite ilkelerinin hayata geçirilmiş olmasının Japonya'nın bugünkü durumunu büyük ölçüde etkilediği düşünülmektedir.

Japonya’da Eğitim Bakanlığı 1871 yılında kurulmuştur. Bakanlık ilk haliyle sekreterlik ve sekiz ayrı büro halinde aşırı merkeziyetçi bir biçimde yapılanmaktadır. Türkkorur (2003,65)’a göre Japon eğitim yönetiminin üç hiyerarşik seviyesi vardır. Bunlar:

1. Merkezde Eğitim, Bilim ve Kültür Bakanlığı,
2. İkinci düzeyde 47 bölgede örgütlenmiş Bölge Eğitim Kurulları,
3. Üçüncü düzeyde ise 3000’den fazla yerde görev yapan Belediye (Yerel)

Eğitim Kurullarıdır.

Japonya’da müdürler eğitimsel bir lider olmaktan çok bir yönetici konumundadırlar. Okul müdürleri eğitsel konulardaki sorumluluklarının büyük bir bölümünü öğretmenlerle paylaşmaktadırlar. Japon müdürler, birinci sorumluluğu okulda işlerin kolaylıkla yürütülmesini sağlamak olan birer koordinatör konumundadırlar. Bu yüzden çatışmayı engelleme okul müdürlerinin temel görevidir. Müdürler öğretmenlere, performanslarını arttırmaları, yeniliklere ayak uydurmaları gibi hiçbir konuda baskı yapmamaktadırlar. Genel inanişaya göre, eğer müdürler öğrenme öğretme için uygun ortam oluşturlarsa halkın üstünlüğü yakalayacağı düşünülmektedir (Bjork, 2000:12).

Japon eğitim sisteminde, okul müdürlerinin görevlerinin Türk eğitim sistemine bir anda uyarlaması mümkün görülmemektedir. Çünkü Japonların yaşam tarzlarının, kültürlerinin, adetlerinin bu yönetim sistemini kaldırabilecek durumda olduğu düşünülmektedir.

2.1.3.4. Alman eğitim sistemi

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra kurulan Federal Almanya Cumhuriyeti’nde tek tip okul sistemi bulunmaktaydı. 1990’da Demokratik Almanya Cumhuriyeti’nin Federal Almanya Cumhuriyeti’ne katılımı ile bugün 16 eyalette, 16 ayrı okul sisteminin mevcut olduğu bilinmektedir. Okul örgütünün yönetim işi, okul çeşitlerine göre farklılık göstermekle birlikte, genellikle üç kademeli bir sistem içinde yürütülmektedir:

1. Üst düzeyde Eğitim ve Kültür Bakanlıkları,
2. Orta düzeyde yerel yönetime bağlı Okul Büroları veya müstakil “Okul Daireleri”,
3. Alt düzeyde ilçe ve köylerdeki “Okul Daireleri” (Aytaç, 1999:37).

01.02.2004 tarihinden itibaren geçerli olan Berlin Eyaleti Eğitim Yasası'na (www.tcberlinea.de, 2005) göre okul müdürünün görevlerinden bazıları şunlardır:

1. Okulun bütün işlerinin sorumluluğunu taşır.
2. Yasal ve idari kanunlara uyulmasını sağlar.
3. Okulun kendi sorumluluğu çerçevesinde, Berlin sınırları içerisinde anlaşmalar yapar.
4. Eğitimcilerin görevlendirilmesini ve yer değiştirmelerini etkiler.
5. Eğitimcilerin ve diğer pedagojik formasyonu olan personelin ders dağılımlarını yapar.
6. Okul komisyonu tarafından alınan kararlar doğrultusunda okulu temsil eder.
7. Eğitimciler, diğer okul çalışanları, öğrenciler, veli ve okul idaresi arasındaki çalışmayı teşvik eder.
8. Okul programının geliştirilmesi, hazırlanıp yaşama geçirilmesi ve okulsal çalışmaların verimliliğinin ve okul içi değerlendirme sağlanması gibi konularda eğitimcilere okul gelişimi hakkında yıllık raporlar sunar.
9. Öğrenci ve aile temsilcilerini, her tür konu hakkında bilgilendirir ve onları işlerinde destekler.
10. Okulun sosyal ve kültürel alanlarda dışarıya açılmasını teşvik eder.

Berlin'deki okul müdürlerinin görevleri incelendiğinde Türkiye'deki okul müdürlerinin görevleriyle birçok yönden benzerliklerinin olduğu görülmektedir. Ancak Alman okul müdürlerinin kendi sınırları içerisinde anlaşmalar yapabilmek gibi idari konularda daha özerk oldukları söylenebilir. Bu durumun her eyaletin ayrı ayrı yönetilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ülkemiz için bölgelere yönelik yönetim programlarının oluşturulmasının merkezi yönetimden kaynaklanan sorunları çözebileceği düşünülmektedir. Bunun için uzmanlar tarafından bütün ayrıntıları düşünülerek, geniş kapsamlı, uygulanabilir ve esnek bir yönetim programının hazırlanması gerekmektedir.

2.1.4. Okul Yönetimi

Eğitim kurumları ülkenin her yerindeki insanlara eğitim verebilmek için, en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmaktadır. Eğitim yönetimi de çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur. Bu özelliğinden dolayı eğitim yönetiminin merkezi okul yönetimi üzerinde bulunmaktadır. Okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulamasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2000:5).

Örgütler, amaca yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere oluşturulmuş teknik, sosyal ve ekonomik araçlardır (Genç, 2004:32). Eğitim

öğretim hizmetini karşılamak için de eğitim örgütleri olan okullar açılmıştır. Eğitim öğretim faaliyetlerinin büyük bir kısmı okullarda yerine getirilmektedir.

Bütün eğitim sistemlerinde, temel üretim yerleri okullardır. Üzerindeki tüm üst yönetim sistemlerin varlık nedeni de olan okullar, eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır (Akçay ve Başar, 2004:173). Okul, eğitimi üreten ve değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan genel bir kavramdır. Üniversite, fakülte, enstitü, yükseköğretim, lise, ilköğretim okulu, anaokulu, eğitim merkezi gibi tüm sistemler okul kavramıyla anılabilmektedir.

Ortaöğretim okulları (lise), ilköğretime dayalı, dört yıllık genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsamaktadır (www.meb.gov.tr, 2006). Ortaöğretimin amacı; öğrencilere asgari ortak bir kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak, çözüm yolları aramak, ülkenin sosyoekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunarak, öğrencileri ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yükseköğretime, mesleğe, hayata, iş alanlarına hazırlamaktır (Türkkorur, 2003:15). Bu hazırlık genel olarak öğrencilerin seçtiği ortaöğretim türüne göre değişmektedir. Meslek lisesinde öğrenim görmüş bir gencin diğer lise mezunlarına göre meslek yaşantısına atılmaya daha hazır olduğu düşünülebilir.

Okul, çatışan değerlerin tam ortasında bulunur. Toplumsal bir düzenleme olan okulda, farklı değerlere sahip bireyler bir araya getirilmiştir. Okullarda her bireye kendi değer yargılarını ve inançlarını oluşturma, netleştirme, bütünleştirme ve gerçekleştirme olanağı sağlanmaktadır (Aydın, 1994:170). Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğidir. Eğitimin önemi ve değeri temelde okulların üstlendiği misyonlara bağlanmaktadır. Kanada'da Edward (2000) tarafından 783 öğrencinin ve 38 öğretmenin olduğu bir ilköğretim okulunda, okul müdürünün okulda neler yaptığını gözlemlemek amacıyla 10 hafta boyunca çeşitli incelemeler yapılmıştır. Bu incelemeler sonucunda okul müdürlerinin rollerinin geçmiş yıllara göre oldukça genişlediği, daha karışık ve zor bir hal aldığı görülmüştür. Çalışmada okul müdürlerinin yaptığı işleri beş başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

1. Eğitim öğretim işleri,
2. Öğrenci işleri,
3. Personel işleri,
4. Okul-çevre ile ilgili işler,
5. Okul bütçesini oluşturma, koordine etme ve yönetme ile ilgili işlerdir.

Okul bu işlevlerin hepsini yerine getirmekle yükümlüdür. Ancak çeşitli sebeplerden dolayı okulların çoğu zaman bazı işlevlerini yapmakta zorlandıkları görülmektedir. Okul üzerine düşen farklı konulardaki görevlerini yerine getirebilmek için değişik nicelikte ve nitelikte ögelere ihtiyaç duymaktadır. Bunlar:

1. Yöneticiler,
2. Öğretmenler,
3. Eğitimci Olmayan Personel,
4. Öğrenciler,
5. Ana-Baba,
6. Baskı Grupları,
7. Yönetim Yapısı,
8. İş Piyasasıdır (Bursalıoğlu, 2000).

Okullar hemen her ülkede kamuoyunun, hükümetlerin, sivil toplum örgütlerinin ve bilim adamlarının en çok ilgi gösterdiği örgütlerin başında gelir. Okulun işlevlerinin ülke kalkınması ve istikrarı ile doğrudan ilgili olması bu ilginin önde gelen nedeni olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte okulların bir ülke için yaşamsal önem taşıyan rollerini yerine getirebilmeleri ancak etkili bir şekilde yönetilmeleri ile mümkün olduğuna değinilmektedir (Gümüseli, 1996c:16).

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetim görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi; okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin bu önemi ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtmektedir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye de çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemektedir. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2000:6). Okulların öğrenciler için ve nihayetinde ülke geleceği için önemli olması, bir anlamda okulların nasıl yönetildiğine bağlı olmaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde eğitim yönetiminden ilk sorumlu tutulacak kişinin eğitim yöneticisi olduğu söylenebilmektedir.

2.1.4.1. Eğitim yöneticisi ve okul müdürü

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimi, yönetici de bu süreci yöneten kişidir (Genç, 2004:22). Şimşek (2002:19) ise yöneticiyi belirli bir takım görevlerden ve bu görevlerin başarıyla yerine

getirilmesinden sorumlu tutulan kişi, profesyonel yöneticiyi ise, bu işi meslek olarak yapan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Henry Mintzberg'e göre yöneticinin üç örgütsel rolü vardır. Bunlardan ilki, onun formal otoritesinden kaynaklanan ve örgüt üyeleri ile diğer kurumlar arasındaki ilişkileri düzenlemeyi içeren kişiler arası rolüdür. İkincisi, iş etkinliğini sağlayacak bilgileri toplama ve bu bilgilerin, sonuç üretecek biçimde işlenmesini yürüten bilgi rolüdür. Son olarak yöneticilerin karar verme rolleri, bilgi ve sonuçlara ulaşma süreçlerini içermektedir (Genç, 2004:23).

Eğitim yöneticisi, değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kurumsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır. Bu tanımlama XI. Milli Eğitim Şurasında yapılmış ve eğitim yöneticisinin görevleri şöyle belirtilmiştir:

1. Eğitim yöneticisi değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını, öğrenci hizmetlerini, bütçe işlerini eğitim, bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir.
2. Yönettiği kurum okul veya yönetim süreçlerini (planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme, değerlendirme gibi) etkin bir biçimde işletir.
3. Yönettiği örgütlerin alt sistemlerini bir bütün olarak örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar (MEB, 1995:157).

Çelik (2002:23)'e göre de eğitim yöneticisi, işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, işleyen insan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir.

Okuldaki kaliteyi geliştirme ve sürdürmede okul müdürlerinden daha büyük görevi olan kimse yoktur (Butt, 1999:6). Okul müdürünün tanımını yapmak oldukça zor bir iştir. Önceleri bürokratik bir yönetici olan okul müdürü zamanla çalışanların işini kolaylaştıran bir kişi ve son yıllarda ise eğitimsel bir lider olarak tanımlanabilmektedir (Beck ve Murphy, 1993:96). Ancak asıl önemli olan okul müdürünün kendini ve yaptığı işleri doğru tanımlayabilmesidir. Bunun için okul müdürü kendine “Zamanımı nasıl harcamalıyım?”, “Öğrenciler, veliler ve öğretmenler benden ne bekliyorlar?”, “En önemli işim ne olmalı?” sorularını sormalıdır. Son 10 yıl içerisinde The Institute For Educational Leadership bu soruları cevaplayıp, yöneticilerin geleneksel yönetim görevlerini:

1. Öğrencinin öğrenmesini sağlamak,
2. Akademik ve pedagojik teknikleri bilmek,
3. Öğretmenlerin gelişimini sağlamak,
4. Bilgiyi toplamak, analiz etmek ve tüm alanlarda kullanmak,
5. Öğrenci, öğretmen, aile, sivil toplum örgütlerini harekete geçirmek,
6. Liderlik bilgi ve becerisi ile yönetim stratejilerini uygulayabilecek yetkiye sahip olmak şeklinde sıralamıştır (Lashway, 2003:3).

Lashway' in geleneksel yönetim görevleri incelendiğinde eğitim öğretimin kalitesini arttırıcı, okul personelini, öğrencileri ve okul dışındaki öğeleri eğitim sisteminin içine katıcı görevler olduğu görülebilmektedir.

1992 yılında 500 okul müdürünün denek olarak kullanıldığı bir çalışmaya göre, okul yöneticiliğinde başarı olabilmek için en kritik davranış, görev ve beceriler öncelikle aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. İşgören performansını değerlendirmek,
2. Öğrenci ve işgörenler için yüksek beklentiler koymak,
3. Yüksek mesleki ölçütleri biçimlendirmek,
4. Vizyon, misyon ve amaçları belirlemek ve korumak,
5. Olumlu bireyler arası ilişkileri sürdürmek,
6. Öğrenci ve personel ile görüşme fırsatlarını araştırmak,
7. Güvenilir ve düzenli bir çevre oluşturmak,
8. Okulu geliştirme planı hazırlamak,
9. Okul içi iletişim sistemi kurmak,
10. Öğretim görevleri için adaylarla görüşmek (McEvan,1994, Akt. Gümüşeli, 1996b:27).

Bu farklı alanlarda beklentilere cevap vermekle yükümlü olan okul müdürleri kendi yeterliklerinin de artırmak zorundadırlar. NASSP (National Association of Secondary School Principals) Ortaokul Müdürleri Milli Derneği okul müdürleri ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarda, okul müdürlerin rollerini şu başlıklar altında toplamıştır (Cafoğlu, 1992: 52-53):

1. Akademik hedeflere ulaşabileceğini gösterme,
2. Yüksek beklentileri gerçekleştirebilecek uygun ortam hazırlama,
3. Öğretim lideri gibi davranma,
4. Kuvvetli ve dinamik olma,
5. Öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunma,

6. Disiplin ve düzeni sağlama,
7. Kaynakları en iyi biçimde kullanma,
8. Zamanı iyi kullanma.

Okul müdürünün yasa gereği yapmak zorunda olduğu görevlerinin yanı sıra, toplumun beklentilerine cevap verecek, astlarının işlerini yürütmesini kolaylaştıracak, okul kalitesini, eğitim seviyesini yükseltecek, dengi okullarla her konuda rekabet edebilecek etkinliklerde bulunmalıdır. Taymaz (2003) okul müdürlerinin görevlerini beş başlık altında toplamıştır. Bunlar:

1. Personel Hizmetleri,
2. Öğrenci Hizmetleri,
3. Öğretim İle İlgili Hizmetler,
4. Eğitim İle İlgili Hizmetler,
5. Okul İşletmesidir.

Okul yöneticisinin saptanan bu rolleri en iyi şekilde oynayabilmesi için, yönetim alanında yetişmiş ve bu alanda gereksinim duyulan nitelikleri kazanmış olması ile mümkün olabilmektedir.

Günümüz yönetim anlayışı, okul yöneticilerinin görevlerinin farklılaşmasını da beraberinde getirmiştir. Geleneksel olarak okul müdürlerinin teknik, insani ve kavramsal konularla ilgili yeterliklere sahip olması öngörülmektedir. Okul müdürlerinin temel görevinin, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan kaynakların sağlanması, yönetim süreçleri ve işlevleri üzerinde yoğunlaşma olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel rol ve sorumluluklarının değiştiğini, çağdaş okul müdürünün görev ve sorumluluklarının liderlik, iletişim, grup süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlıklar altında toplandığını göstermektedir (Şişman ve Turan, 2004:102).

Türk eğitim sisteminde görev alan işgörelere yasal belgelerin yüklediği ödevler, sorumluluklar bulunmaktadır. Bunların yasal kaynağı Anayasa, Devlet Memurları Kanunu, Milli Eğitim Temel Kanunu gibi eğitimin özel yasalarıdır. Okul müdürünün görev tanımı yani görevin kimliği, amacı, eylemleri, işleri, diğer görevlerle ilişkileri, çalışma koşulları, ücretleri, yükselme koşulları da yasalarla belirlenmiştir. Okul müdürü, mevzuatın gereklerini asgari ölçüde karşılamaya özen ve gayret gösterdiği kadar, aynı zamanda iyi bir mevzuat yorumlayıcısı olmak zorundadır. Okul müdürü bu işlevi yerine getirirken, örgüt ve işgörelenler arasında bir denge kurmak zorundadır. Bu süreçte, okulun verimli kılınmasında önemli ölçüde rol

oyunayan öğretmenlere öncelik ve ağırlık verilmesi okul müdürünün görevlerini yerine getirebilmesinde büyük ölçüde onlara yardımcı olacaktır (Katz ve Kahn, 1977:365). Okul müdürünün bu konularda etkili olabilmesi için yönetim alanında temel bilgilere sahip olması gerekmektedir.

2.2. YETKİ VE SORUMLULUK

2.2.1. Yetki

Yetki, örgütlerde belirli bir mevkide bulunan belirli bir kişiye verilmiş olan “karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı”nı ifade etmektedir (Şimşek, 2002:187). Yönetimin karar verme, örgütleme, planlama, koordinasyon (eşgüdümleme), iletişim ve denetleme süreçlerinin uygulanabilmesi ve örgütsel amaçların yerine getirilebilmesinin yönetici konumundaki kişinin sahip olduğu yetkiyi kullanması ile mümkün olduğu düşünülmektedir.

Max Weber’e göre yetki: “Örgüt üyelerinin istekli ve şartsız olarak üstlerinin emirlerine uymalarıdır.” H. Fayol’a göre: “İtaat sağlama, emir verme gücüdür.” Herbert Simon’a göre ise yetki: “Diğerlerinin hareketlerine rehberlik eden karar verme gücüdür” (Efil, 1996:211). Öksüm (2001) çalışmasında yetki ile ilgili kavramları bir araya getirmiştir. Buna göre yetki:

1. Bir işin yapılabilmesini isteme hakkı,
2. Örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güç,
3. Talepte bulunma hakkı,
4. Yasal olarak iş yapabilme gücü,
5. Belirli işlerin yapmasını isteme hakkı, emir verebilme hakkı ve bu emirlere uymaya zorlama gücü,
6. Belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekenin yapılmasını başkalarından isteme hakkı,
7. Yasal güç ya da kumanda etme hakkı,
8. Yöneticinin pozisyon ve rütbesinden dolayı, sahip olduğu rejimi hak, olarak tanımlanmaktadır.

Taymaz (2003:58)’a göre yetki, örgütte görevlerin yerine getirilmesi için sorumlu kişiye verilen güçtür. Yetki ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında yetkinin yöneticilere verilmiş bir hak olduğu ve güç ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Yönetimi ayakta tutan sırrın güç olduğu eskiden beri kabul edilmektedir. Güç, onaylanır bir nitelik kazandığında ve yasal olduğunda yetki

(otorite) olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumda yetki, yasal güç anlamına gelmektedir (Aydın, 1994:170). Yöneticinin yetkilerinin elinden alınması, onun yönetim gücünün elinden alınması anlamına gelmektedir. Gücü olmayan bir yöneticinin de bağlı bulunduğu örgütte yönetim görevlerini yerine getirebilmesi mümkün görülmemektedir.

Yöneticiler düşüncelerini işe dönüştürürken, planlarını uygularken, belli bir düşünceye veya plana uygun bir hareket tarzını, bir organizasyon modelini benimsemek ve gerçekleştirmek zorundadırlar. Bunun yanında organizasyonel gücün nereden geldiğini de iyi kavranması gerekmektedir. Aksi takdirde faaliyetler beklentileri karşılamayacaktır (Genç, 2004:33). Örgüt içerisinde çalışanlar emirlerin kimden geldiğini yani yetkinin kaynağının ne olduğunu bildikleri takdirde, işe ilişkin faaliyetleri yürütmelerinin daha kolay olabileceği düşünülmektedir.

Bürokratik yönetim teorisinin kurucusu Weber eserlerinde ağırlıklı olarak “yetki” kavramı üzerinde durmakta ve yetkiyi üçe ayırmaktadır. Bu yetki türleri:

1. Yöneticinin yetkisinin kaynağı kişiye ve geleneklere dayanmayan, gücünü kanun, kaide veya idari kararlardan alan ve organizasyonlar için en uygun yetki türü olduğu düşünülen “yasal yani rasyonel yetki”,
2. Kişisel olup doğuştan kazanılan statüye de dayanabilecek ve emirlerin geleneklere aykırı olmadığında meşru kabul edildiği “toplumsal yani geleneksel yetki”,
3. Kişinin kutsallık, kahramanlık gibi üstün özelliklerinden kaynaklanan “karizmatik yani Tanrı vergisi yetkidir” (Diñer ve Fidan, 1996:129).

Yukarıdaki yetki türlerine ek olarak bir de, kişinin gördüğü eğitimin ürünü olan beceri ve bilgiden kaynaklanan “teknik yetki” bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2000:183). Okul müdürlerinin yasal yetkilerinin kaynağı Milli Eğitim Bakanlığı’dır.

Yönetici yetkisini hangi kaynaktan alırsa alsın, beraberinde sorumluluğu da almış olacaktır. Bu sorumlulukla kendisi örgütle ilgili kararlar verme, bu kararları uygulama, ortaya çıkan sorunları çözme ve ilgili birimleri sonuçlardan haberdar etme, etkilerini gözleme gibi işlerini yapmaktadır.

Yönetici yetkilerini kullanmakla görevlidir. Aslında yetki kavramı olmadan ne örgütü, ne de yönetimi kurabilmek mümkün değildir. Yetki sadece gerekli değil, aynı zamanda yasaldir. Yetki, hem totaliter hem de demokratik toplumlarda kullanılan bir güçtür. Okulu etkili ve verimli kılmakla sorumlu tutulan okul müdürünün de etkili davranabilmesi için yetkiye sahip olması gerekmektedir. Yetki

eksikliği, müdürün okul adına gerekli eylemlerde bulunma hakkını engelleyebileceği gibi, öğretmenleri işe yöneltme yeteneklerini de sınırlayabilmektedir. Bu durumda yönetici, astları üzerinde yaptırım gücünü yitirmiş olabilir (Katz ve Kahn, 1977:398). Yetki eksikliğinden kaynaklanan problemler yalnızca okul müdürünün çalışmalarını etkilememektedir. Yetki eksikliği, dengesizliği ya da yetkinin kullanılmaması eğitim hizmetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak yararlanan herkesi ilgilendiren bir sorun olarak görülmektedir.

2.2.2. Sorumluluk

Sorumluluk kavramı teoride ve pratikte oldukça karmaşıktır. Hizmeti sunan ve alan arasında bir ilişki olarak görülebilmektedir. Sorumluluk, işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğü, belirlenen faaliyetlerin yerine getirilip getirilmemesi yönünden hesap verme durumudur (Efil, 1996:212). Yetki kendisi ile beraber sorumluluk da getirmekte ve hangi yöneticiye verilmişse o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuş olmaktadır. Herhangi bir şeyden sorumlu olan kişi rapor verme, açıklama yapma, analiz etme, sebep ve sonuçları yorumlamaya mecbur olmaktadır (Leithwood, 1999:17). Astların, yaptıkları bütün faaliyetlerden dolayı üstlerine; üstlerin de astların başarı veya başarısızlıklarına karşı sorumlu oldukları söylenebilmektedir.

Drucker (1994)'a göre sorumluluk, yöneticinin görevi üstünde odaklaşmalı, zamanında gerçekleştirilmeli, geçerli ve kullanılmaya hazır olmalıdır. Yöneticinin de asıl amacı sorumluluklarını yerine getirmek olmalıdır. İster yöneten, ister yönetilen olsun sorumluluk ilkeleri herkes için aynıdır. Kişi hem kendi görevlerinden hem de bu bireysel görevler arasındaki ilişkilerden sorumludur. Sorumluluk, örgütün devamı için kişilere verilen yetkilerin işe dönüştürülmesi olarak da düşünülebilir. Yöneticiler kendilerine verilen yetkileri kullanmasalar bile sorumluluğu üstlenmeme gibi bir durum söz konusu değildir. Sorumluluklarını yerine getirmenin, yönetimin her kademesinde çalışan insanlar için bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir.

Yapılan işe, ortaya çıkarılan ürün veya hizmet çeşidine göre sorumluluklar değişiklik göstermektedir. Ancak tüm örgütlerde yöneticilerin ortak sorumlulukları vardır. Belli başlı sorumluluk çeşitleri şunlardır (Tortop, 1999: 94):

1. İşleri yüksek kademelerde bölme ve gruplama sorumluluğu,
2. İş hazırlama, amaçları tayin etme ve yapılaş usullerini tespit sorumluluğu,

3. Yetenekleri iyileştirmek ve personeli yetiştirmek sorumluluğu,
4. Ödüllendirme ve cezalandırmanın adaleti sorumluluğu,
5. Karar verme sorumluluğudur.

Sorumluluk kelimesi farklı meslek grubundaki kişiler tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır. Eğitim ile ilgili kurum ve kuruluşlarda sorumluluk kişisel, profesyonel, politik, finansal, yönetsel ve yasal şekillerde algılanabilmektedir (Burgess, 1992:5). Çünkü bir okul müdürünün bu alanların hepsi ile ilgili sorumlulukları vardır.

Okul müdürü, ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırma görevi ile yükümlü ve sorumludur (Kaya, 1993:134). Buradan hareketle okul müdürünün eğitim politikalarına ve çağdaş eğitim anlayışının beklentilerine göre sorumluluklarının sürekli değişebileceğini söylenebilmektedir.

2.2.3. Yönetim İlkeleri

Bir organizasyonun kuruluş aşamasından başlayarak hedeflerine ulaşabilmesi, iş ve işlemleri etkili ve verimli bir şekilde yapabilmesi ve büyük sorunlarla karşılaşmaması için bazı ilkeler oluşturulmuştur. Klasik örgüt teorisi, temelde, Taylor'un bilimsel yönetim, Fayol'un yönetim süreci ve Weber'in bürokrasi yaklaşımlarını kapsamaktadır. Her üç yaklaşımıyla da klasik teori, sürekli olarak "açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılabileceği" konusunu işlemiş ve uyulması gereken ilkeleri araştırmıştır (Mucuk, 2000:161). Bu ilkelere aşağıda açıklamalarıyla birlikte kısaca yer verilmektedir.

2.2.3.1. Amaç birliği ilkesi

Kuruluşlar; bir bütün olarak, faaliyetlerini genel bir takım amaçlar doğrultusunda sürdürmektedirler. Ayrıca organizasyondaki her bölümün açık ve seçik bir biçimde belirlenmiş bazı amaçları vardır. "Alt amaçlar" adı verilen bu amaçlar veya hedefler kuruluşun genel amaçlarına hizmet etmek amacıyla oluşturulmuşlardır. Bu ilkedeki ana düşünce, yöneticinin dikkatini sürekli olarak bu amaçlar üzerine çekmektir (Özalp, 1990:98).

2.2.3.2. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi

Bu ilkeye göre yönetici, iş takımlarındaki her insana bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun olan görevleri vermelidir. Herkesin yapacağı görev belli olmalı ve bu görevlerin devamlı bir şekilde yapılması sağlanarak kişilerin uzmanlaşmalarına zemin hazırlanmalıdır (Demirbaş ve Uyar, 2006:176). Yapılan işlerden verim elde etmenin ve uzmanlaşmaya gidilerek zaman kazanmanın bir yolu olarak bu ilke dikkate alınabilir.

2.2.3.3. Kontrol alanı ilkesi

Bir yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönetip kontrol edeceği birimdeki insanların sayısı sınırlı olmalıdır. Herkes her şeyi bilmediği gibi, yönetmek ve kontrol etmek için belirli ölçüde enerji ve zamana sahiptir (Demirbaş ve Uyar, 2006:176). Okullarımızda kontrol görevinin büyük bir bölümü okul müdürlerine verilmiştir. Hâlihazırda bulunan görevlerine ek olarak personeli eğitim-öğretim etkinlikleri, okula zamanında gelip gitme, hasta sevk işlemleri, günlük ve yıllık planlarını kontrol etmek de okul müdürünün görevleri arasındadır. (Bkz. Ek-3.)

2.2.3.4. Hiyerarşik yapı ilkesi

Bir organizasyonda görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru açık bir şekilde belirlenmeli ve tanımlanmalıdır (Genç, 2004:54). Okul müdürlerinin görev tanımları ilgili yönetmeliklerle belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak ilgili yasalarla yetki ve sorumluluğun sınırları tam olarak çizilmemiştir.

2.2.3.5. Emir kumanda birliği ilkesi

Hangi düzeyde olursa olsun herhangi bir yönetimde çalışan memurun, yalnız bir üst yöneticiye veya amire bağlı olmasını ifade eder. Emir kumanda birliği ilkesini özetleyen “Bir insanın aynı zamanda iki efendisi olmamalıdır” sözü birçok yazar tarafından da savunulmaktadır (Tortop, 1999:82). Eğitim kurumlarında bu ilkeye uyulduğu söylenebilir. Bir öğretmenin birinci sicil amiri okul müdürüdür.

2.2.3.6. Açıklama ilkesi

Bir organizasyonda görev alan kişilerin yetki ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri açık ve anlaşılır bir dille yazılmalıdır. Yazılı dokümanlar organizasyon el kitabı olarak hazırlanıp ilgililere dağıtılmalıdır (Öztürk, 2003:116). Açıklama ilkesi

hiyerarşik yapı ilkesi ile benzerlik göstermektedir. Bu ilkenin ihlali halinde örgütlerde görevlerin yerine getirilmesinde sıkıntılar yaşanabilir. Ayrıca kişilerin yetki ve sorumlulukları tam olarak belirtilmediği için kontrol ve değerlendirme sırasında büyük karışıklıklar ortaya çıkabilmektedir.

2.2.3.7. Denge ilkesi

Organizasyonda her bölüme işlerin gerektirdiği ölçüde önem ve değer verilmelidir. Kaynakların belli bölümlere gereğinden fazla aktarılması örgütün gelişimini engelleyecektir (Eren, 2001:108). Burada kaynak olarak yalnızca maddi kaynaklar düşünülmemelidir. Manevi kaynaklar da denge ilkesine göre dikkate alınabilir. Okul müdürünün zamanını eğitim öğretim işleri dışındaki işlere harcaması okulun varoluş amacına ters düşmektedir. Aksoy (1993:36) Ankara ilinde lise müdürleri ile yaptığı betimsel çalışmasında okul müdürlerinin görevlerini yapmaya ayırdıkları zamanı incelemiştir. Buna göre en fazla zamanı personel işleri, daha sonra öğrenci işleri almaktadır. Eğitim öğretim işleri ise üçüncü sırada yer almaktadır.

2.2.3.8. Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi

Hazırlanan her organizasyon temel ilişkileri göstermeli, iş akışına ve kuruluşun gerçeklerine uygun olmalıdır. Organizasyon ne ölçüde basit ve anlaşılabilir olursa, o ölçüde anlaşmazlıklar, çatışmalar azalacak örgütsel tasarruflar artacak, zaman, insan enerjisi kayıpları azalacak insanın başarısı ise yükselecektir (Eren, 2001:108). Teşkilat şemalarının görevlere dayalı olarak çıkarılması bu ilkeyi destekleyen bir davranış olarak gösterilebilmektedir.

2.2.3.9. Değişebilirlik veya reorganizasyon ilkesi

İşletme dinamik bir varlık olduğu gibi, hizmet ettiği çevre de dinamiktir. Bu yüzden zaman içinde ihtiyaçlara göre iş tanımlarının, yetki ve sorumlulukların, örgütsel ilişkilerin değişmesi ve yeniden örgütlenmesi oldukça doğaldır (Öztürk, 2003:107). Çağın ve çevrenin gereksinimlerine göre yönetmeliklerin, ders programlarının ve derslerin içeriklerinin değiştirilmesi gerekmektedir.

2.2.3.10. İstisna ilkesi

Her zaman tekrarlayan durumlarla ilgili rutin nitelikteki kararların alt kademe yöneticileri tarafından alınmasını ifade eder. Bu ilke üst yöneticinin zamanının az olduğunu vurgular ve astlar tarafından ele alınabilecek konulara üst

yöneticinin zaman harcamaması gerektiğini belirtir. Bu nedenle örgütteki yetki devri ile ilgili çok önemli bir ilkedir (Massie,1983:68). Büyük kurumlarda öğrenci ve personelin sevk işleriyle uğraşmak gibi kağıt üstündeki işler okul müdürünün zamanını alabilir. Bu gibi görevler okullarda müdür yardımcılarına devredilmektedir.

2.2.3.11. Yetki devri ilkesi

Yöneticiler her konuda tek başlarına karar alıp, bunları uygulama yeteneğine sahip değildirler. Yöneticilerin görevlerinin bir bölümünü yetkileriyle beraber diğer bireylere devretmek zorundadırlar. Yetki devri, yöneticilerin sahip olduğu karar verme hakkını, kendine bağlı olan astlara devretmesi şeklinde görülmektedir (Efil, 1993:216). Yetkisini devreden bir yönetici yalnızca yetkileri ile birlikte devrettiği görevleri kendisi yerine getirmemiş olur. Görevlerin yerine getirilip getirmeme sorumluluğu yine yöneticinin üzerindedir. Yönetim ilkelerinden olan yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi de aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.2.3.12. Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi

Örgütlenme işlevini başarırken yönetici bazı kavram ve ilkeleri anlamak ve onları uygulamak zorundadır. Bu ilkelerin biri de yetki ve sorumluluk denkliği ilkesidir. Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesine göre, bir yöneticinin kullandığı yetkilerle taşıdığı sorumluluklar birbirine denk olmalıdır. Sorumluluk taşımayan yetki, yetkiye dayanmayan sorumluluk olmamalıdır (Genç, 2004:54). Kişiyeye verilen sorumlulukların yerine getirilebilmesi için bu sorumluluğa denk bir yetkinin de verilmesi gerekmektedir. Yetkisi olmayan bir kişiyeye sorumluluk yüklemek; elinde tohumu olmayan bir çiftçiden hasat zamanı gelince buğday beklemeye benzetilebilir.

Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi diğer yönüyle incelendiğinde; görevini yerine getirmek için gerekli yetkilerle donatılan kişilerin sorumluluklarını yerine getirmeye mecbur olması düşünülmektedir. Yetkileri olduğu halde sorumluluğunu yerine getirmeyen kişilere de hesap sorulması gerekmektedir.

Güç; yönetici davranışının yöneticinin etrafındaki durumları etkilemesi, yetki; yöneticinin belirli davranışlar gösterebilme hakkı, sorumluluk da yöneticinin belirli davranışlarda bulunma zorunluluğudur (Bursalıoğlu, 2000:182). Bu üç kavramın iç içe olması yönetim açısından oldukça karmaşık bir durumdur. Bir örgütte özellikle yetki ve sorumluluk arasında bir denge bulunmalıdır.

Sorumluluğu olan, fakat yetkisi olmayan kişi, kendini sorumluluktan kurtaracak asgari performans düzeyi ne ise o düzeyde çalışmakta veya başkalarının karar vermesini beklediği için etkin olamamaktadır. Yetkisi olup da sorumluluğu olmayan kişiler ise bazen yetki soysuzlaşması (yetkinin kötüye kullanılması) adı verilebilecek yanlış bir uygulamaya neden olabilmektedir (Şimşek, 2002:145).

Genellikle, organizasyon mensupları belirli sonuçları elde etmekten sorumlu tutuldukları halde, kendilerine, bu sonucu elde edecek işlere ilişkin karar alma yetkisi verilmemektedir. Bu durum, organizasyonun etkin bir şekilde işleyişini engellemektedir.

2.2.4. Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumlulukları

Okulu amaçlarına ulaştırmada, onu etkili ve verimli kılmada sorumlu olan kişi hiç şüphesiz okul müdürleridir. Okul adına giriştiği eylemleri dayandırabileceği bir temeli olmayan okul müdürleri kendilerinden beklenen başarıyı, yaratıcılığı ve etkinliği gösterememektedirler. Okul müdürlerinin iş yapmalarına olanak sağlayan üç tür yetki vardır. Bunlar: Formal yetki, sosyal yetki ve teknik yetkidir (Bursalıoğlu, 2000:31). Okul müdürünün formal yetkisini atanmış olmaktan, sosyal yetkisini etrafındaki gruptan, yani okulun iç ve dış öğelerinden, teknik yetkisini ise kendi yönetim bilgi ve becerilerinden aldığı düşünülmektedir. Hiçbir okul müdürü, öğretmenlerin ve okul yönetiminin diğer öğelerinin yardım ve işbirliğini sağlamadan, yalnız biçimsel kuralları işleterek okulda verimliliği yükseltmemektedir. Bu çerçeveden okul müdürü sadece yasal yetkisini değil, sosyal ve teknik yetkilerini de etkili bir şekilde kullanmak zorundadır.

Yönetici hangi tür yetkiyi kullanırsa kullansın, beraberinde sorumluluğu da almış olacaktır. Aldığı bu sorumlulukla okul müdürü, örgütle ilgili kararlar verme, bu kararları uygulama, ortaya çıkan sorunları çözme ve ilgili birimleri sonuçlardan haberdar etme, etkilerini gözlemleme gibi işleri yapmaktadır.

Yönetimde herhangi bir sıkıntıyla karşılaşmamak için yönetilen kurumların uygun yönetim ilkeleriyle donatılmaları gerekmektedir. Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi de bunlardan birisidir. Bu iki kavram arasındaki ilişki anahtar ve kilit ilişkisine benzemektedir. Birinin olmaması durumunda diğeri eksik ve anlamsız kalmaktadır. Bu konuda yerine getirilmesi gereken bir diğer ilke ise hiyerarşik yapı ilkesidir. Okul müdürlerinin görev yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları hem yetki ve sorumluluk

denkliği ilkesine göre, hem de hiyerarşik yapı ilkesine göre düzenlenmelidir. Aksi takdirde yönetimle ilgili sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunların başında da yetkisiz sorumluluk gelmektedir. Bu tür yetkisiz sorumluluk dağılımının önlenmesinde etkili bir yol, okul müdürlerinin görevlerinin değil, yetkilerinin açık seçik tanımlanmasıdır (Açıkalın, 1998:81). Sergiovanni (1995:45)'ye göre geleneksel yönetim sınırlamalarını yenmek için yeni bir yönetim teorisi geliştirilmelidir. Bu teori sıkıntılı durumlarda daha rahat hareket etmeye ve sıra dışı kararlar almaya izin vermelidir. Bu yaklaşım tamamen uygulamaya konmasa bile, şu anki uygulamaların eksikliklerini giderebileceği düşünülmektedir.

Ortaöğretim kurumları ile ilgili açıklamalar, kapsamı, yararlanma hakkı, amaç ve görevleri Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirtilmektedir (Bkz. Ek-1). Ayrıca Resmi Gazete'de yayınlanan Liseler Yönetmeliğinde de yöneticilerin ve öğretmenlerin görevleri, çalışma saatleri, tatil günleri, sınıf geçme vb. konularda açıklamalar yapılmıştır (Bkz. Ek-2). Bunlara ek olarak Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi'nde Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumu (Genel Lise) Müdürü Görev Tanımı yapılmaktadır (Bkz. Ek-3).

Okul yönetim ile ilgili yasalarda genellikle yönetim organlarının görevleri açıklanmaktadır. Belli görevlerin yerine getirilmesi için bu organlara gerekli yetkiler verildiği mutlak sayılmaktadır. Ancak okul müdürlerinin yetkisinin neler olduğu yasa, yönetmelik, tüzük, yönerge gibi yazılı metinlerde açıkça belirtilmemiştir. Yetki ile ilgili yapılan açıklamalar; Liseler Yönetmeliği'nin 5. maddesindeki "Müdür, yönetim ödevlerini bu memurlara dağıtmaya ve gereğine göre ödevlerini değiştirmek üzere Valilik yolu ile Bakanlığa öneride bulunmaya yetkilidir." ve 6. maddesindeki "Müdür, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini çevirmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir." cümleleridir. Oldukça genel ifadelerle açıklanan okul müdürlerinin yetkileri konusunun yönetim alanında bazı aksaklıklara neden olabileceği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin sorumlulukları konusunda ise ilgili yasa ve yönetmeliklerde bir açıklama yapılmamıştır. Normore (2004:64) yetkinin tepede toplandığı okul piramidi tamamen yıkılması ve yetkinin örgütün tamamına dağılması gerektiğini vurgulamaktadır.

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de yetki ve sorumluluk konusunda yapılan araştırmaların geçmişte çok eskiye dayanmamakla birlikte hem eğitim örgütlerinde, hem de eğitim dışındaki farklı örgütlerde yapılmıştır. Buraya yapılan araştırmalara kısaca değinilmiştir.

Erdem (2002) “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimleri” adlı araştırmasında öncelikle fizik kuramlarından bahsetmiştir. Klasik kuram ve kuantum fiziği ile ilgili açıklamalar yapan araştırmacı fizik kuramlarının yetki kullanımında uygulanmasını değerlendirmiştir. Araştırmada “Ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları yetki türleri farklı mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmada veri elde etmek amacıyla örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olayların oluşturulması aşamasında, kuramsal çerçeve oluşturmak amacıyla öncelikle yetki konusu taranmıştır. Klasik anlayışın yetki kullanımı biçimi, Newton fiziğinin bir ürünü olan “klasik” terimi, kuantum fiziğinin bulguları karşılıklı tutularak tanımlanan çağdaş yetki kullanımı biçimi “kuantum” terimi ile belirtilmiştir. Ankara ili Altındağ ilçesindeki 22 ortaöğretim kurumda görev yapan okul müdürlerine ve müdür yardımcılara örnek olaylar uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre Altındağ ilçe ortaöğretim okullarının müdürlerinin “klasik yetki” kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Öksüm (2001) araştırmasında “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterliklerinin Öğretmenler ve İlköğretim Müfettişleri Tarafından Değerlendirilmesi” konusunu ele almıştır. Araştırmanın evrenini Adıyaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde görevli 34 ilköğretim müfettişi ile Adıyaman il merkezindeki 12 resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler oluşturmuşlardır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 38 soruluk anket kullanılmıştır. Anket açıklamalar ve betimsel değişkenlerin belirlendiği bölümün ardından okul müdürlerinin görevleri kullanılarak hazırlanan soruların bulunduğu bölümden oluşmaktadır. Soru maddeleri okul işletmesi, personel işleri, eğitim öğretim, öğrenci işleri ile ilgili sorular olmak üzere dört bölüme ayrılmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin yapmaları gereken toplam otuz sekiz görevle ilgili ilköğretim müfettişi ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarının ve aralarında ayrılığın olup olmadığının test edildiği araştırmada, anlamlı derecede algılama farklılığı ortaya çıkmıştır. İlköğretim müfettişleri tüm ölçütlerde ortalama olarak bir derece aralığı aşağı düzeyde değerlendirmede bulunmuşlardır.

Aksoy (1993) tarafından Ankara’da yapılan “Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanını Kullanma Biçimleri” adlı betimsel türdeki araştırmada, lise müdürlerinin görev alanları ve zamanlarının bu alanlara göre dağılımını incelemiştir. Bu çalışmaya göre lise müdürlerinin görev alanları ve bu işlere ayrılan zaman şöyle belirtilmiştir:

1. Personel işleri: % 19
2. Öğrenci işleri: % 18,1
3. Eğitim-öğretim işleri: % 16
4. Okul-çevre işleri: % 12,2
5. Okul işletmeciliği: % 12,1
6. Yazı işleri: % 10,5
7. Diğer işler: % 11

Lise müdürlerinin zamanı etkili kullanmalarını engelleyen etmenler arasında “yetenekli eleman yokluğu”, “bir anda birden fazla iş yüklenme”, “toplantıların gereksiz yere uzaması”, “fiziksel ya da zihinsel yorgunluk”, “davetsiz ziyaretçiler” yer almıştır.

Yoruç (1994) “Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Beden Eğitimi Öğretmenliği”ni incelemiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenleri oluşturmuştur. Veriler anket kullanılarak elde edilmiştir. Ankette deneklere beden eğitimi öğretmenlerinin yetki ve sorumluluklarını belirleyecek kanun, yönetmelik ve tüzükler ile beden eğitimi dersinin işleyişi ile ilgili ve beden eğitimi öğretmenlerinin özelliklerini belirleyici sorular sorulmuştur. Çalışmanın sonucunda; beden eğitimi öğretmenlerinin yetki ve sorumluluklarını tam olarak bilmedikleri, bununla ilgili kanun ve yönetmeliklerden haberdar olmadıkları ve okul yöneticileri tarafından bu yetki ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmedikleri ortaya çıkmıştır.

Türkeli (2000) “Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında Gençlik Spor İl Müdürlüğü’nde çalışan 18 kişi denek olarak seçilmiştir. Deneklere anket yoluyla bazı sorular yöneltilmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgular özetle şu şekildedir:

1. Deneklerin %89’u yetkilerini kullanırken bürokratik sorunlarla, % 6’sı siyasal, % 5’i de hiyerarşik sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir.
2. Deneklerin %89’u yetki ve sorumlulukların denk olması gerektiğini savunmuştur.

3. Deneklerin %55.6'sı yetkiye göre sorumluluğun fazla olmasının yöneticinin etkinliğini azaltacağını düşünmüşlerdir.

5. Deneklerin % 84'ü bazen , %6'sı çoğu zaman, %10'u hiçbir zaman sorumlulukların üstesinden gelirken yetkilerinin zayıf olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

6. Deneklerin % 83'ü gençlik spor il müdürlüğü'nde yetki ve sorumlulukları arasında bir denklik kurulduğunu düşünmemişlerdir.

Karahan (1996) "Liderlik, Motivasyon, Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Jandarma Teşkilatında Yönetim Faaliyetleri" konusunu araştırmıştır. Çalışma iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm çalışmanın teorik çatısını oluşturup, ikinci bölüm ise Karahan'ın aktif tecrübe ve gözlemlerine dayanılarak belge inceleme yöntemi ile jandarma teşkilatının liderlik, motivasyon ve yetki ve sorumluluk denkliği açısından analizi ile ilgilidir. Araştırma sonunda jandarma teşkilatında hiyerarşik yapı içerisinde ağırlıklı olarak komuta yetkisi görülmüştür. Bununla birlikte kurmay yetki ve fonksiyonel yetkinin de sınırlı olarak izlendiği gözlemlenmiştir. Ayrıca jandarma teşkilatında bazı personel görevlendirmelerinde yetki ve sorumluluk denkliğinin zedelendiği sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Skinner (2004) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin çevreden beklentileri ve bu beklentilerin okul müdürünün rollerine etkisi incelenmiştir. Çalışmada okul ile toplumun, öğrencilerin ve öğretmenlerin işbirliği yapması halinde okul müdürlerinin eğitim, müfredat gelişimi ve öğrenci başarısı gibi konularla daha fazla ilgilenebileceği vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin zamanlarının çoğunu okul bütçesini hazırlamak, öğrencilerin ve diğer personelin güvenliğini sağlamak ve planlama yapmak gibi çok boyutlu ve eskisinden daha karmaşık işleri yapmak için harcadıkları belirtilmiştir.

Wells (1999) ve diğerleri tarafından 1997-1998 eğitim öğretim yılında Kentucky' deki 134 okulda görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarını üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın birinci amacı müdür ve müdür yardımcılarının okul türü (ilköğretim, lise vb.), cinsiyet ve yaş gibi demografik özelliklerini ortaya çıkarmaktır. Bu demografik özellikleri ortaya çıkarmak için deneklere 21 soru sorulmuştur. Araştırmanın ikinci amacı bu betimsel değişkenlere göre okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının işleri arasında benzeyen ve

farklılık gösteren yönlerini bulmaktır. Araştırmanın üçüncü amacı ise son 30 yıl içinde müdür ve müdür yardımcılarının görevlerinde herhangi bir değişikliğin olup olmadığını incelemektir. Elde edilen bulgulara göre okul müdürleri ve müdür yardımcılarının NASSP tarafından hazırlanan okul müdürlerinin 80 tane görevinden yalnızca dört tanesinin farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklar ise öğrenci disiplinini sağlama konusundaki görevlerden kaynaklanmaktadır. Öğrenci disiplinini sağlama sorumluluğunun müdür yardımcılara ait olduğu görülmüştür. Yine araştırma sonuçlarına göre son 30 yılda okul müdürlerinin görevleri arasına üç tane yenisinin eklendiği görülmüştür. Bunlar maddeler:

1. Öğrenci ve personel güvenliğini sağlama,
2. Okul misyon ve vizyonunu ilgili kişilere iletme,
3. 1998-2000 yıllarına ait planlama yapma olarak belirlenmiştir.

1998 yılında “Maryland Association of Secondary School Principals” tarafından bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı ABD’de bir eyalet olan Maryland’da görev yapan ortaöğretim müdürlerinin ne gibi niteliksel eksiklikleri olduğunu, bu eksikliklerin sebebini ve nasıl düzeltileceğini bulmaktır. Bunun için 21 müfettiş ve 121 okul müdürü adayı ile 24 okulda çalışma yapılmıştır. Araştırma sonunda okul müdürlerinin eğitim öğretim konuları haricinde çok fazla sorumlulukları olduğu ve bu sorumluluğun verdiği iş yükünden dolayı asıl görevleri olan öğrenci başarısı için çalışmadıkları belirlenmiştir. Bu sorunun çözümü için okulun ilk işinin öğretme-öğrenme olduğu konusunda okul personeline, öğretmenlere ve ailelere bilgi verilmesi kararlaştırılmıştır. Bu bağlamda okul ile işbirliği yapacak okul takımları oluşturulmuştur. Dürüst ve paylaşımcı bir eğitim-öğretim ortamının önemine dikkat çekilen çalışmada personelin belirli aralıklarla hizmet içi eğitimlere tabi tutulmasına karar verilmiştir. Okullarda başarısızlığa yol açan öğretmenleri görmezlikten gelinmemesi konusunda okul müdürleri uyarılmıştır. Bunların dışında sorumluluk konusunun merkeze alan 5N1K analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda okul ile ilgili sorumlulukların bir kısmı okul müdürlerinden alınmıştır. Uygulanan bu kampanyaya da “Clearing the Plate” adı verilmiştir (Maryland Task Force on The Principalship, 2000:22).

Rochan (1999) ve diğerleri tarafından 1999 yılında Alabama Eyaletinde görev yapan 1303 okul müdürlerine üç tane açık uçlu sorudan oluşan bir form gönderilmiştir. Bu formdaki sorular:

1. Müdürlüğe ilk başladığınızda karşılaştığınız en büyük üç sorun neydi?

2. Okul müdürlüğünde son beş yılda değişen ve değişmeyen üç şey nedir?

3. Okul müdürlüğü yapacak kişilerin sahip olmaları gereken beş özellik ne olmalıdır? olarak belirlenmiştir.

Gelen yanıtlar incelendiğinde sorunların dış baskılar, okul bütçesi, bürokratik işlerin yoğunluğu, personeli denetleme ve değerlendirme, insan ilişkileri, öğrenci disiplinini sağlamada ve davranışlarında karşılaşılan sıkıntılar, artan sorumluluğa bağlı olarak stresli çalışma ortamı, aşırı iş yükü ve merkezden yönetim olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin yeteneksiz oluşu okul yönetimini olumsuz etkileyen bir faktör olarak gösterilmiştir. Son yıllarda öğrenci ve personel güvenliği ile ilgili hizmetlerin kötüye gittiği vurgulanmıştır. Son soruya verilen cevaplarda okul müdürlerinin;

1. Organizasyon yapma ve planlama yeteneğinin olması,
2. Kişiler arası ilişkilerde başarılı olması,
3. Teknik ve yönetim konularında bilgi sahibi olması,
4. Müfredat geliştirme ve diğer eğitimsel konularda yetenekli olması,
5. Üstün kişisel niteliklere sahip olması gerektiği belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları çözmek adına iki yıldır bazı iyileştirici çalışmaların yapıldığı belirtilmiştir. Olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşması için toplumla işbirliğine gidilmiştir. Yöneticilerin rollerinin oldukça karışık ve stresli olduğunun ortaya çıktığı çalışmada, okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarının yeniden düzenlenmesine karar verilmiştir.

Englert (2005) liderliğinde Colorado, Kansas, Missouri, Nebraska, Kuzey Dakota, Güney Dakota, ve Wyoming eyaletlerinde toplam 49 müfettiş, 124 idareci, 153 öğretmen üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Veriler deneklere açık uçlu sorular sorularak elde edilmiştir. Araştırmanın amacı müfettişlerin, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin etkili sorumluluk kavramından ne anladıklarını, beklentilerinin neler olduğunu, etkili bir sorumluluk sisteminin nasıl olması gerektiğini araştırmaktır. Bu bağlamda etkili sorumluluk sisteminin 7 karakteristik özelliğinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar:

1. Tüm öğrenciler için yüksek beklentiler taşınmalı.
2. Eğitim standartlarına göre düzenlenmiş yüksek kaliteli değerlendirme sistemi olmalı.

3. Yapılan yardımlar ve kullanılacak kaynaklar öğrenci gelişimini sağlayacak şekilde düzenlenmeli.

4. Ödül ve ceza sistemi uygulanmalı.
5. Değişik ölçme değerlendirme teknikleri olmalı.
6. Veriler sorunların teşhisinde kullanılmalı.
7. Toplum için kolay anlaşılır olmalı.

Lashway (2001) “Yeni Standartlar ve Sorumluluk” adlı kitabında sorumluluğu beş başlık altında incelemiştir. Okul müdürünün sorumluluklarını bu beş gruptan hangisine verilmesinin daha iyi olacağını araştırmıştır. Lashway’ a göre sorumluluk çeşitleri şunlardır:

1. Politik Sorumluluk
2. Yasal Sorumluluk
3. Bürokratik Sorumluluk
4. Profesyonel Sorumluluk
5. Pazarlama Sorumluluğu

Bu çalışmada eğitim standartlarını yakalama sorumluluğunun bir gruba verilmesinin yanlış olduğu ortaya çıkmıştır. Okullardaki sorumluluğun tamamının okul müdürlerinden alınıp tüm gruplara dağıtılması uygun görülmüştür.

Kanada’da Edward (2000) tarafından 783 öğrencinin öğrenim gördüğü ve 38 öğretmenin görev yaptığı bir ilköğretim okulunda, okul müdürlerinin görevlerinin neler olduğunu görmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada veriler araştırmacının 10 hafta boyunca bu ilköğretim okulunda okul müdürünü gözlemlemesi yoluyla elde edilmiştir. Yapılan gözlemler sonucunda okul müdürlerinin rollerinin geçmiş yıllara göre oldukça genişlediği, daha karışık ve zor bir hal aldığı görülmüştür. Bu araştırmada okul müdürlerinin yaptığı işlerin beş başlık altında toplandığı görülmüştür. Bunlar:

1. Eğitim- öğretim işleri,
2. Öğrenci işleri,
3. Personel işleri,
4. Okul-çevre ile ilgili işler,

Okul bütçesini oluşturma, koordine etme ve yönetme ile ilgili işlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada izlenen yolu gösteren araştırma deseni, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama aracının geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumu ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Araştırmanın konusuna ve amaçlarına uygunluğu düşünülerek, araştırmaya konu olan olay ya da nesnenin, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı tarama modellerinden olan genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama modelidir (Karasar, 2003:79). Bu yöntemde olaylar doğal ortamı içinde ele alınmakta, araştırma kurum personeline zorluk çıkarmadan, mevcut düzeni bozmadan, değiştirmeden yapılabilmektedir. Bu tür araştırmalarda “Durum nedir? Neredeyiz? Ne yapmak istiyoruz? Nereye, hangi yöne gitmeliyiz? Oraya nasıl gideriz?” gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünölen verilere dayanılarak cevap bulunmak istenir (Kaptan, 1991:59). Bu araştırma betimsel yöntemle tarama modelinde yapılmış bir araştırmadır. Yapılan bu çalışmada kişilerin kanaatleri, tecrübeleri, algıları ve duyguları gibi nesnel veriler toplanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada sosyal bir olay doğal ortamı ve doğal oluşumu içinde tasvir edilip, durum ilişki bağlantıları içinde anlamaya çalışılmıştır. Bir olayı etkileyen değişkenlerin ne ölçüde etkili olduğunu saptamak amacıyla veriler anket yoluyla toplanabilmektedir (Ergün, 2004). Bu çalışmada da veriler anket yoluyla toplanmıştır.

Ana probleme cevap arama sürecinde, okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını ne derecede kullanabildikleri ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin algılarına dayalı olarak anket maddelerine verdikleri cevapların ortalamasının alınması ile belirlenmeye çalışılmıştır. Alt problemlere cevap aramak için okul yöneticisinin betimsel değişkenlerinin (mezun olunan eğitim kurumu, yaş, cinsiyet, mesleki ve idari kıdem, görev yapılan okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre ve okul türü) kendilerine verilen yetki ve sorumlukları kullanmada anlamlı bir fark yaratan etken olup olmadığını incelemek için parametrik çözümleme yöntemlerinden varyans analizi (Analysis of Variance, ANOVA) ve t-testi kullanılmıştır.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, 2005-2006 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili merkez ilçeleri olan Şahinbey ve Şehitkamil’de bulunan tüm resmi ortaöğretim okulunda görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Evrenin tamamı örnekleme alınmıştır.

3.3.1. Araştırma Grubunun Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan ortaöğretim okul müdürlerinin betimsel değişkenleri (mezun olunan eğitim kurumu, yaş, cinsiyet, mesleki ve idari kıdem, görev yapılan okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre ve okul türü) ile ilgili dağılımlarına ve yüzdelerine yer verilmiştir.

3.3.1.1. Araştırma grubunun mezun oldukları eğitim kurumlarına göre dağılımı

Tablo 3.1’deki veriler incelendiğinde göre okul müdürlerinin çoğunluğunun (%36,1) Eğitim Fakültesi mezunu oldukları görülmektedir. Okul müdürlerinin %16,7’sinin Eğitim Enstitüsünü, %22,2’sinin Yüksek Öğretmen Okulunu bitirdikleri, %19,4’ ünün diğer fakültelerden (Ziraat Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi) mezun oldukları görülmüştür. Geçtiğimiz yıllarda Eğitim Fakültesi dışındaki üniversite mezunlarının da öğretmen olarak atanmış olmalarının bu sonuca etki ettiği düşünülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden çok küçük bir kısmının (yalnızca 2 okul müdürü) lisans üstü eğitim aldığı üzücü bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumuna göre dağılımları

Öğrenim Durumu	(N)	(%)
Eğitim Enstitüsü	6	16,7
Yüksek Öğretmen Okulu	8	22,2
Eğitim Fakültesi	13	36,1
Lisans Üstü Eğitim	2	5,6
Diğer Öğrenim Kurumları	7	19,4
Toplam	36	100

3.3.1.2. Araştırma grubunun yaş düzeylerine göre dağılımı

Tablo 3.2'deki verilere göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %13,9'u 36-40 yaş, % 47,2'si 41-50 yaş, % 38,9'u 50 yaş ve üzerindedir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu (% 47,2) 41-50 yaş arasındadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğunluğunun orta yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak yöneticilik atamalarında mesleki kıdemin belirleyici bir özellik olması gösterilebilir.

Tablo 3.2. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin yaşlarına göre dağılımı

Yaş	(N)	(%)
36- 40 Yaş	5	13,9
41- 50 Yaş	17	47,2
50 Yaş ve Üzeri	14	38,9
Toplam	36	100

3.3.1.3. Araştırma grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı

Tablo 3.3'teki verilere göre, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %88,9'unu erkekler oluştururken kadınlar ise %11,1'ini oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan dört bayan okul müdüründen ikisi Kız Meslek Lisesinde görev yapmaktadır. Erkek okul yöneticilerinin çoğunlukta olması, genelde bu mesleği tercih etmekte erkeklerin bayanlara göre daha ön planda olmasıyla açıklanabilir. Kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğinde bulunmalarını engelleyen etmenler arasında "toplumun bakış açısı, gelenekler, ev işlerinin yoğunluğu, evlilik ve çocuk

sahibi olmanın getirdiği yükümlülükler, başaramamaktan çekinme ve özellikle diğer kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı olumsuz tavır takınmaları” gösterilmiştir (Çelikten, 2004:105).

Tablo 3.3. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	(N)	(%)
Erkek	32	88,9
Bayan	4	11,1
Toplam	36	100

3.3.1.4. Araştırma grubunun mesleki kıdemlerine göre dağılımı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre dağılımları Tablo 3.4’te verilmiştir. Tablo 3.4’teki verilere göre araştırma evrenindeki okul müdürlerinin %36,1’i 11-20 yıl, %63,9’u 20 yıl ve daha uzun süredir eğitim hizmetleri vermektedir. 11-20 yıldan daha az mesleki kıdeme sahip hiçbir okul müdürü bulunmamaktadır. Bu sonuç okul müdürlerinin yaşlarındaki dağılımı ile de paralellik göstermektedir.

Tablo 3.4. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin meslek kıdemlerine göre dağılımı

Mesleki Kıdem	(N)	(%)
1- 10 Yıl	0	0
11- 20 Yıl	13	36,1
20 Yıl ve Üzeri	23	63,9
Toplam	36	100

3.3.1.5. Araştırma grubunun idari kıdemlerine göre dağılımı

Araştırmaya katılan ortaöğretim okul müdürlerinin idari kıdemlerine göre dağılımlarını gösteren tablo incelendiğinde okul yöneticilerinin %16,7’si 1-5 yıl, %27,8’i 6-10 yıl, %47,2’si 11-20 yıl ve %8,3’ü ise 20 yıl ve üzerinde idari kıdeme sahiptir. Araştırma kapsamındaki ortaöğretim okul müdürlerinin yarısından fazlasının (%55,5) uzun bir süredir (11 yıl ve daha uzun yıldır) okul müdürlüğü görevinde buldukları görülmektedir.

Tablo 3.5. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin idari kıdemlerine göre dağılımı

İdari Kıdem	(N)	(%)
1- 5 Yıl	6	16,7
6 – 10 Yıl	10	27,8
11 – 20 Yıl	17	47,2
20 Yıl ve Üzeri	3	8,3
Toplam	36	100

3.3.1.6. Araştırma grubunun görev yaptıkları okulların bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre dağılımı

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre dağılımları tablo 3.6' da gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan okul müdürlerinin algılarına göre ortaöğretim kurumlarının %30,6'sı alt sosyoekonomik çevrede, %47,2'si orta düzeydeki sosyoekonomik çevrede, %22,2'si ise üst düzey sosyoekonomik çevrede bulunmaktadır.

Tablo 3.6. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin görev yaptıkları okulların bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre dağılımları

Sosyoekonomik Çevre	(N)	(%)
Alt Düzey	11	30,6
Orta Düzey	17	47,2
Üst Düzey	8	22,2
Toplam	36	100

3.3.1.7. Araştırma grubunun görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı

Tablo 3.7 okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımını göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarının %55,6'sı genel lise, %30,6'sı ticaret meslek lisesi ve imam hatip lisesi, %13,9'u ise Anadolu ve fen lisesidir. Buna göre Gaziantep il merkezindeki 36 liseden büyük çoğunluğunu (20 lise) genel lisedir.

Tablo 3.7. Araştırmaya katılan ortaöğretim okulu müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı

Okul Türü	(N)	(%)
Genel Lise	20	55,6
Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	11	30,6
Anadolu ve Fen Lisesi	5	13,9
Toplam	36	100

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan, “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi Ölçeği” iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde deneklerin betimsel değişkenlerini belirlemek amacıyla yedi kişisel bilgi sorulmuştur. İkinci bölüm ise, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ortaöğretim kurumu müdürlerinin görevlerinden oluşan 50 maddeyi içermektedir. Bu bölümdeki maddelerin derecelendirilmesinde “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Hiç Katılmıyorum” ifadelerinden oluşan Likert tipi beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin sonuna da ankete katılan kişilerin konuya ilişkin varsa diğer görüşlerini belirtecekleri boş bir alan bırakılmıştır.

3.5. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ, GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİNİN SAĞLANMASI

Bu araştırmada kullanılan anket araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi Ölçeği” nin denemelik formunun oluşturulması için ilk olarak okul müdürlerinin görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili alanda yapılan araştırmalar ve benzer çalışmalar incelenmiş, yayın ve kaynaklar taranmıştır. İkinci aşamada; Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ortaöğretim okul müdürlerinin bağlı oldukları yasa ve yönetmeliklerin neler olduğu incelenmiştir. “Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumu Müdürü Görev Tanımı”nda (Bkz. Ek.-3) yer alan görev listesindeki her bir ifade bir davranışı ölçecek şekilde 96 maddeden oluşan bir madde havuzu

oluşturulmuştur. Yazılan maddelerin sade bir dille hazırlanmasına ve okuyucu tarafından anlaşılmasına özen gösterilmiştir.

3.5.1. Veri Toplama Aracının Geçerliği

Geçerlik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2003:161). Likert tipi ölçeklerin geçerliğinin sınanması, özünde, diğer ölçeklerden farklı değildir. Geçerlik için ne kadar çok kanıt toplanırsa, o kadar iyi olduğu düşünülmektedir. Ölçeğin kullanım amacına en uygun kanıtlar belirlenmelidir. Geleneksel olarak, kapsam, ölçüt ve yapı geçerliğinden söz edilebilir (Tezbaşaran, 1996 :49). Bu çalışmada veri toplama aracı, kapsam ve yapı geçerliği bakımından incelenmiştir.

Ölçme aracının kapsam geçerliği bakımında incelenmesi için, konu uzmanlarının görüşlerine başvurularak araştırmanın amacı için uygun olup olmadığına, gerekli veriyi toplayacak durumda olup olmadığına ilişkin görüş alınmaktadır (Tekin, 2000:53). Bu bağlamda kapsam geçerliğini sağlamak amacıyla madde havuzunda yer alan sorular, alanda çalışan uzmanların da görüşleri alınarak problemi yansıtmaması, ölçek geliştirme tekniklerine uygunluğu bakımından incelenmiştir. Daha sonra gerekli düzeltmeler yapılmıştır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli 2 ilköğretim müfettişine, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan 2 şube müdürüne ve 3 ortaöğretim okul müdürüne anket maddeleri okutulmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda anlaşılmayan maddeler düzeltilmiştir. Ayrıca anket maddeleri Türkçe öğretmenleri tarafından Türkçe dil kurallarına uygunluğu ve anlatım bozuklukları açısından değerlendirilmiştir.

79 maddeden oluşan veri toplama aracı, 42 ortaöğretim okulunda görev yapan 42 okul müdürü ve 73 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 115 idareciye uygulanmıştır. Denemelik uygulamadan sonra elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programında çözümlenerek geçerlik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır.

Ölçeğin kapsam geçerliği incelendikten sonra yapı geçerliği 3 yolla incelenmiştir. Bunlar; (1) madde toplam korelasyonları, (2) madde ayırıcılık özelliği, (3) faktör analizidir (Çakır, 2004; Akt. Gür, 2006:65).

3.5.1.1. Madde-toplam korelasyonu

Her bireyin tek tek her maddeye verdiği puan ile maddelerin tümüne verdiği cevaplardan elde edilen toplam puan arasındaki korelasyon hesabı madde analizi

olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2001:118). Ölçeğin madde-toplam korelasyonunu gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.8 Anket maddelerinin madde (tüm ölçek korelasyon) analizi katsayıları

Madde Numarası	Korelasyon	Madde Numarası	Korelasyon
1	.41	41	.56
2	.78	42	.60
3	.42	43	.85
4	.14*	44	.67
5	.87	45	.23*
6	.78	46	.85
7	.68	47	.45
8	.67	48	.76
9	.70	49	.74
10	.73	50	.85
11	.55	51	.82
12	.89	52	.69
13	.57	53	.57
14	.54	54	.72
15	.87	55	.40
16	.80	56	.76
17	.58	57	.87
18	.80	58	.89
19	.36	59	.87
20	.92	60	.76
21	.82	61	.87
22	.26*	62	.37
23	.82	63	.18*
24	.82	64	.07*
25	.84	65	.18*
26	.72	66	.29*
27	.79	67	.09*
28	.70	68	.08*
29	.81	69	.52
30	.58	70	.85
31	.88	71	.94
32	.35	72	.05*
33	.89	73	.08*
34	.46	74	.59
35	.39	75	.84
36	.85	76	.19*
37	.79	77	.85
38	.83	78	.45
39	.85	79	.75
40	.83		

*: Korelasyonu .30'dan küçük olan maddeler

Tavşancıl (2002:148)'e göre madde analizinin Likert ölçeğinde kullanılma nedeni, bu ölçekleme tekniğinin en önemli konusu olan “tek boyutluluk” özelliğini sağlamak içindir. Tek boyutluluk, bütün maddelerin aynı tutumu ölçmesi anlamına gelmektedir. Bu yöntemde her bir maddeden elde edilen puanlar ile testin bütününden elde edilen puanların karşılaştırılması yapılmıştır. Elde edilen korelasyon katsayısı o maddenin geçerlik katsayısı olup testin bütünü ile tutarlılığını göstermektedir (Gür, 2006:68). Büyüköztürk (2003:165), madde-toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiğini belirtmektedir. Buradan hareketle Tablo 8’de görüldüğü gibi madde-toplam korelasyonu .30’dan düşük çıkan 12 madde anketten çıkarılmış ve maddelerin ölçeğin bütünü ile tutarlığı sağlanmaya çalışılmıştır.

3.5.1.2. Maddelerin ayırt edicilik özelliği

Madde analizi kapsamında başvuru bir başka yol, testin toplam puanlarına göre oluşturulan alt %27, üst %27’lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların ilişkisiz t-testi (Independent Samples T-Test) kullanılarak sınanmasıdır. Gruplar arasında istendik yönde gözlenen farkların anlamlı çıkması, testin iç tutarlılığının bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir (Büyüköztürk, 2003: 165). Bu nedenle ölçekte yer alan soruların madde analizini yapmak için anket maddelerine verilen cevapların toplam puanları küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır. Üstten % 27’lik ve alttan % 27’lik gruplar arasında ilişkisiz t-testi yapılmıştır. (115 kişiye uygulanan denemelik formda madde toplam puanları en yüksek ve en düşük olan 31’er anket üzerinde t-testi yapılmıştır.) Test sonucunda anlamlılık değerleri .05’ten ($p < 0.05$) büyük olan 9 madde ölçekten çıkarılmak üzere değerlendirmeye alınmıştır.

3.5.1.3. Faktör analizi

Hazırlanan anket formu yapı geçerliğinin incelemesi amacıyla madde bazında faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi, birden fazla değişkene bağlı bir değişkeni açıklamaya aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Açımlayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki çeşit faktör analizi yaklaşımı vardır (Büyüköztürk, 2003:117). Bu çalışmada, ölçeğin yapı geçerliliğini incelemeye sıklıkla kullanılan açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör

analizi değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlemdir. Ancak faktör analizine geçmeden önce ölçeğe faktör analizi işlemlerinin uygulanıp uygulanamayacağını kontrol etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının belirlenmesi ve Barlett Sphericity testi yapılması gerekmektedir. Kaiser, bulunan değerin 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.80'lerde iyi, 0.60 ve 0.70'lerde vasat, 0.50' nin altında ise kabul edilemez olduğunu belirtmiştir. Barlett katsayısının anlamlı çıkması evrendeki dağılımın normal olduğunu göstergesidir (Tavşancıl, 2002:51). KMO değeri 1' e yaklaşması ve Barlett testinin anlamlı çıkması ise ölçek için faktör analizi yapılabileceğine dair bir işarettir (Taşpınar, 1999:341). Yapılan çalışmada veri toplama aracının KMO değeri: 0,82, BS testinde anlamlılık değeri: $p=0,00$ değerinde ($p<.05$) anlamlı çıkmıştır. Bu bulgular anket maddelerinin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçme aracıda yer alan 79 maddenin, aynı yapıyı ölçüp ölçmediğini, veri toplama aracının tek faktörlü ya da çok faktörlü olup olmadığını tespit etmek amacıyla, en yaygın faktörleşme tekniği olan Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis, PCA) tekniği kullanılmıştır. Temel bileşenler analizi, bir değişken azaltma ve anlamlı kavramsal yapılara ulaşmayı amaçlayan, uygulamada en sık kullanılan, göreceli olarak da yorumlaması kolay olan, faktör analizi uygulamaları içinde yer alan bir çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Büyüköztürk, 2003:118). Ölçekte PCA tekniği kullanılarak dik döndürme yaklaşımı olan varimax uygulanmıştır. Bu yöntemle faktörlerin kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulmaları sağlanmış ve 7 faktörlü bir yapı oluşmuştur.

Faktör analizinde aynı yapıyı ölçen maddeler ayıklanırken maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olmasına dikkat edilmiştir. Faktör yük değeri, maddelerin faktörle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Faktör yük değerinin, .45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmada da faktör yük değeri .45 ve daha yüksek olan maddeler ilgili alt ölçeğe dahil edilmiştir. Madde ayıklama işleminde dikkat edilen bir diğer husus da aynı maddenin farklı faktörlerde yüksek yük değerine sahip olmasıdır (Büyüköztürk, 2003:118). Bu gibi durumlarda binişik olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yükü .45' den düşük ve binişik olan maddeler ölçekten çıkarılıp yeniden varimax uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi çalışmalarından sonra beş faktörlü bir ölçek elde edilmiştir. Maddelerin içerikleri, yapılan çalışmalar ve alan yazında konu ile ilgili benzer gruplandırmalar göz önüne alınarak her bir faktöre

uygun isimler verilmiştir. Faktörlere verilen isimler, bu faktörlere ait maddeler ve faktör analizi sonucunda oluşturulan madde yüklerinden oluşan bir tablo oluşturulmuştur. (Bkz. Ek-5.)

3.5.2. Veri Toplama Aracının Güvenirliği

Veri toplama aracının güvenirligini hesaplamak için çeşitli işlemler yapılmıştır. Test maddeleri yansız olarak ikiye bölündükten sonra hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı birinci yarı grup için .94 (n=40) ve ikinci yarı grup için .89 (n=39)' dur. Ölçeğin Spearman Brown iki yarı test korelasyonu .84' tür. Ölçeğin güvenirligi için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı da .95 olarak belirlenmiştir. Tavşancıl (2002:25)' a göre güvenirlilik katsayısının 1' e yakın bir değer olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu bilgiden hareketle ölçme aracının güvenirlilik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Asıl ölçeğin deneklere uygulanmasından sonra toplanan anketler üzerinde yeniden güvenirlilik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .94 olarak belirlenmiştir.

Yapılan kapsam geçerliği, yapı geçerliği ve güvenirlilik analizi çalışmaları sonunda beş faktörlü, 50 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir.

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI

Denemelik anket uygulamasından sonra elde edilen veriler ışığında geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları yapılan ve uzman görüşlerine göre gerekli düzeltmeler yapılarak son şekli verilen veri toplama aracı, çoğaltılarak Gaziantep ili merkez ilçeleri Şehitkamil ve Şahinbey' e bağlı 36 ortaöğretim okulunda görev yapmakta okul müdürlerine uygulanmıştır. Evrendeki tüm okullara anketin uygulaması için gidilmeden önce okul müdürleri ile görüşülüp randevu alınmıştır. Belirlenen gün ve saatte anket formları bizzat araştırmacı tarafından okul müdürleri ile yüz yüze görüşülüp, anket ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra tek tek dağıtılmıştır. Deneklerin ölçekte yer alan soruları yanıtlamaları için gereken süre verildikten sonra doldurulan anketler aynı anda yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Bu nedenle dağıtılan anketlerin tamamı toplanabilmiştir.

3.7. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMU

Araştırma için gerekli veriler ortaöğretim okulu müdürlerine uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Bu yolla elde edilen ham veriler kaydedilmiştir.

Araştırmanın ana problemine cevap bulma sürecinde, SPSS 13.0 (Statistical Packet for the Social Science) programından yararlanılarak, araştırmada elde edilen verilerin aritmetik ortalama puanları, standart sapmaları hesaplanmış ve genel değerlendirmesi yapılarak yorumlanmıştır.

Aritmetik ortalamaların yorumu için ise şu yol izlenmiştir: Araştırmada kullanılan “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi Ölçeği”ndeki anket maddeleri, beşli dereceleme ölçeğine göre hazırlanmıştır. Tablo 3.9’da görüldüğü gibi “Tamamen Katılıyorum” seçeneği için 5, “Katılıyorum” seçeneği için 4, “Kararsızım” seçeneği için 3, “Katılmıyorum” seçeneği için 2, “Hiç Katılmıyorum” seçeneği için 1 puan verilmiştir. Böylece deneklerin anket yolu ile ifade ettikleri bilgiler derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Bu beşli ölçekteki dört aralık için ($5-1 = 4$) hesaplanan aralık katsayısına göre ($4/5 = 0.80$) seçenek aralıkları şöyle düzenlenmiştir.

Ankete katılan okul müdürlerinin sorulara verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları, standart hataları tablolar ve grafikler halinde gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Anket maddelerinin puanları, seçenek ve sayısal sınırları

Puanlar	Seçenekler	Sayısal Sınırlar
1	Hiç Katılmıyorum	1,00-1,79
2	Katılmıyorum	1,80-2,59
3	Kararsızım	2,60-3,39
4	Katılıyorum	3,40-4,19
5	Tamamen Katılıyorum	4,20-5,00

Ana probleme ilişkin bulgular yorumlandıktan sonra veriler alt problemler açısından analiz edilmiştir. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde deneklerin betimsel değişkenlerine göre (mezun olunan eğitim kurumu, yaş, cinsiyet, mesleki ve idari kıdem, görev yapılan okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre ve okul türü) gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla betimsel değişkenlerin 2’den fazla seçeneğinin olduğu durumlarda (mezun olunan eğitim kurumu, yaş, mesleki ve idari kıdem, görev yapılan okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre ve okul türü

değişkenlerinde) varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Betimsel değişkenlerinin 2 değişkeninin olası durumunda (cinsiyet değişkeninde) ise t-testi yapılmıştır.

Buna göre araştırmada elde edilen bulguların yorumları yapılırken bağımsız değişkenlere göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın bulunmadığı durumlarda, sonuçlar verilmiş ve gerekli yorumlar yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı farkın bulunduğu durumlar için de bulgulara ait kısa değerlendirme ve yorumlar yapılmıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmıştır. İstatistiksel çözümlemelerdeki anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ ve $p = 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. BULGULAR ve TARTIŞMA

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

Ortaöğretim okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri kullanarak sorumluluklarını yerine getirme derecelerini incelemek amacıyla okul müdürleri tarafından doldurulan anketlerden elde edilen verilerin çözümü SPSS 13.0 (Statistical Packet for the Social Science) istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

Bu bağlamda ilk olarak ana probleme cevap bulabilmek için her madde ayrı ayrı değerlendirmeye alınmış, ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ayrıca anket maddeleri her bir faktör için gruplandırılmış ve deneklerin bu faktörler için verdikleri cevaplar incelenmiştir. Alt problemler yanıt arama aşamasında ilk olarak bağımsız değişkenlere göre değerlendirmeye alınan gruplar arasında herhangi bir farkın olup olmadığını ölçmek için grup sayısının iki olması durumunda t-testi, ikiden fazla olması halinde de tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir farkın çıkması halinde bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için ise çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) yapılmıştır. Daha sonra okul müdürlerinin betimsel değişkenlerine göre dağılım dağılımları ve “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi Ölçeği” ne verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve standart hataları tablolar halinde verilmiştir. Bu tablolaştırma işleminden sonra anket maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları grafiklerle gösterilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular araştırmacı tarafından yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Ana Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada cevaplanacak temel soru; “Ortaöğretim okul müdürlerinin algılarına göre kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri nedir?”olarak belirlenmiştir. Ana probleme cevap bulmak amacıyla deneklerin “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi Ölçeği”ndeki her bir faktöre verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve ortalamaların hangi algı düzeyine denk geldiği Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Deneklerin Faktöre Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Sıra No	Faktörler	N	Aritmetik Ortalama	Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi	Standart Sapma
1	Okul Gelişimi	36	3,2	Kararsızım	0,93
2	Personel İşleri	36	3,7	Katılıyorum	0,26
3	Eğitim Öğretim İşleri	36	3,5	Katılıyorum	0,45
4	Çevre İle İlgili İşler	36	3,9	Katılıyorum	0,58
5	Bürokratik İşler	36	4	Katılıyorum	0,45
6	Toplam	36	3,6	Katılıyorum	0,54

Tablo 4.1 incelendiğinde ortaöğretim okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkilerle okuldaki sorumluluklarını yerine getirebildikleri ortaya çıkmıştır. Anketin tamamı göz önüne alındığında tüm sorulara verilen cevapların ortalamasının 5 puan üzerinden 3,6 olduğu görülmektedir. 3,6 aritmetik ortalama değeri “Katılıyorum” aralığına denk gelmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin anket maddelerinde belirtilen görevlerini yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. Ancak ortalama değere dikkat edildiğinde bu değer 5 tam not üzerinden oldukça düşük bir puan olduğu görülecektir. Diğer bir önemli nokta ise 3,4 değerinin “Kararsızım” aralığına denk gelmesidir. Buna göre ortalama değer çok ufak bir farkla “Katılıyorum” aralığına girebilmiştir. Deneklerin tüm anket maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve hangi algı aralığına denk geldiğini gösteren bir tablo hazırlanmıştır. (Bkz. Ek-6.)

Elde edilen bu sonuç Öksüm (2001)'ün araştırmasıyla paralellik göstermektedir. Öksüm'ün çalışmasına göre ilköğretim okul müdürlerinin yetkilerini kullanmaları açısından öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri tarafından yeterli görülmüştür.

Ölçekte yer alan her bir faktör için okul müdürlerinin maddelere verdikleri ortalama puanlar incelenmiş ve sonuçları tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Deneklerin Alt Ölçeklerde Yer Alan Maddelere Katılma Dereceleri

Sıra No	Alt Ölçek Adı	Katılma Derecesi	Madde No
1	Okul Gelişimi	Tamamen Katılıyorum	29
		Katılıyorum	1, 2, 13, 30, 32, 43
		Kararsızım	3, 4, 7, 8, 9, 10
		Katılmıyorum	5, 6
2	Personel İşleri	Tamamen Katılıyorum	16, 38, 42
		Katılıyorum	17, 18, 19, 24, 28, 49
		Kararsızım	11, 21
3	Eğitim Öğretim İşleri	Tamamen Katılıyorum	14, 37
		Katılıyorum	12, 20, 25, 26, 33
		Kararsızım	15, 27, 40, 41
4	Çevre İle İlgili İşler	Tamamen Katılıyorum	35, 36
		Katılıyorum	34, 38
5	Bürokratik İşler	Tamamen Katılıyorum	44, 45, 47, 50
		Katılıyorum	22, 23, 31, 46, 48

Tablo 4.1'e göre "Okul Gelişimi" faktörü ile ilgili sorulara deneklerin ortalama 3,2 puan verdikleri görülmektedir. Bu puan "Kararsızım" aralığına denk gelmektedir. Ancak tablo 4.2 dikkatli incelendiğinde deneklerin yalnızca kararsızım aralığını işaretlemedikleri anlaşılmaktadır. Bu faktörle ilgi verilen cevapların 1 tanesi "Tamamen Katılıyorum", 6 tanesi "Katılıyorum", 6 tanesi "Kararsızım", 2 tanesi de "Katılmıyorum" aralığına denk gelmiştir. Cevaplar arasında "Katılmıyorum" derecesinin olması ortalamayı oldukça düşürmüştür. Sonuçlara bakılarak okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkilerle okul gelişimini tam anlamıyla sağlayabildikleri söylenememektedir. Faktörler arasında en düşük ortalamayı okul gelişimi ile ilgili maddeler almıştır.

"Personel İşleri" faktörü ile ilgili ortalamanın 3,7 ile "Katılıyorum" aralığına denk geldiği Tablo 4.1'den görülmektedir. Okul müdürlerinin anket maddelerine

katılma derecelerine Tablo 4.2'den bakıldığında ise 3 tane maddenin tam olarak yerine getirildiğini, 6 tane maddenin ise yerine getirildiğini ve 2 tanesinin ise yerine getirilmesinde bazı sorunların ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Personel işlerinin aldığı ortalama puanın anketin genel ortalamasından yüksek çıkması sevindirici bir sonuçtur. Bunda okulda çalışanların kendileri ile ilgili işlerini yaptırmak için özel çaba harcamalarının etkisi olduğu düşünülebilir.

Tablo 4.1'e baktığında ise okul müdürlerinin bu görevlerini 3,5 puan ortalaması ile yerine getirdikleri görülmektedir. Bu sonuç okulun ve eğitimcilerin temel görevi olan eğitim öğretim işlerini tam olarak yerine getiremediklerini göstermektedir. Bir okul müdürünün en temel görevi eğitim öğretimle ilgili işlerdir (Finn, 1999:14). Leithwood ve Duke 1985-1995 yılları arasında yayınlanan tüm yönetim dergilerini incelemiş ve yöneticilerin 6 çalışma alanı içinde birinci sırada öğrenci etkinliğini arttıracak, öğretmenlerin daha verimli olmalarını sağlayacak eğitimsel görevlerin olduğunu görmüşlerdir (1999:53). Bu çalışma ile karşılaştırma yapıldığında ankete katılan ortaöğretim okul müdürlerinin birinci sıradaki görevleri olan eğitim öğretim ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmedikleri ortaya çıkmaktadır. Tablo 4.2'de okul müdürlerinin eğitim öğretim işleri ile ilgili 11 sorunun 4 tanesini "Kararsızım" şeklinde cevaplamaları ve ancak 2 görevlerini tam olarak yerine getirebildiklerini belirtmelerinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Okul müdürlerinin eğitim öğretim ile ilgili görevlerini yerine getirmek için yeterince yetkiye sahip olamamaları, sorumluluklarının çok farklı ve çeşitli olması ve önceliğin zorunlu olarak başka alanlara kayması bu sonucun ortaya çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

"Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi Ölçeği" nde okul müdürlerinin çevre faktörü ile ilgili 4 görevi bulunmaktadır. (Bkz. Ek-5.) Deneklerin bu faktörle ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamasının 3,9 olduğu Tablo 4.1'de görülmektedir. Okul ve çevre ilişkilerinde en önemli belirleyicilerden biri okul müdürüdür (Şişman, 2002:195). Okulun çevresiyle ve çevrenin de okul ile ilişkileri oldukça önemlidir. Okul müdürlerinin görevlerinin 2 tanesini tam olarak yerine getirdiklerini, 2 görevi ise kısmen yerine getirdiklerini Tablo 4.2'de görülmektedir. Okul müdürlerinin çevre ile ilgili sorumluluklarını yerine getirememeleri toplumun eğitim sorunlarından haberdar olmamasına ve okullara yeterince yardım edememesine neden olabilmektedir. Bu durumda okul müdürlerinin işlerinin daha da zorlaştığı söylenebilir.

Tablo 4.1 incelendiğinde okul müdürlerinin “Bürokratik İşler” faktörü ile ilgili anket maddelerine en yüksek aritmetik ortalamayı verdikleri görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizlerde bu faktörün ölçeğin genelinden daha yüksek bir aritmetik ortalama ile 4 puan ve “Katılıyorum” algı düzeyine denk geldiği sonucu ortaya çıkmıştır. Tablo 4.2’de deneklere bürokratik işler ile ilgili yöneltilen 9 sorunun 4 tanesi “Tamamen Katılıyorum”, 5 tanesi ise “Katılıyorum” cevabı ile geri dönmüştür. Bürokratik işler faktöründe yer alan maddelerin okul müdürleri tarafından yapıp yapılmadığı diğer faktörlerdeki maddelere nazaran daha kolay denetlenebilmektedir. Okul müdürlerinin bürokratik işler ile ilgili sorumluluklarını önemli ölçüde yerine getirmelerinin sebebi bu tür görevlerini yapmamaları durumunda haklarında cezai işlem yapılması olarak da gösterilebilmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

4.1.2.1. Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumları değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerine mezun oldukları okulun etkisi olup olmadığı araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3. Deneklerin mezuniyetlerine göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	5860,34	4	1465,09	2,18	0,01	Anlamlı p< .05
Gruplar İçi	20791,21	31	670,68			
Toplam	26651,56	35				

Tablo 4.3 incelendiğinde okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumunun kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca p değeri 0,05 değerinden düşük $p=0,01$ çıktığı için ulaşılmıştır.

Tablo 4.3’de çıkan sonuçlara göre hangi grupların ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı düzeyde fark olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) yapılmıştır.

Tablo 4.4. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

(I) Mezuniyet	(J) Mezuniyet	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P	Anlamlılık Düzeyi
Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	20,94*	6,16	0,01	Anlamlı $p < .05$
	Yüksek Öğretmen Okulu	12,74	5,61	0,303	Anlamlı fark yok $p > .05$
	Lisans Üstü	-3,38	9,48	1	Anlamlı fark yok $p > .05$
	Diğer Öğrenim Kurumları	11,32	5,85	0,621	Anlamlı fark yok $p > .05$

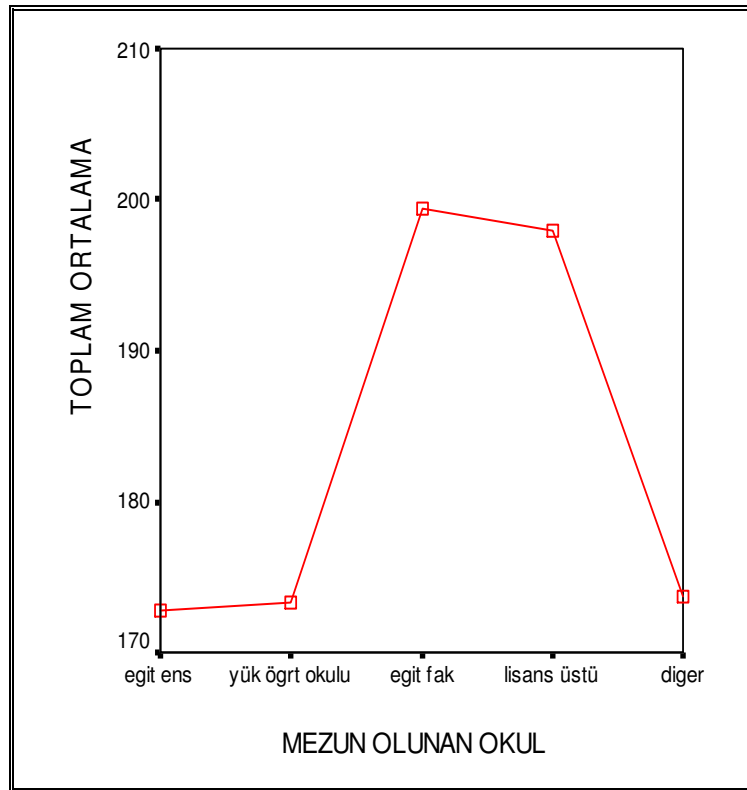
*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.4 incelendiğinde eğitim fakültesinden mezun olan okul müdürleri ile eğitim enstitülerinden mezun olan okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. (p değeri 0,05’den küçük, $p=0,01$). Ortalama farkın 20,94 olmasına bakılarak da eğitim fakültesi mezunlarının, eğitim enstitüsü mezunlarına göre yetki ve sorumluluklarını daha iyi kullandıklarını söyleyebilmektedir. Bu durumun eğitim fakültelerinde okutulan dersler, kullanılan eğitim öğretim yöntemleri ya da öğrenim süreleriyle ilgili olabileceği düşünülebilir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin dağılımları, ölçekte yer alan maddelere verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapma değerleri mezun oldukları eğitim kurumları değişkenine göre tablo 4.5’ de ve grafik 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.5 Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Mezun Olunan Eğitim Kurumu Türü	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std. Hata
Eğitim Enstitüsü	6	3,46	0,42	0,17
Yüksek Öğretmen Okulu	8	3,47	0,59	0,21
Eğitim Fakültesi	13	3,99	0,52	0,15
Lisans Üstü Eğitim	2	3,96	0,45	0,32
Diğer Öğrenim Kurumları	7	3,47	0,5	0,19
Toplam	36	3,68	0,55	0,09



Grafik 4.1. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri

Tablo 4.5 ve grafik 4.1’de de okul müdürlerinin anket maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları gösterilmektedir. Grafikten de açıkça görüldüğü gibi eğitim fakültesi mezunu olan okul müdürleri en yüksek ortalama değere sahiptirler. Eğitim fakültesi mezunlarını, lisans üstü eğitim almış okul müdürleri takip etmektedir. Yüksek öğretmen okulundan mezun olan okul müdürleri ile diğer fakültelerden (fen-edebiyat fakültesi, ilahiyat fakültesi gibi) mezun olan okul müdürlerinin anket sorularına verdikleri cevapların ortalaması aynıdır. En düşük

ortalama ise eğitim enstitüsünden mezun olan okul müdürlerine aittir. Araştırmacı tarafından ölçeğin uygulanması sırasında yapılan gözlemlerde eğitim enstitüsünden mezun olan okul müdürlerinin artık çalışmaktan yoruldukları, yaptıkları işten zevk almadıkları ve kendilerini yenileme ihtiyacı duymadıkları gözlemlenmiştir.

4.1.2.2. Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin yaş değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap arama sürecinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6 Deneklerin yaşlarına göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

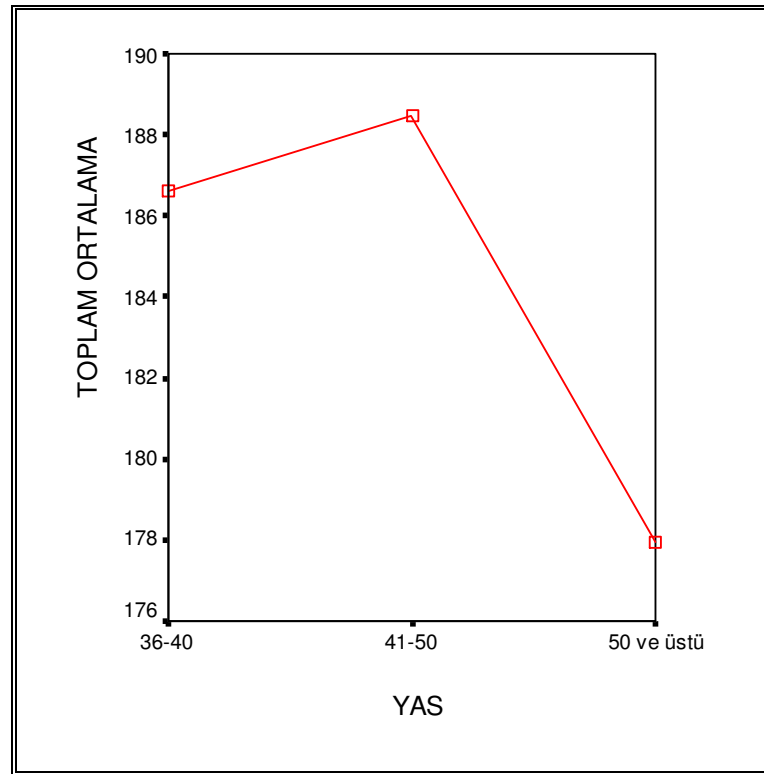
Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	1502,68	1	1502,68	2,03	0,16	Anlamlı fark yok p> .05
Gruplar İçi	25148,88	34	739,67			
Toplam	26651,56	35				

Tek yönlü varyans çözümlemesi sonucunda, araştırmaya dahil edilen okul müdürlerinin yaşları, kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gözlenmemektedir (F değeri 2,03 ve anlamlılık 0,16). Bu bağlamda, ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yaşları, kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri üzerinde etkili olmamaktadır.

Okul müdürlerinin yaşlarına göre dağılımları ve anket maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapma ve standart hata değerleri tablo 4.7 ve grafik 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Deneklerin yaşlarına göre, dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Yaş Grubu	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std.Hata
36- 40 Yaş	5	3,8	0,62	0,14
41- 50 Yaş	17	3,78	0,4	0,1
50 Yaş ve Üzeri	14	3,54	0,55	0,09
Toplam	36	3,7	0,62	0,11



Grafik 4.2. Deneklerin yaşlarına göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri

Okul müdürlerinin yaşları ile kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık olmamasına rağmen tablo 4.7 ve grafik 4.2 incelendiğinde 36-40 yaş arasındaki okul müdürlerinin anket maddelerine verdikleri ortalama değerlerin 41-50 yaş arasındaki müdürlerin verdikleri ortalama değerden daha yüksek olduğu görülmektedir. 50 ve üzeri yaştaki okul müdürlerin en düşük ortalamaya sahip olduklarını görülmektedir. Buradan hareketle genç müdürlerin kendilerine verilen görevleri deneyimli müdürlere oranla daha iyi yerine getirdiklerini söylenebilmektedir. Bu durumu genç

müdürlerin daha hevesli, istekli ve enerjik olmalarına bağlanabilir. İlerleyen yaşlardaki okul müdürlerinin kendilerini yenileme ihtiyacı duymadıkları gözlemlenmektedir. Bu okul müdürleri sıkıntı yaşayacakları bir durum olduğunda emekli olabileceklerini belirtmişlerdir.

4.1.2.3. Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgular ve yorum

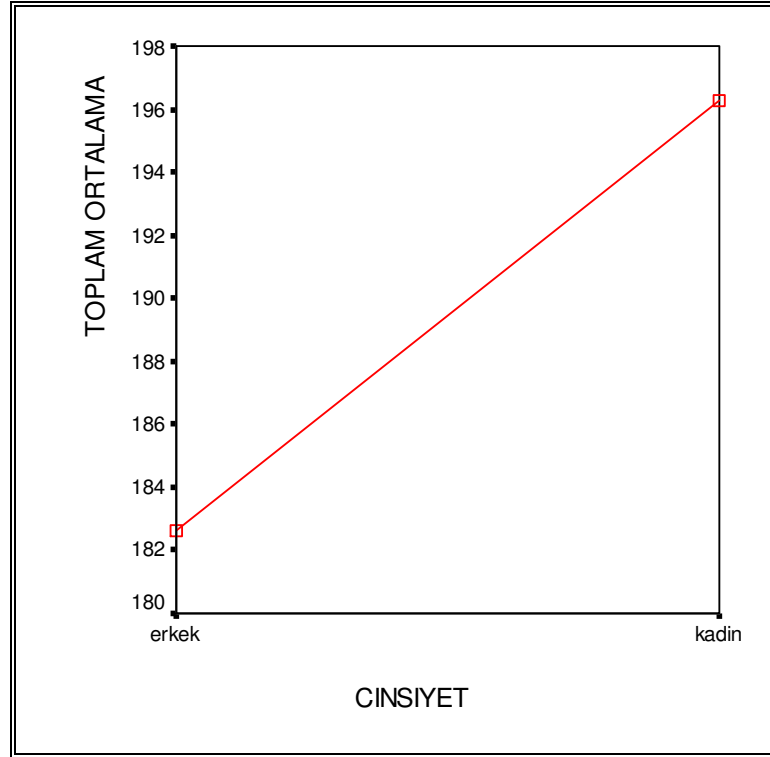
Araştırmanın üçüncü alt problemi “Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin cinsiyet değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu betimsel değişkenin problem üzerine etkisini bulmak için t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.8 Deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımı, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama ve t-testi değerleri

Cinsiyet	N	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (SS)	t	p	Anlamlılık Düzeyi
Bayan	4	3,93	0,82	0,87	0,36	Anlamlı fark yok p> .05
Erkek	32	3,65	0,52			
Toplam	36	3,79	0,67			

Tablo 4.8'e göre yapılan t-testi sonucunda, araştırma evrenindeki okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri üzerinde etkili olma boyutuna ilişkin algıları, cinsiyetlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark göstermemektedir ($t=0,87$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,36$). Bu bağlamda, okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerine ilişkin algılarında, cinsiyete bağlı olarak istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yoktur. Anlamlılık değerlerine bakıldığında okul müdürlerinin cinsiyetleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir olmamasına rağmen tablo 4.8'deki ortalama değerleri ve grafik 4.3. incelendiğinde kadın okul müdürlerinin erkek okul müdürlerine göre kendilerine verilen yetkileri daha iyi kullandıkları ve sorumluluklarının daha büyük bir bölümünü yerine getirdikleri görülmektedir. Bu durum sayıca az olan kadın okul müdürlerinin kendilerini erkek okul müdürlerine

karşı ispatlama çabalarının ve işlerini daha büyük bir titizlikle yapmalarının etkisi olduğu düşünülebilir.



Grafik 4.3. Deneklerin cinsiyetlerine göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri

4.1.2.4. Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin mesleki kıdem değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” sorusudur. Bu alt problemi cevaplandırmak amacıyla anket yoluyla elde edilen veriler üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.9’deki bulgulara bakıldığında 11 yıldan az mesleki kıdemi olan okul müdürünün olmadığı görülmektedir. Bu durum Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine göre okul müdürlüğü atamalarında hizmet süresinin önemli bir şart olması ile açıklanabilir. Varyans analizi sonuçları değerlendirildiğinde okul müdürlerinin mesleki kıdemlerinin, kendilerine verilen yetkiler ile sorumlulukları kullanma derecelerini etkilemediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca p değerinin 0,05 değerinden büyük ($p=0,4$) çıkması ile ulaşılmıştır.

Tablo 4.9 Deneklerin mesleki kıdemlerine göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

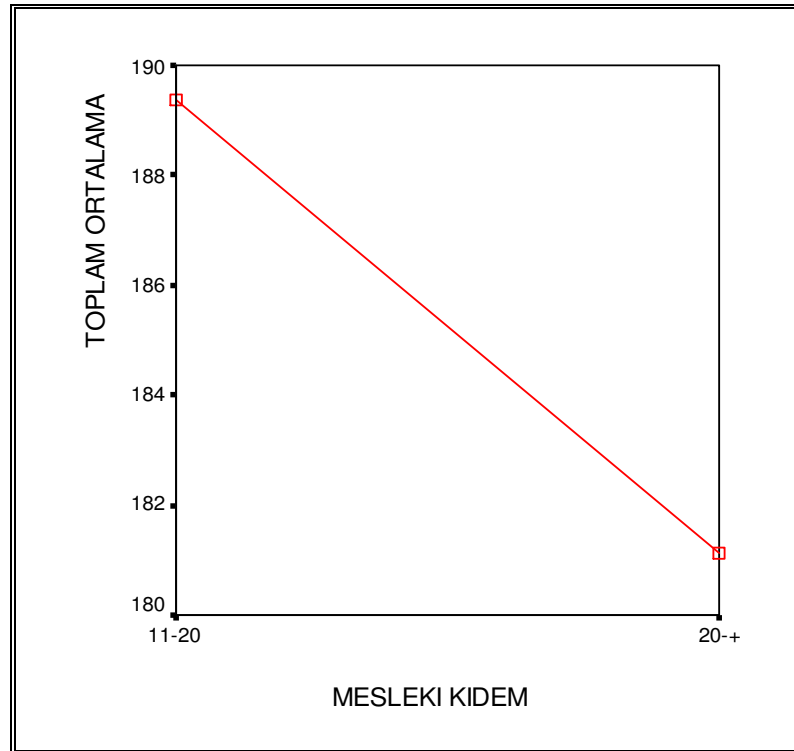
Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	565,87	1	565,87	0,74	0,4	Anlamlı fark yok p> .05
Gruplar İçi	26085,69	34	767,23			
Toplam	26651,56	35				

Okul müdürlerinin anket maddelerine verdikleri cevapların mesleki kıdem değişkenine göre ortalamaları, standart sapmaları ve standart hata değerlerine tablo 4.10' da yer verilmiştir.

Tablo 4.10. Deneklerin mesleki kıdemlerine göre, dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Meslek Kıdemi	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std. Hata
11- 20 Yıl	13	3,79	0,56	0,16
20 Yıl ve Üzeri	23	3,62	0,55	0,12
Toplam	36	3,68	0,55	0,09

Tablo 4.10 ve grafik 4.4 üzerindeki ortalama değerler incelendiğinde mesleki kıdemi 11-20 yıl arasında olan okul müdürlerinin görevlerinin daha büyük bir kısmını yaptıkları görülmektedir. Bu sonuç okul müdürlerinin yaşlarının, kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri üzerinde etkilerinin incelendiği analiz sonuçları ile paralellik göstermektedir. 20 veya daha uzun süredir eğitim sistemi içinde olan okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri kullanarak görevlerinin daha az bir kısmını yerine getirdikleri anket maddelerine verdikleri cevapların ortalamasından anlaşılmaktadır. Bu durum bu okul müdürlerinin emeklilik dönemlerinde olmaları, mesleklerine duydukları heyecanı yitirmeleri ve kendilerini geliştirmemeleri ile açıklanabilir.



Grafik 4.4. Deneklerin mesleki kıdemlerine göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri

4.1.2.5. Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin idari kıdem değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” sorusudur. Bu alt problem ile ilgili bulgulara ulaşmak için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçları tablo halinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.11 Deneklerin idarecilikteki kıdemlerine göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	2065,05	2	688,35	0,9	0,45	Anlamlı fark yok p> .05
Gruplar İçi	24586,50	33	768,33			
Toplam	26651,56	35				

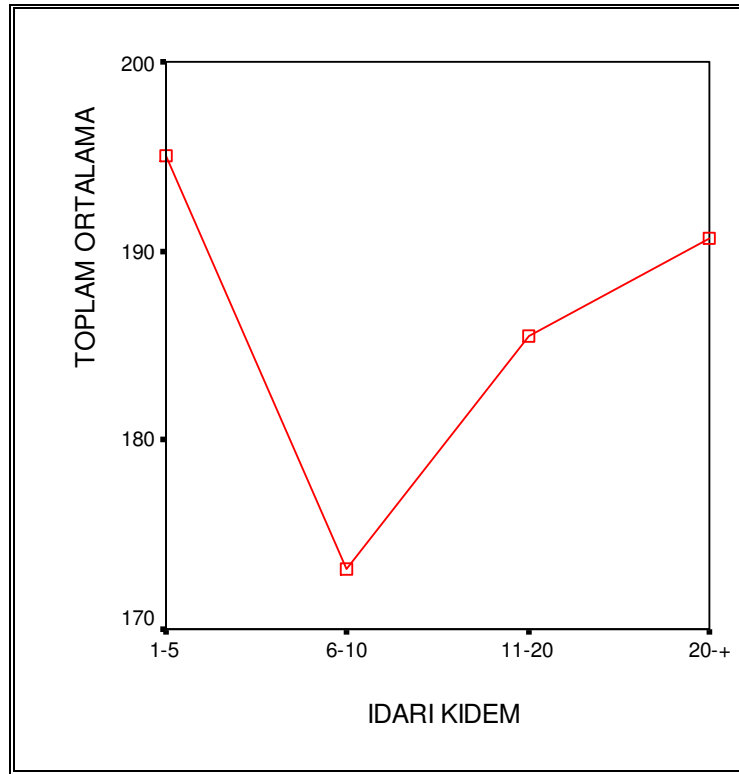
Tablo 4.11 incelendiğinde okul müdürlerinin idarecilikteki kıdem yıllarının yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini etkilemediği görülmektedir. Bu ölçme sonucunda da p değeri 0,45 olup, istatistiksel bakımdan anlamlılık değerinin üstünde yer almıştır. Birbirine bağlı olan yaş, meslekteki kıdem ve idarecilikteki kıdem değişkenlerinin hiç birinde ortaöğretim okul müdürlerinin, kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Ortaöğretim okul müdürlerinin idarecilikteki kıdem yıllarına göre dağılımları ve anket maddelerine verdikleri cevapların ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Deneklerin idarecilikteki kıdemlerine göre, dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

İdari Kıdemi	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std.Hata
1- 5 Yıl	6	3,90	0,67	0,28
6 – 10 Yıl	10	3,46	0,66	0,21
11 – 20 Yıl	17	3,71	0,45	0,11
20 Yıl ve Üzeri	3	3,81	0,44	0,26
Toplam	36	3,68	0,55	0,09

Tablo 4.12’de ve grafik 4.5’te idari kıdemi en az olan okul müdürlerinin anket maddelerine en yüksek puanı verdikleri görülmektedir. Ancak idarecilikteki kıdem yılı beş yılı geçtikten sonra deneklerin ankete verdikleri cevaplarda keskin bir düşüş göze çarpmaktadır. Kıdem yılı on seneyi aştığında okul müdürlerinin görevlerini yerine getirme konusunda bir yükselme yaşanmış ve bu yükseliş kıdem yılı yirmiyi geçtiğinde yerini tekrar düşüşe bırakmıştır. 6-10 yıl arasında idari kıdeme sahip olan okul müdürlerinin algılarındaki bu düşüşün sebebi, söz konusu okul müdürlerinin karşılaştıkları zorluklar karşısında yılmalarına ve idarecilik konusunda hayal kırıklığına uğramalarına bağlanabilir. Çünkü idarecilerle yapılan görüşmelerde göreve başladıkları ilk yıllarda oldukça hevesli ve azimli olduklarını ancak yıllar ilerledikçe bu hevesin yerini aşılması güç engellerin aldığını dile getirmişlerdir.



Grafik 4.5. Deneklerin idari kıdemlerine göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri

4.1.2.6. Araştırmanın altıncı alt problemine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmaya konu olan altıncı alt problem “Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” sorusudur. Okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri ile sorumluluklarının ne kadarını kullandığının okulun içinde bulunduğu sosyoekonomik çevre ile ilişkisini bulmak amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına tablo 4.13’de yer verilmiştir.

Tablo 4.13 incelendiğinde ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin görev yaptıkları okulun bulunduğu çevre ile kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri istatistiksel bakımdan arasındaki farkın $p=0,04$ oranında istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 4.13. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi değerleri

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	2711,63	2	1355,81	1,87	0,04	Anlamlı p< .05
Gruplar İçi	23939,93	33	725,45			
Toplam	26651,56	35				

Tablo 4.13’de yer alan bu sonuçlara göre hangi grupların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Scheffe) uygulanmıştır. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına tablo 4.14’de yer verilmiştir.

Tablo 4.14. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

(I) Sosyo Ekonomik Çevre	(J) Sosyo Ekonomik Çevre	(I-J) Ortalama Fark	Std. Hata	p	Anlamlılık Düzeyi
Alt	Orta	-6,49	5,10	0,63	Anlamlı fark yok p> .05
	Üst	-17,73*	6,12	0,02	Anlamlı p< .05
Orta	Alt	6,49	5,10	0,63	Anlamlı fark yok p> .05
	Üst	-11,24	5,65	0,16	Anlamlı fark yok p> .05
Üst	Alt	17,73*	6,12	0,02	Anlamlı p< .05
	Orta	11,24	5,65	0,16	Anlamlı fark yok p> .05

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.14. incelendiğinde ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin görev yaptıkları okulun bulunduğu çevre ile kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri arasındaki istatistiksel bakımdan farkın üst

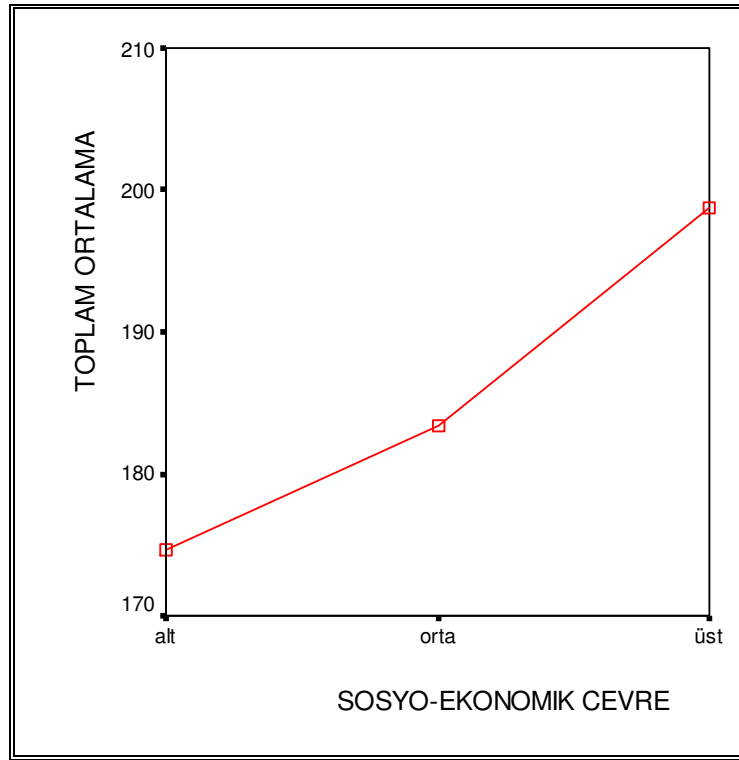
sosyoekonomik seviyedeki çevrede görev yapan okul müdürleri ile alt sosyoekonomik seviyedeki çevrede görev yapan okul müdürleri arasında olduğu görülmektedir. Ortalama farkın 17,73 olduğu analiz sonucunda p değeri 0,02'dir. Bu bağlamda üst sosyoekonomik seviyedeki çevrede görev yapan okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma dereceleri alt sosyoekonomik seviyedeki çevrede görev yapan okul müdürlerinden daha yüksektir. İşbirliğine dayalı bir okul kültürü geliştirmek, kendileri ile ilgili konularda ailelerin karar katılımları konusunda onları cesaretlendirmek, aile ve toplumun diğer üyeleriyle verimli ilişkiler kurmak etkili liderliğin şartlarından biridir (Leithwood, 2005:621). Üst sosyoekonomik çevrede bulunan bir okulda okul müdürü ailelerle ve okul çevresi ile çok daha kolay ilişkiler kurabilir. Bu da onun yetkilerini kullanmasını kolaylaştıracak bir etken olarak düşünülebilir.

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre dağılımları, anket maddelerine verdikleri cevapların ortalaması, standart sapması ve standart hata değerleri tablo 4.15 ve grafik 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Sosyoekonomik çevre	N	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma	Std. Hata
Alt Düzey	11	3,49	0,69	0,21
Orta Düzey	17	3,67	0,53	0,13
Üst Düzey	8	3,98	0,25	0,09
Toplam	36	3,68	0,55	0,09

Tablo 4.15 ve grafik 4.6.'ya bakıldığında sosyoekonomik seviye yükseldikçe okul müdürlerinin yetkilerini kullanarak görevlerini yerine getirme başarılarının da yükseldiği görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında üst düzey sosyoekonomik bir çevrede yaşayan insanların eğitim öğretim konularıyla daha yakından ilgilenmelerinin, okul ile işbirliği yapıp yönetim sorunlarının çözülmesine yardımcı olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir.



Grafik 4.6. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri

4.1.2.7. Araştırmanın yedinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi “Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okul türü değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemle ilgili bilgilere ulaşmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16’ya göre okul müdürlerinin çalıştıkları okul türünün kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca p değeri 0,05 değerinden düşük ($p=0,00$) çıkmasından dolayı ulaşılmıştır. Başka bir söylemle okul türleri okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma dereceleri üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 4.16 Deneklerin görev yaptıkları okul türüne göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	11022,1	2	5511,08	11,64	0,00	Anlamlı p< .05
Gruplar İçi	15629,3	33	473,62			
Toplam	26651,5	35				

Tablo 4.16’da istatistiksel bakımdan ortaya çıkan bu farkın nereden kaynaklandığını incelemek amacıyla gruplar arasında çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) yapılmıştır. Analiz sonuçlarına tablo 4.17’de yer verilmiştir.

Tablo 4.17. Deneklerin görev yaptıkları okul türüne göre, anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	(I-J) Ortalama Fark	Std. Hata	p	Anlamlılık Düzeyi
Genel Lise	Ticaret Meslek İmam Hatip Lisesi	-17,61	4,29	0,00	Anlamlı p< .05
	Anadolu-Fen Lisesi	-18,70	5,72	0,01	Anlamlı p< .05
Ticaret Meslek ve İmam- Hatip Lisesi	Genel Lise	17,61*	4,29	0,00	Anlamlı p< .05
	Anadolu-Fen Lisesi	-1,09	6,17	1	Anlamlı fark yok p> .05
Anadolu ve Fen Lisesi	Genel Lise	18,70*	5,72	0,01	Anlamlı p< .05
	Ticaret Meslek İmam Hatip Lisesi	1,09	6,17	1	Anlamlı fark yok p> .05

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.17 incelendiğinde genel liselerde görev yapan okul müdürleri ile ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,00). Ayrıca iki grup arasındaki ortalama fark incelendiğinde (17,61) ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip

liselerinde görev yapan okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamaları, genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin algılamalarından daha yüksektir.

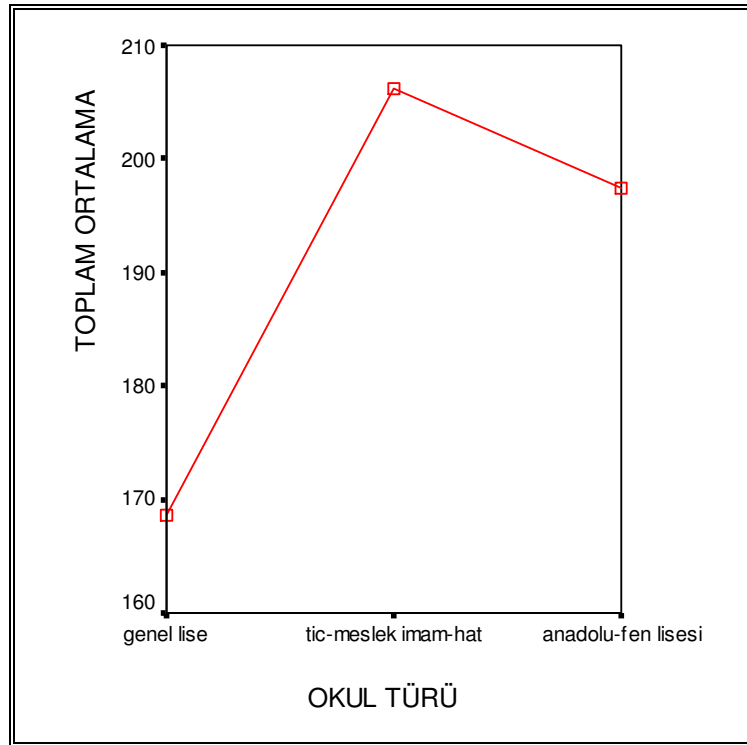
Diğer fark ise yine genel liselerde görev yapan okul müdürleri ile Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürleri arasındadır ($p=0,01$). İki lise türü arasındaki farka bakıldığında (18,70) Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarının, genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin algılamalarından olumlu olduğu görülecektir. Bu farkın sebebi olarak Anadolu ve fen liselerinin sınavla öğrenci almasını gösterebiliriz. Geleceğe yönelik hedefleri daha belirgin olan, hazır bulunuşluk seviyeleri genel lise öğrencilerine oranla daha yüksek olan bu öğrenciler okul müdürlerinin eğitim öğretim ile ilgili işlerini yapmalarını kolaylaştırmaktadırlar. Ayrıca yatılı kısımları da bulunan fen liselerinde öğrenci ile etkileşim çok daha rahat olabilmektedir. Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürlerinin aileler ve okul çevresi ile ilişkilerinin de daha düzeyli ve yapıcı olduğu bilinmektedir. Anadolu ve fen liselerinin bütçe konusunda da diğer liselerle karşılaştırıldığında daha şanslı oldukları bilinmektedir. Anadolu ve fen lisesi öğretmenleri de tıpkı bu liselerdeki öğrenciler gibi bir sınava tabi tutularak göreve başlamaktadırlar. Böyle bir eğitim kadrosu ile çalışan okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili görevlerini, eğitim öğretim ile ilgili görevlerini, personel işleri ile ilgili görevlerini yaparken çok zorlanmayacakları ve personeli ile işbirliği yapacakları düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımları ve ölçekte yer alan anket maddelerine verdikleri cevapların ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri tablo 4.18’de gösterilmiştir. Ayrıca anket maddelerinin genel ortalamasının okul türü değişkenine göre değerleri grafik 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.18 ve grafik 4.7 incelendiğinde ticaret meslek ve imam-hatip liselerinin en yüksek ortalamaya sahip olması dikkat çekmektedir. Ticaret meslek ve imam-hatip liselerinin ardından Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürleri ölçekte yer alan yönetim görevlerini başarıyla yürüten ikinci grup olmuşlardır. Genel lise müdürleri ise anket maddelerine en düşük ortalama ile cevap vermişlerdir.

Tablo 4.18. Deneeklerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Okul türü	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std.Hata
Genel Lise	20	3,37	0,50	0,11
Ticaret -Meslek ve İmam-Hatip Lisesi	11	4,12	0,35	0,11
Anadolu ve Fen Lisesi	5	3,95	0,22	0,10
Toplam	36	3,68	0,55	0,09



Grafik 4.7. Deneeklerin görev yaptıkları okul türüne göre, yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin toplam ortalama değerleri

Ticaret meslek liselerinde iş güvenliğinin sağlanması okul yönetimi için hayati önem taşıyan bir konudur. Bu sebepten dolayı okul müdürleri sorumluluklarını yerine getirirken titiz davranmak zorundadırlar. Ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun meslek liselerinden ve ardından mesleki eğitim veren yüksek öğrenim kurumlarından mezun olduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla ticaret meslek lisesinin personel kadrosunun sistemli

çalışma düzenine ve okulun genel işleyişine alışkın oldukları görülmektedir. Ayrıca ticaret meslek liselerinde görev yapan okul müdürleri disiplin konusunda büyük hassasiyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu nedenlerden dolayı bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin anket maddelerine verdikleri cevapların ortalaması yüksek çıktığı düşünülmektedir.

4.1.2.8. Araştırmanın sekizinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumu, yaş, cinsiyet, mesleki ve idari kıdem, görev yaptıkları okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre ve okul türü değişkenlerine göre, okul gelişimi, personel işleri, eğitim-öğretim işleri, çevre ile ilgili işler ve bürokratik işler ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” sorusudur. Bu alt problemlere cevap arama sürecinde her bir faktör, betimsel değişkenler açısından tek tek incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda aralarında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunan faktörler ve betimsel değişkenler ile ilgili bulgular tablolar halinde verilmiştir.

İlk olarak ortaöğretim okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumları değişkenine göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçları tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.19 Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumu değişkenine göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	2350,51	4	587,63	3,77	0,01	Anlamlı p< .05
Gruplar İçi	4836,71	31	4836,71			
Toplam	7187,22	35	7187,22			

Tablo 4.19 incelendiğinde ortaöğretim okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumları değişkenine göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p < 0,05$, $p = 0,01$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek amacıyla çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) yapılmıştır.

Tablo 4.20. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, okul gelişimi faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

(I) Mezuniyet	(J) Mezuniyet	(I-J) Ortalama Fark	Std. Hata	p	Anlamlılık Düzeyi
Lisans Üstü	← Eğitim Enstitüsü	24,33*	10,19	0,02	Anlamlı $p < .05$
	Yüksek Öğretmen Okulu	16,12	9,87	0,62	Anlamlı fark yok $p > .05$
	Eğitim Fakültesi	3,38	9,48	0,99	Anlamlı fark yok $p > .05$
	Diğer Öğrenim Kurumları	14,71	10,01	0,70	Anlamlı fark yok $p > .05$

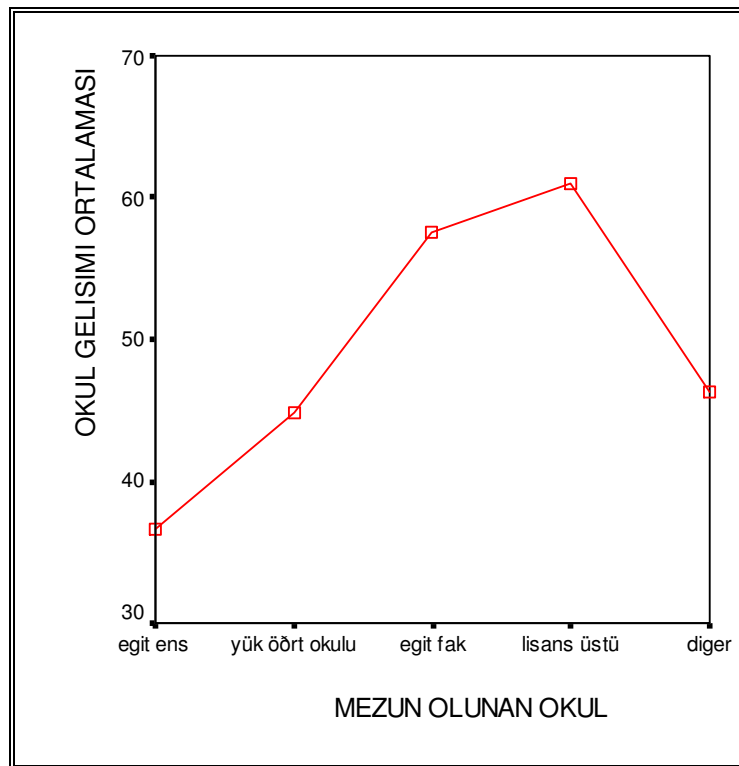
*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.20'deki çoklu karşılaştırma analizine göre; lisans üstü eğitim almış okul müdürleri ile eğitim enstitüsünden mezun olan okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma dereceleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark vardır. ($p = 0,02$). Ortalama farkın 24,33 olmasına bakılarak da lisans üstü eğitim almış okul müdürlerinin, eğitim enstitüsünden mezun olan okul müdürlerine göre okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını daha iyi kullandıkları söylenebilmektedir.

Okul müdürlerinin mezun olunan okul türü değişkenine göre anket maddelerine verdikleri cevapların ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri ne tablo 4.21 ve grafik 4.8'de yer verilmiştir.

Tablo 4.21. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, okul gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Mezun Olunan Eğitim Kurumu Türü	N	Ortalama (\bar{x})	Std. Sapma	Std. Hata
Eğitim Enstitüsü	6	2,44	0,69	0,28
Yüksek Öğretmen Okulu	8	2,99	0,76	0,27
Eğitim Fakültesi	13	3,84	0,91	0,25
Lisans Üstü Eğitim	2	4,07	0,47	0,33
Diğer Öğrenim Kurumları	7	3,09	0,90	0,34
Toplam	36	3,29	0,96	0,16



Grafik 4.8. Deneklerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri

Tablo 4.21 ve grafik 4.8'deki veriler ışığında lisans üstü eğitim alan ortaöğretim okul müdürleri okul gelişimi ile ilgili görevlerini en yüksek ortalama ile yerine getirmektedirler. Okul için misyon ve vizyon geliştirmek, eğitim kalitesini yükseltip, bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için araştırmaya dayalı iyileştirme

projeleri hazırlamak ve araştırma ve planları uygulamaya koymak gibi okul gelişimi ile ilgili görevlerin araştırma, inceleme, strateji belirleme, planlar yapma becerisi gerektirdiği düşünülmektedir. Bu becerilerin lisans üstü eğitim sayesinde daha da gelişeceği bilinmektedir. Bu sebeplerden dolayı lisans üstü eğitim alan okul müdürlerinin okullarını geliştirme konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin yaş değişkenine göre faktörlere verdikleri cevaplar incelendiğinde okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farkı ortaya çıkaran tek yönlü varyans analizi ve sonuçları tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4.22 Deneklerin yaşlarına göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	828,96	1	828,96	4,43	0,04	Anlamlı p< .05
Gruplar İçi	6358,27	34	187,01			
Toplam	7187,22	35				

Tablo 4.22’de p değerinin 0,04 çıktığı görülmektedir. Bu değer ortaöğretim okul müdürlerinin yaşları ile okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin yaşlarının hangi gruplar üzerinde yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamaları arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır.

Tablo 4.23’ deki çoklu karşılaştırma analizi sonuçlarına göre 36-40 yaş arasındaki okul müdürlerinin algıları ile 50 ve üzeri yaştaki okul müdürlerinin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu görülmektedir. Ortalama farkın 36-40 yaş okul müdürleri yönünde pozitif olduğu göz önüne alınırsa bu yaş grubu okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını 50 ve üzeri yaştaki okul müdürlerine göre daha fazla yerine getirdikleri söylenebilir.

Tablo 4.23 Deneklerin yaşlarına göre, okul gelişimi faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

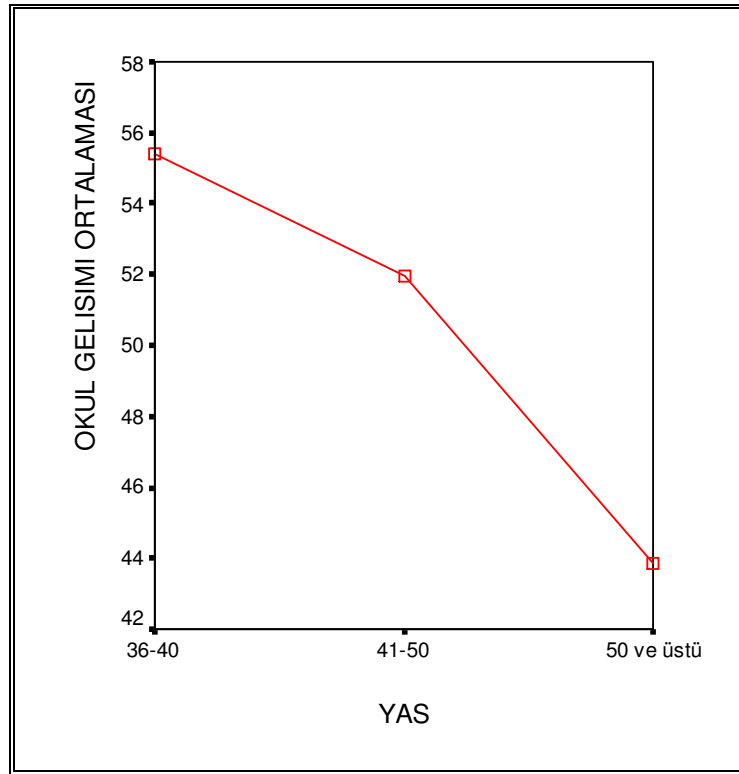
(I) Yaş	(J) Yaş	(I-J) Ortalama Fark	Std. Hata	p	Anlamlılık Düzeyi
36-40 Yaş	41-50 Yaş	3,46	7,12	1,00	Anlamlı fark yok p> .05
	50 Yaş ve üzeri	11,54*	7,29	0,03	Anlamlı p< .05
41-50 Yaş	36-40 Yaş	-3,46	7,12	1,00	Anlamlı fark yok p> .05
	50 Yaş ve üzeri	8,08	5,05	0,36	Anlamlı fark yok p> .05
50 Yaş ve üzeri	36-40 Yaş	-11,54*	7,29	0,03	Anlamlı p< .05
	41-50 Yaş	-8,08	5,05	0,36	Anlamlı fark yok p> .05

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Okul müdürlerinin okul gelişimi faktörü ile ilgili anket maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve standart hata değerlerine tablo 4.24' de yer verilmiştir.

Tablo 4.24. Deneklerin yaşlarına göre, okul gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Yaş Grubu	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std.Hata
36- 40 Yaş	5	3,8	0,62	0,14
41- 50 Yaş	17	3,78	0,4	0,1
50 Yaş ve Üzeri	14	3,54	0,55	0,09
Toplam	36	3,7	0,62	0,11



Grafik 4.9. Deneklerin yaşlarına göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri

Tablo 4.24 ve grafik 4.9'daki veriler ışığında 36-40 yaş arasındaki ortaöğretim okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğunu söyleyebilmekteyiz. Buna karşın 50 ve üzeri yaşta okul müdürlerinin ise en düşük ortalama puana sahip oldukları görülmektedir. Browne (2003) araştırmasında kıdem yıllarına göre okul müdürlerine rollerinin ne olduğu araştırmıştır. Buna göre 5 veya daha yıllık deneyimi olan okul müdürleri kendilerini değerlendirmeci, yönetici, disiplinli, eğitimci, işlerin yapılmasını kolaylaştırıcı, hedef belirleyici, lider, organizatör, kaynak sağlayıcı, örnek alınıcı ve vizyoner olarak görmüştür. 6-10 yıl arasında deneyime sahip olan okul müdürleri kendilerini savunucu, iletişim sağlayıcı, yönetici, eğitimci, lider, arabulucu, organizatör, problem çözücü ve destekleyici olarak görmüşlerdir. 11-20 yıl arasında kıdeme sahip olan okul müdürleri ise kendilerini iletişim sağlayıcı, denetimci, kolaylaştırıcı, arkadaş, program uygulayıcısı, eğitimsel lider, personeli motive edici ve vizyoner olarak görmüşlerdir. 20 ve daha fazla deneyimi olan okul müdürleri ise kendilerini yalnızca yönetici ve işlerin yapılmasında kolaylık sağlayıcı olarak görmektedirler. Bu sonuçlara dayanarak okul müdürlerinin kendileri

değerlendirmeleri, görevlerine bakış açılarını da ortaya çıkaran bir etken olarak düşünülebilir. 36-40 yaş arasındaki ortaöğretim okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirmeleri bu sonuçla ilişkilendirilebilir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenine göre faktörlere verdikleri cevaplar incelendiğinde okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farkı ortaya çıkarmak için yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları tablo 4.25’de gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	1463,98	2,00	731,99	4,22	0,02	Anlamlı p< .05
Gruplar İçi	5723,24	33,00	173,43			
Toplam	7187,22	35,00				

Tablo 4.25 incelendiğinde ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görev yaptıkları okulun bulunduğu çevre ile okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerinin istatistiksel bakımdan arasındaki farkın $p= 0,02$ oranında istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p< 0,05$). Tablo 4.25’de yer alan bu sonuçlara göre hangi grupların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Scheffe) uygulanmıştır. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına tablo 4.26’da yer verilmiştir.

Tablo 4.26 incelendiğinde ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin görev yaptıkları okulun bulunduğu çevre ile kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri arasındaki istatistiksel bakımdan farkın üst sosyoekonomik seviyedeki çevrede görev yapan okul müdürleri ile alt sosyoekonomik seviyedeki çevrede görev yapan okul müdürleri arasında olduğu

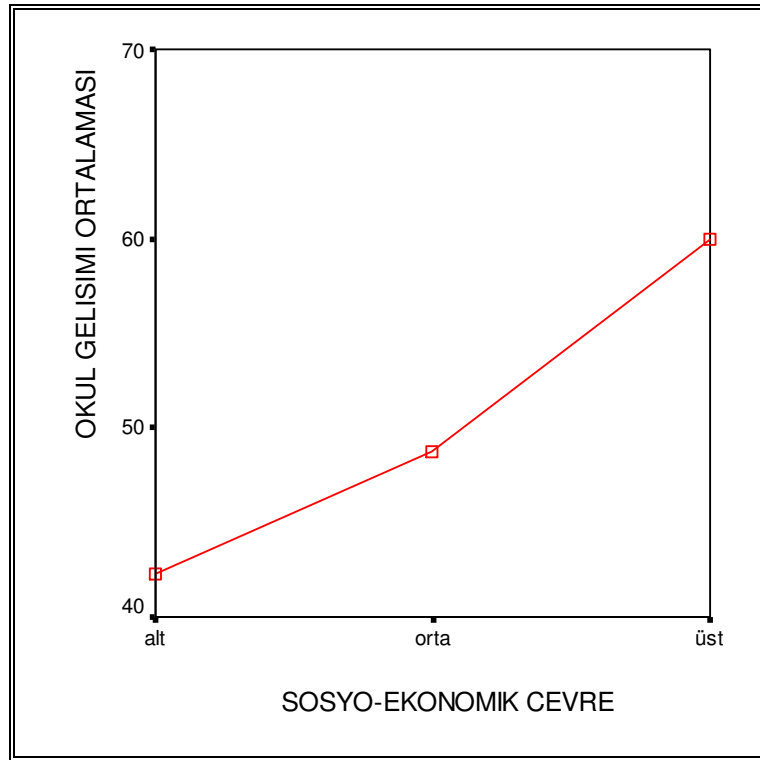
görülmektedir. Ortalama farkın 17,73 olduğu analiz sonucunda p değeri 0,02'dir. Bu bağlamda üst sosyoekonomik seviyedeki çevrede görev yapan okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma dereceleri alt sosyoekonomik seviyedeki çevrede görev yapan okul müdürlerinden daha yüksektir.

Tablo 4.26. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, okul gelişimi faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

(I) Sosyoekonomik Çevre	(J) Sosyoekonomik Çevre	(I-J) Ortalama Fark	Std. Hata	p	Anlamlılık Düzeyi
Alt	Orta	-6,49	5,10	0,63	Anlamlı fark yok p> .05
	Üst	-17,73	6,12	0,02	Anlamlı p< .05
Orta	Alt	6,49	5,10	0,63	Anlamlı fark yok p> .05
	Üst	-11,24	5,65	0,16	Anlamlı fark yok p> .05
Üst	Alt	17,73	6,12	0,02	Anlamlı p< .05
	Orta	11,24	5,65	0,16	Anlamlı fark yok p> .05

Tablo 4.27. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, okul gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Sosyoekonomik çevre	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std. Hata
Alt Düzey	11	2,82	0,99	0,3
Orta Düzey	17	3,25	0,95	0,23
Üst Düzey	8	4	0,4	0,14
Toplam	36	3,29	0,96	0,16



Grafik 4.10. Deneklerin okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri

Okullarının bulunduğu sosyoekonomik çevrenin seviyesi yükseldikçe okul müdürlerinin yetkilerini kullanarak okul gelişimi ile ilgili görevlerini yerine getirme başarılarının da yükseldiği görülmektedir (Bkz. tablo 4.27 ve grafik 4.10). Sonuçların bu yönde çıkmasında “İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisler ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurmak.” ve “Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirmek” gibi okul gelişim görevleri üst düzey sosyoekonomik çevrede bulunan bir okulda yerine getirebilmek, alt düzey sosyoekonomik çevrede bulunan bir okulda yerine getirebilmekten daha kolay olmasının etken olduğu düşünülebilir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını görmek için verdikleri cevaplar her bir faktör için ayrı ayrı incelenmiştir. Bu farkın incelenmesi açısından tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçları tablo 4.28’de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Deneklerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre, tüm faktörler ile ilgili yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

FAKTÖRLER	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlık Düzeyi
Okul Gelişimi	Gruplar Arası	2868,11	2	1434,06	10,96	0,00	Anlamlı p< .05
	Gruplar İçi	4319,11	33	130,88			
	Toplam	7187,22	35				
Personel İşleri	Gruplar Arası	272,97	2	136,49	7,34	0,00	Anlamlı p< .05
	Gruplar İçi	614,00	33	18,61			
	Toplam	886,97	35				
Eğitim Öğretim İşleri	Gruplar Arası	346,09	2	173,05	5,22	0,01	Anlamlı p< .05
	Gruplar İçi	1094,66	33	33,17			
	Toplam	1440,75	35				
Çevre İle İlgili İşler	Gruplar Arası	63,07	2	31,53	4,20	0,02	Anlamlı p< .05
	Gruplar İçi	247,93	33	7,51			
	Toplam	311,00	35				
Bürokratik İşler	Gruplar Arası	122,76	2	61,38	4,30	0,02	Anlamlı p< .05
	Gruplar İçi	471,46	33	14,29			
	Toplam	594,22	35				

Tablo 4.28 incelendiğinde ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin görev yaptığı okul türü değişkeni ile okul gelişimi, personel işleri, eğitim öğretim işleri, çevre ile ilgili işler ve bürokratik işler gibi tüm faktörler arasında yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri açısından istatistiksel bakımdan anlamlı farklar bulunmuştur. Tüm faktörler için p değerinin 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri okul gelişimi faktörü için p=0,00; personel işleri faktörü için p=0,00; eğitim öğretim işleri faktörü için p=0,01; çevre ile ilgili işler faktörü için p=0,02; ve bürokratik işler faktörü için p=0,02'dir.

Tablo 4.28'de yer alan bu sonuçlara göre hangi grupların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testi (Scheffe) uygulanmıştır. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına tablo 4.29, 4.30, 4.31, 4.32, 4.33' da yer verilmiştir.

Tablo 4.29. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, okul gelişimi faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

FAKTÖR	(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	(I-J) Ortalama Fark	Std. Hata	P	Anlamlılık Düzeyi
Okul Gelişimi	Genel Lise	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	-17,61*	4,29	0,00	Anlamlı p< .05
		Anadolu ve Fen Lisesi	-18,70*	5,72	0,01	Anlamlı p< .05
	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	Genel Lise	17,61*	4,29	0,00	Anlamlı p< .05
		Anadolu ve Fen Lisesi	-1,09	6,17	1,00	Anlamlı fark yok p> .05
	Anadolu ve Fen Lisesi	Genel Lise	18,70*	5,72	0,01	Anlamlı p< .05
		Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	1,09	6,17	1,00	Anlamlı fark yok p> .05

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.29 incelendiğinde genel liselerde görev yapan okul müdürleri ile ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin okul gelişimi faktörü ile ilgili algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,00$). İki grup arasındaki ortalama fark incelendiğinde (17,61) ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamaları, genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin algılamalarından olumludur.

Ayrıca genel liselerde görev yapan okul müdürleri ile Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,01$). İki lise türü arasındaki farka bakıldığında (18,70) Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarının, genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin algılamalarından olumlu olduğu görülecektir.

Tablo 4.30. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, personel işleri faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

FAKTÖR	(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	(I-J) Ort. Fark	Std. Hata	p	Anlamlılık Düzeyi
Personel İşleri	Genel Lise	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	-6,20*	1,62	0,00	Anlamlı $p < .05$
		Anadolu ve Fen Lisesi	-2,40	2,16	0,82	Anlamlı fark yok $p > .05$
	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	Genel Lise	6,20*	1,62	0,00	Anlamlı $p < .05$
		Anadolu ve Fen Lisesi	3,80	2,33	0,34	Anlamlı fark yok $p > .05$
	Anadolu ve Fen Lisesi	Genel Lise	2,40	2,16	0,82	Anlamlı fark yok $p > .05$
		Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	-3,80	2,33	0,34	Anlamlı fark yok $p > .05$

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.30 incelendiğinde genel liselerde görev yapan okul müdürleri ile ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin personel işleri faktörü ile ilgili algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,00$). İki grup arasındaki ortalama fark incelendiğinde (6,20) ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin personel işleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamaları, genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin algılamalarından olumludur.

Tablo 4.31. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, eğitim öğretim işleri faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

FAKTÖR	(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	(I-J) Ortalama Fark	Std. Hata	P	Anlamlılık Düzeyi
Eğitim Öğretim İşleri	Genel Lise	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	-6,94*	2,16	0,01	Anlamlı $p < .05$
		Anadolu ve Fen Lisesi	-3,45	2,88	0,72	Anlamlı fark yok $p > .05$
	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	Genel Lise	6,94*	2,16	0,01	Anlamlı $p < .05$
		Anadolu ve Fen Lisesi	3,49	3,11	0,81	Anlamlı fark yok $p > .05$
	Anadolu ve Fen Lisesi	Genel Lise	3,45	2,88	0,72	Anlamlı fark yok $p > .05$
		Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	-3,49	3,11	0,81	Anlamlı fark yok $p > .05$

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.31 incelendiğinde genel liselerde görev yapan okul müdürleri ile ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin eğitim öğretim işleri faktörü ile ilgili algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,01$). İki grup arasındaki ortalama fark incelendiğinde (6,94)

ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin personel işleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamaları, genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin algılamalarından olumludur. Ancak ÖSS baz alındığında genel liselerden mezun olan öğrencilerin ticaret-meslek ve imam-hatip liselerinden mezun olan öğrencilerden daha başarılı oldukları görülmektedir.

Tablo 4.32. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, çevre ile ilgili işler faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

FAKTÖR	(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	(I-J) Ortalama Fark	Std. Hata	p	Anlamlık Düzeyi
Çevre ile İlgili İşler	Genel Lise	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	-2,62*	1,03	0,05	Anlamlı p= .05
		Anadolu ve Fen Lisesi	-2,75	1,37	0,16	Anlamlı fark yok p> .05
	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	Genel Lise	2,62*	1,03	0,05	Anlamlı p= .05
		Anadolu ve Fen Lisesi	-0,13	1,48	1	Anlamlı fark yok p> .05
	Anadolu ve Fen Lisesi	Genel Lise	2,75	1,37	0,16	Anlamlı fark yok p> .05
		Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	0,13	1,48	1	Anlamlı fark yok p> .05

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.32 incelendiğinde genel liselerde görev yapan okul müdürleri ile ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin çevre ile ilgili işler faktörü ile ilgili algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,05). İki grup arasındaki ortalama fark incelendiğinde (2,62) ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin

personel işleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamaları, genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin algılamalarından olumludur.

Tablo 4.33. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, bürokratik işler faktörü açısından anlamlılıklarını ortaya çıkaran çoklu karşılaştırma analizi (Scheffe) değerleri

FAKTÖR	(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	(I-J) Ortalama Fark	Std. Hata	p	Anlamlık Düzeyi
Bürokratik İşler	Genel Lise	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	-4,16*	1,42	0,02	Anlamlı p< .05
		Anadolu ve Fen Lisesi	-1,45	1,89	1	Anlamlı fark yok p> .05
	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	Genel Lise	4,16*	1,42	0,02	Anlamlı p< .05
		Anadolu ve Fen Lisesi	2,71	2,04	0,58	Anlamlı fark yok p> .05
	Anadolu ve Fen Lisesi	Genel Lise	1,45	1,89	1	Anlamlı fark yok p> .05
		Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	-2,71	2,04	0,58	Anlamlı fark yok p> .05

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

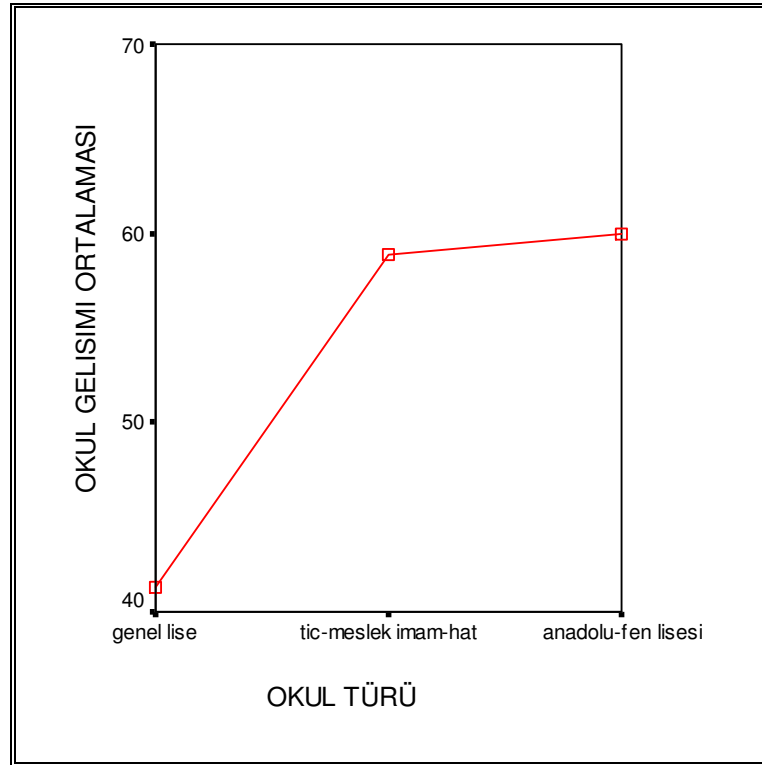
Tablo 4.33 incelendiğinde genel liselerde görev yapan okul müdürleri ile ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin personel işleri ile ilgili algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,02). İki grup arasındaki ortalama fark incelendiğinde (4,16) ticaret-meslek lisesi ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin personel işleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamaları, genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin algılamalarından olumludur.

Ortaöğretim okul müdürlerinin okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması görev

yapılan okul türü değişkeni açısından her bir faktör için ayrı ayrı incelendiğinde aşağıdaki tablo ve grafikler oluşturulmuştur.

Tablo 4.34. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, okul gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Faktör	Okul türü	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std. Hata
Okul Gelişimi	Genel Lise	20	41,30	13,22	2,96
	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	11	58,91	9,17	2,76
	Anadolu ve Fen Lisesi	5	60,00	6,24	2,79
	Toplam	36	49,28	14,33	2,39



Grafik 4.11. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, okul gelişimi ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri

Okul gelişimi faktörü açısından tablo 4.34 ve grafik 4.11 incelendiğinde Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürlerinin okul gelişimi faktörü ile ilgili yetki ve sorumluluklarını en yüksek ortalama ile yerine getirdikleri

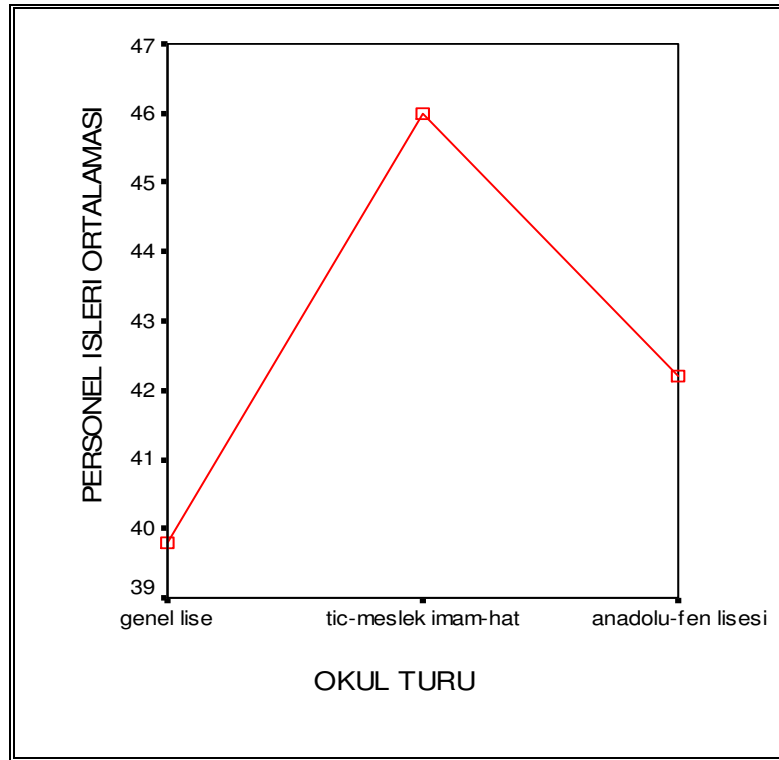
görülmüştür. En düşük ortalamaya ise genel liselerde görev yapan okul müdürleri sahiptir. Bu sonuçlar Anadolu ve fen liselerinin, ardından da ticaret meslek ve imam hatip liselerinin okul gelişimi konusunda genel liselere oranla daha başarılı olduklarını göstermektedir.

Okul müdürlerinin görev yaptığı okul türüne göre, personel gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri tablo 4.35 ve grafik 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.35. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, personel gelişimi faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Faktör	Okul türü	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std. Hata
Personel İşleri	Genel Lise	20	39,80	5,01	1,12
	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	11	46,00	3,32	1,00
	Anadolu ve Fen Lisesi	5	42,20	2,59	1,16
	Toplam	36	42,03	5,03	0,84

Tablo 4.35 ve grafik 4.12’ye göre ticaret meslek ve imam hatip liselerinde görev yapan okul müdürleri personel işleri ile ilgili görevlerini Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürlerinden ve genel liselerde görev yapan okul müdürlerinden daha iyi yapmaktadırlar. Bu duruma ticaret-meslek ve imam-hatip liselerindeki personel görevlendirme konusundaki yönetmeliklerin farklı olmasının etkisi olabileceği düşünülmektedir. Genel liselerde görev yapan okul müdürleri personel işleri faktörü açısından en düşük ortalamaya sahiplerdir.

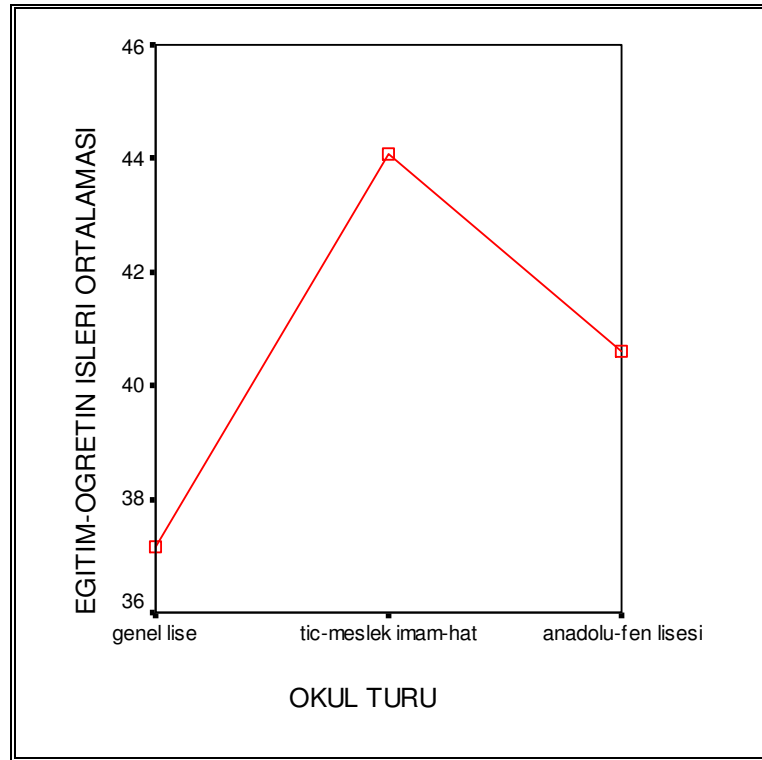


Grafik 4.12. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, personel işleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri

Okul müdürlerinin görev yaptığı okul türüne göre, eğitim öğretim işleri ile ilgili anket maddelerine verdikleri cevapların ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri tablo 4.36 ve grafik 4.13’de gösterilmiştir.

Tablo 4.36. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, eğitim öğretim işleri faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Faktör	Okul türü	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std. Hata
Eğitim Öğretim İşleri	Genel Lise	20	37,15	6,53	1,46
	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	11	44,09	5,13	1,55
	Anadolu ve Fen Lisesi	5	40,60	2,30	1,03
	Toplam	36	39,75	6,42	1,07



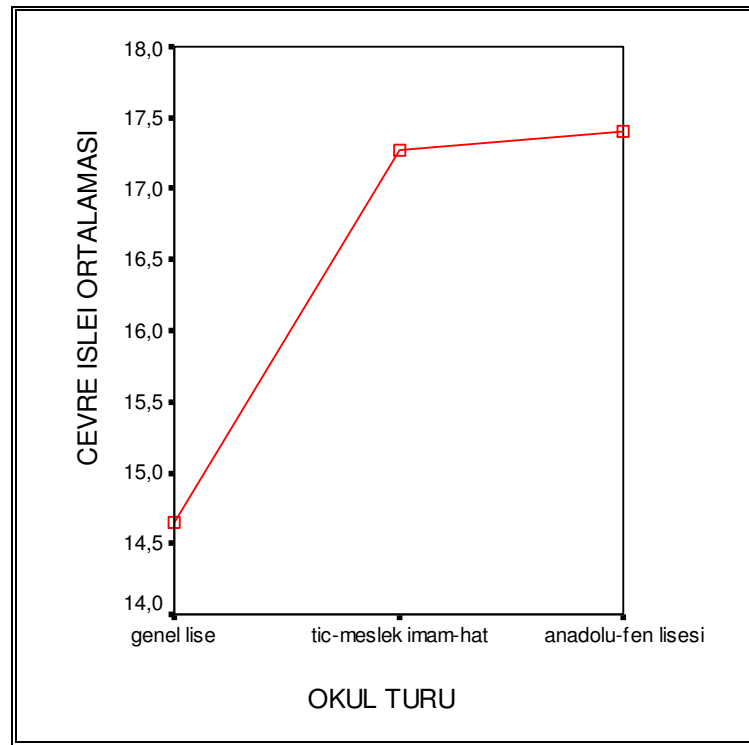
Grafik 4.13. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, eğitim öğretim işleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri

Tablo 4.36 ve grafik 4.13 incelendiğinde ticaret meslek liselerinde ve imam hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin eğitim öğretim ile ilgili yetki ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirdikleri görülmektedir. Bu duruma ölçekte yer alan “Ders araç ve gereçlerinin verimli kullanılması için gerekli tedbirleri almaktayım.”, “Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermekteyim.”, “Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamaktayım.” gibi maddelerin etkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü okul müdürlerinin sayılan bu görevleri ticaret meslek liselerinin işleyişinden kaynaklanan bir zorunluluk olmaktadır. Genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin ortalama puanlarının bu faktör için de en düşük değere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.37’ de deneklerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre çevre ile ilgili işler faktörüne verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve standart hata değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.37. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, çevre ile ilgili işler faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Faktör	Okul türü	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std. Hata
Çevre ile İlgili İşler	Genel Lise	20	14,65	3,00	0,67
	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	11	17,27	2,72	0,82
	Anadolu ve Fen Lisesi	5	17,40	0,89	0,40
	Toplam	36	15,83	2,98	0,50



Grafik 4.14. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, çevre ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri

Çevre ile ilgili işler faktörü okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türü açısından en yüksek ortalamaya sahip okul müdürlerinin Anadolu ve fen liselerinde görev yaptıkları tablo 4.37 ve grafik 4.14 incelendiğinde görülebilmektedir. Ticaret

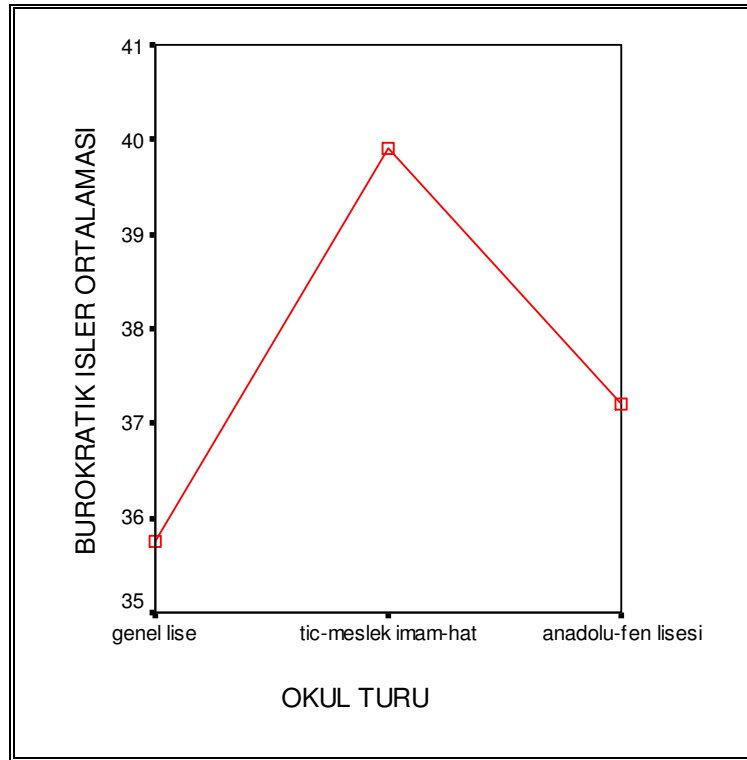
meslek ve imam hatip liselerinde görev yapan okul müdürleri ortalama açısından ikinci sırada, genel lise müdürleri ise son sıralarda yer almaktadır. Bu duruma Anadolu ve fen liselerindeki velilerin eğitime bakış açılarının farklı olması ve okul ile daha fazla işbirliği yapmaları gösterilebilir. Ayrıca Anadolu ve fen liselerinde okuyan öğrencilerin ve velilerin öncelikli hedefleri bir yüksek öğrenim kurumunda eğitim öğretim yaşantısına devam etmek olduğu için bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin çevre ve ailelerle işbirliği yapmasının daha kolay olacağı düşünülmektedir.

Tablo 4.38’ de deneklerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre bürokratik işler faktörüne verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve standart hata değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.38. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, bürokratik işler faktörü açısından dağılım, ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri

Faktör	Okul türü	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	Std. Hata
Bürokratik İşler	Genel Lise	20	35,75	4,29	0,96
	Ticaret Meslek ve İmam Hatip Lisesi	11	39,91	3,11	0,94
	Anadolu ve Fen Lisesi	5	37,20	2,49	1,11
	Toplam	36	37,22	4,12	0,69

Tablo 4.38 ve grafik 4.15 incelendiğinde ticaret meslek liseleri ve imam hatip liselerinde görev yapan okul müdürlerinin bürokratik işler ile ilgili yetki ve sorumluluklarını Anadolu ve fen liseleri ile genel liselerde görev yapan okul müdürlerine göre daha iyi yerine getirdikleri görülmektedir.



Grafik 4.15. Deneklerin görev yaptığı okul türüne göre, bürokratik işler ile ilgili yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin ortalama değerleri

Ölçekte yer alan anket maddelerinden “Okul binası ve tesislerin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunması ve güvenliği için gereken tedbirleri almaktayım.”, “Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesini sağlamaktayım.”, “Okulun yıllık bütçesini hazırlamaktayım.” gibi maddeler ticaret meslek liseleri için daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu görevlerin yerine getirilmesi yasla bir zorunluluk olmakla birlikte iş güvenliğinin ve öğrenci sağlığının korunması için bir gerekliliktir. Ayrıca bu okulların üretimlerinden kaynaklanan ayrı bütçelerinin olması yine yukarıdaki maddeler üzerinde okul müdürlerinin daha hassas davranmalarını zorunlu kılmaktadır. Genel liselerde görev yapan okul müdürleri bürokratik işler ile ilgili görevlerini 35,75 ortalama ile en düşük seviyede yerine getirmektedirler.

4.2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak çalışma ile ilgili genel sonuçlara yer verilmektedir. Ayrıca veriler ve konu ile ilgili yapılan çalışmaların ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunmaktadır.

4.2.1. Sonuç

Araştırma kapsamında MEB'e bağlı resmi ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin yasalar çerçevesinde kendilerine verilen yetkilerini kullanarak sorumluluklarını hangi düzeyde yerine getirebildikleri belirlenmiştir. Okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumu, yaş, cinsiyet, mesleki ve idari kıdem yılları, görev yaptıkları okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre ve okul türü değişkenlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanmalarına olan etkilerinin de belirlendiği bu çalışma sonunda Türk Mili Eğitim sisteminde yaşanan bazı sorunların sebepleri ortaya çıkarılmış ve çözüm yolları aranmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ana problemine (Ortaöğretim okul müdürlerinin algılarına göre kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri nedir?) göre ortaöğretim okul müdürleri kendilerine verilen yetkileri kullanarak sorumluluklarını 5 tam puan üzerinden 3,6 aritmetik ortalama ile yerine getirebilmektedirler. (Bkz. Tablo 4.1) Bu aritmetik ortalama değeri "Katılıyorum" algı aralığına denk gelmektedir.

Okul müdürlerinin mezun oldukları eğitim kurumu, yaş, cinsiyet, mesleki ve idari kıdem yılları, görev yaptıkları okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre ve okul türü değişkenlerine göre, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının araştırıldığı alt problemlere ilişkin genel değerlendirme sonuçlara tablo 4.39'da yer verilmiştir.

Tablo 4.39. Faktörler ve betimsel değişkenlere göre ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algılarının genel değerlendirilmesi

FAKTÖRLER	BETİMSEL DEĞİŞKENLER							
	Mezuniyet	Yaş	Cinsiyet	Mesleki Kıdem	İdari Kıdem	Sosyoeko Çevre	Okul Türü	
Okul Gelişimi	0,01*	0,04*	0,67	0,3	0,44	0,02*	0,00*	
Personel İşleri	0,35	0,77	0,15	0,51	0,84	0,51	0,00*	
Eğitim- Öğretim İşleri	0,34	0,46	0,19	0,55	0,11	0,83	0,01*	
Çevre İle İlgili İşler	0,5	0,87	0,32	0,89	0,39	0,03	0,02*	
Bürokratik İşler	0,1	0,32	0,89	0,8	0,79	0,97	0,02*	
GENEL DEĞERLENDİRME	0,01*	0,16	0,36	0,4	0,45	0,04*	0,00*	

*p<0,05

Tablo 4. 39'a göre:

1. Okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri üzerine algıları, en son mezun oldukları eğitim kurumuna göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan istatistiksel incelemeler sonucunda eğitim fakültesinden mezun olan okul müdürlerinin, eğitim enstitüsünden mezun olan okul müdürlerine göre yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. (Bkz. Tablo 4.4) Bu genel duruma etki eden faktörlere bakılarak bir değerlendirme yapıldığında, okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili görevlerini yerine getirirken mezuniyet durumlarının etkili olduğu söylenebilmektedir.
2. Genel olarak bakıldığında yaş değişkeni, ortaöğretim okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerine ilişkin algılarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farka yol açmamaktadır. Ancak faktörler bazında yapılan istatistiksel analizler sonucunda okul gelişimi faktörü açısından 36-40 yaş arasındaki okul müdürlerinin yetki ve

sorumluluğu kullanma dereceleri üzerine algıları 50 yaş ve üzerindeki okul müdürlerinin algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo 4.23) Aritmetik ortalamalara göre de 36-40 yaş arasındaki okul müdürlerinin 41- 50 yaş ve 50 ve üzeri yaşlardaki okul müdürlerinden daha yüksek ortalamaya sahip görülmektedir. (Bkz. Tablo 4.24)

3. Cinsiyet değişkenine göre, ortaöğretim okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yoktur. Ancak aritmetik ortalamalara bakıldığında kadın okul müdürlerinin erkek okul müdürlerine göre yetkilerini kullanarak sorumluluklarının daha büyük bir bölümünü yerine getirdikleri görülmektedir. (Bkz. Tablo 4.8)
4. Okul müdürlerinin meslekteki kıdem yılları kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri hakkında sahip oldukları algıları etkilememiş, algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır.
5. İdari kıdem açısından incelendiğinde, ortaöğretim okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumluluğu kullanma dereceleri üzerindeki algılarını etkilemediği görülmüştür. Faktörler açısından incelendiğinde de istatistiksel bakımdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır.
6. Okulların bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkenine göre, okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin ortaöğretim okul müdürlerinin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Üst sosyoekonomik çevredeki ortaöğretim okulunda görev yapan okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri üzerine algılarının, alt sosyoekonomik çevredeki ortaöğretim okulunda görev yapan okul müdürlerinin algılarından daha olumlu olduğu görülmüştür. (Bkz. Tablo 4.14). Faktörler bazında yapılan istatistiksel incelemeler sonucunda okul müdürleri okul gelişimi faktörü ile ilgili olarak üst sosyoekonomik çevrede görev yapan okul müdürlerinin alt sosyoekonomik çevrede görev yapan okul müdürlerine göre yetki ve sorumluluklarını kullanmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. (Bkz. Tablo 4.26)
7. Okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri üzerine algıları görev yaptıkları okul türüdeğişkenine göre

istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ticaret-meslek ve imam-hatip liseleri ile Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürlerinin algıları, genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin algıları istatistiksel bakımdan daha yüksek bulunmuştur. Ticaret-meslek ve imam-hatip liselerinde görev yapan okul müdürleri ile Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürleri arasında yapılan analiz sonucunda kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri açısından istatistiksel bakımdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır. (Bkz. Tablo 4.17) Faktörler açısından yapılan değerlendirmede okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri üzerine algılarının ankette yer alan tüm faktörlere göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farka sahip olduğu görülmüştür. Tüm faktörler için ticaret-meslek ve imam-hatip liseleri ile Anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürlerinin algılarının, genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin algılarından istatistiksel bakımdan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. (Bkz. Tablo 4.29, 4.30, 4.31, 4.32, 4.33)

8. Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin ortalama tablosu incelendiğinde (Bkz. Ek-5) en yüksek ortalamaya sahip maddelerin bürokratik işler faktörüne ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip maddeler ise okul gelişimi faktörüne aittir.

4.2.2. Öneriler

Bu bölümde konu ile ilgili alan yazın ve araştırma bulgularına dayalı olarak uygulayıcılara (Milli Eğitim Bakanlığı yetkilileri, okul müdürleri) ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

4.2.2.1. Uygulayıcılar için öneriler

1. Araştırma bulgularına göre, eğitim fakültelerinden mezun olan okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre okul müdürlüğü atanmalarında eğitim fakültelerinden mezun olanlara öncelik verilebilir.
2. Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarının oldukça fazla ve karmaşık olduğu görülmektedir. Okul müdürleri işlerinin yoğunluğundan dolayı eğitim öğretim ile sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirememektedir. Bunun

için okul müdürlüğü bürokratik engellerden arındırılarak idari müdürlük ve eğitimsel müdürlük olmak üzere iki kısma ayrılabilir.

3. Eğitim sisteminde yetki ve sorumluluk denkliği ilkesinin göz önünde bulundurulduğu, yerinden yönetim anlayışının hakim olduğu bir yönetim modeline geçilebilir.
4. Eğitim yöneticileri için düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının içeriği alanda yapılmış çalışmalar ve ihtiyaçlar göz önüne alınarak etkili bir hale getirilmelidir. Bu çalışmada okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili görevlerinin bir çoğunu yerine getiremedikleri görülmektedir. Okul gelişimi ile ilgili yaşanan sıkıntıları çözmek için konu ile ilgili ezbercilikten uzak, uygulamalı hizmet içi eğitim kursları düzenlenebilir. Ayrıca bu kursları veren kişiler alandaki uzmanlarından seçilmelidir.
5. Okul müdürlerinden bazılarının meslektaşlarına göre görevlerinin daha iyi yerine getirebildikleri ortaya çıkmıştır. Bu başarıyı yakalamalarındaki bilgi ve deneyimlerini paylaşmak ve diğer okul müdürlerine yardımcı olmak amacıyla gönüllü toplantıların yapıldığı “Meslektaş Destekli Liderlik” takımları oluşturulabilir.
6. Araştırma bulgularına göre, lisans üstü eğitim alan okul müdürlerinin okul gelişimi ile ilgili görevlerini yerine getirmede daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sebepten dolayı üniversitelerde lisans ve yüksek lisans aşamalarında eğitim yöneticisi yetiştirme programları oluşturulup, mevcut programların hem niceliği hem de niteliği artırılabilir. Ayrıca yönetici atamalarında lisans üstü eğitim almış kişilere öncelik verilebilir. Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin lisans üstü eğitim almalarının önündeki engeller kaldırılabilir.
7. Araştırmada, genç yaştaki okul müdürleri kendilerinden daha yaşlı okul müdürlere oranla yönetim işlerinde daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu sebeple genç yaşta okul müdürü olmayı kolaylaştıracak uygulamalar getirilebilir. Tam tersi düşünüldüğünde de ilerleyen yaşlarda okul müdürlüğü yapan kişilerin belirli nitelikleri taşımaları şartı getirilebilir.
8. Okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre okul yönetimini, dolayısıyla eğitimi büyük ölçüde etkilemektedir. Bu bakımdan okul çevresinin sosyoekonomik düzeyini yükseltecek ekonomik, sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenebilir, mevcut etkinlikler artırılabilir.

9. Okul çevresi ile işbirliği yapmak hem okul müdürünün işlerini kolaylaştıracak, hem de okulda yaşananlar hakkında topluma bilgi verecek bir uygulamadır. Okul ve çevre arasında işbirliği yapacak, gönüllü kişilerle takımlar oluşturulabilir.
10. Diğer bütün yönetim alanlarında olduğu gibi, eğitim yönetiminde de bayan okul müdürlerinin sayısı oldukça düşüktür. Okul müdürlüklerinde görev yapan bayanların sayısının artması için engeller kaldırılmalı ve okul müdürlüğü bayanlar için cazip hale getirilmelidir.

4.2.2.1. Araştırmacılar için öneriler

1. Öğretmenlerin, velilerin ve eğitim denetçilerinin algılarından yararlanılarak okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarının belirlendiği ve daha geniş alanlarda uygulamanın yapılabileceği benzer çalışmalar yapılabilir
2. Ölçek ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerine de uygulanıp iki grup arasında karşılaştırma yapılabilir.
3. Araştırma bulguları incelenip okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma dereceleri algılamalarına ilişkin farkların sebepleri araştırılabilir.
4. Okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin öğrencilerin ÖSS başarısına etkilerinin araştırıldığı bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.4-81.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. 1.Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, ss.9-10.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul, s.9.
- Akçay C. ve Başar, M. A.(2004). İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetmelik Görevlere Ayırdıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Dereceleri. *Eğitim Yönetimi*. 10(38):172-196.
- Aksoy, N. (1993). *Ankara İli Genel Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimleri*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. s.36.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Hatiboğlu Yayınevi, Ankara. ss.169-170.
- Aytaç, K. (1999). *Federal Almanya Cumhuriyeti'nde Okul Sistemi*, Ankara. s.37.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Pegem A Yayıncılık, Ankara. s.118.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara. s.29.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara. s.12.
- Bayrak, C. (1990). *Eğitim Yükseköğretimde Örgütsel Değişme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. s.17.
- Beck, L. and Murphy, J. (1993). *Understanding the Principalship: Metaphorical Themes 1920s-1990s*. Teachers College Pres. New York. p.96.
- Bjork, C. (2000). The Role of the Principal and Responsibility for Improving the Quality of Teaching in Japanese Schools. *Annual Meeting of American Educational Research Association*. April 24-28, New Orleans, Louisiana.p.3-12 http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/22/57/23.pdf, (29.01.2006).

- Browne, T. (2003). Becoming a Principal: Role Conception, Initial Socialization, Role-Identity Transformation, Purposeful Engagement. *Educational Administration Quarterly* Vol. 39, No. 4 pp.468-503.
- Burgess, T. (1992). *Accountability With Confidence. Accountability in Schools* Longman, UK. pp.3-16.
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem A Yayıncılık, Ankara. ss.5-31.
- Bursalioğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Pegem A Yayıncılık, Ankara. s.17.
- Butt, J. (1999). *School Improvement (Implementation, Evaluation and Culture)*. Paper Folio Submitted to the School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Master of Education. Faculty of Education Memorial University of Newfoundland. John's Newfoundland. p.6. http://www.mun.ca/educ/grad/abstracts/ed_leader/ed_leader.html, (10.05.2005).
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum*. Pegem A Yayıncılık, Ankara. ss.117-165.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi. Ankara. ss.22-131.
- Chapman, J. (1990). *School-Based, Decision Making and Management: Implications for School Personel*. The Falmer Pres. London. p.227.
- Conley, D. and Goldman, P. (1994). Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating. *OSSCI Bulletin*. 37(9) pp.1-52:32.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara. ss.10-23.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara. s.26.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar : Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (2). ss.91-118:105.
- Demirtaş, M. ve Uyar, S. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*. Güncel Yayıncılık İstanbul. s.176.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları. ss.91-178.
- Dipaola, M. F. and Thomas, C. (2003). *Principals and Special Education: The Critical Role of School Leaders* (Coppse Document No. Ib-7). Gainesville, Fl: University of Florida, Center on Personnel Studies in Special Education. p.7.
- Drucker, P. (1994a). *Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*. Fatoş D. (Çev), ODTÜ Basım İşbirliği. ss.117-299.

- Drucker, P. (1994b). *Yeni Gerçekler*. Türkiye İş Bankası Yayınları. Ankara. s.232.
- Dumrul, S. (1987). *İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. s.2.
- Edward, P. (2000). *The Roles and Responsibilities of Effective School Principals*. An Internship Report Submitted to the School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Education. Faculty of Education Memorial University of Newfoundland St, John's Newfoundland.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa. ss.211-212.
- Englert, K., vd.(2005). *How Are Educators Using Data? A Comparative Analysis of Superintendent, Principal and Teachers' Perceptions of Accountability Systems*. Research Report.
<http://www.mcrel.org/topics/Assessment/products/226>, (10.05.2005)
- Erdem, E. (2002). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Erdoğan, İ. (1995). *Çağdaş Eğitim Sistemleri*. Sistem Yayıncılık. İstanbul. s.71.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Yayınevi. 5. Baskı. İstanbul. s.107-108.
- Ergün, M. (1995). *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayar İstatistik Uygulamaları. SPSS For Windows*. Ocak Yayınları. Ankara. ss.173-182.
- Ergün, M. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*.
<http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma>.
- Finn-Pike, C. (1999). *The Roles and Responsibilities of a School Principal: An Intern's Perspective* Internship Report; Drs. M. Glassman and J. Delaney. p.14.
www.mun.ca/educ/grad/abstracts/ed_leader/ed_leader.html, (02.09.2005).
- Ford, D. J. (1992). Chicago Principals Under School Based Management: New Roles and Realities of the Job. *Annual Meeting of American Educational Research Association*. San Francisco, Ca, April 20-24. p.4.
http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/24/b1/ff.pdf, (13.09.2005).
- Gedikoğlu, T. (1997). Eğitim Yönetimi Dün, Bugün ve 2000'li Yıllara Doğru. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(3):299-308:299.

- Gedikoğlu, T. (2003). *Yönetim Bilimlerine Giriş Dersi Ders Notları*. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1):66-80:69.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayınları. Ankara. ss.15-82.
- Groff, F. (2001). Who Will Lead? The Principal Shortage. *State Legislatures*. 27(9):16-19.
- Grove, R., vd. (2003). Tomorrow's Leaders: Who Are They and How Will They Lead? p.3.
http://eric.uoregon.edu/search_find/abstracts/detail.php?CHNO=EA032882
(10.05.2005).
- Gümüşeli, A., İ. (1996a). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2(6):201-211.
- Gümüşeli, A., İ. (1996b). Öğretim Liderliği. *Mpm Verimlilik Dergisi*. Sayı:4, ss.26-47.
- Gümüşeli, A., İ. (1996c). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. Yayımlanmamış Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. s.16.
- Gür, H. ve Bütüner, S. Ö. (2006). *Matematik Derslerinde Kullanılan Zihin Haritalama Tekniğine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi*. İlköğretim Online, 5(2):61-74.
- Hales, C. (2001). Does It Matter What Managers Do? *Business Strategy Review*. 2 (2):50-58.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Tekışık Web Ofset Tesisler, Ankara. s.59.
- Karahan, M. (1998). *Türkiye Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticiliği*. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya. s.27.
- Karaman, S. (1996). *Liderlik, Motivasyon ve Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Jandarma Teşkilatında Yönetim Faaliyeti*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum. s.2.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. 6.Basım. 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Ankara.

- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayınları. 12.Baskı, Ankara. ss.77-79.
- Katz, D. ve Kahn R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Halil C. ve Yavuz B. (Çev.), TODAİE Yayını, Ankara. No: 167. ss.365-398.
- Lashway, L. (2001). *New Standarts and Accountability: Will Rewards and Sanctions Motive American's Schools to Peak Performance?* Eric Publications. p.10.
- Lashway, L. (2003). *Role of School Leader. Trends and Issues*. Eric Clearinghouse on Educational Management, Eugene. p.3.
- Leithwood, K. (1999), *Indicators of Effective Leadership*, Prepared For EQAO's EQUIP Project, Centre For Leadership Development, Ontario Institute For Studies in Education, Toronto. p.17.
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09578230410517477>, (22.09.2005).
- Leithwood, K. (2005). Understanding Successful Principal Leadership: Progress on a Broken Front. *Journal of Educational Administration*. 43(6):619-629.
- Leithwood, K.ve Duke, D. L. (1999), (Eds),In Murphy, J., Louis, K.S. *Handbook of Research On Educational Administration*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.45-72:53.
- Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği. 28.11.1964 tarih, 11868 sayı.
- Maryland Task Force on the Principalsip: Recommendations for Redefining the Role of the Principal; Recruiting, Retaining and Rewarding Principals; and Improving Their Preperation and Development*. pp:16-22.
www.eric.ed.gov, (2000).
- Massei, J. L. (1983). *İşletme Yönetimi.*, Özalp Ş. (Çev.) Baytaş Yay. 1. Baskı. Eskişehir. s.68.
- MEB. (1995). *Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı. Milli Eğitim Şuraları (1939-1993)* T.C.M.E.B. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Şura Genel Sekreterliği. Ankara. ss.140-157.
- MEB. (2000). *Tebliğler Dergisi*. Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Ankara, 69 (2508).
- Mucuk, İ. (2000). *Modern İşletmecilik*. 12. Baskı. İstanbul. s.161.
- Nelson, R. (1999). *Çalışanların Yetkilendirilmesi*. E. Sabri Y (Çev). Hayat Yayıncılık. İstanbul. s.99.
- Normore, A. (2004). The Edge of Chaos School Administrators and Accountability. *Journal of Educational Administration*. 42 (1):55-77.
- Oncken III, W. (2000). *Yönetimde Başarının Sırları*, Henkel Yayınları İstanbul. s.15.

- Öksüm, C. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterliliklerinin Öğretmenler ve İlköğretim Müfettişleri Tarafından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı. Ankara. s.4.
- Özalp, İ. (1990). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir. s.98.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*. Pegem A Yayıncılık. 5. Baskı. Ankara. s.105.
- Özgüven, E. (1999). *Psikolojik Testler*. 3. Baskı. PDREM Ankara. s.97.
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. Papatya Yayıncılık. İstanbul. s.116.
- Ricciardi, D. (2000). Perceptions of First-Year Administrators: Impact of Responsibilities and Preparation on Professional Growth Needs. *Annual Meeting of American Educational Research Association*. New Orleans. L.A., April 24-28, p.15.
www.aera.net, (04.08.2005).
- Rochan, F. and Mathews, J. (1999). The Changing Face of the Principalsip in Alabama: Role, Perceptions and Gender. *Annual Meeting of American Educational Research Association*. Montreal, Quebec, Canada, April 19-23, www.aera.net, (04.08.2005).
- Senge, P. (2006). *Beşinci Disiplin*. Ayşegül İ, Ahmet D. (Çev.) YKY. 13. Baskı, İstanbul.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective* (3rd Edition) Needham Heights, MA: Allyn and Bacon. p.45.
- Skinner, T. (2004). *The Role of the School Principal in Contemporary Society*. A Rural Manitoba Perspective Ottawa : National Library of Canada
www.collectionscanada.ca, (15.05.2005).
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 7. Baskı. Konya. ss.7-187.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. Pegem A Yayıncılık. Ankara. s.195.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Y. Özden.(Ed.) Pegem A Yayıncılık. Ankara. s.102.
- Tanilli, S. (1998). *Nasıl Bir Eğitim İstiyoruz?* Amaç Yayınları, İstanbul. s.19.

- Tanrıoğen, A. (1988). *Okul M¼d¼rlerinin Etkinliği İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.88.
- Taşpınar, M. (1998). Mod¼ler Öğretim Materyallerinin Değerlendirilmesini Amaçlayan Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Fak¼ltesi Yayını, VII. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*, Cilt II, Konya, s.341.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölç¼lmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayınları, Ankara, ss.25-148.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul M¼d¼rleri İçin Okul Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık. Ankara. s.158.
- Tekin, H. (2000). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Yargı Yayınları, 14.Baskı, Ankara. s.53.
- Teske, P. E. and Scheneider, M. (1999). *The Importance of Leadership: The Role of School Principals*. Grant Report. pp.17-11.
- Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3797 Sayılı Yasa
www.meb.gov.tr, (12.07.2005).
- Tezbaşaran, A. (1996). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Psikologlar Derneği Yayınları Ankara. ss.49.
- Tortop, N. (1999). *Yönetim Bilimi*. Yargı Yayınevi. 3. Baskı. ss.7-97.
- T¼mer, M. (1975). *Yönetim ve Yönetici*. İstanbul: Üçler Matbaası. s.84.
- T¼rkeli, Ü. (2000). *Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi Açısından Gençlik ve Spor İl M¼d¼rl¼đ¼*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstit¼s¼ Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. İstanbul. s.17.
- T¼rkkorur, A. (2003). *T¼rkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Almanya Eğitim Sistemleri'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politikaları ve Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. ss.2-65.
- Uluğ, F. (1985). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözl¼đ¼*. Ankara. s.169.
- Vikki, H. (2003). *The Roles and Responsibilities of a School Principal*. An Intern's Perspective National Library of Canada Ottawa
www.collectionscanada.ca, (15.05.2005).

Wells, Z.vd. (1999). A Comparison of Job Responsibilities of Kentucky's 1997-1998 Induction Year Intern Principals and Assistant Principals. *Annual Meeting of Mid-South Educational Research Association. Point Clear All*, November 17-19.

www.eric.ed.gov, (10.05.2005).

Yoruç, M. (1994). *Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Denklığı İlkesi Açısından Beden Eğitimi Öğretmenliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. İstanbul.

www.learningfirst.org/publications/staffing (2005). *A Shared Responsibility: Staffing All High Poverty, Low Performing Schools With Effective Teachers and Administrators*. A Framework for Action, (24.12.2005)

www.tchberlinea.de , (16.07.2005).

www.meb.gov.tr (2005)

www.tdk.gov.tr (2006).

www.wikipedia.org (2006).

EKLER

EK 1. MİLLİ EĞİTİM TEMEL KANUNU

Yayın : Resmi Gazete

Yayın Tarihi ve Sayısı : 24/06/1973 - 14574

Numarası : 1739

I - Kanunun kapsamı:

Madde 1 - Bu kanun, Türk milli eğitiminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler, eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği, okul bina ve tesisleri, eğitim araç ve gereçleri ve Devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluğu ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde kapsar.

İKİNCİ KISIM

Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı

İKİNCİ BÖLÜM

Örgün Eğitim

C) Orta öğretim:

I-Kapsam:

Madde 26 - Orta öğretim, ilk öğretime dayalı, en az üç yıllık öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar.*

II- Orta öğretimden yararlanma hakkı:

Madde 27 - İlköğretimini tamamlayan ve orta öğretime girmeye hak kazanmış olan her öğrenci, orta öğretime devam etmek ve orta öğretim imkanlarından ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde yararlanmak hakkına sahiptir.

III - Amaç ve görevler:

Madde 28 - Orta öğretimin amaç ve görevleri, Milli Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak,

1. Bütün öğrencilere orta öğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara kişi ve toplum sorunlarını tanımak, çözüm yolları aramak ve yurdun iktisadi sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak bilincini ve gücünü kazandırmak,

2. Öğrencileri, çeşitli program ve okullarla ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yüksek öğretime veya hem mesleğe hem de yüksek öğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır.

Bu görevler yerine getirilirken öğrencilerin istekleri ve kabiliyetleri ile toplum ihtiyaçları arasında denge sağlanır.

IV-Kuruluş:

Madde 29 - Orta öğretim, çeşitli programlar uygulayan liselerden meydana gelir.

Belli bir programa ağırlık veren okullara lise, teknik lise ve tarım meslek lisesi gibi eğitim dallarını belirleyen adlar verilir.

Nüfusu az ve dağınık olan ve Milli Eğitim Bakanlığınca gerekli görülen yerlerde, orta öğretimin, genel, mesleki ve teknik öğretim programlarını bir yönetim altında uygulayan çok programlı liseler kurulabilir.

Orta öğretim kurumlarının öğrenim süresi, uygulanan programın özelliğine göre, Milli Eğitim Bakanlığınca tespit edilir.

V - Orta öğretimde yöneltme:

Madde 30 - Yöneltme ilköğretimde başlar; yanılmaları önlemek ve muhtemel gelişmelere göre yeniden yöneltmeyi sağlamak için orta öğretimde de devam eder.

Yöneltme esasları ve çeşitli programlar veya orta öğretim okulları arasında yapılacak yatay ve dikey geçiş şartları, Milli Eğitim Bakanlığınca düzenlenir.

VI - Yüksek öğretime geçiş:

Madde 31 - (Değişik: 16/6/1983 - 2842/10 md.) Lise veya dengi okulları bitirenler, yüksek öğretim kurumlarına girmek için aday olmaya hak kazanır.

Hangi yüksek öğretim kurumlarına, hangi programları bitirenlerin nasıl girecekleri, giriş şartları Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği yapılarak Yüksek öğretim Kurulu tarafından tespit edilir.

VII - İmam-hatip liseleri:

Madde 32 - İmam - hatip liseleri, imamlık, hatiplik ve Kur'an kursu öğreticiliği gibi dini hizmetlerin yerine getirilmesi ile görevli elemanları yetiştirmek üzere, Milli Eğitim Bakanlığınca açılan orta öğretim sistemi içinde, hem mesleğe hem yüksek öğrenime hazırlayıcı programlar uygulayan öğretim kurumlarıdır.

VIII - Güzel sanatlar eğitimi:

Madde 33 - Güzel sanatlar alanlarında özel istidat ve kabiliyetleri beliren çocukları küçük yaşlardan itibaren yetiştirmek üzere ilköğretim ve orta öğretim seviyesinde ayrı okullar açılabilir veya ayrı yetiştirme tedbirleri alınabilir. Özellikleri dolayısıyla

bunların kuruluş, işleyiş ve yetiştirme ile ilgili esasları ayrı bir yönetmelikle düzenlenir.

* : Bu madde 07/06/2005 tarihinde Orta Öğretimin Yeniden Yapılandırılması kanunu ile
“İlköğretime dayalı, en az dört yıllık genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar.” şeklinde değiştirilmiştir.

EK 2. LİSELER YÖNETMELİĞİ

LİSELER YÖNETMELİĞİ (*)	
Resmî Gazete	: 28.11.1964/11868
Genel Maddeler	
Madde 1- Orta dereceli genel öğretim kurumları, ... liseler den meydana gelir. Liseler öğrencilerini, yüksek öğrenime hazırlayan okullardır...	
Madde 2- Liseler, eğitim ve öğretim işlerinde öğrencisinin;	
a) Türkiye Cumhuriyetinin, millî ahlâkı benimsemiş ve olumlu bilim anlayışını kazanmış, çalışkan, yararlı bir yurttaşı olarak yetişmesini;	
b) Müfredatı programlarla saptanan ve yüksek öğrenimi izlemek için gerekli bulunan bilgi ve kültür düzeyine erişmesini;	
c) Bilgilerini uygulama alanında kullanma yollarını öğrenmesini ve ilerde meslek seçmesini kolaylaştıracak surette yeteneklerinin geliştirilmesini;	
d) İyi alışkanlıklar, maharetler kazanmasını, ruhça ve bedence sağlam olmasını amaç sayar.	
Madde 3- Okul, bu amaçlara varabilmek için öğretim ve eğitim metotlarından, okul içinde yaratılıp yaşatılacak iş, çalışma, temizlik ve doğruluk havasından, millî hayatımızın okulun iç hayatına ulaştırılacak olaylarıyla, değerlerinden ve telkinlerinden yararlanır.	
Bu amaçlara ulaşmak için öğretmenlerin öğrenciye örnek olmaları gerekir.	
Madde 4- Liselerde, ... okutulan derslerin çeşitleri ve konuları müfredat programları ile saptanır. Her sınıfta derslere ayrılan haftalık ders saatleri programda bulunan ders dağıtım çizelgesinde gösterilmiştir. Öğretim işlerinin bu çizelge ve programlar gereğince yürütülmesi zorunludur.	
Müdürün Ödevi, Yetkisi	
Madde 5- Okulu müdür yönetir. Müdürdan arkadaşlarına ve öğrencilere örnek olacak şekilde hareket etmesi, okulun elemanları ile iş birliği yapması istenir.	
Yönetim işlerinde müdürün yardımcıları; müdür yardımcıları, öğretmenler ve stajyer öğretmenlerdir. Bunlardan başka okullarda ihtiyaca göre, iç hizmetler şefi, katip ve hesap memuru, ders aletleri memuru, kitaplık memuru, ayniyat mutemedi ve yönetim memurları vardır. Müdür , yönetim ödevlerini bu memurlara dağıtmaya ve gereğine göre ödevlerini değiştirmek üzere Valilik yolu ile Bakanlığa öneride bulunmaya yetkilidir.	
Madde 6- Müdür, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini çevirmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Bundan başka müdür, okulun bina ve eşyasının korunmasını, iyi kullanılmasını, temizliğini ve düzenini sağlamak ve ilgili ödev sahiplerini yakından izlemekle de yükümlüdür.	
Madde 7- Müdür, öğretim işlerini, herhangi bir aksamaya meydan vermeden yürütür. Müdürün bu konuda ödevleri şunlardır:	
a) Ders yılı başında öğretmenlerden öğretimle ilgili yıllık bir plân almak, bu plânların yıllık raporda tasarlanan zamanlar içinde uygulanıp uygulanmadığını denetlemek ve izlemek, müfredat programlarından bitirilmeyen kısımları nedenleriyle birlikte Bakanlığa bildirmek,	
b) Derslerin birbirleriyle ahenkli bir surette okutulmasını ve aynı ders zümresiyle ilgili öğretmenlerle, aynı sınıfta ders veren öğretmenler arasında iş birliği yapılmasını sağlamak,	
c) Derslerin verimini artıracak maddî olanakları hazırlamak, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından, lâboratuvar ve işliklerden çalışma saatlerinde öğrencilerin yararlanmaları işini düzenlemek, bu	

amaçları çoğaltmak, okul dışından getirilebilecek ders araçlarının sağlanmasına çalışmak, öğretmenlerin derslerinde bu araçları kullanmaları ve öğrencilerine de kullandırmaları işini izlemek,

(*) Yürürlüğe giren başka mevzuatlar ortaokullar ve ortaokullarla ilgili hükümler uygulamadan kalkmıştır.

(...) ile gösterilen yerlerdeki hükümler, uygulanırlığını kaybetmiştir.

d) Öğrencilerin öğretmenleriyle birlikte yapacakları tabiat, çevre ve teknik kurumları inceleme gezilerini, eski eser ve müzeleri ziyaret gibi çalışmalarını plâna, programa bağlamak ve kolaylaştırmak, öğretmenleri bu hususta ödevle çağırmak, 57'nci maddenin (h) fıkrasında yazılı raporları zamanında toplayıp tarih sırasıyla ilgili oldukları bilim dalının dosyalarında saklamak ve dosyaları her ders yılında yenilemek,

e) Haftalık ders çizelgesiyle öğretmen, müdür yardımcısı ve stajyerlerin nöbet çizelgelerini düzenlemek ve uygulamak, (Haftalık ders programlarında yapılacak değişiklikler önemli bir neden olmadıkça hafta başlarında yapılır. Değişikliklerin vaktinde öğretmen ve öğrencilere duyurulması gerekir.)

Haftalık ders programının düzenlenmesinde eğitim ilkeleri göz önünde bulundurulur. Çift öğretim usulü uygulanan okullarda öğretmenlere bir günde altı saatten fazla ders konulamayacağı gibi, öğretmenlerin bir haftalık ders saatlerinin bir ya da iki güne toplanması da doğru değildir.

f) Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve öğrencilerini yakından izlemek, (Bir yıl içinde her öğretmenin en az iki dersine girilmesi zorunludur.)

g) Ders içi ve dışı çalışmalarda gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşmek, teftiş sonuçlarını saptayarak bu amaçla hazırlanmış olan basılı raporları işlemek ve öğretmenlerin kişisel dosyalarına koymak, ders yılı yapacağı bu incelemelere dayanarak görüşlerini her öğretmenin talim siciline yazmak, gerekli gördükçe öğretim işlerinin genel gidişi ve öğretim metotları hakkında zümre öğretmenleri ile ya da öğretmenler kurulunda görüşmeler yapmak,

h) Öğrencilerin laboratuvar, atölye ve kitaplıklardan yararlanmaları için öğretmenlerin aldıkları tedbirleri yakından izlemek, öğretmenlerin öğrencilere yaptırdıkları yazılı ödevleri de ara sıra öğretmenlerden isteyerek bunların, bu husustaki yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını incelemek,

i) Dersleri kanun ve bu husustaki emirlere ve eğitim kurallarına uygun olarak ders yılı başında öğretmenlere dağıtmak ve düzenleyeceği ders dağıtım çizelgesini incelenmek ve onaylanmak üzere valiliğe göndermek, (*)

j) Okulla ilgili olağanüstü halleri, soruşturma sonucunu beklemezsiniz, hemen valiliğe bildirmek,

k) Gerek öğrenciler, gerek çevreyle ilgili eğitim, öğretim çalışmaları için, çalışma saatleri dışında da okuldan yararlanılması olanaklarını sağlamak, bu arada evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul-aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapmak.

Madde 8- Müdür, okulun eğitim ve disiplin işlerini düzenler, okulu öğrencilerin çalışacakları, dersleriyle ilgili araştırma yapacakları, boş vakitlerini iyi kullanabilecekleri bir devre durumuna getirecek tedbirleri alır. Bu hususta neler yapabileceği yönetmeliğin bu işlere ayrılan bölümlerinde gösterilmiştir.

Madde 9- Müdürün genel yönetim işleriyle memur, öğretmen ve görevlileri atama ilgili ödev ve yetkileri şunlardır:

a) Müdür, diplomaları, tasdiknameleri, belgeleri, sınıf geçme ve diploma defterini ilgili müdür yardımcısıyla birlikte imza eder ve onaylar. Bunların doğruluğundan ortaklaşa sorumludur. (*)

b) Müdür, okulun gider gerçekleştirme memurudur. Bu sıfatla harcama kağıtlarını ve bordroları onaylar ve bu memurluğun kanunlarla belirtilen sorumluluğunu taşır. Müdür, verilen özel yetkilerle "verile üstü" ödevini gördüğü zaman gider ve gerçekleştirme memurluğu okulun müdür yardımcısı ya da en kıdemli müdür yardımcısı tarafından yapılır.

c) Müdür, ayniyat işlerini, ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesinde, yönetip denetler.

Müdür bu işlerinde;

a) Demirbaş eşya ve gereçlerinden ayniyat mutemedi olan memurla,

b) Demirbaş araçlarından, varsa, memuru, yoksa bu işle görevlendirilen öğretmenle,

c) Demirbaş eşyanın korunmasından, varsa memuru ya da Bakanlıkça görevlendirilmiş müdür yardımcısıyla yoksa okul müdürlüğünce görevlendirilen öğretmenle birlikte ortaklaşa sorumludur.

Sorumlulardan herhangi birinin ayrılması durumunda devir ve teslim sorumluluğu vardır.

d) Okul Müdürü: "Ayniyat Yönetmeliği" gereğince okul demirbaş eşya ve gereçlerinin sayılması için "Demirbaş Eşya ve Gereçler Sayım Komisyonu"nu zamanında ödeve çağırır. Sözü geçen yönetmelik gereğince okul ayniyat mutemetlerinin, sayımdan sonra hazırlayarak "Millî Eğitim Bakanlığı Levazım Müdürlüğü Bakanlık Ayniyat Muhasipliği"(Şimdiki adı:MEB İdarî ve Malî İşler Başkanlığı) adresine gönderecekleri tutanak ve çizelgelerin düzenlenmesini ve gönderilmesini sağlar.

(*) 01/02/1993/2377 sayılı TD'de yayımlanan değiştirilmiş şekli. (06/04/1987/2231 sayılı TD'de Ders Dağıtım Çizelgesiyle ilgili açıklama bulunmaktadır.)

(*) Bak: 29/11/1994 gün ve 1994/78 sayılı genelgenin 20/f maddesi ile diğer ilgili maddeleri

e) Müdür, önerisi kendisine ait olan görevlileri kanun ve yönetmelikler çerçevesi içinde önermeye, cezalandırmaya, gerektiğinde işlerine son verilmesini istemeye ve müdür yardımcısı ile memurların cezalandırılmalarını ve görevlerinin değiştirilmesini önermeye yetkilidir. (*)

f) Müdür, memurlarla öğretmenlerden ödevlerini gereği gibi yapmayanlar hakkında önce kanunî yetkisini kullanır. Yetkisi dışında kalan durumları, olağanüstü nedenlerle işten el çektirilmesi gerekli görülen memur ve öğretmenlerin durumunu tez elden ilgili makamlara bildirir.

g) Müdür, geçici nedenler ya da özürleri yüzünden ödevlerine gelmeyen öğretmenlerin yerine gerekli nitelikleri taşıyan ücretli öğretmenleri seçerek bunları işe başlatır...

Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik" hükümlerine göre işlem yapılması gerekir.

Madde 10- Müdür, özel yönetmelik, emir ve kanunlarla kendisine verilen seferberlik, hava tehlikesinden korunma işlerini ve askerliğe hazırlık yönetmeliği hükümlerini yürütmekle yükümlüdür.

Madde 11- Müdür, kabul etmediği bir özre dayalı devamsızlıklarla, özürsüz devamsızlıkları kanunun verdiği yetkilerle işleme koyar. (*)

Madde 12- Müdür, devamsızlığı alışkanlık haline getiren öğretmenlerin durumunu saptayarak ilgili makama bildirir.

koridorda, sınıflarda ve okulun diğer yerlerinde bulunan öğrencilere gözcülük etmek (Birkaç nöbetçi öğretmen bulunursa müdür tarafından iş bölümü yapılır.)

d) Öğretmeni gelmeyen sınıfta bulunmak.

(*) 18/01/1994/21822 RG ile 31/01/1994/2405 TD'de yayımlanan değişik şekli

Madde 159- 2287 sayılı Kanunun 9 uncu maddesine göre hazırlanan bu Yönetmelik 1964-1965 öğretim yılı başından başlayarak yürürlüğe girer.

Madde 160- Bu Yönetmeliği Millî Eğitim Bakanı yürütür.

(*) 06/04/1987/2231, 18/12/1995/2445 EK TD

EK 3. MEB ORTAÖĞRETİM KURUMU (GENEL LİSE) MÜDÜRÜ GÖREV TANIMI

**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

TEBLİĞLER DERGİSİ

YAYIMLAR DAİRESİ BAŞKANLIĞINCA YAYIMLANMAKTADIR

SAYI:2508	CİLT:63	AĞUSTOS 2000
------------------	----------------	---------------------

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ORTAÖĞRETİM KURUMU (GENEL LİSE) MÜDÜRÜ GÖREV TANIMI**

GÖREV LİSTESİ:

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönelim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirile-bilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içeri-sinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına su-nar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânının uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.
8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.

12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
19. Okuldaki her düzeydeki Personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.
25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
29. Okulun öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı bir eğitim ortamı olmasını sağlar.
30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.

31. Özel eğitimi gerektiren kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
32. Okula yeni alınacak çocukların tespiti için Seçici Komisyon'a başkanlık eder.
33. Personelin sağlık, temizlik, düzen ve beslenme işleri ile ilgili çalışmalarını takip eder.
34. insan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, lâboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
35. Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
36. Ders araç ve gerecinin temim, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
37. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
38. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
39. Eğitim faaliyetlerinin sevgi ve şefkat anlayışı içinde yürütülmesini sağlar.
40. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.
41. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
42. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördükleri onaylar ve gösteriye açar.
43. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
44. Öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
45. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
46. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
47. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
48. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
49. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
50. Okulun yıllık bütçesini hazırlar ve ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
51. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
52. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
53. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
54. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

EK 4. VERİ TOPLAMA ARACI

Sayın Okul Müdürü,

Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda yapmakta olduğum **“Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi”** konulu yüksek lisans tez çalışmam için yardımlarınıza ihtiyaç duymaktayım.

Eğitim yönetimi ile ilgili araştırma ve yayınlarda, okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları arasında bir dengesizliğin olduğu ortaya konulmuştur. Bu dengesizlik nedeni ile Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan idarecilerin bazı sıkıntılar yaşadığı düşünülmektedir.

Anketin amacı, okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri kullanarak, sorumluluklarının ne kadarını yerine getirebildikleri konusunda değerli görüşlerinizi almaktır. Anketi cevaplandırırken, seçenekler üzerinde özenle durulması araştırma bulgularının güvenilirliğini artıracaktır. Anket maddelerinin **“Tamamen Katılıyorum - Katılıyorum - Kararsızım - Katılmıyorum - Hiç Katılmıyorum”** seçeneklerinden birinin işaretlemesi yeterli olacaktır. Ayrıca, eğer varsa konu ile ilgili diğer görüşlerinizi de anketin sonunda bırakılan boşluğa yazınız.

Vereceğiniz bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından, ankete kimlik bildirici yazı veya imza konmasına gerek yoktur.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Zehra KESER

Gaziantep Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
zehra_keser@mynet.com

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Öğrenim Durumunuz

- () Eğitim Enstitüsü Mezunu () Yüksek Öğretmen Okulu Mezunu
 () Eğitim Fakültesi Mezunu () Lisans Üstü Öğrenim
 () Diğer, Lütfen Belirtiniz:.....

2. Yaşınız

- () 36-40 () 41-50 () 50 ve Üzeri

3. Cinsiyetiniz

- () Erkek () Bayan

4. Toplam Hizmet Süreniz

- () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl
 () 11-20 Yıl () 20 Yıl ve Üzeri

5. Yöneticilikteki Hizmet Süreniz

- () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl
 () 11-20 Yıl () 20 Yıl ve Üzeri

6. Okulunuzun Bulunduğu Çevrenin Sosyo Ekonomik Düzeyi

- () Alt () Orta () Üst

7. Görev Yaptığınız Okul Türü

- () Genel Lise
 () Ticaret Meslek Lisesi / İmam Hatip Lisesi
 () Anadolu Lisesi / Fen Lisesi

**Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını
Kullanma Dereceleri Ölçeği**

Madde No	Sayın okul müdürü, Size verilen yetkilerle aşağıda sıralanan sorumluluklarınızın ne kadarını yerine getirebildiğinizi işaretleyiniz lütfen!	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
1	Okul için misyon ve vizyon geliştirmekteyim.					
2	Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamaktayım.					
3	Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak için gerekli araştırmaları yapmaktayım.					
4	Eğitim kalitesini yükseltip, bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için araştırmaya dayalı iyileştirme projeleri hazırlamaktayım.					
5	Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlamaktayım.					
6	Okulun gelişim planlarını hazırlamaktayım.					
7	Araştırma ve planları uygulamaya koymaktayım.					
8	Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler almaktayım.					
9	Okulda ahenkli bir çalışma düzeni kurmaktayım.					
10	Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan planlamaktayım.					
11	Personeli görevlendirirken görev tanımına uygunluk esasını göz önünde bulundurmaktayım.					
12	Yıllık ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarında öğretmenlere rehberlik etmekteyim.					
13	Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamaktayım.					
14	Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla Öğretmenler Kurulu' na başkanlık etmekteyim.					
15	Öğretmenler Kurulu' nda alınan kararların gerekli görülenlerini üst makamlara bildirmekteyim.					
16	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon faaliyetleri yürütmekteyim.					
17	Okulda her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekteyim.					
18	Tüm personelin işleri ile ilgili alanlarda yetişmeleri için tedbirler almaktayım.					

Madde No	Sayın okul müdürü, Size verilen yetkilerle aşağıda sıralanan sorumluluklarınızın ne kadarını yerine getirebildiğinizi işaretleyiniz lütfen!	Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
19	Personel arasında işbirliğinin tesisini ve uyumunu sağlamakta yol gösterici bir rol oynamaktayım.					
20	Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izlemekteyim.					
21	Personelin performansında verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırmaktayım.					
22	Gerektiğinde astlara yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlamaktayım.					
23	Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda yasal yetkimi kullanmaktayım.					
24	Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri almaktayım.					
25	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermekteyim.					
26	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamaktayım.					
27	Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri almaktayım.					
28	Personelin sağlık, temizlik, düzen ve beslenme işleri ile ilgili işleri takip etmekteyim.					
29	İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisler ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurmaktayım.					
30	Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirmekteyim.					
31	Okul binası ve tesislerin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunması ve güvenliği için gereken tedbirleri almaktayım.					
32	Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlamaktayım.					
33	Ders araç ve gereçlerinin verimli kullanılması için gerekli tedbirleri almaktayım.					
34	Yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem vermekteyim.					

Madde No	Sayın okul müdürü, Size verilen yetkilerle aşağıda sıralanan sorumluluklarınızın ne kadarını yerine getirebildiğinizi işaretleyiniz lütfen!	Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
35	Çevre imkanlarından okulun yararlanmasını sağlamaktayım.					
36	Okulun imkanlarından çevrenin yararlanmasını sağlamaktayım.					
37	Eğitim faaliyetlerinin sevgi ve şefkat anlayışı içinde yürütülmesini sağlamaktayım.					
38	Okulun iç öğeleriyle (idari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı ve diğer personel) iş birliği içinde çalışmaktayım.					
39	Okulun dış öğeleriyle (Okul koruma Derneği, Okul Aile Birliği, vb. gibi) iş birliği içinde çalışmaktayım.					
40	Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetelerinin bütün yazılarını incelemekteyim.					
41	Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaparak uygun görülenleri gösterime açmaktayım.					
42	Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurmaktayım.					
43	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlamaktayım.					
44	Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarının Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapmaktayım.					
45	Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesini sağlamaktayım.					
46	Okulun yıllık bütçesini hazırlamaktayım.					
47	Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapmaktayım.					
48	Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirmekteyim.					
49	Aday personelin yetişmesi için gerekli önlemleri almaktayım.					
50	Yapılan rutin işleri standartlaştırmaktayım.					

Konuya ilişkin (varsa) diğer görüşlerinizi belirtiniz lütfen.

.....

EK 5. FAKTÖR YÜKÜ TABLOSU

Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi Ölçeğindeki Maddelerin Ait Olduğu Faktörler ve Faktör Yükleri Tablosu

Madde No	Faktör Yüğü	
1. FAKTÖR: OKUL GELİŞİMİ		
1	0,75	Okul için misyon ve vizyon geliştirmekteyim.
2	0,72	Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamaktayım.
3	0,68	Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak için gerekli araştırmaları yapmaktayım.
4	0,67	Eğitim kalitesini yükseltip, bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için araştırmaya dayalı iyileştirme projeleri hazırlamaktayım.
5	0,66	Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlamaktayım.
6	0,64	Okulun gelişim planlarını hazırlamaktayım.
7	0,62	Araştırma ve planları uygulamaya koymaktayım.
8	0,60	Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler almaktayım.
9	0,58	Okulda ahenkli bir çalışma düzeni kurmaktayım.
10	0,57	Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan planlamaktayım.
13	0,54	Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamaktayım.
29	0,52	İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğere tesisler ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurmaktayım.
30	0,48	Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirmekteyim.
32	0,48	Çağın ve çevrenin gelişen ve değışen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlamaktayım.
43	0,47	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlamaktayım.
2. FAKTÖR: PERSONEL İŞLERİ		
11	0,83	Personeli görevlendirirken görev tanımına uygunluk esasını göz önünde bulundurmaktayım.
16	0,82	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon faaliyetleri yürütmekteyim.

17	0,64	Okulda her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekteyim.
18	0,62	Tüm personelin işleri ile ilgili alanlarda yetişmeleri için tedbirler almaktayım.
19	0,61	Personel arasında işbirliğinin tesisini ve uyumunu sağlamakta yol gösterici bir rol oynamaktayım.
21	0,60	Personelin performansında verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırmaktayım.
24	0,59	Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri almaktayım.
28	0,52	Personelin sağlık, temizlik, düzen ve beslenme işleri ile ilgili işleri takip etmekteyim.
38	0,49	Okulun iç öğeleriyle (idari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı ve diğer personel) iş birliği içinde çalışmaktayım.
42	0,44	Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurmaktayım.
49	0,40	Aday personelin yetişmesi için gerekli önlemleri almaktayım.
Madde No	Faktör Yüğü	3. FAKTÖR: EĞİTİM-ÖĞRETİM
12	0,70	Yıllık ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarında öğretmenlere rehberlik etmekteyim.
14	0,60	Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla Öğretmenler Kurulu' na başkanlık etmekteyim.
15	0,57	Öğretmenler Kurulu' nda alınan kararların gerekli görülenlerini üst makamlara bildirmekteyim.
20	0,56	Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izlemekteyim.
25	0,55	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermekteyim.
26	0,54	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamaktayım.
27	0,51	Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri almaktayım.
33	0,49	Ders araç ve gereçlerinin verimli kullanılması için gerekli tedbirleri almaktayım.
37	0,46	Eğitim faaliyetlerinin sevgi ve şefkat anlayışı içinde yürütülmesini sağlamaktayım.
40	0,45	Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetelerinin bütün yazılarını incelemekteyim.
41	0,44	Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaparak uygun görülenleri gösterime açmaktayım.

Madde No	Faktör Yüğü	4. FAKTÖR: BÜROKRATİK İŞLER
22	0,63	Gerektiğinde astlara yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlamaktayım.
23	0,61	Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda yasal yetkimi kullanmaktayım.
31	0,51	Okul binası ve tesislerin kullanımı, bakımı, temizliğı, yangına karşı korunması ve güvenliğı için gereken tedbirleri almaktayım.
44	0,50	Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarının Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapmaktayım.
45	0,47	Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesini sağlamaktayım.
46	0,46	Okulun yıllık bütçesini hazırlamaktayım.
47	0,45	Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapmaktayım.
48	0,39	Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirmekteyim.
50	0,38	Yapılan rutin işleri standartlaştırmaktayım.
Madde No	Faktör Yüğü	5. FAKTÖR: ÇEVRE İLE İLGİLİ İŞLER
34	0,61	Yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem vermekteyim.
35	0,56	Çevre imkanlarından okulun yararlanmasını sağlamaktayım.
36	0,55	Okulun imkanlarından çevrenin yararlanmasını sağlamaktayım.
39	0,52	Okulun dış öğeleriyle (Okul koruma Derneğı, Okul Aile Birliğı, vb. gibi) iş birliğı içinde çalışmaktayım.

EK 6. ANKET MADDELERİNE VERİLEN CEVAPLARIN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERİ TABLOSU

Madde No	Okul Müdürlerinin Görevleri	N	Aritmetik Ort.	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi	Std. Sapma
1	Okul için misyon ve vizyon geliştirmekteyim.	36	3,56	Katılıyorum	1,25
2	Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamaktayım.	36	3,75	Katılıyorum	1,41
3	Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak için gerekli araştırmaları yapmaktayım.	36	3,28	Kararsızım	1,57
4	Eğitim kalitesini yükseltip, bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için araştırmaya dayalı iyileştirme projeleri hazırlamaktayım.	36	2,86	Kararsızım	1,61
5	Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlamaktayım.	36	2,56	Katılmıyorum	1,61
6	Okulun gelişim planlarını hazırlamaktayım.	36	2,56	Katılmıyorum	1,50
7	Araştırma ve planları uygulamaya koymaktayım.	36	2,61	Kararsızım	1,45
8	Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler almaktayım.	36	2,69	Kararsızım	1,62
9	Okulda ahenkli bir çalışma düzeni kurmaktayım.	36	3,06	Kararsızım	1,61
10	Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan planlamaktayım.	36	3,17	Kararsızım	1,22
11	Personeli görevlendirirken görev tanımına uygunluk esasını göz önünde bulundurmaktayım.	36	3,22	Kararsızım	1,01
12	Yıllık ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarında öğretmenlere rehberlik etmekteyim.	36	3,42	Katılıyorum	0,97
13	Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamaktayım.	36	3,67	Katılıyorum	0,66
14	Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla Öğretmenler Kurulu' na başkanlık etmekteyim.	36	4,50	Tamamen Katılıyorum	1,32
15	Öğretmenler Kurulu' nda alınan kararların gerekli görülenlerini üst	36	3,17	Kararsızım	0,97

	makamlara bildirmekteyim.				
16	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon faaliyetleri yürütmekteyim.	36	4,06	Tamamen Katılıyorum	0,77
17	Okulda her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekteyim.	36	3,53	Katılıyorum	0,88
18	Tüm personelin işleri ile ilgili alanlarda yetişmeleri için tedbirler almaktayım.	36	3,56	Katılıyorum	0,79
19	Personel arasında işbirliğinin tesisini ve uyumunu sağlamakta yol gösterici bir rol oynamaktayım.	36	4,00	Katılıyorum	1,17
20	Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izlemekteyim.	36	3,75	Katılıyorum	1,18
21	Personelin performansında verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırmaktayım.	36	3,33	Kararsızım	0,67
22	Gerektiğinde astlara yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlamaktayım.	36	4,06	Katılıyorum	1,09
23	Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda yasal yetkimi kullanmaktayım.	36	3,69	Katılıyorum	1,08
24	Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri almaktayım.	36	3,94	Katılıyorum	1,17
25	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermekteyim.	36	3,44	Katılıyorum	0,90
26	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamaktayım.	36	3,78	Katılıyorum	1,33
27	Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri almaktayım.	36	2,78	Kararsızım	0,63
28	Personelin sağlık, temizlik, düzen ve beslenme işleri ile ilgili işleri takip etmekteyim.	36	3,67	Katılıyorum	0,63
29	İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisler ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır	36	4,28	Tamamen Katılıyorum	1,08

	bulundurmaktayım.				
30	Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirmekteyim.	36	3,92	Katılıyorum	0,81
31	Okul binası ve tesislerin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunması ve güvenliği için gereken tedbirleri almaktayım.	36	3,75	Katılıyorum	0,72
32	Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlamaktayım.	36	3,83	Katılıyorum	1,13
33	Ders araç ve gereçlerinin verimli kullanılması için gerekli tedbirleri almaktayım.	36	4,00	Katılıyorum	0,57
34	Yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem vermekteyim.	36	3,64	Katılıyorum	0,61
35	Çevre imkanlarından okulun yararlanmasını sağlamaktayım.	36	4,50	Tamamen Katılıyorum	0,61
36	Okulun imkanlarından çevrenin yararlanmasını sağlamaktayım.	36	4,53	Tamamen Katılıyorum	0,84
37	Eğitim faaliyetlerinin sevgi ve şefkat anlayışı içinde yürütülmesini sağlamaktayım.	36	4,28	Tamamen Katılıyorum	1,09
38	Okulun iç öğeleriyle (idari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı ve diğer personel) iş birliği içinde çalışmaktayım.	36	4,33	Tamamen Katılıyorum	0,51
39	Okulun dış öğeleriyle (Okul koruma Derneği, Okul Aile Birliği, vb. gibi) iş birliği içinde çalışmaktayım.	36	3,75	Katılıyorum	0,34
40	Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetelerinin bütün yazılarını incelemekteyim.	36	3,28	Kararsızım	0,99
41	Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaparak uygun görülenleri gösterime açmaktayım.	36	3,36	Kararsızım	0,89
42	Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurmaktayım.	36	4,47	Tamamen Katılıyorum	0,81
43	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlamaktayım.	36	3,50	Katılıyorum	1,64
44	Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarının Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini	36	4,33	Tamamen Katılıyorum	0,55

	yapmaktayım.				
45	Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesini sağlamaktayım.	36	4,39	Tamamen Katılıyorum	0,98
46	Okulun yıllık bütçesini hazırlamaktayım.	36	3,69	Katılıyorum	0,59
47	Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapmaktayım.	36	4,33	Tamamen Katılıyorum	0,97
48	Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirmekteyim.	36	3,97	Katılıyorum	0,55
49	Aday personelin yetişmesi için gerekli önlemleri almaktayım.	36	3,92	Katılıyorum	1,42
50	Yapılan rutin işleri standartlaştırmaktayım.	36	4,42	Tamamen Katılıyorum	1,33
	TOPLAM	36	3,68	Katılıyorum	0,54

EK 7. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ İZİN YAZISI

T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM,4.27.00.04.311.05/
KONU : Anket Uygulaması

11 04.2005 11740

VALİLİK MAKAMINA
GAZİANTEP

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Zehra KESER tarafından İlimiz Şahinbey ve Şehitkamil ilçe merkezinde bulunan tüm ortaöğretim okullarına yönelik "Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Dereceleri" konulu teziyle ilgili olarak anket yapmak istediği ilişikte sunulan yazıda belirtilmiştir.

Söz konusu anketin İlimiz ilçesindeki Ortaöğretim Okullarında eğitim öğretim aksatılmadan yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Fikret ATAĞ
Milli Eğitim Müdür V.

OLUR
11/04/2005
Mehtmet KURDOĞLU
Vali Yardımcısı

EK 8. ANKETİN UYGULANDIĞI ORTAÖĞRETİM OKULLARININ LİSTESİ

Anketin Uygulandığı İl: Gaziantep, İlçe: Şahinbey		Anketin Uygulandığı İl: Gaziantep, İlçe: Şehitkamil	
Sıra No	Okulun Adı	Sıra No	Okulun Adı
1	Atatürk Lisesi	1	Arif Nihat Asya Lisesi
2	Cumhuriyet Lisesi	2	Bayraktar Lisesi
3	Gaziantep Lisesi	3	Abdulkadir Konukoğlu Lisesi
4	İnci Konukoğlu Lisesi	4	Hasan Süzer Lisesi
5	Mimar Sinan Lisesi	5	Hacı Sani Konukoğlu Lisesi
6	Mehmet Uygun Lisesi	6	İsmet Paşa Lisesi
7	19 Mayıs Lisesi Lisesi	7	Hasan Ali Yücel Lisesi
8	Şehit Şahin Lisesi	8	Orhan Sevinç Lisesi
9	Ülğan Konukoğlu Lisesi	9	Nigar Ertürk Lisesi
10	Yavuz Sultan Selim Lisesi	10	Vehbi Dinçerler Fen Lisesi
11	Emine Konukoğlu Lisesi	11	Ayten Kemal Akınal Lisesi
12	H.M.Bakbak Kız Meslek Lisesi	12	Gaziantep Anadolu Lisesi
13	G.P. Haksal Ticaret Meslek Lisesi	13	Fitnat Nuri Tekerekoğlu Anadolu Lisesi
14	M.R. Uzel End. Meslek Lisesi	14	Mehmet Akif Ersoy End. Mes. Lisesi
15	Anadolu Otelcilik Turizm Meslek Lisesi	15	H. Sani Konukoğlu End. Mes. Lisesi
16	Ö. Özmimar İmam Hatip Lisesi	16	Fatih Kız Meslek Lisesi
		17	Ahmet Erkul And. Dış Tic. Lisesi
		18	H.Mustafa Gençten Tic. Mes Lisesi
		19	Aysel Kemal Akınal Tic. Mes. Lisesi
		20	Hayri Akınal İmam Hatip Lisesi

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Gaziantep’te doğdu. 1998 yılında F.N.Tekerekoğlu Anadolu Lisesi’nden mezun oldu. 2002-2003 öğretim yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü bitirdi. Adıyaman ve Gaziantep illerinde sınıf öğretmenliği yaptıktan sonra Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge Bürosu’nda çalışmaya başladı. 2006 yılında İtalya’da düzenlenen “European Quality Management in Educational Organizations” konulu eğitim seminerine katıldı. Halen Gaziantep Üniversitesi Gaziantep Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü’nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

VIATE

She was born in Gaziantep in 1980. In 1998 she graduated from F.N. Tekerekoğlu Anatolian High School. In 2002-2003 academic year she was graduated from Hacettepe University Faculty of Education, Division of Elementary Teaching. She worked Adıyaman and Gaziantep as a primary school teacher, and then worked at R-D Department of Gaziantep Provincial Educational Directorate. In 2006 she participated a course in Italy about “European Quality Management in Educational Organizations”. She is working as a research assistant at Education Faculty of Gaziantep University now.