

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN
YETKİ KULLANIMINDA VE YETKİ DEVRİNDE
YAŞADIKLARI SORUNLAR**

YÜKSEK LİSANS TEZ

İLKNUR ÖZTÜRK

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

Aralık 2015

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN
YETKİ KULLANIMINDA VE YETKİ DEVRİNDE
YAŞADIKLARI SORUNLAR**

YÜKSEK LİSANS TEZ

**İLKNUR ÖZTÜRK
(Y1212.041127)**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

Aralık 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041127 numaralı öğrencisi **İlknur ÖZTÜRK**'ün "**İLK-ORTA OKULU YÖNETİCİLERİNİN YETKİ KULLANIMINDA VE YETKİ DEVRİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18.12.2015 tarih ve 2015/24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **..kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :05/01/2016

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ragıp ÖZYÜREK

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

.....
.....
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

Okul idarecileri okulun kalitesini şüphesiz en çok etkileyen kişilerdir. Okul idarecilerinin yaşadığı her sorun, okulun gelişmesine ve yenilenmesine etki etmektedir.

Bu araştırma okullarda idarecilerin yetki devrinde ve yetki paylaşımında yaşanan sorunların nedenlerini araştırmaya yöneliktir.

Gerek araştırmanın tüm aşamalarında, gerekse lisansüstü eğitimimde kendisinden çok şey öğrendiğim, değerli hocam, danışmanım; Sayın Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR'a gösterdiği yakın ilgi, yardım ve sabrı için sonsuz teşekkür eder, saygı ve sevgilerimi sunarım.

Ayrıca, bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme, babama, kardeşlerime, teşekkürlerimi sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Tezimin her aşamasında bana her türlü desteği gösteren sevgili eşime ve tezi yazarken yeterince zaman ayıramadığım biricik kızıma ve oğluma annelerine göstermiş olduğu sabırdan dolayı sonsuz teşekkür ediyorum.

Aralık 2015

İlknur ÖZTÜRK
Sınıf Öğretmeni

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem durumu.....	2
1.1.1. Alt Problemler.....	2
1.3. Çalışma Grubu.....	3
1.5. Sınırlılıklar.....	4
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Örgüt.....	5
2.2. Yönetim.....	6
2.3. Yöneticilik.....	7
2.3.1. Eğitim Yönetimi.....	8
2.3.2. Okul Yönetimi.....	10
2.4. İlköğretim Okulu Müdürünün Görevleri.....	11
2.5. Yetki.....	15
2.6. Sorumluluk.....	16
2.7. Yetki ve Sorumluluk Denklığı.....	16
2.8. Yetki Devri.....	17
2.8.1. Yetki Devrini Gerekli Kılan Nedenler.....	19
2.8.2. Yetki Devri Düzeyleri ve İlkeleri.....	20
2.8.2.1. Sorumluluğun Devredilememesi İlkesi.....	22
2.8.2.2. Yetki ve Sorumluluğun Denklığı İlkesi.....	22
2.8.2.3. Komuta Birliği İlkesi.....	22
2.8.2.4. Devredilecek Yetkinin Pratik Olması.....	23
2.9. Yetki Devretmenin Yararları.....	23
2.10. Yetki Devretmenin Sınırları.....	23
2.11. Aştların Yetki Devralmaktan Kaçınmalarının Nedenleri.....	24
2.12. Eğitimde Yetki Devri.....	24
2.13. Öğretmen Yetkilendirmesinin Boyutları.....	27
2.14. İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yetkilendirilmesi.....	28
2.15. İlgili Araştırmalar.....	29
2.15.1. Yurt içinde Yapılan Araştırmalar.....	29
2.15.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	33
3. YÖNTEM.....	36
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	36
3.2. Araştırmanın Evreni.....	36
3.3. Veri Toplama Aracı.....	36
3.4. Ölçeğin Uygulanması.....	37
3.5. Verilerin Analizi.....	37

3.6 Geçerlilik ve Güvenilirlik	37
4. İSTATİSTİKSEL ANALİZ RAPORU	42
4.1. BULGULAR	42
5. SONUÇLAR-TARTIŞMA VE ÖNERİLER	82
5.1 Sonuçlar-Tartışma	82
5.3 Öneriler	84
5.3.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler	84
5.3.1 Araştırmacılar İçin Öneriler	85
KAYNAKLAR	86
EKLER	89
ÖZGEÇMİŞ	110



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : KMO ve Bartlett Küresellik Testi	38
Çizelge 3.2 : Maddelerinin Faktör Yük Değerleri	40
Çizelge 4.1 : Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılmasında sorun yaşarım.....	46
Çizelge 4.3 : Okulun yeterli düzeyde ısınmasında sorun yaşarım.....	47
Çizelge 4.3 : Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında sorun yaşarım.	48
Çizelge 4.3 : Yazı işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.....	49
Çizelge 4.5 : Hesap işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.....	50
Çizelge 4.6 : Ayniyat işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	51
Çizelge 4.7 : Kooperatif veya kantinin çalıştırılmasında sorun yaşarım.	52
Çizelge 4.8 : Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilemesi veya izlenmesinde sorun yaşarım.....	53
Çizelge 4.9 : Okulda mevzuatın uygulanmasında sorun yaşarım.	54
Çizelge 4.10 : Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılmasında sorun yaşarım.	55
Çizelge 4.11 : Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşarım.	56
Çizelge 4.12 : Ödül veya ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmasında sorun yaşarım.	57
Çizelge 4.13 : Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenmesinde sorun yaşarım.	58
Çizelge 4.14 : Yöneticiler Kurulunda Alınan Kararların Uygulanmasında Sorun yaşarım.	59
Çizelge 4.15 : Okulda alınan kararlara personelin katılmasında sorun yaşarım.	60
Çizelge 4.16 : Okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde sorun yaşarım.	61
Çizelge 4.17 : Sicil ve disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.....	62
Çizelge 4.18 : Çevredeki örgütlerin okula maddi kazanç sağlamak için harekete geçirilmesinde sorun yaşarım.	63
Çizelge 4.19 : Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşarım.	64
Çizelge 4.20 : Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında sorun yaşarım.....	65
Çizelge 4.21 : Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşarım.	66
Çizelge 4.22 : Ders araçlarının bakım ve onarımının düzenli olarak yapılmasında sorun yaşarım.....	67
Çizelge 4.23 : Okulda bulunan laboratuvarlardan ve işliklerden bütün sınıfların faydalanmasında sorun yaşarım.....	68
Çizelge 4.24 : Rehberlik hizmetlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	69
Çizelge 4.25 : Öğrenci disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.....	70
Çizelge 4.26 : Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşarım.....	71

Çizelge 4.27 : İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun yürütülmesinde sorun yaşarım.	72
Çizelge 4.28 : Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılmasında sorun yaşarım	73
Çizelge 4.29 : Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.....	74
Çizelge 4.30 : Okulun temizlik personelinin görevlerini yerine getirmesinde sorun yaşarım.	75
Çizelge 4.31 : İşler doğru yapılmadığı için kendim yaparım.....	76
Çizelge 4.32 : Yetki devrinde astlarımlın yetki almaktan kaçmasını aşmakta sorun yaşarım.	77
Çizelge 4.33 : Yetki devrinde astlarıma güvenmekte sorun yaşarım.....	78
Çizelge 4.34 : Bilgisayar destekli öğretimin yapılmasında sorun yaşarım.	79
Çizelge 4.35 : Yetki devrinde astlarıml kendine güvenmekte sorun yaşar.	80



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Yetki Devri Düzeyleri 21



İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN YETKİ KULLANIMINDA VE YETKİ DEVRİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR

ÖZET

İnsanları bilgiyle donatan eğitim kurumu olarak okulların işlevlerini beklendiği düzeyde yerine getirmesinde ve işleyişinin sürekliliğinde en önemli görev kuşkusuz okul yöneticilerindedir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve yetki kullanma becerileri okul yönetiminin kalitesini ortaya çıkarır.

Okul yöneticilerinin üzerindeki yük arttıkça doğal olarak yetki sınırları da genişlemektedir. Okul-aile iletişiminin artması ve velilerin okul ve öğrenciler hakkında anlık bilgilendirilmesi, internetin hayatımıza bu denli girmesiyle birçok bilginin internete girilmesi, sürekli merkezden gelen mesajlara cevap verilmesi ve öğretmenlere aktarılması gibi birçok görev okul yöneticilerinin yetkilerini arttırmıştır. Okul yöneticisinin artan yetkileri aynı zamanda onlara iş yükü de getirmiştir.

Yetkisini paylaşabilen yöneticilerin iş yükü hafiflediği için işlerini daha doğru, daha kısa sürede ve daha az stres altında yapması beklenmektedir. Yöneticinin iş yükünün hafiflemesi okuldaki eğitim-öğretimle daha çok ilgilenmesi için ona zaman sağlayacaktır.

Gelişmiş toplumların eğitim sistemlerinin de toplumla beraber değişip gelişir. Değişen koşullar, gelişen teknoloji, ihtiyaç duyulan insan gücündeki değişim, halkın ve devletin eğitimden beklendikleri değiştikçe okuldan beklentilerde artmış; beklentiler arttıkça ve koşullar değiştikçe yöneticilerin farklı alanlarda yetkileri doğmuştur. Türkiye 'de İlk defa 1953-54 ders yılında Gazi Eğitim Enstitüsü Pedagojik ve Özel Eğitim Bölümlerinde rehberlik bağımsız bir ders olarak programda yer almıştır (meb, 2014). 1950'lerden önce mesleki yönlendirmeden veya internet hayatımıza bu kadar girmeden önce e-okuldan, veli ve öğrenciyi internet üzerinden bilgilendirmekten bahsedemedik. Bu ve bunun gibi daha nice yenilik yöneticilere yeni görevler ve yeni yetkiler yüklemiştir. Artık yetkiler o kadar artmıştır ki bir insanın tek başına altından kalkamayacağı bir hale gelmiştir. Burada yöneticinin yöneticilik becerilerinin yanı sıra yetki kullanma ve yetki paylaşabilme becerileri de önem kazanmıştır.

Yönetimin bir bilim olarak araştırılmaya başladığı 1900' lü yılların başında, yönetim daha çok güç ve otorite kullanarak iş görenlere iş yaptırabilme olarak tanımlanırken, çağdaş yaklaşımlar yönetimi iş görenlere güdüleme yoluyla iş yaptırabilme veya insan gücünü en yüksek performansa çıkarma ve insan gücünden en yüksek verimi elde etme olarak kabul etmektedir (Eren, 2003). Her yöneticinin birinci derecede

amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır(Taymaz, 2003). Yöneticinin görevi, örgütü amaçlar yönünde yasatmaktır (Başar, 2000). Eğitim yönetimi eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak etkili bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır. Eğitim yöneticileri de örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludurlar (Taymaz, 2007).

Schein'a göre en büyük örgüt olan toplum, çeşitli bireylerin koordinasyonu sayesinde, kendi üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Örgüt kavramının temelini oluşturan öğelerden birisi, karşılıklı yardım fikrine dayanan, çabaların koordinasyonudur (Yücel, 2006).

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

Eğitimde en yüksek verimi almak için öncelikle eğitim ortamındaki temel ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir. Okulda eğitim ortamındaki temel ihtiyaçların giderilmesinde en önemli sorumluluk sahibi kişiler ise okul yöneticileridir. Yetki paylaşımında sorun yaşayan ve okullarının ihtiyaçlarını belirleyip gidermekte sıkıntılar yaşamaktadır. Okul içerisinde yaşanan birçok sıkıntının kaynağı yetki paylaşımında ortaya çıkan sorunlardır. Bir okulun iyi yönetilmesi şüphesiz ki o okuldaki eğitimin kalitesini de arttıracaktır.

Araştırmanın genel amacı, İstanbul İl'i Esenyurt İlçesi'ne bağlı İlk ve Ortaokullarında görev yapan yöneticilerin yetki kullanımında ve yetki devri sırasında yaşadıkları sorunları belirlemek ve öneriler geliştirmektir.

Bu araştırmanın evreni, 2014–2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Esenyurt İlçesinde bulunan İlk ve Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinden oluşmaktadır.

Bu araştırmanın verileri 2014-2015 eğitim-öğretim yılı güz döneminde toplanmıştır. Veri toplama aracı olan ölçek formu 30'u ilkokul ve 34'ü ortaokul olmak üzere toplam 64 okulda uygulanmıştır.

İstatistiksel analizler SPSS versiyon 20 yazılımı ve Excel 2010 kullanılarak yapıldı. Tüm değişkenlerin frekans ve yüzde değerleri hesaplandı. Tüm değişkenler cinsiyet, öğretmenlerin okuldaki görevleri ve meslek deneyimlerine göre Pearson-Chi Square test istatistiği yöntemi kullanılarak karşılaştırıldı. Skalalı soruların tamamı için faktör analizi uygulandı. Sonuçlar çizelgeler halinde sunuldu.

Araştırma bulgularının; eğitim yöneticilerine, okul yönetiminde bir ışık tutacağı, bu alanda yeni araştırmalar yapacak olan araştırmacılara veri sağlayacağı bu konuyu güncelleştirip üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırma imkânları sunacağı ve yol göstereceği umulmaktadır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan bir seminer programı ile İl Milli Eğitim Müdürlükleri koordinatörlüğünde okul yöneticilerine “Yetki Kullanımı ve Yetki Devri” konulu seminerler verilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yetki, Okul Yönetimi, Yetki Paylaşımı

PROBLEMS EXPERIENCED BY PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS ADMINISTRATORS IN THE EXERCISE AND TRANSFER OF AUTHORITY

ABSTRACT

As educational institutions that equip people with knowledge, the most important task falls undoubtedly upon school administrators when it comes to expected functioning and continual operation of the schools. School administrators' skills in management and exercise of authority reveals quality of the school administration.

As school administrators' responsibilities expand, so do the limits of their authority. Many tasks including increased parent-school communication, and parents being instantaneously informed about their kids and about the school, inputting large amounts of information in online resources with the advent of the internet, and responding to as well as disseminating the communication received from the central office to teachers have resulted in expanding the authority of school administrators. Expansion in authority also resulted in additional work load.

Administrators that are able to share their authority are expected to complete their tasks more accurately, in a shorter amount of time and under smaller amount of stress due to the decrease in their workload. Reduction in the workload of administrators will yield them more time that can be spent paying closer attention to the educational activities. Educational systems of advanced populations advance in tandem to the population in general. With changing conditions, advances in technology and changes in manpower needs, expectations of the public and governments form the educational systems have increased; with increasing expectations and changing conditions administrative authorities in various areas have emerged.

Counseling first appeared as an independent course of study in the curriculum of Gazi Educational Institute Pedagogical and Special Education department in 1953-54 school year (MHE,2014). Prior to occupational counseling in 1950's or prior to the internet penetrating every aspect of our lives, we could not have talked about informing parents and students over the internet. This and many innovations like it have vested administrators with new responsibilities and authorities. These authorities have expanded beyond that which can be properly executed by a single person. In this respect, administrator's skills in executing and sharing authority have gained importance in addition to the administrative skills.

While management was frequently described as making workers work by mostly exerting power and authority in the initial years of 1900's when management was started to be studied as a science, contemporary approaches accept management as motivating workers to work or increasing manpower to the highest level of performance and obtaining the highest level of efficiency from manpower (Eren,

2003). The first goal and role of every manager is to provide more and better than that which is available in the establishment (Taymaz, 2003). Management's responsibility is to make sure the organization lives up to its goals. (Başar, 2000). Educational administration is implementing the determined policies and decisions by obtaining and efficiently utilizing the human and material resources in order to ensure the educational organizations reach established goals. Educational administrators are responsible for managing their organizations within the framework of Turkish Ministry of Education's general goals and their organizations' special goals.

According to Scheiner, society, the largest organization, provides for the needs of its members through coordination of various individuals. One of the fundamentals of organizational concept is the coordination of efforts based on the idea of mutual aid (Yucel, 2006).

In short, management is the use of available human and material resources effectively in order to attain the objectives of the organization. Based on this, management in a formal organization; must ensure the organization reaches the determined goals and lives according to its goals. Human and material resources must be obtained and used effectively. Must implement the policies and decisions that are set for the organization and should ensure these are put to life. Must observe, inspect and improve operations of the organization.

Basic needs in an educational environment must be satisfied in order to obtain the highest efficiency from education. Those that have the biggest responsibility in ensuring that the basic needs in the educational environment are satisfied are the school administrators. Those that experience difficulties in sharing their authorities also experience difficulties in determining and satisfying the needs of the school. Source of many of the problems that arise within schools are those that stem from sharing authority. Good management of a school will undoubtedly improve the educational quality of that school as well.

General purpose of this research is to identify and offer solutions to the problems related to exercise and transfer of authority experienced by administrators of primary and middle schools in Esenyurt district of Istanbul

The scope of this research is comprised of school administrators working in primary and middle schools in Esenyurt district of Istanbul in 2014-2015 school year.

Data of this research has been compiled during the fall semester of 2014-2015 school year. As the means of data collection, scale form has been distributed in 30 primary and 34 middle school. "SPSS 20 for windows" has been used for the resolution of the study.

It is expected that the research findings will; illuminate education management and school administrators, provide data for other researchers studying this subject, keep the subject updated so that it will be pondered and discussed upon. Additionally, a symposium titled "Authority Exercise and Authority Transfer" could be prepared by the Ministry of Education and given to school administrators under the coordination of local National Education Administrations.

Keywords: Authority, School Administration, Authority Sharing

1. GİRİŞ

İnsanları bilgiyle donatan eğitim kurumu olarak okulların işlevlerini beklendik düzeyde yerine getirmesinde ve işleyişinin sürekliliğinde en önemli görev kuşkusuz okul yöneticilerindedir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve yetki kullanma becerileri okul yönetiminin kalitesini ortaya çıkarır.

Okul yöneticilerini üzerindeki yük arttıkça doğal olarak yetki sınırları da genişlemektedir. Okul-aile iletişiminin artması ve velilerin okul ve öğrenciler hakkında anlık bilgilendirilmesi, internetin hayatımıza bu denli girmesiyle birçok bilginin internete girilmesi, sürekli merkezden gelen mesajlara cevap verilmesi ve öğretmenlere aktarılması gibi birçok görev okul yöneticilerinin yetkilerini arttırmıştır. Okul yöneticisinin artan yetkileri aynı zamanda onlara iş yükü de getirmiştir.

Yetkisini paylaşabilen yöneticilerin iş yükü hafiflediği için işlerini daha doğru, daha kısa sürede ve daha az stres altında yapması beklenmektedir. Yöneticinin iş yükünün hafiflemesi okuldaki eğitim-öğretimle daha çok ilgilenmesi için ona zaman sağlayacaktır.

Bir okulun iyi yönetilmesi şüphesiz ki o okuldaki eğitimin kalitesini de arttıracaktır.

Gelişmiş toplumların eğitim sistemlerinin de toplumla beraber değişip gelişir. Değişen koşullar, gelişen teknoloji, ihtiyaç duyulan insan gücündeki değişim, halkın ve devletin eğitimden beklendikleri değiştikçe okuldan beklentilerde armış; beklentiler arttıkça ve koşullar değiştikçe yöneticilerin farklı alanlarda yetkileri doğmuştur. Türkiye 'de İlk defa 1953-54 ders yılında Gazi Eğitim Enstitüsü Pedagojik ve Özel Eğitim Bölümlerinde rehberlik bağımsız bir ders olarak programda yer almıştır. (meb, 2014)

1950'lerden önce mesleki yönlendirmeden veya internet hayatımıza bu kadar girmeden önce e-okuldan, veli ve öğrenciyi internet üzerinden bilgilendirmekten bahsedemzedik. Bu ve bunun gibi daha nice yenilik yöneticilere yeni görevler ve yeni yetkiler yüklemiştir. Artık yetkiler o kadar artmıştır ki bir insanın tek başına

altından kalkamayacağı bir hale gelmiştir. Burada yöneticinin yöneticilik becerilerinin yanı sıra yetki kullanma ve yetki paylaşabilme becerileri de önem kazanmıştır.

1.1. Problem durumu

Araştırmanın genel amacı, İstanbul İl'i Esenyurt İlçesine bağlı İlk ve Ortaokullarında görev yapan yöneticilerin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?

1.1.1. Alt Problemler

1. İlk ve Ortaokul yöneticileri “yetki kullanımı” sırasında hangi düzeyde sorun yaşadıklarını algılamaktadır?

2. İlk ve Ortaokul yöneticileri “yetki kullanımı” sırasında karşılaştıkları sorunlarla ilgili algı düzeyleri;

a) Okul türü

b) Okulun eğitim durumu

c) Okulun fiziki yapısı

d) Okuldaki personel sayısı

e) Kıdem

f) Okuldaki öğrenci sayısı

g) Yöneticinin pozisyonu

h) Yöneticinin mezuniyet durumu

i) Yöneticinin akademik çalışma yapıp yapmadığı

j) Eğitimin herhangi bir anabilim dalında yüksek lisans veya doktora eğitimi alıp almadığı;

gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

3. İlk ve Ortaokul yöneticilerinin; a) okul işletmesi, b) çalışan işleri, c) öğrenci işleri, d) eğitim-öğretim işleri yönleriyle ve e) yetki devri sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları hangi düzeydedir?

4. İlk ve Ortaokul yöneticilerinin, a) okul işletmesi, b) çalışan işleri, c) öğrenci işleri, d) eğitim-öğretim işleri yönleriyle ve e) yetki devri esnasında yaşadıkları problemlerle ilgili algıları;

a) Okulun türü

b) Okulun eğitim durumu

c) Okulun fiziki yapısı

d) Okuldaki personel sayısı

e) Kıdem

f) Okuldaki öğrenci sayısı

g) Yöneticinin pozisyonu

h) Yöneticinin mezuniyet durumu

i) Yöneticinin akademik çalışma yapıp yapmadığı

j) Eğitimin herhangi bir anabilim dalında yüksek lisans veya doktora eğitimi alıp almadığı;

gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı, İstanbul İl'i Esenyurt İlçesine bağlı İlk ve Ortaokullarında görev yapan yöneticilerin yetki kullanımında ve yetki devri sırasında yaşadıkları sorunları belirlemek ve öneriler geliştirmektir.

1.3. Çalışma Grubu

İstanbul ili Esenyurt ilçesi sınırları içerisinde yer alan resmi ilkokul ve Ortaokullarda 2014-2015 eğitim-öğretim yılında görev yapan 142 okul yöneticisi (Müdür ve Müdür yardımcıları) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerden 98 tanesi erkek, 44 tanesi kadındır; 36'ü müdür, 78'i ise müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Ayrıca ankete katılanların soruları içtenlikle cevaplandırmaları için isimleri belirtilmemiştir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırmada okul yöneticileri ile ilgili elde edilen veriler İstanbul Esenyurt ilçesi ile sınırlıdır.
2. Ölçeğin ölçtüğü özellikler ile sınırlıdır.
3. Araştırma 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul Esenyurt ilçesinde okul yöneticiliği yapmakta olan bireyler ile sınırlıdır.



2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Örgüt

Bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren insan topluluğu (Başaran,1983).

Günümüzde örgütle uygarlık eş anlamda kullanılmaktadır. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur (Aydın, 1991).

Örgüt planında yalnızca, bazı belirli faaliyetler eşgüdümleşir. Ancak pek çok nedenlerle örgüt içinde yer alanlar, bu sınırlar içinde kalmazlar. Çalışanlar arasında çeşitli ilgiler ve ihtiyaçlar biçimsel olmayan örgütleri ortaya çıkarır (Gibson, 1973).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Koçel, 1993).

Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Yine bireysel yetenekleri arttıran bir araçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 1991). Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır (Açıkalm, 1994).

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek yine de kolay olmamaktadır (Shein, 1976).

2.2. Yönetim

Günümüz dünyasında bilgiye sahip olan toplumların hızla geliştiğini, güçlendiğini ve belirli bir refah düzeyine ulaştığını görmekteyiz. Bilgiyi topluma yaygın en önemli kurum olan okulların başarılı yönetilmesi okullardan yetişen bireylerin bilgiye hakim ve daha donanımlı olmasını doğrudan etkilemektedir.

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir (İlgar, 2000).

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

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip, eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, Yönetim, 1989).

Yönetim farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını kapsar(Taymaz, 2003).

Yönetim, insanlar arasında işbirliği oluşturma ve işbirliği içerisinde amaca ulaşmaktır. (Tosun, 1994).

“Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi,

denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerekleŖebilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir. Hangi örgütte olursa olsun yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerekleŖtirmek üzere madde kaynaklarını ve bireylerin çabalarını eşgüdümlemektir” (Aydın, 2000).

Yönetim ise bir örgütte tüm ekonomik kaynakların (emek, sermaye, toprak, bilgi) en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak ekonomik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve control edilmesidir (Aktan, 2004). Yönetim farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleŖtirilmesini ve uygulanmasını kapsar (Taymaz, 2003).

Özetle örgütün hedeflerine ulaşması için sahip olduğu maddi kaynaklarını ve insan kaynaklarını etkili biçimde kullanmasını yönetim sağlar. Yönetim formal örgütlerde; örgütü hedeflerine ulaŖtırmalı ve amaçlarına uygun yaşatmalıdır. Yönetim, örgütün politika ve kararları uygulamalı ve işlerin doğru bir biçimde kısa sürede yapılmasını sağlamalıdır. Örgütün çalışmalarını izlemesi gereken, denetleyecek ve geliŖtirecek olan yönetimdir.

2.3. Yöneticilik

Örgütlerin kendilerine özgü işleyişleri ve yapısı vardır. Örgütlerin iyi yönetilmesini sağlayacak olan yöneticilerdir. Yönetici ne kadar deneyimli, örgütün işleyişini düzenleyen mevzuat ve kurallar konusunda ne kadar donanımlı, karar verme becerisi ne kadar gelişmişse örgütlerin başarısında o doğrultuda artacaktır.

Yöneticinin görevi, örgütü amaçlar yönünde yaşatmaktır (Başar, 2000). Tüm yöneticilerin en önemli hedefi , kurumda varolan imkanlardan çok daha fazlasına ulaşmaktır (Taymaz, 2003).

Eski bir bilim dalı olarak yönetim, tarihsel süreç içerisinde gelişmeler göstermiş, çeşitli yönetsel kuramlar geliştirilmiş, geride bıraktığımız yüzyıllarda da örgüt iklimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, yönetimde insan ilişkileri gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Yöneticiliğin insan mühendisliği olduğu anımsanırsa bir yöneticide bulunması gerekli üç özellik de, yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir (Açıkalm, 1998).

Yönetimin var olduğu her yerde yöneticiler, yöneticilerin var olduğu her yerde ise yönetilenler var olduğu noktasında uzlaşmaktadır. Yönetimin nasıl icra

edildiğine ilişkin farklı görüşler olsa da, karar alma yetkisine sahip olan kişiler yöneticilerdir (Shain, 1965). Emir verecek olan yöneticiler, personellerini tanımalılar, yetersizliği ortadan kaldırmalılar, işi ve çalışmalarını ortak noktada oluşturma yeteneğine sahip olmalıdırlar (Hanson, 1996).

1950'lere kadar yönetici, astların çalışmasından sorumlu makam ve yetki sahibi kişi olarak düşünülürken, bundan sonra astların performansından sorumlu kişi olarak görülmeye başlandı. Daha sonra, yöneticinin bilginin uygulamasından sorumlu kişi olarak kabul edildiği, yönetimde asıl kaynağın bilgi olduğu, toprak, emek, sermaye gibi kaynakların yetersizliği; sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerin oluşturulmasının bilgiye bağlı olduğu anlaşılmıştır (Bursalıoğlu,1994).

Yönetici, örgütteki iş görenlerin performansını artırabilmek için, onların örgütle ilgili kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Sağlıklı örgütler daha katılımcı, tabandan destek gören sorunların işbirliği içinde çözüldüğü ve insanların uzmanlığından yararlanan kuruluşlardır (Balcı, 1995).

Eğitim örgütlerinin de her örgütte olduğu gibi iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir ve bu da donanımlı yöneticilerle mümkündür.

2.3.1. Eğitim Yönetimi

Eğitimin ham maddesi insandır. Girdisi ve çıktısı insan olan, etkisini uzun vadede gösteren çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen eğitim yönetiminin kendine özgü yönleri vardır. Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür.

Bugün "yönetim bilimi" de çeşitli dallara ayrılmıştır. "Eğitim yöneticiliği" yahut "okul yöneticiliği" bu bölümlerden biridir. Yönetim bilimi, kamu yöneticiliği, endüstri yöneticiliği, eğitim yöneticiliği gibi çeşitli uzmanlıklara ayrılmıştır (Binbaşoğlu, 1983).

Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulan eğitim sisteminde, millî eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için birleşen eğitim işgörenleriyle diğer kaynakları örgütleyerek ve eş güdümleyerek harekete geçirme sürecidir(Başaran, 1983).

Kaya (1993:39) eğitim yönetiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir.

•Eğitim sistemi doğrudan ya da dolaylı olarak insanla ilgili hizmette bulunur, insanların davranışlarını değiştirir ya da yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veli ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.

•Eğitim amaçlarından birisi, insanlarda düşünüp eleştirme davranışlarını da geliştirmektir. Öğrenciler okulda eleştirel düşünceyi geliştirdikçe farklı görüşlerde olan insanların tepkileride artar.

•Eğitim kurumlarında yetiştirilen kişiler eğitildikleri alanların dışında çalışmak istemeyebilir, bu durum eğitim-insan-iş dengesi bozabilir.

•Eğitim sisteminde insan davranışlarındaki değişikliklerin ya da kazandırılan davranışların ölçülüp, amaçlara ulaşma derecesi ölçülerek başarısının değerlendirilebilmesi zordur.

•Eğitim sisteminde girdi ve çıktı çevre insanlarıdır. Bu sebeple çevre gereksinmelerinin karşılanması ve çevren etkisi kaçınılmazdır.

•Eğitimle ilgilenenlerle eğitim sistemini doğrudan ya da dolaylı yollarla denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik bireylerle gurupların beklentilerinde de farklılıklar olacağından, özellikle okul yöneticileri farklı baskılar altında çalışırlar.

•Toplumun eğitim sisteminden beklentisiyle eğitim sistemine olan ilgisi dengeli değildir. Beklentisine kıyaslayarak ilgi daha azdır, bu sebeple işbirliği sağlamak zordur.

•Eğitim Kurumu okulda görevli öğretici personeller genellikle mesleki eğitimini almış öğretmenlerden oluşmaktadır. Okul müdürü Bakanlıkça genellikle öğretmenler içerisinden seçilip atanır. Bunların büyük birçoğunun okul yöneticiliğiyle alakalı öğrenim ve deneyimi olmaması teknik yetki kullanımını güçleştirir.

•Eğitim kurumu ülkede en küçük yerleşim birimi köye kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi birçok kademe ve alanda öğrenim veren bütün eğitim kurumlarının verimli bir şekilde yönetiminden sorumludur.

•Eğitim kurumu çevreniniht iyaçlarına cevap vermekle yükümlüyken, yönetim genellikle merkezi sisteme bağlıdır.

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaçları ve işlevleri açasından

iş yönetimi ve kamu yönetiminden ayrılıp farklılıklar gösterir (Aydın, 2000).

2.3.2. Okul Yönetimi

Okul eğitim sistemimizin en önemli parçası olduğu için okul yöneticilerinde diğer eğitim yöneticileri kadar donanımlı olması beklenmektedir.

Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliğiyle okul yöneticiliği ayrı meslek sahalarıdır ve okul yöneticisinin yeterlik alanları eğitim yöneticisinin yeterlik alanlarından farklıdır. Nasıl ki yönetimin eğitime uygulanmasıyla eğitim yönetimi oluşuyorsa, okullarda ki yönetim de eğitim yönetiminin okullarda uygulanmasından oluşmaktadır (Bursalıoğlu, 2002).

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim sistemi okulları da kapsayan bir üst sistem konumundadır (Taymaz, 2003).

Okullar eğitim sistemlerinin alt sistemleridir. Okullar, örgütlenme ve çalışmalarında eğitim yönetimine bağlı bir değişken konumundadır. Okullar, eğitim sisteminin;

- En önemli parçalarındandır,
- Eylemsel sınırını ve çerçevesini belirler,
- Sistemin sınırı içinde, birinci seviyede, üretimi amaçlayan somut örgütlenmedir (Açıklın, 1998).

Okul yönetimi de eğitim yönetimini daha sınırlı bir alana uygulamasıdır (Taymaz, 1995).

Okul üzerine düşen farklı konulardaki görevlerini yerine getirebilmek için değişik nicelikte ve nitelikte ögelere ihtiyaç duymaktadır. Bunlar:

- Yöneticiler,
- Öğretmenler,
- Eğitimci Olmayan Personel,
- Öğrenciler,
- Ana-Baba,
- Baskı Grupları,

- Yönetim Yapısı,
- İş Piyasasıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Okullar, eğitim sistemlerini direk etkileyen alt sistemlerdir. Üstte eğitim politikasını ve planını belirleyen; ortaysa bu eğitim politikalarını ve planlarını yorumlayanlar yöneticilerdir. Fakat bunların uygulamalarını gerçekleştirecek ve sistemin geri bildirimini sağlayankişiler üst düzey okul yöneticileridir (Açıkakalın, 1998).

Okulda yönetimin önemi, esasen yönetim görevinden doğar. Yönetim görevi; okulu amacına uygun bir şekilde yaşatmaktır. Okulda yönetimin önemi aynı zamanda, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını da belirtmektedir. Yönetiminin çok yönlülüğü, yöneticilere de çok yönlü yetkiler ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu yetkiler ve sorumluluklar okul yönetimine değer kattığı gibi okul yönetiminin önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2002).

2.4. İlköğretim Okulu Müdürünün Görevleri

Okul müdürleri, okul programları, yönetimi paylaşma, bölgesel karar verme gibi alanlarda daha fazla yetki ve sorumluluklara sahiptir. Okul merkezli yönetimde müdürlerin artan rolleri şunlardır (Güçlü, 2000).

- Karar verme gruplarını geliştirme, güçlendirme, plânlama ve örgütleme,
- Güdüleme, değişiklikleri yönlendirme,
- Okulunu, dışarıdaki dünya ile birleştirme.

Sorumluluklarla beraber daima aynı derecede yetki de verilmelidir (Taymaz, 1995).

Okul müdürü Milli Eğitim temel ilkelerine bağlı kalarak, Milli Eğitim ve okulun genel amaçlarını gerçekleştirebilmek için gereken insani ve maddi kaynakları sağlar, alınan kararlarla planlar çerçevesinde yönetir. Okul personelinin görev, yetki ve sorumlulukları yönetmeliklerde maddelerle sıralanır (Taymaz, 2003).

1. Okulu yönetirken yasalara uyar ve okulu yasalar doğrultusunda temsil eder.
2. Sorunların çözümü için ilgililerle kararlar alır.
3. Okulun amaçları doğrultusunda stratejik planlarını yapar.

4. Personellerin işlerini tanımlayıp yetkilerini ve sorumluluklarını belirtir.
5. Çalışmalarında Milli Eğitimin temel ilkelerine uyar.
6. Okulun çevreyle uyumunu sağlayıp misyonunu yerine getirir ve vizyonunu genişletir.
7. Okulu geliştirmek için çalışır.
8. İşleri iş birliğiyle yapıp takım ruhu oluşturur.
9. İletişim ağı kurup, okuldaki formal ve informal iletişimin kesintisiz olmasını sağlar.
10. Kişisel ilişkilerdeki kuralları belirleyip uygular.
11. Personele moral motive etkinlikleri düzenler.
12. Personelin işdoyumunu sağlamak için çabalar.
13. Okuldaki tüm toplantıları ilgililere duyurur ve katılımı sağlar.
14. Araştırma ve geliştirme (ar-ge) çalışmalarına katkı sağlayacak çalışmalar düzenler.
15. Teknolojik gelişmelere ayak uyduracak yenilikler yapar.
16. Personele rehberlik yapar, hizmet içi eğitimlere katılmalarını sağlar.
17. Personelin çalışmalarını inceler, çalışmalara katkı sağlar.
18. Okulun ihtiyaçlarını belirler ve eksikleri tamamlamak için kaynak oluşturur.
19. Sıcak ve samimi bir çalışma ortamı yaratmak için gayret eder.
20. Okulu geliştirecek etkinlikler düzenler, okulun çevreyle iletişimini sağlar.
21. Yöneltil etik ilkelerine uygun davranışlar gösterir.
22. Okulda tasarruf önlemleri alır.
23. Yeni gelen personelin göreve başlama yazısını yazar, göreve başlatır.
24. Personelin nakil, yer değiştirme ve ayrılma işlemlerini eksiksiz tamamlar.
25. Stajyer öğretmenlere ve aday memurlara rehber atar ve gelişmelerine yardım eder.
26. Personellerin kendilerini geliştirmesine ve terfi etmesine yardım eder.
27. Personele maaş, ek ders ücreti ve diğer ödemeleri zamanında ödenmesini sağlar.
28. Personele yıllık, mazeret, hastalık ve aylıksız izinlerin kullanmasını sağlar..
29. Sicille ve disiplinle ilgili işlemleri yürütür.

30. Cezalandırma ve ödüllendirmeyi adil olarak yapar.
31. Okul personelinin sağlık durumunu kontrol edip, askerlik işlemlerini yapar.
32. Okul personelinin çalışmalarını düzenler ve takip eder.
33. Okul öğrenci kontenjanlarını ve okula kaydolma şartlarını düzenler.
34. Öğrencilerin kayıtlarını ve dosyalarını düzenler..
35. Öğrencilerin devam-devamsızlık ve nakil işlemlerini takip eder, onaylar.
36. Sınıf geçme işlemlerini düzenler, sınavların doğru yapılmasını sağlar.
37. Öğrencilere karne, teşekkür ve takdir belgelerinin verilmesini sağlar.
38. Öğrencilere diploma işlemleriyle ilgilenir.
39. Öğrencilere öğrenci kimlik kartı ve paso verilmesini sağlar.
40. Maddi olanakları yetersiz öğrencilere yardım ve burs sağlamaya çalışır.
41. Eğitim-Öğretim yılının başında yıllık öğretim ve eğitim planını hazırlar.
42. Okul yönetimine fayda sağlayacak kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur.
43. Öğrencilerin sınıfını ve şubesini belirler.
44. Öğretmenlerin de katılımıyla ders dağıtımını yapar.
45. Ders dağıtım programını oluşturur, öğretmen ve öğrencilere duyurulmasını sağlar.
46. Öğretmenler kurulu toplantısını yapar.
47. Zümre, sınıf ve şube öğretmenler kurulu toplantılarını düzenler.
48. Öğretmenlerin yıllık ders planlarını inceler, katkıda bulunur ve onaylar.
49. Öğretim için gerekli ders araç gereçlerini temin eder.
50. Okulda kütüphane oluşturarak öğrencilerin faydalanmasını sağlar.
51. Öğretmenlerin ders programlarını inceler, ders programlarına tavsiyelerde bulunur.
52. Okul gezileri düzenleyerek öğrencilerin gezerek görerek öğrenmesini sağlar.
53. Derslere girer ve yapılan öğretimi inceler.
54. Okul yürütme kurulunu kurar .
55. Rehberlik servisinin kurulmasını ve hizmetlerin devamını sağlar.

56. Disiplin ve onur kurulları oluşturur, çalışmalarını takip eder.
57. Okulda nöbet hizmetlerini düzenler ve takip eder.
58. Sosyal ve eğitsel kulüplerin kurulması ve çalışmalarının düzenlenmesine yardım eder.
59. Okulda belirli günler ve haftaların düzenlenmesini sağlar.
60. Spor, sanat ve kültür çalışmalarının gelişmesinde ve düzenlenmesinde katkı sağlar.
61. Okul Aile Birliğinin çalışmalarını düzenler ve çalışmalarından faydalanır.
62. Okul Koruma Derneği çalışmalarını düzenler ve yaptıkları katkıları inceler.
63. Çevresindekilerden destek alarak çevrenin gelişmesine katkıda bulunur.
64. Okul binasıyla tesislerinin yerleşim ve kullanım planlarını yapar.
65. Okul binasıyla tesislerinin bakımlarıyla onarımlarının vaktinde yapılmasını sağlar.
66. Güvenlikle sivil savunma tedbirlerini aldırır.
67. Acil durumlara (yangına veya sabotaja) karşı alınması gereken tedbirleri belirleyip uygular.
68. Okulun tesislerinin, bahçe ve binasının temizlik işlemlerinin yürütülmesini sağlar.
69. Okulun yazı işlerini düzenleyip ilkelerine uygun şekilde işlemlerini sağlar.
70. Okul yazışmaları ve gizli yazı işlemlerini yapıp arşivin düzenlenmesini yapar.
71. Okula ait gelir-giderleri hesaplayıp bütçeyi hazırlar.
72. Ödenek oluşturulmasını ya da avans alınmasını, kullanılıp ödenmesini sağlar.
73. Alım satım ve ihale işlerini alakalı yasalar doğrultusunda yürütür.
74. Okulun çayhane ve kantin işletmelerini denetler.
75. Okulun işleme, ayniyat kayıt, devir-teslim sayım işlemlerini düzenler.
76. Okul tarafından yapılan yıllıkların, gazetelerin ve dergilerin yazını denetler.
77. Bayrak töreninin yönetmelikte belirtilen hükümlere uygun yapılmasını sağlar.
78. Okul İta Amiri olarak muhasebe işlerini denetleyip onarlar.
79. İzinli olarak görevinden ayrıldığında yerine yardımcılarını vekil müdürlüğe tavsiye eder.

Okul müdürü kendisine yasalar ve yönetmelikler ile verilip sınırları belirlenen

görevini yaparken aynı şekilde kendisine yasalar ve yönetmelikler ile verilip sınırları belirlenen yetkileri kullanır(Taymaz, 2000). Okul müdürleri, kanunların, yönetmeliklerin ve emirlerin sınırları içerisinde okullarının tüm işlerini yönetip, düzenlemeye ve denetlemeleriyle yetkililerdir (MEB, 1998)

2.5. Yetki

Yetki sözcüğü kurumsallaşmış kuvvet, gücün dışarıya gösterilmesi, başka kişilerin davranışlarını etkileyebilecek kararları alma gücü, yöneticilerin kararları alma, personelinden itaat isteme hakkı ve iletişimin akımı biçimlerinde tanımlanmıştır (Bursalıoğlu, 2002). Yetki kendi hiyerarşisi içinde, üstlerin ve astların aralarındaki ilişkilidir. Üstler, astların kabulleneceği beklentisi ile kararlarını tasarlarlar, biçimlendirirler ve astlara aktarırlar. Astlar, kararlara uymak ve kararlara uygun şekilde davranışlar sergilemesinin gerekliliğine inanırlar. Yetki kullanan yöneticiler, neler yapılacağını ve yapılacakların kimler tarafından uygulanacağını bilirler. En son sözü söyleme hakkı yöneticinin. Yetki sınırları içerisindeki durumlarda gerekli gücü kullanabilirler. Yetki, sorumluluğun yerine getirilmesini ve kişisel eylemlerin örgüt amaçlarıyla aynı doğrultuda olmasını sağlar (Aydın, 2000). Yetkinin üç tane temel işlevi bulunmaktadır:

1. Kendisiyle birlikte sorumluluklar da getirip kime verilmiş ise, onu sorumluluğa sokmuş demektir.
2. Karar alma süreçlerinde uzmanlık isteyip bu uzmanlığı, teknik temeller yoluyla elde eder.
3. Örgütün koordinasyonunu kolaylaştırır, koordinasyon aracıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Yetkilendirme, iş yapanın işe ilişkin kararları alması, uygulaması ve sonuçları denetlemesidir. Yetkilendirme bireyin özgüveninin artmasını sağlar. Yetki genelde aşağıdaki nitelikleri taşır:

- Yetki, karar sürecinde uzmanlığa yer verir.
- Yetki, kişiler arası ilişkilerin bir sonucudur.
- Yetki, üstün kullanması ve astın kabul etmesiyle etkili olur.
- Yetki, kendisi ile birlikte ve dengeli olarak sorumluluk getirir.
- Yetki, başkalarına aktarılabilir veya devredilebilir (Taymaz, 2007).

2.6. Sorumluluk

Sorumluluk kavramı teoride ve pratikte oldukça karmaşıktır. Hizmeti sunan ve alan arasında bir ilişki olarak görülebilmektedir. Sorumluluk, işe ilişkin faaliyeti başarabilme, belirli faaliyetin yapılıp yapılmaması yönüyle hesap verebilmeme durumudur (Efil, 1996). Yetki kendisiyle birlikte sorumluluklarda getirmekte ve yöneticilerden hangisine verilmiş ise onu sorumluluğa sokmuştur. Belirli şeylerden sorumlu kişiler raporlama, açıklamada bulunma, analiz etme, sebep ve sonuçları yorumlamaya mecbur olmaktadır (Leithwood, 1999).

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):

- 1.İşi kademeler arasında bölüp gruplayabilme,
- 2.İşleri hazırlayıp, amaçlarını belirtme ve yapılışını tespit etme,
- 3.Yetenekleri iyileştirmek ve personeli yetiştirme,
- 4.Ödüllendirip cezalandırmada adaletli olma,
- 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).

Okul müdürleri, alakalı yasaların, eğitim politikalarıyla çağdaş eğitim anlayışı beklentilerinin doğrultusunda okulunu amacına ulaştırma görevleriyle yükümlüdür (Kaya, 1993).

2.7. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

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).

Örgütlenme işini hallederken yöneticiler bazı kavramları ve ilkeleri anlayıp uygulamak mecburiyetindedir. Bu ilkelerden biri de yetkiyle sorumluluk denkliği ilkesidir. Yetkiyle sorumluluğun denk olma ilkesine göre, yöneticilerin kullandığı yetkiyle sorumlulukları birbirlerine denk olmalıdır. Sorumluluk taşımayan yetki, yetkiye dayanmayan sorumluluk olmamalıdır (Genç, 2004).

Güç; yöneticilerin davranışlarının yöneticilerin çevresindeki durumu etkileyebilmesi, yetki; yöneticilerin belli davranışları gösterme hakkı, sorumluluk ise yöneticilerin belli davranışları gösterme mecburiyetidir (Bursalıoğlu, 2000).

2.8. Yetki Devri

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

Yetki devri, belli işlerin yapılıp kararlar alınmasında geçici veya devamlı olarak başka kişilerin yetkilendirilmesini ifade etmektedir (Mucuk, 1997). Örgütteki görevlerin yapılabilmesi için işgörene görev verilip verilen görevi yapabilmeleri için yetkilerle desteklenmesi yetkinin devredilmesi olarak isimlendirilir. Yetkinin devredilmesi, yöneticilerin sahip oldukları yetkilerin bazı bölümlerini astına devretmesidir. Asta devrolan yetkiler istenildiğinde geri alınabilirler. Bu noktada mühim olan, devredilen yetkiyle asta görevini yerine getirmesinde belirli sınırlar çerçevesinde hareket etme özgürlüğü sağlamaktır. Kişilere yetki devretmeden sorumluluk vermekte bir anlam ifade etmez (Alpugan, 1998).

Yönetici bütün konularda tek başına kararlar alıp, bu kararları uygulama yeteneğine sahip değildir. Yöneticinin görevinin bazı bölümlerini yetkisiyle birlikte başka kişilere devretmek zorundadırlar. Yetki devri, yöneticilerde bulunan karar alma hakkının, kendisine bağlı bulunan astlara devredilmesi olarak görülmektedir (Efil, 1996).

Yetki devrinin iki temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yetki, diğeri ise sorumluluktur. Yetki daha öncede belirtildiği gibi iş yaptırma hakkı olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk ise kullanılan yetkinin sonuçlarına katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Wells (1993) yetki devrini, operasyonel ya da

yönetmel özelliikteki görevlerin astlara devredilmesi olarak açıklamaktadır. Bu tanımın içerdiği en önemli nokta, devredilen görevin ve sorumluluğun anlamlı olmasıdır. Yetki devri, çağdaş yönetim anlayışının gereklerinden biri olduğu kadar, yöneticiye öncelikli işlerle uğraşma olanağı tanıyan bir yönetim uygulamasıdır (Elma, 2003).

Yetki devri bir kişinin tek başına yapacağı işlerin, farklı kişilere dağıtılmasını sağlar ve böylece verimi artırır. Yetki devrini olanaklı kılan faktörleri Wells (1993) işgücü planlaması, eleman devşirme, seçme, yönlendirme ve yetiştirme, performansın önündeki engelleri kaldırma, yönetim desteği sağlama şeklinde sıralamıştır. Wells (1993) yetki devrederken dikkat edilecek hususları ise şu şekilde belirtmiştir:

1. Performansları tanımlanamamış sorumluluklar devredilmemelidir.
2. Performansı uygulayabilecek yeteneğine sahip olmayan kişilere sorumluluklar devredilmemelidir.
3. Yönetici kasıtlı olarak görevin eşit dağılmasını sağlayacak şekillerde devretmeye gayret etmelidir.
4. Yönetici kasıtlı olarak imkanların eşit dağılmasını sağlayacak şekillerde devretmeye gayret etmelidir.
5. Etkin devretme kişisel farkların ve durumun gerekliliklerinin farkında olmak gerektirir.
6. Etkin devretme devredilebilir ve devredilemez sorumluluğu ayırt etmeyi gerektirir.
7. Devretme kararı alırken devredilen sorumlulukların normal zamanlarda yapmaya yeterli yetkilerde verilmelidir.
8. Yöneticiler, personellere aktardıkları yetkileri alakalı diğer kişilere bildirmeli.
9. Sorumluluklar personellere verilmeden lazım olan rapor ve diğer kontrol süreçlerine dikkat edilmeli.
10. Görevler bittiğinde yöneticiler bu olguyu hemen kabul etmeli ve imkan olduğunda geri besleme yapmalıdır.
11. Personeller devraldıkları görevlerin sorumluluklarını görevi tamamlayıncaya ve ya üstü sorumluluğu kendinden alıncaya dek taşımalıdır.

12. Sorumluluk devretmek hesap vermektan kurtulma anlamına gelmez; sorumluluklar yöneticilerdedir.

Gerdangeri (1972) yöneticinin asta devretmemesi gereken yetkileri şu şekilde belirtmiştir:

- Planlama yetkisi,
- Örgütlendirme yetkisi,
- Denetim yetkisi,
- Disiplin yetkisi,
- Değerlendirme ve atama yetkisi,
- İşe özendirme ve geliştirme yetkisi,
- Yöneticinin yetki devretme yetkisi.

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

- Çalışanı etkili yapma,
- Çalışanda kendine güven duygusu gelişmesinde katkı sağlama,
- Çalışanın çözümsüzlük ve zayıflık gibi duygularının üstüden gelebilmeye yardımcı olma,
- Çalışanın hareketlenmesinde onu güçlendirme,
- Görevin başarılmasında çalışanı güdüleme, anlamında olduğunu ifade etmektedirler.

2.8.1. Yetki Devrini Gerekli Kılan Nedenler

Bir örgütte görevlerin gruplandırılması ve yürütülmesi, yetkinin aktarılmasını gerektirir (Tanrıöğen, 1997). Yetki devrini gerekli kılan çok sayıda neden bulunmaktadır. Rees (1996), yetki devretmenin gerekliliğini zaman baskısı ve astlardan etkili olarak yararlanmaya bağlamaktadır. Efil (1996), ise, yetki devrinin

sorunlarla alakalı çözüm üretmesi, çabuk karar alabilme ve örgüt içinde uyumlu ortam yaratılabilmesi için gerekli bir faaliyet olduğunu belirtmektedir. Uris (1998), yetki devrinin astlara beceri kazandıran bir süreç olduğunu, becerileri geliştiren astların işlerinin veya kapasitelerinin üç önemli sonuç doğurduğunu ifade etmektedir (Elma, 2003).

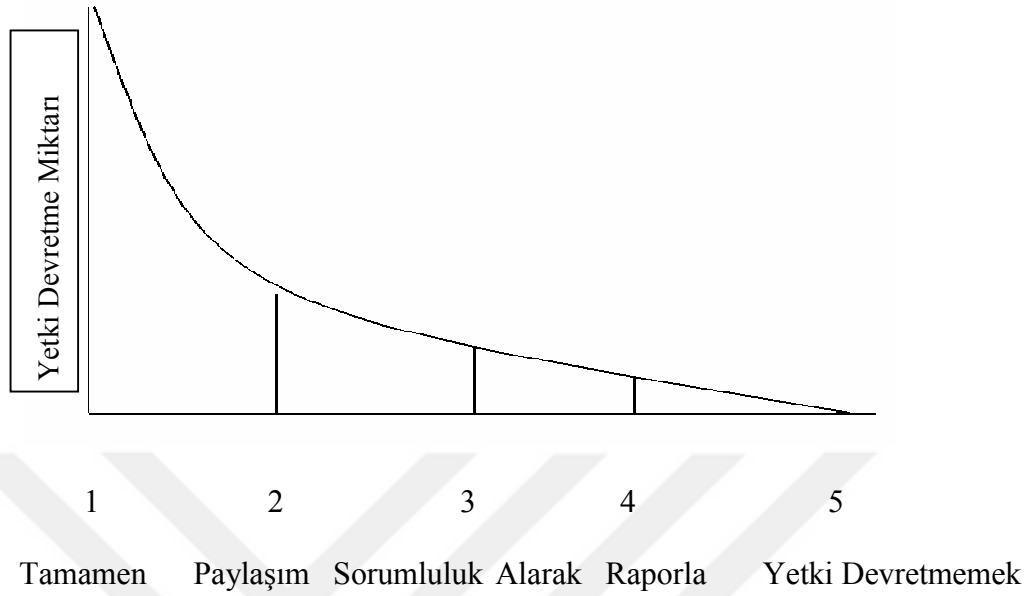
Genel olarak yetki devrini gerekli kılan nedenleri, üst, ast ve örgütü temel alarak açıklamak olasıdır. Yönetici, iş yükünün artması, zaman baskısı, önemli ve öncelikli işler üzerinde yoğunlaşmak istemesi, astların gelişmelerine katkı sağlaması, astların sorumluluk duygularının ve anlama düzeylerinin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

Astlar açısından yetki devrine bakıldığında; potansiyellerini örgütün yararına daha çok kullanma ve yarar sağlama ve devralınan yetkiler sayesinde kendi kapasitelerini artırma ve kendini geliştirme unsurları göz önüne alındığında yetki devri gereklidir.

Örgüt açısından yetki devrine bakıldığında; işlerin daha hızlı yürütülmesi ve problemlerin daha çabuk çözülmesini sağlamaktadır. Ayrıca astları karar mekanizmasına dahil edip örgütün karar verme ve alınan kararları uygulama sürecini hızlandıracağından yetki devri gereklidir.

2.8.2. Yetki Devri Düzeyleri ve İlkeleri

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



Şekil 2.1 : Yetki Devri Düzeyleri (Elma, 2003):

1.Basamak: Tamamen yetki vermek; yardımcılardan (astlardan) biri işi tamamen yüklenir.

2.Basamak: Paylaşımlı yetki verme; yönetici ve astlardan biri işi paylaşır ve işin hangi bölümünden kimin sorumlu olduğunda anlaşmaya varırlar.Bu yöntem, ast tüm sorumluluğu üstlenmeyi hazır değilse, ama bazı bölümlerini şimdi yapabilecek ve kalanlarını da daha sonra öğrenebilecek “Ben yokken yap” yetki verme yöntemi; bu basamakta ast, yönetici yokken işleri olduğu gibi sürdürebilecek durumdadır.

3.Basamak: Sorumluluk alarak yetki verme; yönetici işlerin bir kısmının sorumluluğunu astta devreder.

4.Basamak: “Sürekli rapor ver” yetki verme yöntemi; bu basamakta ast işin büyük bir bölümünü üstlenmeye hazır değildir, ama ayrıntı ve direktiflerde uyarılarak gerektiğinde işe katkıda bulunabilir.

5.Basamak: yetki devretmemek; işi tamamen yetkiyi elinde bulunduran kişi yapar.

Yetki devrederken dikkate alınması gereken esaslar şunlardır:

2.8.2.1. Sorumluluğun Devredilememesi İlkesi

Yalnızca yöneticinin rolüne bağlı ve nitelikleri gereği başkalarına devredilmemesi gereken bazı görev ve sorumluluklar vardır (Wells, 1993). Yetkinin devredilebilir olmasına karşın sorumluluk devredilemez. Ancak, yetki devredilen kişi de sorumluluktan kurtulamaz. Sorumluluğun devredilememesi kısmen de olsa yetki devrine bir engel oluşturarak merkeziyetçi yapıyı güçlendirir. Yöneticiler sorumluluğun devredilememesi nedeniyle yetki devrinden kaçınabilmektedir (Türkmen, 1994). Gerdangeri (1972) sorumluluğun devredilmemesiyle ilgili olarak şu görüşleri ileri sürmektedir:

- Yetki devreden yetkisini devretmekle sorumluluktan kurtulamaz,
- Kendisine yetki devredilenin sorumluluğu, yetki devredene karşıdır ve hiyerarşik sorumluluk niteliğindedir.

2.8.2.2. Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi

Yetki devretmeksizin sorumluluk vermek kabul edilebilir bir durum değildir. Kendine yapılması için bir işin sorumluluğu verilen personel, işi yapabilecek seviyede yetki sahibi olmalıdır. Yetki ile sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Bununla birlikte yetkiden daha fazla sorumluluk yönetimin genelde gösterdiği zafiyetlerden biridir. Yetki haktır ancak bu hak verilen sorumluluklarla netleşir. Bu netleşme veya denkleşme sağlanmazsa yetkinin veya sorumluluğun kötü yöde kullanılma sonucunu doğurabilir (Can, 1997).

2.8.2.3. Komuta Birliği İlkesi

Bireyin birden fazla kişiye karşı sorumlu olmaması gerekmektedir. İki amire bağlılık, iş görenin motivasyonunu bozabileceği gibi örgütte oluşacak çatışmaları da tetikler (Eren, 1991; Irgar 1996).

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

2.8.2.4. Devredilecek Yetkinin Pratik Olması

Sorumluluk biricikse ya da ender durumlarda gündeme geliyorsa, görevi başarıyla yerine getirebilecek bir eleman mevcut bile olsa, bunu devretmek pratik olmayabilir. Ya da görevi elemana açıklamak yöneticinin kendisinin yapmasından daha fazla zaman gerektirecekse, gene devir pratik olmayacaktır. Bu özellikle işi belli tarihe yetiştirmek gibi ivedi bir durum söz konusuysa geçerlidir. Bu gibi durumlarda yetki devri ciddiye alınmalıdır (Wells, 1993). Wells (1993) nelerin devredileceğiyle ilgili ilkeleri şöyle belirtmiştir:

- Organizasyona yarar sağlayacak görev ve sorumluluklar,
- Kişinin kendi performansını iyileştirecek görev ve sorumluluklar,
- Çalışma yaşamlarının kalitesini iyileştirecek görev ve sorumluluklar,
- Çalışanların görevlerini zenginleştirecek şeyler.

2.9. Yetki Devretmenin Yararları

Alpugan (1998) yetki devretmenin yararlarını şu şekilde belirtmiştir:

- İşlerin yapılabilme potansiyellerini yükseltir.
- İşin denetimini kolaylaştırır.
- Hızla harekete geçme, doğru ve daha çabuk karar alamaya imkan tanır.
- Çalışanın sorumluluktan kaçmasını engeller.
- Çalışanın gelişimini ve yönetici yetiştirilmesini sağlar.
- Astın moralini pozitif yönde etkiler.

Eğer iş akışı içine yerleştirebilirlerse, böylesi sistemler hem yöneticinin düzenli bilgilenmesini sağlar, hem de elemanlara performansları hakkında geri besleme sunar (Wells, 1993).

2.10. Yetki Devretmenin Sınırları

- Yetkilendirilen astlar, konu hakkındaki bilgileri üstlerine ulaştırmazlar ya da yanlış bilgi verilerse, üst kontrolü kaybeder.
- Yetkilerle sorumlulukların sınırları net bir şekilde belirlenmez ise yetki devri

başarısız olur.

- Yetkilendirilenler, kendilerine devredilen yetkileri kullanacak bilgiye, tecrübeye ve yeteneğe sahip değilse yapılan yetki devri fayda sağlamaktan çok zarar verebilir.
- Verilen sorumluluklara denk yetkiler verilmezse astların başarılı olabilmesi beklenemez (Alpugan, 1998).

2.11. Astların Yetki Devralmaktan Kaçmalarının Nedenleri

Astların yetki devralmaktan kaçmalarının nedenleri şunlardır (İlgar, 2000):

- Araştırma yapıp ve akıl yürütmek yerine amire sormayı seçme,
- Eleştirilmekten korkma,
- Gereken bilgiden ve deneyimden yoksun olma
- Kendine güvensizlik,
- Çalışanların iş yüklerinin fazlalığı.

2.12. Eğitimde Yetki Devri

Yetki, okul reformunun önemli bir parçasıdır (Gonzales & Short, 1996). Eğitimde yetki devri, öğretmenin performansını ortaya koyabilme ve kendi potansiyelini kullanabilmesi açısından önemlidir. Goyne, Padgett, Rowicki ve Triplitt (1999) öğretmenlerin sahiplik duygusu ve işlerine bağlılık hissetmeleri için önemli bir kavram olan yetkilendirmeyi, iş doyumunun, motivasyonun ve bağlılığın artmasına, iletişim, karar verme ve kalitenin daha iyi hale gelmesine yardımcı olmak biçiminde de ifade etmişlerdir.

Yetkilendirme okul paydaşlarına, kendi gelişimlerinin sorumluluğunu alabilmelerini, kendi problemlerini çözebilmelerini ve bu sayede özerklik, sorumluluk, seçim ve otorite elde etme olanaklarını sağlamaktadır. Bir kurumda yetkilendirme yaklaşımının uygulanabilmesi için öncelikle çalışanlar yaptığı işin amaçlarının bilincinde olmalı, ast ve üstlerine inanmalı, kendi yeteneklerinin farkında olmalı ve yetenekleri ile ilgili fırsatları değerlendirebilmelidirler. Eğer bir okul öğretmenin kararlarını destekler, görüşlerini alır ve fikirlerine özen

ve saygı gösterirse öğretmen risk almada kendini güçlü görecektir, yaratıcılığı gelişecek ve daha olumlu kazanımlar sağlayabilecektir (Araç, 2009).

Eğitimde kaliteyi ve başarıyı geliştirme amaçlı bir dizi uygulama okulların bünyesine alınırken öğretmenlerin yetkilendirilmesi de, otoritenin dengelenmesi, verimliliğin artırılması ve daha çok kişiye söz hakkı verilip performansın yükseltilmesine yönelik etkili bir uygulama olması özelliğine bağlı olarak bu uygulamalardan birini oluşturmuştur (Güçlü, 2000). Eğitim-öğretim sistemlerini bir bütün olarak düşünmemiz gerekmektedir. Bu sistem içerisinde bireyin olduğu kadar öğretmenin de kendisini önemli hissetmesi gerekir. Elinde bir miktar yetki bulduran bir öğretmenin kendisine güveni artar ve özerkliği de başlar. Başka bir deyişle yetkilendirme yoluyla ortak yönetime bağlı olarak güçlü ve tutarlı bir okul kültürünün oluşması sağlanır (Güçlü, 2000).

Liderler kendilerine “neden” sorularının sorulmamasını tercih ederler, eğer bir açıklama yapılacaksa bu şöyle olmalıdır; okuldaki pozisyonum, sistem kurallarının gereği ve beklentiler yüzünden beni takip etmelisin (Sergiovanni, 1992).

Yetkilendirmenin özünde iki önemli özellik bulunmaktadır; bunlardan birincisi, seçme, otonomi, kontrol edebilme ve sorumluluk kuvvetlendiren örgüt deneyiminin etkin hale getirilmesi; ikincisi ise çalışmayı kuvvetlendiren ve destekleyen yeni beceriler öğrenip çalışanın becerilerini rahatça sergilemesine izin verilmesidir (Mete, 2003). Bu bağlamda, okula dayalı yönetim ve karar vermenin yararları şöyle özetlenebilir (Güçlü, 2000):

- Artan moral,
- Artan görev ve sorumluluk,
- Yönetim kararlarında gelişme,
- Değişiklikleri kabul etme,
- Anlaşmazlıkların azalması,
- Disiplin uygulamalarında iyileşme,
- Daha fazla bilgilendirilmiş öğretmenler.,
- Öğretmen iletişiminin iyileştirilmesi,

- Kararlara katılımın artması,
- Öğretmenler ile yöneticilerin ilişkilerinin artmasıdır.

Western (1993) yöneticinin okulda yetkilendirme ile ilgili kullanabileceği yaklaşımları şöyle belirtmiştir:

- Çalışanların, işi kendi başlarına yapmalarına ve yönetmelerine yardımcı olmak,
- Başarılı bir şekilde çalışana rol modeli sergilemek,
- Çalışanların işteki performansı kendilerini değerlendirmesini sağlamak,
- Sosyal gücünü ikna ve inandırma olarak kullanmak,
- Bireysel katılımı arttırmak için, övgü, cesaretlendirme ve sözlü geri bildirim kullanmak,
- Duygusal destek vermek (Western 'den aktaran; Mete, 2004).

Yetkilendirme, kurullar oluşturup görev paylaşımı yapmak değildir. Önemli olan yetki devri sürecinde gösterilen başarıdır. Yetki bireylere, işbirlikli çalışma, meslektaşlık bilinci, karar verme süreçlerinde söz sahibi olabilme, bürokratik kısıtlamalara maruz kalmaksızın problem çözme yeteneği kazandırmaktadır (Short, Green, & Melvin, Creating Empowered Schools: Lessons in Change, 1994).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için yönetimin, yönetilenler üzerinde yeterli düzeyde yönetme gücüne sahip olması beklenir, aksi durumlarda yönetim sorunları yaşanabilir. Yönetilenlerin yönetimin egemenliği altına girmeyi benimsemeleri beklenir. Öğretmenlerin, uygun görmediği ve benimsemediği bir değişimi gerçekleştirmek oldukça zor olur (Erdoğan, 2002).

Yetki kişisel sorumluluğu ve beraberinde hesap verebilirliği getirdiğinden dolayı öğretmenlerin performanslarında artışı sağlar. Okulda öğretmenlerin yetkilendirilmelerinin sağlanması güven, motivasyon ve verim gibi bir dizi olumlu özelliğin de öğretmenlere ve örgüte kazandırılmasına katkı sağlamaktadır. Örgütlerde karar alma süreçlerinde etkili olduklarına, saygınlığa ve özgürlüğe sahip olduklarına inanan ve yeterliliklerini etkili bir biçimde ifade edebildiklerini hisseden öğretmenlerin örgüte bağlılık duyguları da artacaktır (Araç, 2009).

Yetki devrinin başarılı bir şekilde uygulanmasında iş, yöneticilere düşmektedir. Görevlerin homojen bir şekilde dağıtılması, öğretmenlerin motivasyonlarının

arttırılması, işbirliğini esas alan bir çalışma ortamının sağlanması ve paydaşların birbirine güvenmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki etkili bir okul iklimi için öğretmenler stresten uzak, kendilerini değerli hissettikleri ve mesleki gelişimleri için desteklenecekleri bir ortama ihtiyaç duyarlar.

2.13. Öğretmen Yetkilendirmesinin Boyutları

Short ve Rinehart (1993)'a göre öğretmen yetkilendirmesinin altı boyutu bulunmaktadır:

- **Karar Verme:** Öğretmenler, kendilerini doğrudan etkileyecek birçok konuda söz sahibi olurlar. Bu, müfredatın seçilmesi, konuların belirlenmesi, öğretim yöntem ve tekniklerinin seçilmesi gibi alanlarda olabilir. Karar verme de önemli olan öğretmenlerin bu sürece ne kadar etkili katılabildikleridir. Ancak, karar vermede öğretmen katılımını gerçekleştirmek için öğretmenler kendi katılımlarının gerçek olduğuna ve onların düşüncelerinin kararlar üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğuna inanmak zorundadırlar(Short; Greer, 1997).
- **Profesyonel Gelişim:** Öğretmenlerin mesleki yönden kendilerini geliştirmeleri için yaptıkları çalışmalar, profesyonel gelişim olarak adlandırılır. Öğretmenin mesleki gelişimi için çaba sarf etmesi öğretmen adanmışlığının ortaya çıkmasını sağlar. Profesyonel gelişim öğretmenlerin devamlı değişen ve gelişen dünya şartlarını yakalamak için kendi becerilerini geliştirebilmesidir. Bu sebeple öğretmen kendini iyi tanımalı ve mesleğine dair algılarını geliştirmiş olmalıdır. (Firetone, 1993).
- **Statü:** Öğretmenlerin, diğer meslektaşları tarafından takdir edilmeleri ve birbirlerine saygı duymalarıdır. Öğretmenler, meslektaşlarından destek gördüklerine inanırlar ve diğerlerinin onların bilgi ve tecrübelerine saygı gösterdiklerini hissederler. Böylece öğretmen görev yaptığı ortam içerisinde sosyal bir varlık olarak değerli olduğunu hisseder.
- **Öz Yeterlilik :** Öz yeterlilik öğretmenin kendi kendini değerlendirmesi ve mesleğinde ne kadar etkili olduğunu tespit etmesidir. Öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar sonucunda elde edilen öğrenci başarısının düzeyine göre, öğretmenlerin kendilerini denetlemesine denir. Bu boyut öğretmenlerin, öğretmenlere yardım etmek için beceri ve yeterliliğe sahip oldukları öğrenciler

için etkili programlar oluşturmada yeterli oldukları ve öğrenci öğrenmesinde değişiklikleri etkileyebildikleri algı ile alakalıdır (Mete, 2003). Bazı araştırmacılara göre eğitim-öğretim faaliyetlerinde ilk ödül, öğrencilerin gösterdiği davranış ve performanslara göre öğretmenin kendisini değerlendirmesiyle elde edildiğini belirtilmektedir (Blase, 1982).

- Otonomi: Otonomi öğretmenlerin sınıf içerisinde çeşitli konularda söz sahibi olması ve sınıfı kontrol edebilmesidir. Otonomi öğretmenin özgür olmasını sağlar. Sacks ve Eisenstein (1976) tarafından öğretmen otonomisinin ne olduğunu tanımlamalarını istedikleri bir öğretmen şöyle cevap vermiştir: “Bana göre otonomi, yapmak istediklerimi yapabileceğime inanarak, amaçlarıma ulaşabilmek için sık sık verimli ve yaratıcı adımlar atmaktır. Benim için otonomi, gücüm olduğunu hissetmek gibi kişisel, içsel bir olgudur.” Mete (2003) değişimi destekler nitelikteki uygulamaların, diğer bir deyişle risk almayı destekleyen, deneyim kazanmayı önemli gören, ortamları, durumları öğretmenlerin bilgi, beceri, yetenek ve donanımlarını gösterebilecekleri biçimde düzenleyen, güvenildiği ve inanıldığı hissini veren örgütlerdeki değişime yönelik uygulamaların öğretmenlerin otonomi duygularını oluşturmada ve geliştirmede etkili olduğunu belirtmiştir.
- Etki: Eğitim-öğretim faaliyetlerinin ürünlerinin değerlendirilmesi sonucunda ortaya bu alt boyut çıkmaktadır. Elde edilen öğrenci başarısı, diğer meslektaşlarından gelen takdir, öğretmenin motivasyonunu artırır ve öğretmen kendisinin etkili olduğuna inanır.

2.14. İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yetkilendirilmesi

Çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların işe ilişkin problemleri en iyi onların tespit edebileceği ve çözüm üretebileceği düşüncesine dayanmaktadır (Mete, 2004).

Short, Greer ve Melvin (1994)'e göre yetki; öğretmenlerin okulda kendi problemlerini çözebilme ve mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu alabilmeleri olarak tanımlanır. Maeroff (1988)'a göre öğretmen yetkileri; gelişmiş statüler, üst düzey bilgiler ve karar verebilmeyi içerir. Öğretmenlerin yetkilendirilmesi, mesleğe, iş arkadaşlarına bağlılığı desteklemekte, işlerine ve kendilerine karşı daha

iyi şeyler hissetmelerini sağlamakta, daha sıcak ve içten olmalarına olanak vermekte ve bağlılığı oluşturmaktadır (Mete, 2003). Bu doğrultuda ilköğretim okullarında yetkilendirilme yoluyla öğretmenler:

- Güvenilir, önemli ve değerli olduklarını hissederler.
- Katılımlarının gerekli olduğu duygusuna sahip olurlar.
- Kendi işleri üzerinde kontrol elde ederler.
- İnisiyatif kullanır ve yaratıcı olurlar.
- Cesaret ve risk alma eğilimleri artar.
- İş arkadaşları, yöneticiler ve çevre tarafından desteklenirler.
- Üst düzey performans gösterir ve beklentilerin üstünde iş görürler.
- Örgütsel değişim ve gelişime katkı sağlarlar (Mete, 2003).

Yetki devrinde öncelikli olarak görev örgüt yöneticilerine düşmektedir. Yöneticilerin öncelikli olarak olumlu bir ortam oluşturmaları gerekmektedir (Wells, 1993). Yetkilendirici bir örgütteki yönetici, karar verme sürecini öğretmenlerle birlikte planlayan, örgütleyen, güçlendiren, değişiklikleri yönlendiren, dışarıdaki gelişmeleri takip edip okuluna uyarlayan ve güdüleyici etki yapan kişidir, bu sayede yöneticiler, öğretmenlerde moralin, görev ve sorumluluk duygusunun, birlikte hareket etme ve disiplin hissini, katılımın, iletişim ve etkileşimin artmasına yol açmaktadır (Güçlü, 2000).

2.15 İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında yapılan ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.15.1 Yurt içinde Yapılan Araştırmalar

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

Çalışmanın amacı, okul müdürlerinin kullandıkları yetki türünü belirlemektir. Çalışmada Ankara İli Altındağ İlçe’sinde bulunan 22 ortaöğretim okul müdürü ve 34 müdür yardımcısı kullanılmıştır. Araştırmanın modeli “örnek olay” çalışmasıdır. Ancak örnek olay yöntemi yanında, “yapılandırılmış alan çalışması” türü gözlem ve “sohbet tarzı görüşme” yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen

temel sonuçlar şunlardır: Altındağ İlçesi ortaöğretim okullarının müdürleri “Klasik Yetki” kullanmaktadırlar. Müdürlerin kuantum yetkiye en çok yaklaştıkları alan, okullarını ve öğretmenlerini parça ve bütünde görüp aralarındaki etkileşimi de göz ardı etmedikleri boyut olmuştur. Olaylara neden ve sonuç ilişkisinde bakmaları, suçluyu bulup cezalandırmak istemeleri ve öğüt vererek sorunlara çözüm getirmeleri ise müdürlerin kuantum yetki kullanımından en çok uzaklaştıkları alan olmuştur. Müdür yardımcıları müdürlerin “Klasik Yetki” kullandıklarını düşünmektedirler. Sonuç olarak; ortaöğretim okul müdürleri, kullandıkları yetki türünü klasik alanda ortaya koyarken, yardımcıları da müdürlerinin kullandıkları yetki türünü aynı alanda algılamışlardır. Ancak müdürler ile müdür yardımcılarının aynı alt alanlarda farklı oranlarda olmuştur.

Yücel (2006) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Ve Yetki Devrinde Yasadıkları Sorunlar” konulu çalışmasında Denizli İl Merkezi’nde bulunan ilköğretim okulu düzeyindeki tüm okullarda görev yapan okul yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılarını tespit etmektedir.

Bu araştırmanın sonunda “Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılamamasında”, “Yetki devri sürecinde astların kendine güvenememesi” alanlarında okul yöneticilerin sorun yasadıkları ve katılma derecelerinin “Çoğu Zaman” olduğu saptanmıştır. “Okulun yeterli düzeyde aydınlatılamamasında”, “Sağlık ve askerlik işlerinin yapılamamasında”, “Devredilen yetkinin amaçlarının ve kapsamının ortaya konulamamasında”, “Devredilen yetkinin geri alınamamasında” alanlarında okul yöneticilerinin sorun yaşamadıkları ve katılma derecelerinin “Hemen Hemen Hiçbir Zaman” olduğu saptanmıştır.

Aksu ve Baysal (2005)’ın araştırmasında okulu müdürlerinin, duyarsızlaşma puanlarının kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği, duygusal tükenmişlik ve şahsi başarı puanlarının mesleki kıdeme göre fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Düşük kıdeme sahip müdürlerin yüksek kıdeme sahip müdürlerden anlamlı olarak daha fazla duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönmez ve Güneş (2001) ise, ilköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik durumlarını Friedman (1995)’ın geliştirdiği ölçme aracıyla ölçmüş ve tükenmişliği bitkinlik, uzak durma ve küçümseme alt boyutlarında ve bu boyutların toplamında ele almışlardır. Dönmez ve Güneş (2001), ilköğretim okulu yöneticilerinin bitkinlik,

uzak durma, küçümseme ve toplam tükenmişlik puanları üzerinde cinsiyetin anlamlı fark yaratmadığını, ancak bitkinlik boyutunda kadınların daha yüksek tükenmişlik puanı alırken, uzak durma, küçümseme boyutlarında ve toplam tükenmişlikte erkeklerin daha fazla puan aldıklarını bulmuşlardır. Dönmez ve Güneş (2001) bu sonucu, kadın yöneticilerin de en az erkek meslektaşları kadar tükenmişlikle basa çıkmada başarılı olduklarıyla açıklamışlardır.

Öksüm (2001) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterliliklerinin Öğretmenler ve İlköğretim Müfettişleri Tarafından Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmada, okul müdürlerinin yetkilerini ne derecede kullandıkları ve bunun ilköğretim müfettişleri ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığı araştırılmıştır. Bu araştırma ile yöneticinin görev alanını oluşturan okul işletmesi, eğitim-öğretim ve personel işleri alanlarına yönelik yetkilerini hangi derecede gerçekleştirdikleri öğretmenler ve müfettişlerin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen genel sonuçlar şunlardır: Genel ortalama değerler göz önünde bulundurularak, ilköğretim okulu müdürlerinin “okul işletmesi” konusunda yetki kullanma yeterlilikleri öğretmenler tarafından ($X = 3.89$) “Çok”, ilköğretim müfettişleri tarafından ise ($X = 2.86$) “Orta” derecede değerlendirilmiştir. ilköğretim okulu müdürlerinin “Personel İşleri” konusunda yetki kullanma yeterlilikleri öğretmenler tarafından ($X = 4.05$) “Çok”, ilköğretim müfettişleri tarafından ise ($X = 2.66$) “Orta” derecede değerlendirilmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin “Eğitim-öğretim” konusunda yetki kullanma yeterlilikleri öğretmenler tarafından ($X = 3.66$) “Çok”, ilköğretim müfettişleri tarafından ise ($X = 2.51$) “Az” derecede değerlendirilmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin “Öğrenci İşleri” konusunda yetki kullanma yeterlilikleri öğretmenler tarafından ($X = 3.59$) “Çok”, ilköğretim müfettişleri tarafından ise ($X = 2.26$) “Az” derecede değerlendirilmiştir.

Barkçin (1994) tarafından gerçekleştirilen, “Eğitim Yönetiminde Yetki Devri” başlıklı araştırmasında; eğitim kurumlarında yetki devredilmesiyle alakalı; Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri, Valiler, il ve ilçe milli eğitim müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve okul müdürlerinin, eğitim kurumlarında; eğitim programı ve öğretimi, personel ve öğrenci işleri, finans ve bütçe gibi konularda yetkili olması düşünülen kademeyle ilgili düşüncelerinin saptanmasıdır. Araştırma, yetkilerin yerel yönetimlere devredilmesinin eğitime getireceği katkılar üzerine yoğunlaşmış bir

çalışmadır. Araştırma sonucuna göre halen merkez teşkilatın elinde bulunan pek çok yetkinin; yöresel, sosyoekonomik ve kültürel farklılıklar da dikkate alınarak yerel yönetimlere ve il teşkilatlarına devredilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Izgar (2001)'ın, “Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları” konulu çalışmasının evrenini, Aksaray, Nevşehir, Niğde, Karaman ve Konya illerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı lise ve dengi okullar ile ilköğretim okulu müdürleri oluşturmaktadır. Çalışma evrenini ise tesadüfî küme örnekleme ile seçilen okullarda görev yapan 420 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri, çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, yaş değişkeni açısından duyarsızlaşma alt boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmezken, duygusal tükenmişlik ile şahsi başarı boyutunda bir fark gözlenmiştir. Medeni durum değişkeni ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış ancak duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı alt boyutunda anlamlı farklılık göstermiştir. Branşları açısından duygusal tükenme boyutunda yasadıkları tükenmişlik arasında anlamlı ilişki saptanırken, şahsi başarı ve duyarsızlaşma boyutunda bir ilişki saptanmamıştır. Eğitim durumları, cinsiyet, mesleki kıdemleri, okuldaki öğretmen sayısı ve tükenmişlikleri açısından duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir ilişki gözlenmezken, şahsi başarı boyutunda yasadıkları tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okuldaki öğrenci sayıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri, sahip oldukları çocuk sayısı ve çalıştıkları okul türü ile tükenmişlik düzeyleri arasında, duygusal tükenmişlik ve şahsi başarı alt boyutunda yasadıkları tükenme arasında bir ilişki bulunamazken duyarsızlaşma yönünden anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile katılmış oldukları hizmet içi eğitim, kurs veya seminer sayısı arasında üç alt boyutta da anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleğini tercih etmeyi düşündükleri sıra, çalıştıkları okulun yerleşim birimi ile tükenmişlik düzeyleri arasında, üç alt boyutta da anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Babaoğlu (2006) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik” konulu çalışmada, Düzce ili ilköğretim okullarında 2003-2004 öğretim yılında müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan 204 yöneticiye anket uygulanmıştır. 12 kadın ve 191 erkek olmak üzere toplam 203 anket geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki özelliklerini ve tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin az düzeyde tükenmişlik yaşadığı; en fazla tükenmişliği duygusal tükenmede, en az tükenmişliği duyarsızlaşmada yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örmen (1993) yöneticilerin tükenmişlik duygusuyla ilgili “Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama” konulu çalışmasında, İstanbul’da bulunan özel sektöre ait 6 bankada çalışan, 150 yöneticiye anket uygulanmış bunlardan 113’ünün değerlendirmeye almıştır. Yöneticilerin tükenmişlik duygusu cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaşı, çalıştığı işletmedeki konumu, toplam çalışma süresi, şu andaki iş yerindeki çalışma süresi, değiştirdiği toplam iş yeri sayısı değişkenlerine göre incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından duygusal tükenme kadın ve erkek yöneticiler açısından orta düzeyde iken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları açısından alt derecelerde yoğunlaşmaktadır. Medeni durum değişkeni açısından evli yöneticilerde tükenmişlik düzeyi bekâr olanlara göre daha düşüktür. Eğitim düzeyi değişkeni göz önüne alındığında, lise, üniversite ve yüksek lisans mezunu yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Yaş değişkeni açısından, yöneticilerde tükenmişliğin yaş ilerledikçe azaldığı gözlenirken, toplam çalışma süresi bakımında zamanla tükenmişlikte azalma gözlemlendiği ancak bu azalmanın anlamlı olmadığı, değiştirilen iş yeri sayısı, değişkeni açısından yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır.

2.15.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

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

Wilson’nun (2000) yöneticilerin genel otoriteleri ve ahlak eğitiminin özel otoritesi üzerine yaptığı “Eğitimsel İlişkilerde Otorite” başlıklı çalışmada; otoriteyi teorik ve pratik otorite olarak iki temel bağlamda ayırmıştır. Ayrıca çocukların gelişiminde anne baba otoritesinin, öğretmenlerin sergiledikleri standart otoriteden farklı olarak, önemini üzerinde durmuştur. Yöneticilerin genel otoritelerinin, çocukların yetiştirilmesinde tek başlarına yetersiz kalacağı ve bunun anne baba otoritesi ve ahlak otoritesiyle desteklenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Sarros (1988), yaptığı araştırmada okul müdürlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında ortalama düzeyin altında, kişisel başarıda ise orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin az düzeyde tükenmişlik yaşaması, okul yöneticilerinin sorunlarını kendi aralarında paylaştıklarından dolayı azaldığını, bu durumun araştırmalarla ortaya konduğunu belirtmiştir

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

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

Daly (1992), yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin tükenmişlik belirtilerini yabancılaşma, olumsuz benlik kavramı, düşmanlık duygusuna kapılma, içine kapanma, geri çekilme başlıkları altında incelemiştir. Okulun türü ya da büyüklüğünün tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı farklılığa yol açmadığını saptamıştır. Tükenmişlik puanları yüksek bulunmuş, tükenmişliğin yöneticilerde arttığı görülmüştür. Yöneticide gözlenen suçluluk duygusu, başarısızlık hissetme, tahammülsüzlük, kuşkulanma ve düş kırıklığı belirtileri yüksek dereceli tükenmişlik belirtileridir. Sonuçların yüksek düzeyde çıkmasının nedeni ise eğitim kurumlarında görülen negatif baskılar, okul merkezli yönetimin okul yöneticisine yüklediği ek sorumluluklar ve otoritenin düşmesi olarak verilmiştir.

Gmelch ve Gates (1998) araştırmalarında, öğretmen ve okul yöneticilerinin psikolojik tükenmişlik düzeylerini, öncesini ve sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırma sonunda ilköğretim öğretmen ve yöneticilerinin ortaokul öğretmen ve yöneticilerinden daha düşük psikolojik tükenmişlik sergilediklerini saptamışlardır.

Gmelch (1988), yaptığı çalışmada eğitim yöneticilerinin genellikle daha az stres yaşadıklarını, düşük stresin sebebinin yönetsel dayanıklılık ve içsel kontrol olabileceğini söylemektedir. Yöneticinin katılık, yoğun etkileşim ve anlık karar verme ile baş etmelerini destekleyen yönetsel bir zihni yapının var olabileceğini söylemektedir. Müdürlerin, kendi iş yüklerini müdür yardımcıları sayısını çoğaltarak azaltabileceklerini ve böylece müdürlerin streslerinin azaltılabileceğini belirtmiştir.



3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları altında yer alan bilgiler sunulmaktadır.

3.1 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, ilk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin yetkilerini kullanırken ve yetkilerini devrederken yaşadıkları sorunları ve bu sorunlarla ilgili algı düzeylerini belirlemektir ve bu amaca uygun olduğundan tarama yöntemi seçilmiştir.

3.2 Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni, 2014–2015 eğitim-öğretim döneminde İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki 30’u İlkokul ve 34’ü Ortaokulda görevli 201 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırma verileri toplanırken ayrıca bir örneklem alınması yoluna gidilmemiştir, ancak dağıtılan anketlerin bir kısmının geri dönmemesi ve bazı okullarda görevli idarecilerin mazeretlerinden dolayı (izinli, sevkli, raporlu ya da görevli) bütün evrene ulaşılammıştır. Bu yüzden geri dönen 142 anket örneklem olarak alınmıştır. Bu da evrenin % 70,64’ ünü oluşturmaktadır.

3.3 Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak (Yücel, 2006) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanma ve Yetki devrinde Yaşadıkları Sorunlar” anketi düzeltme ve geliştirme yapılarak kullanılmıştır. Alınan anketin kişisel bilgiler bölümü yeniden düzenlenmiştir.

3.4 Ölçeğin Uygulanması

Ölçeği İstanbul İli, Esenyurt İlçesindeki ilkokullarda ve ortaokullarda uygulamak için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurulmuş ve gerekli onay alındıktan sonra ölçek uygulanmaya başlanmıştır. (EK B)

3.5 Verilerin Analizi

İstatistiksel analizler SPSS versiyon 20 yazılımı ve Excel 2010 kullanılarak yapıldı. Tüm değişkenlerin frekans ve yüzde değerleri hesaplandı. Tüm değişkenler cinsiyet, yöneticilerin okuldaki görevleri ve meslek deneyimlerine göre Pearson-Chi Square test istatistiği yöntemi kullanılarak karşılaştırıldı. Skalalı soruların tamamı için faktör analizi uygulandı. Sonuçlar çizelgeler halinde sunuldu.

3.6 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmek için kullanılan bir yöntem ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçlarıdır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir. Kısmi korelasyonlar sıfıra yaklaştıkça KMO değeri 1'e yaklaşır. KMO=0 olduğunda, her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız olarak mükemmel bir biçimde kestirildiği anlaşılır. İyi bir faktörleşme elde edebilmek için KMO'nun 0,80'in üzerinde olması istenir. Çoğu zaman KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması da yeterlidir.

İncelenen değişkenler arasında dikkate değer bir ilişki olmadığında, faktör analizinin amaçlarından olan bağımsızlaştırma bir amaç olmayacak ve boyut indirgemekten de bir kazanç sağlanmayacaktır. Bu çerçevede, en azından bazı değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonların varlığının istatistiksel açıdan tümel olarak ortaya konması gerekir. Bu amaçla Bartlett testinden yararlanır. Bu testle korelasyon matrisinin 0'dan farklı bir matris olduğu test edilir.

Çizelge 3.1 : KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO)		0,944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3793,636
	df	630
	Sig.	0,000

Öncelikle uygulana KMO testi sonucunda veri yapımızın faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir (KMO = 0,944). Bartlett Küresellik Testi Sonucunda ise değişkenlerimiz arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, faktör analizi sonucunda anlamlı faktörleşmeler elde edilebileceği görülmüştür.

Öz değer kavramına genel olarak bakıldığında, bu kavram, bir faktörle p kadar orijinal değişken arasındaki ilişki katsayılarının, diğer bir deyişle faktör yüklerinin kareleri toplamı olarak tanımlanabilir. Bir faktörün öz değeri, faktörle orijinal değişken arasındaki ilişkinin gücünü yansıtır. Öz değerler, faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada ve faktör sayısına karar vermede kullanılır. Öz değeri 1'in üzerinde olan faktörler "önemli faktörler" olarak dikkate alınırken, öz değeri 1'in altında olan faktörler "önemsiz faktörler" olarak nitelendirilir. Bizim çalışmamızda özdeğeri 1'den büyük 5 faktör bulunmaktadır. Başka bir deyişle yapımızda 5 tane önemli faktör bulunmaktadır. Uygulanan faktör analizinin detayları Ekler bölümünde Çizelge A.2'de verilmiştir

Uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek 5 boyutta açıklanabilmektedir. "Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşarım" boyutu varyansın %53,945'ini, "Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılmasında sorun yaşarım" boyutu %4,629'unu, "Okulun yeterli düzeyde ısınmasında sorun yaşarım" boyutu %3,667'sini, "Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında sorun yaşarım" boyutu %3,254'ünü, "Yazı işlerinin yapılmasında sorun yaşarım" Boyutu ise %3,085'ini açıklayabilmektedir. 5 boyut tarafından varyansın %68,580'i açıklanabilmektedir.

Faktör yük değerleri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu, o maddelerin birlikte söz konusu yapıyı ölçtüğü anlamına gelir. Bir maddenin 0,30 düzeyinden faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu ($0,30^2 = 0,09$) gösterir. Genel olarak 0,60 ve üstündeki yük değeri yüksek, 0,3-0,59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklük olarak tanımlanır.

Literatürde, bir maddenin faktör yük değeri için asgari büyüklüğün 0,30 olması yönünde genel bir görüş bulunmaktadır. Ancak bu büyüklüğün 0,40 olması gerektiğini savunan görüşlerde bulunmaktadır.



Çizelge 3.2 : Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

Yük Değerleri	F1	F2	F3	F4	F5
Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşarım	0,677	-	-	-	-
Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılmasında sorun yaşarım.	0,740	-	-	-	-
Okulun yeterli düzeyde ısınmasında sorun yaşarım.	0,762	-	-	-	-
Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında sorun yaşarım.	0,806	-	-	-	-
Yazı işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	0,689	-	-	-	-
Hesap işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	0,744	-	-	-	-
Ayniyat işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	0,77	-	-	-	-
Kooperatif veya kantinin çalıştırılmasında sorun yaşarım.	0,719	-	-	-	-
Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilemesi veya izlenmesinde sorun yaşarım.	0,719	-	-	-	-
Okulda mevzuatın uygulanmasında sorun yaşarım.	0,851	-	-	-	-
Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılmasında sorun yaşarım.	-	-	0,501	-	-
Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşarım.	-	-	-	-	0,403
Ödül veya ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmasında sorun yaşarım.	0,756	-	-	-	-
Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenmesinde sorun yaşarım.	0,739	-	-	-	-
Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmasında sorun yaşarım.	0,723	-	-	-	-
Okulda alınan kararlara personelin katılmasında sorun yaşarım.	0,722	-	-	-	-
Okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde sorun yaşarım.	0,691	-	-	-	-
Sicil ve disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	0,764	-	-	-	-
Çevredeki örgütlerin okula maddi sağlamak için harekete geçirilmesinde sorun yaşarım.	-	-	-	-	-
Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşarım.	0,728	-	-	-	-
Eğitim-öğretimle ilgili planların müfredata uygun hazırlanmasında sorun yaşarım.	0,763	-	-	-	-

Çizelge 3.2 : Maddelerinin Faktör Yük Değerleri (devam)

Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşıyorum.	0,798	-	-	-	-
Ders araçlarının bakım ve onarımının düzenli olarak yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,797	-	-	-	-
Okulda bulunan laboratuvarlardan ve işliklerden bütün sınıfların bütün sınıfların faydalanmasında sorun yaşıyorum.	0,697	-	-	-	-
Rehberlik hizmetlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,701	-	-	-	-
Öğrenci disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,753	-	-	-	-
Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşıyorum.	0,741	-	-	-	-
İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun yürütülmesinde sorun yaşıyorum.	0,796	-	-	-	-
Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,777	-	-	-	-
Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,771	-	-	-	-
Okulun temizlik personelinin görevlerini yerine getirmesinde sorun yaşıyorum.	0,771	-	-	-	-
İşler doğru yapılmadığı için kendim yaparım.	0,704	-	-	-	-
Yetki devrinde astlarımın yetki almaktan kaçmasını aşmakta sorun yaşıyorum	0,81	-	-	-	-
Yetki devrinde astlarıma güvenmekte sorun yaşıyorum.	0,787	-	-	-	-
Bilgisayar destekli öğretimin yapılmasında sorun yaşıyorum.	-	0,459	-	-	-
Yetki devrinde astlarım kendine güvenmekte sorun yaşar.	-	0,543	-	-	-

Faktör analizi sonucunda tüm faktör yük değerlerinin 0,300'ün üzerinde olduğu ve tüm maddelerin kapsam geçerliliği ile örtüştüğü görülmüştür. Buna göre ölçek 5 boyuttan ve 36 maddeden oluşmaktadır.

4. İSTATİSTİKSEL ANALİZ RAPORU

4.1. BULGULAR

Analizde 142 kişi değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan incelemelere göre değişkenlerin demografik bulgularına ait bilgiler Ekler bölümünde sunulan **Çizelge A.1**'de verilmiştir. Buna göre; katılımcıların %69,01'i erkek, %30,99'u kadındır. Katılımcıların %71,11'i evli, %28,89'u bekârdır. Katılımcılardan %31,58'inin okuldaki görevi müdür, %68,42'sinin ise müdür yardımcısıdır. Katılımcıların %28,57'si 20-30 yaşları arasında, %52,63'ü 31-40 yaşları arasında iken %18,8'i ise 40 yaşın üstündedir. Katılımcıların %8,53'ü önlisans mezunu, %67,44'ü lisans mezunu, %22,48'i yüksek lisans mezunu iken %1,55'i ise doktorasını tamamlamıştır. Katılımcıların yöneticilikteki hizmet süresi %59,85'inde 1-10 yıl arasında, %28,47'sinde 11-20 yıl arasında iken %11,68'inde ise 20 yıl ve üstündedir. Skalalı sorulara ait frekans ve yüzde bulguları ise şöyledir; “Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %19,15'i her zaman, %21,99'u çoğu zaman, %38,3'ü ara sıra, %20,57'si ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %15,49'u her zaman, %23,94'ü çoğu zaman, %39,44'ü ara sıra, %21,13'ü ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okulun yeterli düzeyde ısınmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %12,77'si her zaman, %14,18'i çoğu zaman, %48,23'ü ara sıra, %24,82'si ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %6,38'i her zaman, %14,89'u çoğu zaman, %39,01'i ara sıra, %39,72'si ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Yazı işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %4,26'sı her zaman, %19,15'i çoğu zaman, %44,68'i ara sıra, %31,91'i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Hesap işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %4,23'ü her zaman, %19,01'i çoğu zaman, %44,37'si ara sıra, %32,39'u ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Ayniyat işlerinin yapılmasında sorun

yaşarım.” İfadesine katılımcıların %7,14’ü her zaman, %13,57’si çoğu zaman, %49,29’u ara sıra, %30’u ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Kooperatif veya kantinin çalıştırılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %6,52’si her zaman, %15,94’ü çoğu zaman, %50,72’si ara sıra, %26,81’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilemesi veya izlenmesinde sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %6,34’ü her zaman, %15,49’u çoğu zaman, %44,37’si ara sıra, %33,8’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okulda mevzuatın uygulanmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %10,64’ü her zaman, %12,77’si çoğu zaman, %41,13’ü ara sıra, %35,46’sı ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %7,8’i her zaman, %19,15’i çoğu zaman, %49,65’i ara sıra, %23,4’ü ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %10’u her zaman, %16,43’ü çoğu zaman, %47,86’sı ara sıra, %25,71’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Ödül veya ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %7,04’ü her zaman, %20,42’si çoğu zaman, %37,32’si ara sıra, %35,21’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenmesinde sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %5,63’ü her zaman, %20,42’si çoğu zaman, %38,03’ü ara sıra, %35,92’si ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %7,75’i her zaman, %14,79’u çoğu zaman, %47,89’u ara sıra, %29,58’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okulda alınan kararlara personelin katılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %5,67’si her zaman, %19,15’i çoğu zaman, %44,68’i ara sıra, %30,5’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %8,45’i her zaman, %26,76’sı çoğu zaman, %35,92’si ara sıra, %28,87’si ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Sicil ve disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %7,75’i her zaman, %15,49’u çoğu zaman, %37,32’si ara sıra, %39,44’ü ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Çevredeki örgütlerin okula maddi sağlamak için harekete geçirilmesinde sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %9,15’i her zaman, %32,39’u çoğu zaman, %33,1’i ara sıra, %25,35’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasında sorun

yaşarım.” İfadesine katılımcıların %8,45’i her zaman, %19,01’i çoğu zaman, %43,66’sı ara sıra, %28,87’si ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %7,04’ü her zaman, %21,83’ü çoğu zaman, %42,96’sı ara sıra, %28,17’si ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %7,75’i her zaman, %19,72’si çoğu zaman, %42,96’sı ara sıra, %29,58’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Ders araçlarının bakım ve onarımının düzenli olarak yapılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %12,68’i her zaman, %23,94’ü çoğu zaman, %38,03’ü ara sıra, %25,35’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okulda bulunan laboratuvarlardan ve işliklerden bütün sınıfların faydalanmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %7,75’i her zaman, %29,58’i çoğu zaman, %37,32’si ara sıra, %25,35’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Rehberlik hizmetlerinin yapılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %12,68’i her zaman, %21,83’ü çoğu zaman, %33,1’i ara sıra, %32,39’u ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Öğrenci disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %7,86’sı her zaman, %20,71’i çoğu zaman, %40,71’i ara sıra, %30,71’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %12,68’i her zaman, %15,49’u çoğu zaman, %40,85’i ara sıra, %30,99’u ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun yürütülmesinde sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %7,8’i her zaman, %15,6’sı çoğu zaman, %45,39’u ara sıra, %31,21’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %11,27’si her zaman, %20,42’si çoğu zaman, %28,17’si ara sıra, %40,14’ü ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %10,56’sı her zaman, %13,38’i çoğu zaman, %27,46’sı ara sıra, %48,59’u ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Okulun temizlik personelinin görevlerini yerine getirmesinde sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %11,27’si her zaman, %19,01’i çoğu zaman, %37,32’si ara sıra, %32,39’u ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “İşler doğru yapılmadığı için kendim yaparım.” İfadesine katılımcıların %4,93’ü her zaman, %22,54’ü çoğu zaman, %40,14’ü ara sıra, %32,39’u ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Yetki devrinde astlarımdan yetki almaktan kaçmasını aşmakta sorun

yaşarım.” İfadesine katılımcıların %8,51’i her zaman, %19,15’i çoğu zaman, %33,33’ü ara sıra, %39,01’i ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Yetki devrinde astlarıma güvenmekte sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %8,45’i her zaman, %16,2’si çoğu zaman, %26,76’sı ara sıra, %48,59’u ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Bilgisayar destekli öğretimin yapılmasında sorun yaşarım.” İfadesine katılımcıların %8,45’i her zaman, %20,42’si çoğu zaman, %33,1’i ara sıra, %38,03’ü ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir. “Yetki devrinde astlarım kendine güvenmekte sorun yaşar.” İfadesine katılımcıların %9,15’i her zaman, %11,27’si çoğu zaman, %36,62’si ara sıra, %42,96’sı ise hiçbir zaman yanıtını vermiştir.

Yöneticilere sorulan sorulara yöneticilerin cinsiyetlerine göre, okuldaki görevlerine göre ve meslek deneyimlerine göre verdikleri yanıtlar incelenmiştir. Sonuçlar **Çizelge 4.1, Çizelge 4.2, Çizelge 4.3, Çizelge 4.3, Çizelge 4.5, Çizelge 4. 8, Çizelge 4. 9, Çizelge 4.8, Çizelge 4.9, Çizelge 4.10, Çizelge 4.11, Çizelge 4.12, Çizelge 4.13, Çizelge 4.14, Çizelge 4.15, Çizelge 4.16, Çizelge 4.17, Çizelge 4.18, Çizelge 4.19, Çizelge 4.20, Çizelge 4.21, Çizelge 4.22, Çizelge 4.23, Çizelge 4.24, Çizelge 4.25, Çizelge 4.26, Çizelge 4.27, Çizelge 4.28, Çizelge 4.29, Çizelge 4.30, Çizelge 4.31, Çizelge 4.32, Çizelge 4.33 ve Çizelge 4.34, Çizelge 4.35’de** verilmiştir.

Çizelge 4.1'e göre; okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımlarının düzenli bir şekilde yapılıp yapılmamasında sorun yaşanmasında cinsiyet ve okuldaki görev açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ancak meslek deneyimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.(sırasıyla p-değerleri; 0,328, 0,257, **0,019**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %59,1'inin erkek, %40,9'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %20'sinin müdür, %80'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %33,3'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %66,7'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %70'inin erkek, %30'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %22,2'sinin müdür, %77,8'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %72,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %27,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan daha az olan yöneticilerin 10 yıldan daha deneyimli yöneticilere göre daha az sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.1: Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılmasında sorun yaşamam.

Değişkenler										p- değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		F	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	13	59,1	21	61,8	43	76,8	21	70,0	0,328
	Kadın, (n=44)	9	40,9	13	38,2	13	23,2	9	30,0	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	3	20,0	8	30,8	19	41,3	6	22,2	0,257
	Müdür	12	80,0	18	69,2	27	58,7	21	77,8	
	Yardımcısı (n=78)									
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	7	33,3	24	70,6	30	56,6	21	72,4	0,019
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	14	66,7	10	29,4	23	43,4	8	27,6	

Çizelge 4.2'ye göre; okul binasının yeterli düzeyde ısınmamasıyla ilgili sorun yaşanmasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır, ancak okuldaki görev ve meslek deneyimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; **0,050**, 0,126, 0,250). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %44,4'ünün erkek, %55,6'sının kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %50'sinin müdür, %50'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %47,1'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %52,9'unun ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %62,9'unun erkek, %37,1'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %19,4'ünün müdür, %80,6'sının müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %61,8'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %38,2'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.2 : Okulun yeterli düzeyde ısınmasında sorun yaşamam.

Değişkenler										p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		F	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=97)	8	44,4	15	75,0	52	76,5	22	62,9	0,050
	Kadın, (n=44)	10	55,6	5	25,0	16	23,5	13	37,1	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	7	50,0	3	21,4	20	37,0	6	19,4	0,126
	Müdür Yardımcısı (n=77)	7	50,0	11	78,6	34	63,0	25	80,6	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=81)	8	47,1	9	45,0	43	66,2	21	61,8	0,250
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	9	52,9	11	55,0	22	33,8	13	38,2	

Çizelge 4.3'e göre; okul binasının yeterli düzeyde aydınlatılmasıyla ilgili sorun yaşanmasında cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,242, 0,903, **0,042**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %44,4'ünün erkek, %55,6'sının kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %42,9'unun müdür, %57,1'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %22,2'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %77,8'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %66,1'inin erkek, %33,9'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %30,4'ünün müdür, %69,6'sının müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %64,2'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %35,8'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.3 : Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında sorun yaşamam.

Değişkenler										p- değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		F	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=97)	4	44,4	14	66,7	42	76,4	37	66,1	0,242
	Kadın, (n=44)	5	55,6	7	33,3	13	23,6	19	33,9	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	3	42,9	5	35,7	14	30,4	14	30,4	0,903
	Müdür Yardımcısı (n=77)	4	57,1	9	64,3	32	69,6	32	69,6	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	2	22,2	9	47,4	37	67,3	34	64,2	0,042
	10 yıldan daha fazla, (n=54)	7	77,8	10	52,6	18	32,7	19	35,8	

Çizelge 4.3'ya göre; yazı işlerinin yapılmasıyla ilgili sorun yaşanmasında cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,067, 0,402, **0,032**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %66,7'sinin erkek, %33,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %100'ünün müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %16,7'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %83,3'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %84,4'ünün erkek, %15,6'sının kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %36,8'inin müdür, %63,2'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %72,1'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %27,9'unun ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.3 : Yazı işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		p-değeri
		F	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	4	66,7	16	59,3	40	63,5	38	84,4	0,067
	Kadın, (n=43)	2	33,3	11	40,7	23	36,5	7	15,6	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	0	0,0	6	35,3	16	30,2	14	36,8	0,402
	Müdür Yardımcısı (n=77)	5	100,0	11	64,7	37	69,8	24	63,2	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=81)	1	16,7	12	48,0	37	59,7	31	72,1	0,032
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	5	83,3	13	52,0	25	40,3	12	27,9	

Çizelge 4.5'ye göre; hesap işlerinin yapılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,511, 0,403, **0,012**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %66,7'sinin erkek, %33,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %20'sinin müdür, %80'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %20'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %80'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %76,1'inin erkek, %23,9'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %39,5'inin müdür, %60,5'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %73,3'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %26,7'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.5 : Hesap işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman				
		F	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	4	66,7	16	59,3	43	68,3	35	76,1	0,511
	Kadın, (n=44)	2	33,3	11	40,7	20	31,7	11	23,9	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	1	20,0	7	35,0	11	23,9	17	39,5	0,403
	Müdür Yardımcısı (n=78)	4	80,0	13	65,0	35	76,1	26	60,5	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	1	20,0	11	40,7	37	61,7	33	73,3	0,012
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	4	80,0	16	59,3	23	38,3	12	26,7	

Çizelge 4.6'e göre; hesap işlerinin yapılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,352, 0,624, 0,083). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %60'ının erkek, %40'ının kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %14,3'ünün müdür, %85,7'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %22,2'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %77,8'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %78,6'sının erkek, %29,7'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %29,7'sinin müdür, %70,3'ünün müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %67,5'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %70,3'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.6 : Ayniyat işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman				
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=97)	6	60,0	14	73,7	44	63,8	33	78,6	0,352
	Kadın, (n=43)	4	40,0	5	26,3	25	36,2	9	21,4	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=35)	1	14,3	7	41,2	16	31,4	11	29,7	0,624
	Müdür Yardımcısı (n=77)	10	85,7	6	58,8	35	68,6	26	70,3	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=80)	2	22,2	10	52,6	41	61,2	27	67,5	0,083
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	7	77,8	9	47,4	26	38,8	13	32,5	

Çizelge 4.7'a göre; kooperatif veya kantinin çalıştırılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,842, 0,527, 0,340). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %77,8'inin erkek, %22,2'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %14,3'ünün müdür, %85,7'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %33,3'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %66,7'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %70,3'ünün erkek, %29,7'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %28,1'inin müdür, %71,9'unun müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %66,7'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %33,3'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.7 : Kooperatif veya kantinin çalıştırılmasında sorun yaşamım.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	7	77,8	17	77,3	48	68,6	26	70,3	0,842
	Kadın, (n=40)	2	22,2	5	22,7	22	31,4	11	29,7	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=34)	1	14,3	3	21,4	21	35,6	9	28,1	0,527
	Müdür Yardımcısı (n=78)	6	87,5	11	78,6	38	64,4	23	71,9	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=78)	3	33,3	12	57,1	39	58,2	24	66,7	0,340
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	6	66,7	9	42,9	28	41,8	12	33,3	

Çizelge 4.8'a göre; yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilememesi veya izlenmesinde sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,686, 0,311, **0,020**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %55,6'sının erkek, %44,4'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %50'sinin müdür, %50'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %22,2'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %77,8'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %68,8'inin erkek, %31,2'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %41'inin müdür, %59'unun müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %63'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %37'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.8 : Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilemesi veya izlenmesinde sorun yaşamam.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	5	55,6	17	77,3	43	68,3	33	68,8	0,686
	Kadın, (n=44)	4	44,4	5	22,7	20	31,7	15	31,2	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	2	50,0	5	27,8	13	24,5	16	41,0	0,311
	Müdür Yardımcısı (n=78)	2	50,0	13	72,2	40	75,5	23	59,0	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	2	22,2	10	45,5	41	68,3	29	63,0	0,027
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	7	77,8	12	54,5	19	31,7	17	37,0	

Çizelge 4.9'e göre; okulda mevzuatın uygulanmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,513, 0,335, **0,044**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %53,3'ünün erkek, %46,7'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %20'sinin müdür, %80'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %42,9'unun 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %57,1'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %72'sinin erkek, %28'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %35'inin müdür, %65'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %60,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %39,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.9 : Okulda mevzuatın uygulanmasında sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		p-değeri
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	8	53,3	12	66,7	42	72,4	36	72,0	0,513
	Kadın, (n=43)	7	46,7	6	33,3	16	27,6	14	28,0	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=35)	2	20,0	7	46,7	12	25,0	14	35,0	0,335
	Müdür Yardımcısı (n=78)	8	80,0	8	53,3	36	75,0	26	65,0	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	6	42,9	7	38,9	40	71,4	29	60,4	0,044
	10 yıldan daha fazla, (n=54)	8	57,1	11	61,1	16	28,6	19	39,6	

Çizelge 4.10'e göre; personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılamamasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,398, 0,794, 0,256). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %54,5'inin erkek, %45,5'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %16,7'sinin müdür, %83,3'ünün müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %36,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %63,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %72,7'sinin erkek, %27,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %28'inin müdür, %72'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %59,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %40,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.10 : Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılamamasında sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman				
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=97)	6	54,5	16	59,3	51	72,9	24	72,7	0,398
	Kadın, (n=44)	5	45,5	11	40,7	19	27,1	9	27,3	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	1	16,7	9	36,0	19	32,8	17	28,0	0,794
	Müdür Yardımcısı (n=78)	5	83,3	16	64,0	39	67,2	18	72,0	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	4	36,4	14	53,8	45	66,2	19	59,4	0,256
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	7	63,6	12	46,2	23	33,8	13	40,6	

Çizelge 4.11'e göre; okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,697, 0,858, 0,104). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %57,1'inin erkek, %42,9'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %36,4'ünün müdür, %63,6'sının müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %46,2'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %53,8'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %72,2'sinin erkek, %27,8'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %34,5'inin müdür, %65,5'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %69,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %30,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.11 : Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşamım.

Değişkenler		Her Zaman Çoğu Zaman Ara Sıra Hiçbir Zaman								p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=96)	8	57,1	17	73,9	45	67,2	26	72,2	0,697
	Kadın, (n=44)	6	42,9	6	26,1	22	32,8	10	27,8	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=34)	4	36,4	5	31,2	15	26,8	10	34,5	0,858
	Müdür Yardımcısı (n=78)	7	63,6	11	68,8	41	73,2	19	65,5	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=81)	6	46,2	9	40,9	41	64,1	25	69,4	0,104
	10 yıldan daha fazla, (n=54)	7	53,8	13	59,1	23	35,9	11	30,6	

Çizelge 4.12'e göre; ödül veya ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,941, 0,088, **0,050**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %70'inin erkek, %30'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %100'ünün müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %55,6'sının 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %44,4'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %66'sının erkek, %34'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %43,9'unun müdür, %56,1'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %32,7'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %67,3'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan az olan yöneticilerin 10 yıldan daha fazla yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.12 : Ödül veya ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmasında sorun yaşamam.

Değişkenler										p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	7	70,0	20	69,0	38	71,7	33	66,0	0,941
	Kadın, (n=44)	3	30,0	9	31,0	15	28,3	17	34,0	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	0	0,0	7	30,4	11	25,0	18	43,9	0,088
	Müdür Yardımcısı (n=78)	6	100,0	16	69,6	33	75,0	23	56,1	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	5	55,6	14	50,0	30	58,8	16	32,7	0,050
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	4	44,4	14	50,0	21	41,2	33	67,3	

Çizelge 4.13'e göre; yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenmesinde sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,986, 0,914, **0,001**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %75'inin erkek, %25'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %40'ının müdür olduğu, %60'ının müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %25'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %75'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %68,6'sının erkek, %31,4'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %34,2'sinin müdür, %65,8'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %67,3'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %32,7'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.13 : Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenmesinde sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman				
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	6	75,0	20	69,0	37	68,5	35	68,6	0,986
	Kadın, (n=44)	2	25,0	9	31,0	17	31,5	16	31,4	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	2	40,0	8	32,0	13	28,3	13	34,2	0,914
	Müdür Yardımcısı (n=78)	3	60,0	17	68,0	33	71,7	25	65,8	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	2	25,0	9	33,3	38	71,7	33	67,3	0,001
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	6	75,0	18	66,7	15	28,3	16	32,7	

Çizelge 4.14'ya göre; yöneticiler kurulunda alınan kararların uygulanmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,460, 0,522, **0,008**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %54,5'inin erkek, %45,5'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %42,9'unun müdür olduğu, %57,1'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %36,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %63,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %66,7'sinin erkek, %33,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %27,3'ünün müdür, %72,7'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %63,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %36,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.14 : Yöneticiler Kurulunda Alınan Kararların Uygulanmasında Sorun Yaşarım.

Değişkenler										p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	6	54,5	17	81,0	47	69,1	28	66,7	0,460
	Kadın, (n=44)	5	45,5	4	19,0	21	30,9	14	33,3	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	3	42,9	4	21,1	20	36,4	9	27,3	0,522
	Müdür Yardımcısı (n=78)	4	57,1	15	78,9	35	63,9	24	72,7	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	4	36,4	7	33,3	45	70,3	26	63,4	0,008
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	7	63,6	14	66,7	19	29,7	15	36,6	

Çizelge 4.15’ye göre; okulda alınan kararlara personelin katılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,494, 0,836, 0,164). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %50’sinin erkek, %50’sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %40’ının müdür olduğu, %60’ının müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %25’inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %75’inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %67,4’ünün erkek, %32,6’sının kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %35,3’ünün müdür, %64,7’sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %61,9’unun 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %38,1’inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.15 : Okulda alınan kararlara personelin katılmasında sorun yaşamam.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman				
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	4	50,0	21	77,8	44	69,8	29	67,4	0,494
	Kadın, (n=43)	4	50,0	6	22,2	19	30,2	14	32,6	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	2	40,0	6	25,0	16	32,0	12	35,3	0,836
	Müdür Yardımcısı (n=77)	3	60,0	18	75,0	34	68,0	22	64,7	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	2	25,0	14	56,0	40	65,6	26	61,9	0,164
	10 yıldan daha fazla, (n=54)	6	75,0	11	44,0	21	34,4	16	38,1	

Çizelge 4.16'e göre; okulda alınan kararlara personelin katılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,554, 0,194, 0,250). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %66,7'sinin erkek, %33,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %100'ünün müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %36,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %63,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %70,7'sinin erkek, %29,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %33,3'ünün müdür, %66,7'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %69,2'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %30,8'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.16 : Okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde sorun yaşamam.

Değişkenler		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		p-değeri
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	8	66,7	23	60,5	38	74,5	29	70,7	0,554
	Kadın, (n=44)	4	33,3	15	39,5	13	25,5	12	29,3	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	0	0,0	13	39,4	12	30,0	11	33,3	0,194
	Müdür Yardımcısı (n=78)	8	100,0	20	60,6	28	70,0	22	66,7	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	4	36,4	23	60,5	28	57,1	27	69,2	0,250
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	7	63,6	15	39,5	21	42,9	12	30,8	

Çizelge 4.17'a göre; sicil ve disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete ve okuldaki göreve istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,930, 0,891, **0,001**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %72,7'sinin erkek, %27,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %25'inin müdür olduğu, %75'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %20'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %80'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %71,4'ünün erkek, %28,6'sının kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %24,8'inin müdür, %65,2'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %69,3'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %37,7'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.17 : Sicil ve disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		p-değeri
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	8	72,7	15	68,2	35	66,0	40	71,4	0,930
	Kadın, (n=44)	3	27,3	7	31,8	18	34,0	16	28,6	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	2	25,0	5	26,3	13	31,7	16	24,8	0,891
	Müdür Yardımcısı (n=78)	6	75,0	14	73,7	28	68,3	30	65,2	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	2	20,0	8	36,4	39	75,0	33	62,3	0,001
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	8	80,0	14	63,6	13	25,0	20	37,7	

Çizelge 4.18’ye göre; çevredeki örgütlerin okula maddi kazanç sağlamak için harekete geçirilmesinde sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,638, 0,502, 0,151). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %61,5’inin erkek, %38,5’inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %12,5’inin müdür olduğu, %87,5’inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %38,5’inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %61,5’inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %75’inin erkek, %25’inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %36,4’ünün müdür, %63,6’sının müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %70,6’sının 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %29,4’ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.18 : Çevredeki örgütlerin okula maddi kazanç sağlamak için harekete geçirilmesinde sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman				
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	8	61,5	33	71,7	30	63,8	27	75,0	0,638
	Kadın, (n=44)	5	38,5	13	28,3	17	36,2	9	25,0	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	1	12,5	11	27,5	12	36,4	12	36,4	0,502
	Müdür Yardımcısı (n=78)	7	87,5	29	72,5	21	63,6	21	63,6	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	5	38,5	24	53,3	29	64,4	24	70,6	0,151
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	8	61,5	21	46,7	16	35,6	10	29,4	

Çizelge 4.19'e göre; okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,596, 0,457, 0,078). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %58,3'ünün erkek, %41,8'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %22,2'sinin müdür olduğu, %77,8'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %25'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %75'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %68,3'ünün erkek, %31,7'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %22,9'unun müdür, %77,1'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %65'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %35'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.19 : Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman				
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	7	58,3	17	63,0	46	74,2	28	68,3	0,596
	Kadın, (n=44)	5	41,8	10	37,0	16	25,8	13	31,7	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	2	22,2	7	36,8	19	37,3	8	22,9	0,457
	Müdür Yardımcısı (n=78)	7	77,8	12	63,2	32	62,7	27	77,1	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	3	25,0	15	60,0	38	63,3	26	65,0	0,078
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	9	75,0	10	40,0	22	36,7	14	35,0	

Çizelge 4.20'ye göre; eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır, ancak okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; **0,031**, 0,334, 0,059). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %60'ının erkek, %40'ının kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %25'inin müdür olduğu, %75'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %20'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %80'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %62,5'inin erkek, %37,5'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %25,8'inin müdür, %74,2'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %65'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %35'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.20 : Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında sorun yaşamam.

Değişkenler										p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	6	60,0	17	54,8	50	82,0	25	62,5	0,031
	Kadın, (n=44)	4	40,0	14	45,2	11	18,0	15	37,5	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	2	25,0	12	46,2	14	28,6	8	25,8	0,334
	Müdür Yardımcısı (n=78)	6	75,0	14	53,8	35	71,4	23	74,2	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	2	20,0	17	58,6	37	63,8	26	65,0	0,059
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	8	80,0	12	41,4	21	36,2	14	35,0	

Çizelge 4.21'e göre; boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,597, 0,397, 0,162). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %54,5'inin erkek, %45,5'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %44,4'ünün müdür olduğu, %55,6'sının müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %40'ının 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %60'ının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %73,8'inin erkek, %26,2'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %28,6'sının müdür, %71,4'ünün müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %65'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %35'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.21 : Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşarım.

Değişkenler										p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	6	54,5	18	64,3	43	70,5	31	73,8	0,597
	Kadın, (n=44)	5	45,5	10	35,7	18	29,5	11	26,2	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	4	44,4	4	19,0	18	36,7	10	28,6	0,397
	Müdür Yardımcısı (n=78)	5	55,6	17	81,0	31	63,3	25	71,4	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	4	40,0	13	46,4	39	66,1	26	65,0	0,162
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	6	60,0	15	53,6	20	33,9	14	35,0	

Çizelge 4.22'e göre; ders araçlarının bakım ve onarımının düzenli olarak yapılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır, ancak okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; **0,013**, 0,134, 0,236). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %38,9'unun erkek, %61,1'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %42,9'unun müdür olduğu, %57,1'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %41,2'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %58,8'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %66,7'sinin erkek, %33,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %36,7'sinin müdür, %63,3'ünün müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %68,6'sının 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %31,4'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.22 : Ders araçlarının bakım ve onarımının düzenli olarak yapılmasında sorun yaşamım.

Değişkenler										p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	7	38,9	28	82,4	39	72,2	24	66,7	0,013
	Kadın, (n=44)	11	61,1	6	17,6	15	27,8	12	33,3	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	6	42,9	11	40,7	8	18,6	11	36,7	0,134
	Müdür Yardımcısı (n=78)	8	57,1	16	59,3	35	81,4	19	63,3	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	7	41,2	18	54,5	33	63,5	24	68,6	0,236
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	10	58,8	15	45,5	19	36,5	11	31,4	

Çizelge 4.23'e göre; okulda bulunan laboratuvarlardan ve işliklerden bütün sınıfların faydalanmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,114, 0,673, 0,611). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %36,4'ünün erkek, %63,6'sının kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %50'sinin müdür olduğu, %50'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %45,5'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %54,5'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %72,2'sinin erkek, %27,8'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %31,2'sinin müdür, %68,8'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %61,1'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %38,9'unun ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.23 : Okulda bulunan laboratuvarlardan ve işliklerden bütün sınıfların faydalanmasında sorun yaşarım.

Değişkenler										p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	4	36,4	30	71,4	38	71,7	26	72,2	0,114
	Kadın, (n=44)	7	63,6	12	28,6	15	28,3	10	27,8	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	4	50,0	9	27,3	13	31,7	10	31,2	0,673
	Müdür Yardımcısı (n=78)	4	50,0	24	72,7	28	68,3	22	68,8	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	5	45,5	23	56,1	32	65,3	22	61,1	0,611
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	6	54,5	18	43,9	17	34,7	14	38,9	

Çizelge 4.24'ya göre; rehberlik hizmetlerinin yapılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,886, 0,053, 0,063). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %66,7'sinin erkek, %33,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %53,3'ünün müdür olduğu, %46,7'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %44,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %55,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %69,6'sının erkek, %30,4'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %38,5'inin müdür, %61,5'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %70,5'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %29,5'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.24 : Rehberlik hizmetlerinin yapılmasında sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman				
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	12	66,7	23	74,2	31	66,0	32	69,6	0,886
	Kadın, (n=44)	6	33,3	8	25,8	16	34,0	14	30,4	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	8	53,3	7	28,0	6	17,1	15	38,5	0,053
	Müdür Yardımcısı (n=78)	7	46,7	18	72,0	29	82,9	24	61,5	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	8	44,4	14	45,2	29	65,9	31	70,5	0,063
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	10	55,6	17	54,8	15	34,1	13	29,5	

Çizelge 4.25'ye göre; öğrenci disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,168, 0,140, 0,291). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %45,5'inin erkek, %54,5'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %60'ının müdür olduğu, %40'ının müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %54,5'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %45,5'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %79,1'inin erkek, %20,9'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %36,1'inin müdür, %63,9'unun müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %71,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %28,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.25 : Öğrenci disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		p-değeri
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=97)	5	45,5	20	69,0	38	66,7	34	79,1	0,168
	Kadın, (n=43)	6	54,5	9	31,0	19	33,3	9	20,9	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	6	60,0	5	20,8	12	28,6	13	36,1	0,140
	Müdür Yardımcısı (n=76)	4	40,0	19	79,2	30	71,4	23	63,9	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=81)	6	54,5	14	50,0	31	57,4	30	71,4	0,291
	10 yıldan daha fazla, (n=54)	5	45,5	14	50,0	23	42,6	12	28,6	

Çizelge 4.26'e göre okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,155, 0,233, **0,020**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %50'sinin erkek, %50'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %35,7'sinin müdür olduğu, %64,3'ünün müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %27,8'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %72,2'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %65,9'unun erkek, %34,1'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %18,2'sinin müdür, %81,8'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %66,7'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %33,3'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.26 : Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşarım.

Değişkenler										p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	9	50,0	18	81,8	42	72,4	29	65,9	0,155
	Kadın, (n=44)	9	50,0	4	18,2	16	27,6	15	34,1	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	5	35,7	7	43,8	18	35,3	6	18,2	0,233
	Müdür Yardımcısı (n=78)	9	64,3	9	56,2	33	64,7	27	81,8	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	5	27,8	11	55,0	38	66,7	28	66,7	0,020
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	13	72,2	9	45,0	19	33,3	14	33,3	

Çizelge 4.27'a göre ilk yardım hizmetlerinin gereğine uygun yürütülmesinde sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,760, 0,735, **0,046**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %54,5'inin erkek, %45,5'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %25'inin müdür olduğu, %75'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %27,3'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %72,7'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %70,5'inin erkek, %29,5'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %38,2'sinin müdür, %61,8'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %61'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %39'unun ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.27 : İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun yürütülmesinde sorun yaşamım.

Değişkenler										p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=97)	6	54,5	15	68,2	45	70,3	31	70,5	0,760
	Kadın, (n=44)	5	45,5	7	31,8	19	29,7	13	29,5	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=35)	2	25,0	5	26,3	15	28,8	13	38,2	0,735
	Müdür Yardımcısı (n=78)	6	75,0	14	73,7	37	71,2	21	61,8	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=81)	3	27,3	10	47,6	43	68,3	25	61,0	0,046
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	8	72,7	11	52,4	20	31,7	16	39,0	

Çizelge 4.28'a göre sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,332, 0,236, 0,152). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %50'sinin erkek, %50'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %50'sinin müdür olduğu, %50'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %33,3'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %66,7'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %70,2'sinin erkek, %29,8'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %34,8'inin müdür, %65,2'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %63,6'sının 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %36,4'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin 10 yıldan daha az yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.28 : Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.

Değişkenler		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		p-değeri
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	8	50,0	20	69,0	30	75,0	40	70,2	0,332
	Kadın, (n=44)	8	50,0	9	31,0	10	25,0	17	29,8	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	6	50,0	8	32,0	6	19,4	16	34,8	0,236
	Müdür Yardımcısı (n=78)	6	50,0	17	68,0	25	80,6	30	65,2	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	5	33,3	17	58,6	25	65,8	35	63,6	0,152
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	10	66,7	12	41,4	13	34,2	20	36,4	

Çizelge 4.29'e göre mezuniyet ve diploma işlerinin yapılmasında sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,070, 0,392, 0,232). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %40'ının erkek, %60'ının kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %33,3'ünün müdür olduğu, %66,7'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %57,1'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %42,9'unun ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %71'inin erkek, %29'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %36,8'inin müdür, %63,2'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %65,7'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %34,3'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla ve az olan yöneticilerin hemen hemen aynı oranda sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.29 : Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılmasında sorun yaşamam.

Değişkenler		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		p-değeri
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	6	40,0	15	78,9	28	71,8	49	71,0	0,070
	Kadın, (n=44)	9	60,0	4	21,1	11	28,2	20	29,0	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	3	33,3	6	35,3	6	19,4	21	36,8	0,392
	Müdür Yardımcısı (n=78)	6	66,7	11	64,7	25	80,6	36	63,2	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	8	57,1	7	38,9	23	60,5	44	65,7	0,232
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	6	42,9	11	61,1	15	39,5	23	34,3	

Çizelge 4.30'ye göre okulun temizlik personelinin görevlerini yerine getirmesinde sorun yaşanmasıyla ilgili cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,773, 0,768, 0,056). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %62,5'inin erkek, %37,5'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %38,5'inin müdür olduğu, %61,5'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %60'ının 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %40'ının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %71,7'sinin erkek, %28,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %26,5'inin müdür, %73,5'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %67,4'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %32,6'sının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla ve az olan yöneticilerin hemen hemen aynı oranda sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.30 : Okulun temizlik personelinin görevlerini yerine getirmesinde sorun yaşamam.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	10	62,5	17	63,0	38	71,7	33	71,7	0,773
	Kadın, (n=44)	6	37,5	10	37,0	15	28,3	13	28,3	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	5	38,5	8	38,1	14	30,4	9	26,5	0,768
	Müdür Yardımcısı (n=78)	8	61,5	13	61,9	32	69,6	25	73,5	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	9	60,0	10	37,0	34	65,4	29	67,4	0,056
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	6	40,0	17	63,0	18	34,6	14	32,6	

Çizelge 4.31'e göre yöneticilerin işler doğru yapılsın diye kendisinin yapmak zorunda kalmasıyla ilgili sıkıntıda cinsiyete ve okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ancak meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (sırasıyla p-değerleri; 0,603, 0,475, **0,028**). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %57,1'inin erkek, %42,9'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %60'ının müdür olduğu, %40'ının müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %28,6'sının 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %71,4'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %76,1'inin erkek, %23,9'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %34,2'sinin müdür, %65,8'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %60'ının 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %40'ının ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin, meslek deneyimi 10 yıldan az olan yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.31 : İşler doğru yapılmadığı için kendim yaparım.

Değişkenler		Her Zaman								p-değeri
		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman				
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	4	57,1	21	65,6	38	66,7	35	76,1	0,603
	Kadın, (n=44)	3	42,9	11	34,4	19	33,3	11	23,9	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	3	60,0	8	30,8	12	26,7	13	34,2	0,475
	Müdür Yardımcısı (n=78)	2	40,0	18	69,2	33	73,3	25	65,8	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	2	28,6	14	45,2	39	72,2	27	60,0	0,028
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	5	71,4	17	54,8	15	27,8	18	40,0	

Çizelge 4.32'e göre yöneticilerin işler doğru yapılınsın diye kendisinin yapmak zorunda kalmasıyla ilgili sıkıntıda cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,183, 0,171, 0,565). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %91,1'sinin erkek, %8,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %20'sinin müdür olduğu, %80'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %50'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %50'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %72,7'sinin erkek, %27,3'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %42,2'sinin müdür, %57,8'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %64,2'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %35,8'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla ve az olan yöneticilerin hemen hemen aynı oranda sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.32 : Yetki devrinde astlarımlın yetki almaktan kaçmasını aşmakta sorun yaşarım.

Değişkenler										p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=97)	11	91,7	17	63,0	29	61,7	40	72,7	0,183
	Kadın, (n=44)	1	8,3	10	37,0	18	38,3	15	27,3	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	2	20,0	7	35,0	8	21,1	19	42,2	0,171
	Müdür Yardımcısı (n=77)	8	80,0	13	65,0	30	78,9	26	57,8	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=81)	6	50,0	13	50,0	28	62,2	34	64,2	0,565
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	6	50,0	13	50,0	17	37,8	19	35,8	

Çizelge 4.33'e göre yöneticilerin yetki devrinde astlarına güvenme ile ilgili

sıkıntıda cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,580, 0,181, 0,129). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %83,3'ünün erkek, %16,7'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %11,1'inin müdür olduğu, %88,9'unun müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %41,7'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %58,3'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %68,1'inin erkek, %31,9'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %38,6'sının müdür, %61,4'ünün müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %65,7'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %34,3'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin, meslek deneyimi 10 yıldan az olan yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.33 : Yetki devrinde astlarına güvenmekte sorun yaşamam.

Değişkenler		Yetki Devri								p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	10	83,3	14	60,9	27	71,1	47	68,1	0,580
	Kadın, (n=44)	2	16,7	9	39,1	11	28,9	22	31,9	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	1	11,1	7	36,8	6	20,7	22	38,6	0,181
	Müdür Yardımcısı (n=78)	8	88,9	12	63,2	23	79,3	35	61,4	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	5	41,7	10	43,5	23	65,7	44	65,7	0,129
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	7	58,3	13	56,4	12	34,3	23	34,3	

Çizelge 4.34'ya göre yöneticilerin bilgisayar destekli öğretimin yapılması ile ilgili sıkıntıda cinsiyete, okuldaki göreve ve meslek deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,385, 0,737, 0,340). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %75'inin erkek, %25'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %20'sinin müdür olduğu, %80'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %50'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %50'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %61,1'inin erkek, %38,9'unun kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %36,2'sinin müdür, %63,8'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %68,5'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %31,5'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin, meslek deneyimi 10 yıldan az olan yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.34 : Bilgisayar destekli öğretimin yapılmasında sorun yaşamam.

Değişkenler		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		p-değeri
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	9	75,0	20	69,0	36	76,6	33	61,1	0,385
	Kadın, (n=44)	3	25,0	9	31,0	11	23,4	21	38,9	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	2	20,0	6	27,3	11	31,4	17	36,2	0,737
	Müdür Yardımcısı (n=78)	8	80,0	16	72,7	24	68,6	30	63,8	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	6	50,0	14	50,0	25	58,1	37	68,5	0,340
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	6	50,0	14	50,0	18	41,9	17	31,5	

Çizelge 4.35'ye göre yöneticilerin yetki devrinde astlarının kendilerine güvenmekte sorun yaşaması ile ilgili sıkıntıda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, okuldaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır, yine meslek deneyimine göre ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,258, **0,011**, 0,929). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %92,3'ünün erkek, %7,7'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %25'inin müdür olduğu, %75'inin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %61,5'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %38,5'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %63,9'unun erkek, %36,1'inin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %45,8'inin müdür, %54,2'sinin müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %62,7'sinin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %37,3'ünün ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre meslek deneyimi 10 yıldan az olan yöneticilerin, meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilere göre daha fazla sıkıntı yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.35 : Yetki devrinde astlarım kendine güvenmekte sorun yaşar.

Değişkenler		Yetki Devri								p-değeri
		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
Cinsiyet	Erkek, (n=98)	12	92,3	11	68,8	36	69,2	39	63,9	0,258
	Kadın, (n=44)	1	7,7	5	31,2	16	30,8	22	36,1	
Okuldaki Göreviniz	Müdür, (n=36)	3	25,0	5	41,7	6	14,3	22	45,8	0,011
	Müdür Yardımcısı (n=78)	9	75,0	7	58,3	36	85,7	26	54,2	
Meslek Deneyiminiz	10 yıldan az, (n=82)	8	61,5	9	56,2	28	57,1	37	62,7	0,929
	10 yıldan daha fazla, (n=55)	5	38,5	7	43,8	21	42,9	22	37,3	

Yapılan faktör analizine ait bulgular ise **EK A2**'de verilmiştir.

Çalışmada farklı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin okul kaynaklarının kullanımı, idaresi ve meslektaşları hakkındaki görüşlerinin ölçülmesi amacı ile Likert tipi derecelendirme yapılarak hazırlanan sorular yöneltilmiştir. Soruları “Her Zaman”, “Çoğu Zaman”, “Ara Sıra” ve “Hiçbir Zaman” ifadelerinden kendileri için uygun olanı seçerek cevaplamaları istenmiştir. Değerlendirmeler için, “Her Zaman” ifadesi 1 puan, “Hiçbir Zaman” ifadesi 4 puan olacak şekilde puanlandırılmıştır. Çalışmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin ortaya konması amacı ile faktör analizi uygulanmıştır.



5. SONUÇLAR-TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar-Tartışma

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin “yetki kullanımı” ve “yetki devri” esnasında yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla karşılaşma sıklıklarıyla ilgili algılarını belirlemeye çalışan bu çalışmada elde edilen sonuçlar şöyledir.

Analize dahil edilen 142 yöneticiden %69'unun erkek , %71'inin evli, %68,02'sinin müdür yardımcısı, %52,63'ünün 31-40 yaş aralığında olduğu ve yaklaşık %60'ının meslekteki ilk 10 yılında oldukları görülmektedir.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin “yetki kullanımı” sırasında yaşadıkları sorunlarla ilgili algılarının: Okulların; eğitim durumuna, türlerine, fiziksel şartlarına, personel sayılarına, öğrenci sayılarına, ve yöneticilerin; cinsiyetlerine, kıdem yıllarına göre değişiklik göstermektedir. Fakat okul yöneticilerinin okuldaki pozisyonlarına ve mezun oldukları son eğitim programlarına ilişkin değişiklikler göstermemektedir.

Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yaptırılmasında, okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında, yazı işlerinin yapılmasında, hesap işlerinin yapılmasında, yıl içerisindeki nöbet işlerinde personelin görevlendirilmesi ve izlenmesinde, okulda mevzuatın uygulanmasında, ödül veya ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmasında, yıl içinde yapılacak sosyal sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi ve izlenmesinde, yöneticiler kurulunda alınan kararların uygulanmasında, sicil ve disiplin işlerinin uygulanmasında, okula devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasında, ilk yardım hizmetlerinin gereğine uygun yürütülmesinde meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin daha fazla sıkıntı yaşadıkları sonucuna istatistiksel olarak ulaşılmıştır. Ayrıca meslek deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin işler doğru yürütülmediği zaman işleri kendilerinin yaptıkları da gözden kaçmamaktadır.

Bu çalışmaya göre; kendisini yenileyen, personeli ve çevresiyle iletişimi kuvvetli olan ve çağdaş bir anlayışla töneticilik görevini yapan ilkokul ve orta okul yöneticilerinin “yetki kullanımı” ve “yetki devrinde” daha az sıkıntı yaşadıkları görülmüştür. Ancak Erdem (2002) tarafından gerçekleştirilen, “Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimleri” başlıklı araştırmada okul yöneticilerinin daha çok “Klasik Yetki” kullandıkları sonucuna varmıştır.

Aksu ve Baysal (2005)’ın araştırmasında okulu müdürlerinin, duyarsızlaşma puanlarının kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği, duygusal tükenmişlik ve şahsi başarı puanlarının mesleki kıdeme göre fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca yapılan bu çalışmamda da benzer şekilde elde ulaşılmıştır.

Öksüm (2001) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterliliklerinin Öğretmenler ve İlköğretim Müfettişleri Tarafından Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmada, okul müdürlerinin yetkilerini ne derecede kullandıkları ve bunun ilköğretim müfettişleri ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığı araştırılmıştır. Bu araştırma ile yöneticinin görev alanını oluşturan okul işletmesi, eğitim-öğretim ve personel işleri alanlarına yönelik yetkilerini hangi derecede gerçekleştirdikleri öğretmenler ve müfettişlerin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda test edilmeye çalışılmıştır. Öğretmenler yöneticiler tarafından kendilerine verilen yetkileri çok bulup yetki almak istemezken, müfettişler çoğu zaman verilen yetkileri az ve orta olarak değerlendirmiştir. Bu çalışmada ise Öksüm’ün çalışmasına paralel olabilecek şekilde okul yöneticilerinin astlarını yetkilendirirken yaşadıkları sorunların başında, astların yetki almakta istekli olmaması ve astların verilen yetki altında ezilmesinden dolayı sorunlar yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre ilkokul ve orta okul yöneticileri üzerlerindeki iş yükünün fazla olmasından dolayı yetki devri ve yetki paylaşımında sorunlar yaşamaktadır. Bu doğrultuda Gmelch (1988)’in, yaptığı çalışmada eğitim yöneticilerinin genellikle daha az stres yaşadıklarını, düşük stresin sebebinin yönetsel dayanıklılık ve içsel kontrol olabileceğini söylemektedir. Yöneticinin katılık, yoğun etkileşim ve anlık karar verme ile bas etmelerini destekleyen yönetsel bir zihni yapının var olabileceğini söylemektedir. Müdürlerin, kendi iş yüklerini müdür yardımcılarını sayısını çoğaltarak azaltabileceklerini ve böylece müdürlerin streslerinin azaltılabileceğini belirtmiştir.

Okulun yeterli düzeyde ısıtılmasında kadın yöneticilerin; eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında, ders araçlarının bakım ve onarımının yapılmasında erkek yöneticilerin daha fazla sıkıntı yaşadıkları istatistiksel olarak kanıtlanmıştır.

Elde edilen bu sonuçlara göre insiyatif, koordinasyon gerektiren durumlarda genç yöneticilerin daha başarılı oldukları görülmektedir. Değişen eğitim ve öğretim sistemine daha iyi uyum sağlayarak, çevresini koordine etmekte daha başarılı oldukları görülmektedir. Okuldaki araç gereçlerin kullanımında, eğitim-öğretim planlamasının müfredata uygunluğunda ise kadın yöneticilerin daha başarılı olduklarını ve kurallara daha uygun, daha disiplinli hareket ettiklerini söyleyebiliriz.

5.3 Öneriler

5.3.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. İlk ve ortaokullarda görevli yöneticilerin “yetki kullanımında” ve “yetki devrinde” yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla karşılaşma sıklıklarıyla alakalı algıları hakkında yapılmış olan bu çalışma göstermiştir ki, ilkokul ve ortaokul yöneticileri yetki ve yetki ilkelerini çağdaş bilimle yorumlayıp benimsemelidir.
2. İlgili kurumlarca; ilk ve ortaokullarda görevli yöneticilerin “yetki kullanımın” ve “yetki devri” konulu hizmet içi eğitim çalışmaları ve uygulamaları yapılmalıdır.
3. İlk ve ortaokullarda görev yapan yöneticiler için hazırlanan hizmet içi eğitim programlarının devamlılığı verimliliği ve takibi Milli Eğitim Personel Müdürlüğü'nün gerekli birimlerince takip edilmelidir. Özellikle yeni atanan yöneticiler adaptasyonu ve işleyişi öğrenmesi için ayrıca oryantasyon programları uygulanmalıdır.
4. Okul yöneticilerinin üstündeki gereksiz iş yükünün kalkması ve işlerinin kolaylaşması için okul yöneticilerinin yetki kullanımı, bunların sınır ve düzeyleriyle ilgili kanun ve yönetmelikler tekrar düzenlenip okul yöneticilerinin üzerindeki gereksiz iş yükünün kaldırılması ve görevlerinin daha açık ve anlaşılır hale getirilmesi gerekmektedir.

5. Öğrenci, personel ve bina sayısı çok olan okulların yöneticileri, yardımcılarına yetkilerini devrederken daha gerçekçi davranıp sağlam bir takım ruhu oluşturmalıdır. Kutlama ve ödüllendirme çalışanları motive eder takımı güzel sonuç almaya odaklar. Bu çerçevede yetki devri yapılmalı ve kullanılan yetki sonuçları dahilinde yetki devredilenler kutlanıp ödüllendirilmeli ve olumlu duygusal ilişkiler oluşturulmalıdır.
6. Okul yöneticileri yetki kullanımında insan ilişkilerine özen göstererek örgüt kültürünü ve iklimini iyileştirmelidir.

5.3.1 Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Yapılan bu çalışma İstanbul İli, Esenyurt İlçesi sınırları içerisindeki ilkököl ve ortaokul yöneticilerinin görüşleriyle gerçekleştirildiğinden çalışma sonuçlarını tüm ilkököl ve ortaokul yöneticilerine genellemek yanlış olacaktır. Bu nedenle değişik il ve ilçelerde benzer araştırmaların yapılması faydalı olacaktır.
2. Bu çalışmadaki bulgular ilkököl ve ortaokul yöneticilerinin algılarına göre değerlendirilmiş olup; öğretmen, müfettiş ve okullarda görevli yardımcı personel algıları dikkate alınarak yapılacak araştırmalar konunun daha detaylı araştırılması açısından faydalı olabilir.
3. Bu araştırmada ilkököl ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ve davranışları dikkate alınmamıştır. Araştırmada ortaya çıkan bulguların nedenleriyle ilgili araştırma yapılması faydalı olacaktır.
4. Bu araştırmada ilkököl ve ortaokul yöneticilerinin yetki devretme düzeyleri belirlenmemiştir. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin yetki devretme düzeylerinin belirlenmesi için araştırmalar yapılması konunun daha iyi araştırılması açısından dah faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Açıkalm, A.** (1998). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aktan, C. C.** (2004). *www.canaktan.org*. 11 22, 2014 tarihinde Canaktan Web: www.canaktan.org. adresinden alındı
- Alpugan, O.** (1998). *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon: PER Yayınları.
- Araç, N. B.** (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Yetkilendirilmeye İlişkin Görüşleri*. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, M.** (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balci, A.** (1995). *Örgütsel Gelişme*. *Ankara Personel Eğitim Merkezi Yayın No 18*.
- Başar, H.** (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Başaran, İ. E.** (1983). *Eğitim Yöneticiliği (3. baskı)*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Başaran, İ. E.** (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Binbaşıoğlu, C.** (1983). *Eğitim Yöneticiliği (3.Baskı)*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Blase, J. J.** (1982). A Social-Psychological Grounded Theory of Teachers Stress and Bumout. *Educational Administrative Quarterly*(18), 93-113.
- Burgess, T.** (1992). *Accountability With Confidence*. Uk.: Logman.
- Bursahioğlu, Z.** (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Bursahioğlu, Z.** (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegema.
- Bursahioğlu, Z.** (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Can, H.** (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Efil, İ.** (1996). *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*. Bursa.
- Elma, C.** (2003). *Yönetsel Etkinliğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayınları.

- Erdoğan, İ.** (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Eren, E.** (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Firetone, W. A.** (1993). Why "Professionalizing" Teaching is not Enough. *Educational Leadership*(50), 6-11.
- Genç, N.** (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gerdangeri, H.** (1972). *İl Genel Yönetimi ve İçişleri Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri*. Ankara: İç Düzen Yayınları.
- Gibson, J. V.** (1973). *Organizations Structure Processes Behavior*. Teksas: Pablucations Inc.
- Gonzales, E., & Short, P.** (1996). The Relationship of Teacher Empowerment and Principal Power Bases. *Journal of Instructional Pyschology*23, 210-216.
- Goyne, J., Padgett, D., Rowiki, M. A., & Triplitt, T.** (1999). The Journey to Teacher Empowerment. *ERIC Document Reproduction Service No. ED, 434-484*.
- Güçlü, N.** (2000). Okula Dayalı Yönetim. *Milli Eğitim Dergisi*, 148.
- Hanson, M.** (1996). *Educational administrarion And Organiozational Behaviour*. New York.
- İlgar, L.** (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönrtimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T.** (1993). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- Leithwood, K.** (1999). *Indicators of Effective Leadership*. Toronto: Ontario Institute For Studies in Education.
- Maeroff, G. I.** (1988). *A Blue Print for Empowering Teachers*. New York: Longman.
- MEB.** (1998). *Ortaöğretimle İlgili Mevzuat*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Mete, Y. A.** (2003). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Yetkilendirilmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Mucuk, D.** (1997). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B.** (1989). *Management Glenview*. Foresman and Co.: Illinois.
- Rees, W. D.** (1996). *The Skills of The Manegement (4th ed)* . Boston: International Thomson Businnes Pres.
- Sergiovanni, T. J.** (1992). *Moral Leadership "Getting to the Heart of School Imporevement"*. San Francico California: Jossey-Boss Publishers.

- Shain, E. H.** (1965). *Organizational Psychology*. Nev Jersey.
- Shein, H. E.** (1976). *Örgütsel Psikoloji*. Eskişehir: İ.T.İ.A. Yayınları.
- Short, P. M., & Greer, J. T.** (1997). *Leadership in Empowered and Schools: Themes From Innovative Efforts*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Short, P. M., & Rinehart, J. S.** (1993). Teacher Epowerment and School Climate. *Education, 113(4)*, 592-597.
- Short, P. M., Green, J. T., & Melvin, W. M.** (1994). *Creating Empowered Schools: Lessons in Change*. Journal of Educational Research.
- Şimşek, Ş.** (2002). *Yönetim ve Organizasyon 7. Baskı*. Konya.
- Tanrıöğen, A.** (1997). *Eğitim Yönetimi Ders Notları*. İzmir.
- Taymaz, H.** (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Seypa Yayıncılık.
- Taymaz, H.** (2000). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Taymaz, H.** (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Taymaz, H.** (2007). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Toprakçı, E.** (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Tortop, N.** (1999). *Yönetim Bilimi*. Yargı Yayınevi: Ankara.
- Tosun, K.** (1994). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Türkmen, İ.** (1994). *Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- Uris, A.** (1998). *The Execute Deskbook (3dr Ed)*. Van Nostrand Reinhard Company: New York.
- Wells, R. G.** (1993). *Yetki Devri*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Yücel, Z.** (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında ve Yetki Devrinde Yaşadıkları Sorunlar*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK A: Çizelgeler

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler

Çizelge A.2 : Faktör Analizi

EK B : Anket İzin Onayı

EK C : Anket Örneği

EK D : Anketin Uygulandığı Okullar

EK E : Üniversite Etik Onayı

EK A**Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler**

Değişkenler	Parametreler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz	Erkek	98	69,01
	Kadın	44	30,99
	Toplam	142	100,00
Medeni Durumunuz	Evli	96	71,11
	Bekar	39	28,89
	Toplam	135	100,00
Okuldaki Göreviniz	Müdür	36	31,58
	Müdür Yardımcısı	78	68,42
	Toplam	114	100,00
Yaş Grubu	20-30 yaş arası	38	28,57
	31-40 yaş arası	70	52,63
	40 yaş üstü	25	18,80
	Toplam	133	100,00
Öğrenim Durumunuz	Ön Lisans	11	8,53
	Lisans	87	67,44
	Yüksek Lisans	29	22,48
	Doktora	2	1,55
	Toplam	129	100,00

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler (devam)

Yöneticilikteki Hizmet Süresi	1-10 yıl	82	59,85
	11-20 yıl	39	28,47
	20 yıl ve üstü	16	11,68
	Toplam	137	100,00
Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	27	19,15
	Çoğu Zaman	31	21,99
	Ara Sıra	54	38,30
	Hiçbir Zaman	29	20,57
	Toplam	141	100,00
Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	22	15,49
	Çoğu Zaman	34	23,94
	Ara Sıra	56	39,44
	Hiçbir Zaman	30	21,13
	Toplam	142	100,00
Okulun yeterli düzeyde ısınmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	18	12,77
	Çoğu Zaman	20	14,18
	Ara Sıra	68	48,23
	Hiçbir Zaman	35	24,82
	Toplam	141	100,00

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler (devam)

Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	9	6,38
	Çoğu Zaman	21	14,89
	Ara Sıra	55	39,01
	Hiçbir Zaman	56	39,72
	Toplam	141	100,00
Yazı işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	6	4,26
	Çoğu Zaman	27	19,15
	Ara Sıra	63	44,68
	Hiçbir Zaman	45	31,91
	Toplam	141	100,00
Hesap işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	6	4,23
	Çoğu Zaman	27	19,01
	Ara Sıra	63	44,37
	Hiçbir Zaman	46	32,39
	Toplam	142	100,00
Ayniyat işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	10	7,14
	Çoğu Zaman	19	13,57
	Ara Sıra	69	49,29
	Hiçbir Zaman	42	30,00
	Toplam	140	100,00

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler (devam)

Kooperatif veya kantinin çalıştırılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	9	6,52
	Çoğu Zaman	22	15,94
	Ara Sıra	70	50,72
	Hiçbir Zaman	37	26,81
	Toplam	138	100,00
Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilemesi veya izlenmesinde sorun yaşıyorum.	Her Zaman	9	6,34
	Çoğu Zaman	22	15,49
	Ara Sıra	63	44,37
	Hiçbir Zaman	48	33,80
	Toplam	142	100,00
Okulda mevzuatın uygulanmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	15	10,64
	Çoğu Zaman	18	12,77
	Ara Sıra	58	41,13
	Hiçbir Zaman	50	35,46
	Toplam	141	100,00
Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	11	7,80
	Çoğu Zaman	27	19,15
	Ara Sıra	70	49,65
	Hiçbir Zaman	33	23,40
	Toplam	141	100,00

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler (devam)

Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	14	10,00
	Çoğu Zaman	23	16,43
	Ara Sıra	67	47,86
	Hiçbir Zaman	36	25,71
	Toplam	140	100,00
Ödül veya ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	10	7,04
	Çoğu Zaman	29	20,42
	Ara Sıra	53	37,32
	Hiçbir Zaman	50	35,21
	Toplam	142	100,00
Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenmesinde sorun yaşıyorum.	Her Zaman	8	5,63
	Çoğu Zaman	29	20,42
	Ara Sıra	54	38,03
	Hiçbir Zaman	51	35,92
	Toplam	142	100,00
Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	11	7,75
	Çoğu Zaman	21	14,79
	Ara Sıra	68	47,89
	Hiçbir Zaman	42	29,58
	Toplam	142	100,00

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler (devam)

Okulda alınan kararlara personelin katılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	8	5,67
	Çoğu Zaman	27	19,15
	Ara Sıra	63	44,68
	Hiçbir Zaman	43	30,50
	Toplam	141	100,00
Okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde sorun yaşıyorum.	Her Zaman	12	8,45
	Çoğu Zaman	38	26,76
	Ara Sıra	51	35,92
	Hiçbir Zaman	41	28,87
	Toplam	142	100,00
Sicil ve disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	11	7,75
	Çoğu Zaman	22	15,49
	Ara Sıra	53	37,32
	Hiçbir Zaman	56	39,44
	Toplam	142	100,00
Çevredeki örgütlerin okula maddi sağlamak için harekete geçirilmesinde sorun yaşıyorum.	Her Zaman	13	9,15
	Çoğu Zaman	46	32,39
	Ara Sıra	47	33,10
	Hiçbir Zaman	36	25,35
	Toplam	142	100,00

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler (devam)

Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	12	8,45
	Çoğu Zaman	27	19,01
	Ara Sıra	62	43,66
	Hiçbir Zaman	41	28,87
	Toplam	142	100,00
Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	10	7,04
	Çoğu Zaman	31	21,83
	Ara Sıra	61	42,96
	Hiçbir Zaman	40	28,17
	Toplam	142	100,00
Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	11	7,75
	Çoğu Zaman	28	19,72
	Ara Sıra	61	42,96
	Hiçbir Zaman	42	29,58
	Toplam	142	100,00
Ders araçlarının bakım ve onarımının düzenli olarak yapılmasında sorun yaşıyorum.	Her Zaman	18	12,68
	Çoğu Zaman	34	23,94
	Ara Sıra	54	38,03
	Hiçbir Zaman	36	25,35
	Toplam	142	100,00

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler (devam)

Okulda bulunan laboratuvarlardan ve işliklerden bütün sınıfların faydalanmasında sorun yaşarım.	Her Zaman	11	7,75
	Çoğu Zaman	42	29,58
	Ara Sıra	53	37,32
	Hiçbir Zaman	36	25,35
	Toplam	142	100,00
Rehberlik hizmetlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	Her Zaman	18	12,68
	Çoğu Zaman	31	21,83
	Ara Sıra	47	33,10
	Hiçbir Zaman	46	32,39
	Toplam	142	100,00
Öğrenci disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	Her Zaman	11	7,86
	Çoğu Zaman	29	20,71
	Ara Sıra	57	40,71
	Hiçbir Zaman	43	30,71
	Toplam	140	100,00
Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşarım.	Her Zaman	18	12,68
	Çoğu Zaman	22	15,49
	Ara Sıra	58	40,85
	Hiçbir Zaman	44	30,99
	Toplam	142	100,00

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler (devam)

İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun yürütülmesinde sorun yaşarım.	Her Zaman	11	7,80
	Çoğu Zaman	22	15,60
	Ara Sıra	64	45,39
	Hiçbir Zaman	44	31,21
	Toplam	141	100,00
Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	Her Zaman	16	11,27
	Çoğu Zaman	29	20,42
	Ara Sıra	40	28,17
	Hiçbir Zaman	57	40,14
	Toplam	142	100,00
Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	Her Zaman	15	10,56
	Çoğu Zaman	19	13,38
	Ara Sıra	39	27,46
	Hiçbir Zaman	69	48,59
	Toplam	142	100,00
Okulun temizlik personelinin görevlerini yerine getirmesinde sorun yaşarım.	Her Zaman	16	11,27
	Çoğu Zaman	27	19,01
	Ara Sıra	53	37,32
	Hiçbir Zaman	46	32,39
	Toplam	142	100,00

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler (devam)

İşler doğru yapılmadığı için kendim yaparım.	Her Zaman	7	4,93
	Çoğu Zaman	32	22,54
	Ara Sıra	57	40,14
	Hiçbir Zaman	46	32,39
	Toplam	142	100,00
Yetki devrinde astlarımın yetki almaktan kaçmasını aşmakta sorun yaşarım.	Her Zaman	12	8,51
	Çoğu Zaman	27	19,15
	Ara Sıra	47	33,33
	Hiçbir Zaman	55	39,01
	Toplam	141	100,00
Yetki devrinde astlarıma güvenmekte sorun yaşarım.	Her Zaman	12	8,45
	Çoğu Zaman	23	16,20
	Ara Sıra	38	26,76
	Hiçbir Zaman	69	48,59
	Toplam	142	100,00
Bilgisayar destekli öğretimin yapılmasında sorun yaşarım.	Her Zaman	12	8,45
	Çoğu Zaman	29	20,42
	Ara Sıra	47	33,10
	Hiçbir Zaman	54	38,03
	Toplam	142	100,00

Çizelge A.1 : Demografik Bilgiler (devam)

Yetki devrinde astlarım kendine güvenmekte sorun yaşar.	Her Zaman	13	9,15
	Çoğu Zaman	16	11,27
	Ara Sıra	52	36,62
	Hiçbir Zaman	61	42,96
	Toplam	142	100,00

Çizelge A.1'e göre; okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşanmasında cinsiyet, okuldaki görev ve meslek deneyimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (sırasıyla p-değerleri; 0,196, 0,745, 0,110). Bu konuda her zaman sorun yaşayan yöneticilerin cinsiyetleri incelendiğinde %55,6'sının erkek, %44,4'ünün kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %31,6'sının müdür, %68,4'ünün müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %38,5'inin 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %61,5'inin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda hiçbir zaman sorun yaşamayan yöneticilerin ise cinsiyetleri incelendiğinde %79,3'ünün erkek, %20,7'sinin kadın olduğu; okuldaki görevleri incelendiğinde %23,1'inin müdür, %76,9'unun müdür yardımcısı olduğu; meslek deneyimleri incelendiğinde ise %63'ünün 10 yıldan az süreli görevde olduğu, %37'sinin ise 10 yıldan daha fazla süredir bu görevde olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge A.2 : Faktör Analizi

TOPLAM VARYANS AÇIKLANMA ORANI						
FAKTÖRLER	Başlangıç Özdeğerleri			Döndürülmüş Sonuçlar		
	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşarım.	19,420	53,945	53,945	19,420	53,945	53,945
Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılmasında sorun yaşarım.	1,666	4,629	58,574	1,666	4,629	58,574
Okulun yeterli düzeyde ısınmasında sorun yaşarım.	1,320	3,667	62,241	1,320	3,667	62,241
Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında sorun yaşarım.	1,171	3,254	65,495	1,171	3,254	65,495
Yazı işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	1,110	3,085	68,580	1,110	3,085	68,580
Hesap işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	0,918	2,551	71,131			
Ayniyat işlerinin yapılmasında sorun yaşarım.	0,769	2,137	73,268			
Kooperatif veya kantinin çalıştırılmasında sorun yaşarım.	0,729	2,025	75,293			
Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilemesi veya izlenmesinde sorun yaşarım.	0,666	1,851	77,144			
Okulda mevzuatın uygulanmasında sorun yaşarım.	0,652	1,810	78,954			
Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılmasında sorun yaşarım.	0,613	1,704	80,658			

Çizelge A.2 : Faktör Analizi (devam)

Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşıyorum.	0,598	1,660	82,318	
Ödül veya ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmasında sorun yaşıyorum.	0,571	1,587	83,905	
Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenmesinde sorun yaşıyorum.	0,502	1,394	85,300	
Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmasında sorun yaşıyorum.	0,482	1,339	86,638	
Okulda alınan kararlara personelin katılmasında sorun yaşıyorum.	0,441	1,224	87,863	
Okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde sorun yaşıyorum.	0,409	1,136	88,998	
Sicil ve disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,393	1,092	90,090	
Çevredeki örgütlerin okula maddi sağlamak için harekete geçirilmesinde sorun yaşıyorum.	0,348	0,966	91,056	
Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşıyorum.	0,313	0,870	91,925	
Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında sorun yaşıyorum.	0,294	0,816	92,741	
Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşıyorum.	0,281	0,780	93,521	
Ders araçlarının bakım ve onarımının düzenli olarak yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,264	0,734	94,256	

Çizelge A.2 : Faktör Analizi (devam)

Okulda bulunan laboratuvarlardan ve işliklerden bütün sınıfların faydalanmasında sorun yaşıyorum.	0,252	0,700	94,956
Rehberlik hizmetlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,244	0,678	95,634
Öğrenci disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,226	0,628	96,262
Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşıyorum.	0,214	0,595	96,857
İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun yürütülmesinde sorun yaşıyorum.	0,195	0,543	97,400
Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,168	0,467	97,866
Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,144	0,401	98,267
Okulun temizlik personelinin görevlerini yerine getirmesinde sorun yaşıyorum.	0,139	0,387	98,654
İşler doğru yapılmadığı için kendim yaparım.	0,133	0,368	99,023
Yetki devrinde astlarımla yetki almaktan kaçmasını aşmakta sorun yaşıyorum.	0,111	0,309	99,332
Yetki devrinde astlarıma güvenmekte sorun yaşıyorum.	0,098	0,272	99,604
Bilgisayar destekli öğretimin yapılmasında sorun yaşıyorum.	0,079	0,220	99,824
Yetki devrinde astlarımla kendime güvenmekte sorun yaşıyorum.	0,063	0,176	100,000

Çizelge A.2 : Faktör Analizi (devam)

Uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek 5 boyutta açıklanabilmektedir. “Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşarım” boyutu varyansın %53,945’ini, “Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılmasında sorun yaşarım” boyutu %4,629’unu, “Okulun yeterli düzeyde ısınmasında sorun yaşarım” boyutu %3,667’sini, “Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında sorun yaşarım” boyutu %3,254’ünü, “Yazı işlerinin yapılmasında sorun yaşarım” Boyutu ise %3,085’ini açıklayabilmektedir. 5 boyut tarafından varyansın %68,580’i açıklanabilmektedir.



EK B



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

Sayı : 59090411-44-E.5599008

01.06.2015

Konu: Anket İzni

Sayın: İlknur ÖZTÜRK

İlgi: a) 26.05.2015 tarihli dilekçeniz.

b) Valilik Makamının 29.05.2015 tarih ve 5563750 sayılı oluru.

"Okul Yöneticilerinin Yetki Kullanımında ve Yetki Paylaşımında Karşılaştıkları Sorunlar" konulu tezinize dair araştırma çalışmanız hakkındaki ilgi (a) dilekçeniz ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Murat ADALI
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı

2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e978-0ea6-3f0b-a397-808d kodu ile teyit edilebilir.



Anket-1

Cinsiyetiniz : Erkek () Kadın () Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

Okuldaki Göreviniz: Müdür () M.yard. () Yaş Grubunuz: 20-30 () 31-40 () 40 üstü ()

Öğrenim Durumunuz: Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Yöneticilikteki Hizmet Süreniz: 1 - 10 yıl () 10 - 20 yıl () 20 yıl üzeri ()

Bu anketin amacı Okul Yöneticilerinin görev alanlarına yönelik yetki kullanımında karşılaştıkları sorunları tespit etmektir. Bu anketten elde edilen sonuçlar bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendiriniz ve o sorunla hangi sıklıkla karşılaştığınızı Çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Her ifadeye yalnızca bir seçenek işaretleyiniz ve kesinlikle hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız. Katkılarımızdan dolayı teşekkür ederim.

		Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara Sıra	Hiçbir Zaman
1	Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşıyorum				
2	Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılmasında sorun yaşıyorum				
3	Okulun yeterli düzeyde ısınmasında sorun yaşıyorum				
4	Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında sorun yaşıyorum				
5	Yazı işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum				
6	Hesap işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum				
7	Ayniyat işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum				
8	Kooperatif veya kantinin çalıştırılmasında sorun yaşıyorum				
9	Yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilememesi veya izlenmesinde sorun yaşıyorum				
10	Okulda mevzuatın uygulanmasında sorun yaşıyorum				
11	Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılmaması				
12	Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında sorun yaşıyorum				
13	Ödül ve ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılmasında sorun yaşıyorum				
14	Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenmesinde sorun yaşıyorum				
15	Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmasında sorun yaşıyorum				
16	Okulda alınan kararlara personelin katılmasında sorun yaşıyorum				
17	Okul- çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde sorun yaşıyorum				
18	Sicil ve disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum				
19	Çevredeki örgütlerin okula maddi destek sağlamak için harekete geçirilmesinde sorun yaşıyorum				
20	Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşıyorum				
21	Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında sorun yaşıyorum				
22	Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşıyorum				
23	Ders araçlarının bakım ve onarımının düzenli olarak yapılmasında sorun yaşıyorum				
24	Okulda bulunan laboratuvarlardan ve işliklerden bütün sınıfların faydalanmasında sorun yaşıyorum				
25	Rehberlik hizmetlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum				
26	Öğrenci disiplin işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum				
27	Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasında sorun yaşıyorum				
28	İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun yürütülmesinde sorun yaşıyorum				
29	Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum				
30	Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılmasında sorun yaşıyorum				
31	Okulun temizlik personelin görevlerini yerine getirmesinde sorun yaşıyorum				
32	İşler doğru yapılmadığı için kendim yapıyorum				
33	Yetki devrinde astların yetki almaktan kaçmasını aşmakta sorun yaşıyorum				
34	Yetki devrinde astlarıma güvenmekte sorun yaşıyorum				
35	Bileisavar destekli öğretimin yapılmasında sorun yaşıyorum				

A J A P

EK D

İSTANBUL ESENYURT İLÇESİ İLK VE ORTAOKUL LİSTESİ

- İSTANBUL - ESENYURT - Altınyıldız İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Belma Barut İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Bey-Koop. Ali Çebi Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Emine Seviye Divrik İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Emine Seviye Divrik Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenkent Atatürk İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenkent Atatürk Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Ali Fuat Üstün İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Alpaslan İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Alpaslan Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Erdoğanlar Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Fevzi Danış İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Fevzi Danış Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt İmam Hatip Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Merkez Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Osmangazi İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Şehitler İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Şehitler Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Zübeyde Hanım İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt Zübeyde Hanım Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Esenyurt 80. Yıl Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Fahir İlkel Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Halil Fahri Orman İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Halil Fahri Orman Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - İbb Prof Dr Sebahattin Zaim İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - İbb Prof Dr Sebahattin Zaim Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - İbrahim Özaydın İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - İbrahim Özaydın Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - İncirtepe İlkokulu

İSTANBUL - ESENYURT - İncirtepe Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Kıraç İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Kıraç Limak Türker İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Kıraç Limak Türker Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Kıraç Nüzhet Usta Bilgincan İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Kıraç Nüzhet Usta Bilgincan Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Kıraç Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Mahir Gürlek İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Mahir Gürlek Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Mustafa Yeşil Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Namık Kemal İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Namık Kemal Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Nihat Delibalta Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Orhan Gazi İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Örnek İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Örnek Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Rıfat Ilgaz Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Siteler İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Siteler Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Sonnur Yalnızoğlu İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Şair Fevzi Kutlu Kalkancı İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Şair Fevzi Kutlu Kalkancı Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Tevfikbey İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Tevfikbey Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Toki Kıraç Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Toki Kırımlı Fethiye Şükrü Olcay İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Yenikent İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Yunus Emre İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Yunus Emre İmam Hatip Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Yunus Emre Ortaokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Yusuf Akdaş İlkokulu
İSTANBUL - ESENYURT - Yusuf Akdaş Ortaokulu

EK E

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/02/2016-259



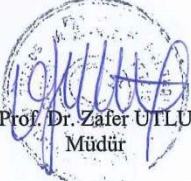
T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-259
Konu : Etik Kurul Onay

04/02/2016

Sayın İlknur ÖZTÜRK

Enstitümüz Y1212.041127 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerinden İlknur ÖZTÜRK'ün "İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN YETKİ KULLANIMINDA VE YETKİ DEVRİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR" adlı tez çalışması gereği OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV ALANLARINA YÖNELİK YETKİ KULLANIMINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ile ilgili anketi 28.12.2015 tarih ve 2015/15 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.
Bilgilerinize rica ederim.


Prof. Dr. Zafer UTLU
Müdür

Evrak Doğrulamak İçin : <https://ebys.aydin.edu.tr/enVision/Dogrula/6L3HRJ>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Canan TOPDEMİR
Unvanı: Enstitü Sekreteri





ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : İlknur ÖZTÜRK

Doğum Tarihi ve Yeri : 28/02/1986

E-Posta : ilk_nur_gorur@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Lisans : 2009, Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümü

MESLEKİ DENEYİM

- 2009 Hadımköy Örfi Çetinkaya İlköğretim Okulu – Sınıf Öğretmeni
- 2010 Yusuf Akdaş İlköğretim Okulu – Sınıf Öğretmeni
- 2012 Türkan Şoray Ortaokulu – Özel Eğitim Öğretmeni
- 2013 Yusuf Akdaş İlkokulu – Sınıf Öğretmeni

Halen Yusuf Akdaş İlkokulu'nda Sınıf Öğretmeni olarak görev yapmakta