

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI BÖLÜMÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

KAMU ORTAÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN
HUKUKSAL YETKİLERİNİ KULLANIMINA
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Yağmur KOÇ

Ankara
Haziran, 2015

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI BÖLÜMÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

**KAMU ORTAÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN
HUKUKSAL YETKİLERİNİ KULLANIMINA
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Yağmur KOÇ

Danışman: Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ

Ankara

Haziran, 2015

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Ali BALCI



Üye: Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ (Danışman)



Üye: Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2015

Prof. Dr. İsmail GÜVEN

Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Yağmur KOÇ

ÖZET

KAMU ORTAÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN HUKUKSAL YETKİLERİNİ KULLANIMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

KOÇ, Yağmur

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ

Haziran 2015, 102+XVI sayfa

Bu araştırmada Ankara İli kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin; okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini (bağlı yetki ve takdir yetkisi) kullanma düzeylerine, bu yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Tarama modelindeki bu araştırmada, nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı “karma araştırma” deseni kullanılmıştır.

Araştırmanın hedef evrenini 2014 – 2015 öğretim yılında, Ankara İli’nin dokuz ilçesindeki (Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı, Keçiören, Pursaklar) kamu ortaöğretim okullarında (genel-anadolu lisesi, fen lisesi, imam hatip lisesi, meslek lisesi) görev yapan 241 müdür oluşturmaktadır. Bu hedef evren ise tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 152 kişilik bir örnekleme temsil edilmiştir.

Araştırmanın nicel verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu”, “Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu” ve “Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu” olmak üzere toplamda üç alt ölçek ile toplanmıştır. Veriler SPSS ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, yüzde, frekans ve standart sapma gibi betimsel istatistik testler kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre görüşlerinin karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi; müdürlükteki kıdem, okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesinde Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Anlamlılık testlerinde $\alpha = .05$ anlamlılık düzeyi temel alınmıştır. Araştırmanın nitel verileri ise her nicel alt ölçeğe eklenen iki açık uçlu soruyla katılımcıların görüşlerini yazılı olarak belirtmeleriyle toplanmıştır. Nitel veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre müdürler hukuksal yetkilerini, okul düzenine yönelik iş ve işlemler, planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler, ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler boyutlarında “her zaman” kullanmaktadırlar. Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda ise “çoğunlukla” kullanmaktadırlar.

Müdürlerin okul düzenine yönelik iş ve işlemler ile planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Diğer taraftan müdürlerin ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ile okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Müdürlerin eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerin tüm boyutlarında hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri müdürlükteki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Benzer şekilde mezun olunan fakülte değişkenine göre de okul düzenine yönelik iş ve işlemler, ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ile okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında müdürlerin hukuksal yetkilerini kullanma düzeylerine yönelik görüşleri anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Ancak mezun olunan fakülte değişkenine göre planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Müdürler eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerinde hukuksal yetki kullanırken görece en fazla öğretmenlerden kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. Müdürlerin çözüme ilişkin önerileri de en fazla öğretmenlerden kaynaklı sorunlara yönelik olmaktadır.

Müdürler hukuksal yetkilerini öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda “her zaman” kullanmaktadırlar. Müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Müdürlükteki kıdem değişkenine göre ise öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda müdürlerin hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Buna karşın öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerine

göre müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri anlamlı Şekilde farklılaşmaktadır.

Müdürler ğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerinde hukuksal yetki kullanırken görece en fazla öğrencilerden kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. Müdürlerin çözüme ilişkin nerileri de en fazla öğrencilerden kaynaklı sorunlara yönelik olmaktadır.

Müdürler hukuksal yetkilerini personel özlük iş ve işlemleri ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında “her zaman” kullanmaktadırlar. Personel zlk iş ve işlemleri ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında müdürlerin hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, müdürlükteki kıdem, okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı Şekilde farklılaşmamaktadır.

Müdürler ğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerinde hukuksal yetki kullanırken görece en fazla personelin davranışından kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. Ancak müdürlerin çözüme ilişkin nerileri en fazla diğer sorunlara (personel ihtiyaının karşılanması, iş yükünün makul düzeye getirilmesi vb.) yönelik olmaktadır.

ABSTRACT

OPINIONS OF PUBLIC SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS RELATED TO THE USE OF THEIR LEGAL AUTHORITIES

KOÇ, Yağmur

Master Degree, Department of Educational Administration and Policy

Supervisor: Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ

June 2015, 102+XVI Pages

In this study, it was intended to reveal the opinions of Ankara public secondary school principals related to the levels of using their legal authorities (non-discretion authority and discretion authority) within the school administration's education, personnel and student services dimensions; related to the problems experienced in the use of these authorities; and for the solutions of these problems. In this research which is in survey model, it was used "mixed research" design in both quantitative and qualitative methods used together.

The target population of the research, in 2014-2015 school year, consisted of 241 principals working in public secondary schools (general-Anatolian high schools, science high schools, vocational religious high schools, vocational high schools) in the nine districts of Ankara (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Sincan, Mamak, Yenimahalle, Gölbaşı, Keçiören, Pursaklar). The target population was represented by a sample of 152 people which was determined by stratified sampling method. The quantitative data of the study were collected by the three subscales in total (The Educational Services Dimension of the School Management, The Student Services Dimension of the School Management and Personnel Services Dimension of the School Management) which were developed by the researcher. The data were analyzed by use of SPSS. Descriptive statistics such as percentage, frequency, mean and standard deviation were used for analyzing the data. Mann Whitney U Test was used to compare the views of the participants according to the gender variable; Kruskal-Wallis H Test was used to determine whether there is a significant difference in their opinions according to the seniority in directorate, the type of school and the faculty graduated from. As a significance level, $\alpha=.05$ was taken as a basis in tests of significance. The qualitative data was collected through two open

ended questions that were added to each subscale. The data were analyzed by the content analysis method.

According to the survey results, the principals always used their legal authorities in tasks and processes related to the school layout, planning and evaluation, and teamwork dimensions. They usually used their legal authorities in tasks and processes related to the school improvement.

The principals' opinions did not differ significantly in the tasks and processes related to the school layout and, planning and evaluation dimensions regarding to the levels of using their legal authorities according to the gender variable. On the other hand, the principals' opinions differed significantly in the tasks and processes related to the teamwork and school improvement dimensions according to the gender variable.

The principals' opinions did not differ in the tasks and processes related to the all dimensions of educational services regarding to the levels of using their legal authorities according the seniority in directorate variable. Similarly, the principals' opinions did not differ significantly in the tasks and processes related to the faculty graduated from, teamwork and school improvement variables regarding to the levels of using their legal authorities. On the other hand, the principals' opinions differed significantly in the tasks and processes related to planning and evaluation dimension according to the faculty graduated from variable.

While using their legal authorities in the tasks and processes related to student services, the principals mostly faced student-based problems. The principals' proposals for solutions were intended for the student-based problems at most.

The principals always used their legal authorities in tasks and processes related to the personnel affairs and staff monitoring and evaluation. The principals' opinions did not differ significantly in the tasks and processes related to the personnel affairs and staff monitoring and evaluation dimensions according to the gender, seniority in directorate, type of school and faculty graduated from variables. While using their legal authorities in tasks and processes related to the student services, the principals mostly faced problems based on the behaviors of personnel. However, principals' proposals for solution were at the most for the other problems

(meeting the personnel requirement, reducing the workload to a reasonable level etc.).

ÖNSÖZ

Bu çalışmada emeği geçen kişileri anmayı ve onlara teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Öncelikle yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince her an desteğini ve katkılarını sunan, öğrencisi olmaktan büyük onur ve mutluluk duyduğum çok değerli hocam Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ'ye en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince yetişmemde büyük katkıları olan ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim çok değerli hocalarım Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. İnyet AYDIN, Doç. Dr. Şakir ÇINKIR ve Yrd. Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU'na içten teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitimim boyunca hep yanımda olan, yardımlarını ve manevi desteğini hiç esirgemeyen değerli arkadaşım Arş. Gör. Nuriye KARABULUT'a içtenlikle teşekkür ederim. Çalışmam boyunca yardıma ihtiyacım olduğu her anda yanımda olan sevgili arkadaşım Arş. Gör. Ayşegül ATALAY'a çok teşekkür ederim. Ayrıca verilerin toplanmasında bana destek sunan Sevgi ERNAS'a, Mehmet Tufan YALÇIN'a, Nedim ÖZDEMİR'e; değerli görüş ve önerileriyle yanımda olan Arş. Gör. Recep GÜR'e ve ölçme araçlarını yanıtlayan tüm müdürlere teşekkür ederim.

Son olarak tüm yaşamım boyunca bana sonsuz emek veren anneme ve babama; hep yanımda olan kardeşlerime ve eşime sonsuz teşekkür ederim. Bu çalışma vesilesiyle üzerimde emeği olan ve adını anmadığım herkese içtenlikle teşekkür ederim.

Ankara, 2015

Yağmur KOÇ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	ii
TEZ BİLDİRİMİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	x
ÇİZELGELER DİZİNİ	xiv
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
Problem	1
Örgütsel Yetki ve İlgili Kavramlar	2
Örgütsel Yetki Türleri	8
Hukuksal Yetki	10
Bağlı Yetki	11
Takdir Yetkisi	13
Hukuksal Yetkinin Kullanımıyla İlgili Örnek Mahkeme Kararları	23
Bağlı Yetkinin Kullanımıyla İlgili Örnek Mahkeme Kararları	24
Takdir Yetkisinin Kullanımıyla İlgili Örnek Mahkeme Kararları	25
Eğitim Örgütlerinde Hukuksal Yetki	26
Amaç	29
Önem	30
Sınırlılıklar	30
Tanımlar	31
BÖLÜM II	32
YÖNTEM	32
Araştırmanın Modeli	32
Evren ve Örneklem	32
Veri Toplama Araçları	34
Verilerin Toplanması	42
Verilerin Analizi	42
BÖLÜM III	44
BULGULAR VE YORUM	44

Müdürlerin Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	44
Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi	47
Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara ve Bu sorunların Çözümüne İlişkin Müdür Görüşlerinin İncelenmesi	52
Müdürlerin Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	58
Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi	60
Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara ve Bu sorunların Çözümüne İlişkin Müdür Görüşlerinin İncelenmesi	63
Müdürlerin Okul Yönetiminin Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	68
Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi	70
Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara ve Bu sorunların Çözümüne İlişkin Müdür Görüşlerinin İncelenmesi	73
BÖLÜM IV	77
SONUÇ VE ÖNERİLER	77
Sonuçlar.....	77
Müdürlerin Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Sonuçlar	77
Müdürlerin Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Sonuçlar	78
Müdürlerin Okul Yönetiminin Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Sonuçlar	79
Öneriler	80
KAYNAKLAR	81
EKLER.....	87
EK A Ankara İl Milli Eğitim İzni	88

EK B Ankara Üniversitesi Etik Kurul İzni	89
EK C Kamu Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Hukuksal Yetkilerinin Kullanımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Ölçme Aracı	90
EK D Özgeçmiş.....	95

ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa

Çizelge 1	Örnekleme Yer Alan Müdürlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılım ve Yüzdeleri	33
Çizelge 2	Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı	39
Çizelge 3	Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı	40
Çizelge 4	Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı	41
Çizelge 5	Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	45
Çizelge 6	Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	48
Çizelge 7	Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Müdürlükteki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	49
Çizelge 8	Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	50
Çizelge 9	Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	51

Çizelge 10	Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler Boyutundaki Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Farklılaşma Durumu.....	52
Çizelge 11	Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları	53
Çizelge 12	Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları.....	56
Çizelge 13	Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	58
Çizelge 14	Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	60
Çizelge 15	Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Müdürlükteki Kıdeme Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	61
Çizelge 16	Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Okul Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	61
Çizelge 17	Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler Boyutundaki Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu	62
Çizelge 18	Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	62
Çizelge 19	Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler Boyutundaki Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Farklılaşma Durumu	63
Çizelge 20	Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları	64
Çizelge 21	Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları.....	66

Çizelge 22	Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Çizelge 23	Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	71
Çizelge 24	Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Müdürlükteki Kıdeme Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	71
Çizelge 25	Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Okul Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	72
Çizelge 26	Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	73
Çizelge 27	Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları	74
Çizelge 28	Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları	75

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amacı belirtilmiş, önemi açıklanmış, sınırlılıklarına ve araştırmayla ilgili tanımlara yer verilmiştir.

Problem

Toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimlerin örgütleri oldukça etkilediği bilinen bir gerçektir. Örgütlerin meydana gelen bu değişimlere uyum sağlayarak gelişim gösterebilmesi de iyi bir yönetim ile mümkündür. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için mevcut madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, yöneltmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünü olarak ifade edilen yönetimin (Balcı, 2010) eğitime uygulanmasından eğitim yönetimi; eğitim yönetiminin okula uygulanmasından ise okul yönetimi meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2011). Diğer bir deyişle, okul yönetimi eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Dolayısıyla da okul yönetimi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu yaşatma amacı taşımaktadır (Taymaz, 2011). Bu amaca ulaşmak için okul yöneticileri toplumun beklentilerini karşılayacak, çalışanların işlerini kolaylaştıracak, okulun kalitesini ve eğitim seviyesini artıracak etkinliklerde bulunmak, daha da önemlisi mevzuatta yer alan görevleri yerine getirmek zorundadır (Keser, 2007).

Okul yöneticilerinin mevzuatta yer alan görevleri kapsamında verdiği hizmetler büyük ölçüde eğitim-öğretim, öğrenci, personel ve okul işletmesi boyutlarında yer almaktadır (Taymaz, 2011). Okul yöneticileri bu hizmetleri yerine getirirken yetkilerini kullanmakla yükümlüdür; çünkü yetki olmadan ne örgütü kurabilmek ne de onu yönetebilmek mümkündür (Bursalıoğlu, 2011). Bu açıdan bakıldığında okulun belirlenmiş amaçlarına uygun olarak yaşatılması ve gelişiminin sağlanması için okul yöneticilerinin hukuksal yetkilere sahip olmaları daha da önemlisi hukukun kendilerine tanıdığı yetkinin bilincinde olmaları gerektiği açıktır. Araştırmanın daha iyi anlaşılması amacıyla aşağıdaki başlıklarda “Örgütsel Yetki ve İlgili Kavramlar”, “Örgütsel Yetki Türleri”, “Hukuksal Yetki”, “Hukuksal Yetkinin Kullanımıyla İlgili Örnek Mahkeme Kararları” ve “Eğitim Örgütlerinde Hukuksal Yetki” konularına yer verilmektedir.

Örgütsel Yetki ve İlgili Kavramlar

Yetki, örgütte yöneticilerin ve diğer çalışanların verilen görevleri yerine getirmeleri açısından gerekli olan karar alma ve yönetme hakkıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Türk Dil Kurumu'na (2013) göre yetki, bir görevi ya da işi mevzuatın verdiği olanaklara göre yürütmeyi sağlayan haktır. Diğer bir ifadeyle yetki, bir yönetsel konuma ait emir verme ve bu emre uyulmasını bekleme hakkıdır (Robbins ve Judge, 2013). Literatürde ise yetki kavramı kurumlaşmış güç; gücün dışa vurumu; örgütteki diğer üyeleri etkileyebilecek kararlar alabilme gücü; karar, emir, talimat verme ve itaat isteme hakkı gibi ifadelerle tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 2011). Yetki genel olarak örgütteki bazı üyelerin veya bir üyenin belirli bir konuda karar almasına hak tanıyan açık ya da örtük bir sözleşmenin ürünüdür (Aghion ve Tirole, 1997). Bu bağlamda Simon (Akt., Aghion ve Tirole, 1997) yetkiyi örgütün tümünü ya da bir kısmını etkileyen olayları seçme hakkı olarak ifade etmektedir.

Yetki, kısaca yönetimi çalışmaya yönlendiren formel güce sahip olma hakkıdır (Balcı, 2010). Sahip olunan bu güç de örgütteki üye ve faaliyetleri birleştiren en yüksek eşgüdümleme araçlarından biridir (Bursalıoğlu, 2011). Başaran (2004) ise yetkiyi yetke kavramı üzerinden tanımlamaktadır. Başaran'a göre yetke, yasalarla örgütün en üst makamına verilen görevleri yapma ve yaptırma hakkıdır. Bu doğrultuda yazara göre yetki, yetkenin üst yönetimce ast makamlara aktarılmış kısmıdır ve yetkenin bir parçası olduğu için de dar, sınırlı bir yapma ve yaptırma hakkıdır. Fayol (2005) örgütlerde yöneticilerin emir verme hakkına sahip olduğunu dolayısıyla da yetkinin, emir verme ve itaat isteme hakkı olarak ifade edilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Weber (2011, 40) yetkiyi belli içerikteki bir emre belli bir grup insanın itaat etmesi olarak ifade etmektedir. Başka bir deyişle, yazara göre yetki, örgüt çalışanlarının istekli ve koşulsuz olarak üstlerinin emirlerine uymalarıdır. Çünkü bu çalışanlara göre üstlerin bu emirleri vermeye hakları vardır ve astlar için bu emirlere uymamak hukuka aykırıdır.

Taymaz (2011, 58) literatürde yer alan yetki tanımlarını ve özelliklerini şöyle özetlemektedir:

- Yetki, yöneticinin örgütteki diğer çalışanların davranışlarını yönlendiren kararları verme gücüdür.
- Yetki, örgüt üyelerini örgüt amaçlarını gerçekleştirecek davranışlar gösterecek biçimde yönetme gücüdür.
- Yetki, yöneticinin karar verme ve itaat isteme hakkıdır.

- Yetki, örgütte görevlerin yerine getirilmesi için sorumlu kişiye verilen güçtür.
- Yetki, örgütte göreve ilişkin bir güç kullanımınıdır.
- Yetki, karar sürecinde uzmanlığa yer verir.
- Yetki, kişiler arası ilişkilerin bir sonucudur.
- Yetki, üstün kullanması ve astın kabul etmesi ile etkili olur.
- Yetki kendisi ile birlikte ve dengeli olarak sorumluluk getirir.
- Bazı yetkiler başkalarına aktarılabilir veya devredilebilir.

Yukarıda verilen açıklamalar doğrultusunda yetkinin; örgütte emir verme, emirlerin yerine getirilmesini isteme, karar verme hakkı diğer bir ifadeyle örgütün amaçlarına ulaşması için örgüt üyelerini yönetebilme hakkı olduğu sonucuna gidilebilir.

Yetki ya informal ya da formal olabilmektedir. Formal yetki, sorumlulukları belirlenmiş belli bir örgütsel yapı içerisinde yer alırken; informal yetki, görülen örgütsel görevlerin dışında yer almaktadır (Faet, 2004). Ancak Taymaz (2011) örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştiren bir güç olan yetkinin formal olmaktan çok informal olduğunu ve gruptan kaynaklandığını ileri sürmektedir.

Yetkinin temelleri ise şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2011; Taymaz, 2011):

- Formal temel: Hiyerarşideki makam ve derecenin örgütteki yaptırımların, yine örgütteki sembol ve terimlerin verdiği yasallığın bir birleşimi sonunda meydana gelmektedir.
- Teknik temel: Yetkilinin gördüğü eğitim ürünü olan bilgi ve beceriden oluşmaktadır.
- Sosyal temel: Yetkilinin bulunduğu sosyal sınıfın ürünüdür.
- Kişisel temel: Bireyin çevresinde yarattığı güven sonucunda toplum tarafından bireye tanınan özel hakkın ürünüdür.
- Kıdem temeli: Meslek deneyiminin sonucunda oluşmaktadır.

Yöneticiye yetki iki yaklaşımla verilmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki hiyerarşik yetkidir. Hiyerarşik yaklaşımla verilen yetki örgütteki basamakları esas almaktadır. Başka bir deyişle, örgütün en üst düzeyindeki yönetici yetkilerini en üst düzeyde kullanmaktadır. Diğer yaklaşım ise görev bakımından verilen işlevsel yetkidir. Bu yaklaşımla verilen yetkide yöneticinin uzmanlık alanı ve derecesi dikkate alınmaktadır. Ancak görev bakımından verilen yetki yönetimin bütünlüğü için sınırlanmalı, diğer bir ifadeyle yöneticinin emir birliğini korumak amacıyla bu yetki en yakın basamakta toplanmalıdır. Ayrıca bu yetki hiyerarşik yetkiye göre daha

belirgindir; bireylerden çok örgütün amaçlarına yöneliktir (Balcı, 2010). Ancak Bursalıoğlu'na (2011) göre uzmanlaşmaya dayanılarak verilen yetki gerçekte teknik gereklere göre hiyerarşik yetkinin aktarılmasından doğmaktadır.

Yetkinin tanımlanmasında farklılıklar olduğu gibi yetkinin kaynağı konusunda da farklı yaklaşımlar mevcuttur. Yetkinin kaynağı yetkinin nasıl ortaya çıktığına ait soruya cevap arama çabasıdır. Bu arayışa cevap olarak “Biçimsel Yetki Teorisi”, “Kabul Teorisi” ve “Bilgisel Yetki Teorisi” olmak üzere üç yaklaşım vardır (Özalp, 1984; Akt.,Çelik, 2000):

1. Biçimsel yetki teorisi: Biçimsel yetki teorisi üst-ast ilişkisi içerisinde yetkinin, yukarıdan aşağıya doğru azalarak devam etmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bu teoriye göre yetki üst düzey yöneticilerden belli sınırlar içerisinde alt kademelere inmektedir (Ak, 2010). Bunun yanı sıra biçimsel yetki teorisine göre örgütün kurulması ve ekonomik faaliyette bulunması için de kaynağını anayasadan alan ve yasalara dayalı yetkinin olması gerekmektedir (Çelik, 2000).
2. Kabul teorisi: Barnard tarafından ileri sürülen bir teori olan kabul teorisine göre bir kimsenin yetkili olması yalnızca biçimsel örgütlerde kendisine verilen yetkiye bağlı değil; aynı zamanda astların verilen emri kabul etmelerine bağlıdır (Çelik, 2000). Dolayısıyla da astlar emirleri kabul etmedikçe kimse yetkiye sahip olamamaktadır. Astlar verilen emirleri bazen kabul edip hemen yerine getirirken bazen bir değerlendirme yaparak kabul etmeme eğilimi gösterebilmektedirler. Bu eğilimler emirlerin örgütün amaçlarına uygunluğuna, emirlerin özelliğine, emirlerin anlaşılabilirliğine ve astların bu emirleri yerine getirecek güce sahip olmalarına göre değişiklik göstermektedir (Ak, 2010).
3. Bilgisel yetki teorisi: Bilgisel yetki teorisi, çalışanın teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin örgüt tarafından kabul görmesine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütte çalışanın yetkisinin kabul edilmesi aynı zamanda o çalışanın teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin kabul görmesiyle mümkün olmaktadır (Ak, 2010). Bu teoriye göre bilginin ve uzmanlığın sonucunda ehil olmayı sağlayan bir güç olarak da ifade edilen yetki hiyerarşiye bağlı olmaktan çok akıl, zekâ, tecrübe, öğrenme arzusu ve isteği gibi kişisel özelliklerle yakından ilgilidir (Eren, 1979).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda yetkiyi kısaca “gücün bir kullanım şekli” olarak ifade etmek mümkündür. Diğer bir deyişle, gücün yetkiyi de içeren daha geniş bir kavram olduğunu ve en önemli yetki tanımlarından birinin de yetkiyi “meşru güç” olarak ifade eden tanım olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. “Yetki” kavramının daha iyi anlaşılması açısından bu kavramla ilişkili olduğu düşünülen “güç” ve “sorumluluk” kavramlarına değinmek gerekmektedir.

Güç Kavramı

Güç, sosyal değerler doğrultusunda belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere örgüt üyelerinin eylemlerini kontrol etme ve onları yönlendirme yeteneğidir (Pellegrin, 1956). Örgütün amaçları güçten yararlanma yoluyla gerçekleştiğinden örgütteki en önemli eylem gücün kullanılmasıdır (Bursalıoğlu, 2011). Bierstedt (1950) gücü; gizil kuvvet, kuvvetin dışa vurumu ve kullanımı olarak ifade etmekte ve yetkiyi de bu gücün kurumsallaşmış hali olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle yazara göre güç amaca ulaştıran bir araç, yetki de bu aracı kullanma hakkıdır. Örgütte amaçlara ulaşmada önemli bir faktör olan örgütsel gücün kaynaklarına ait sınıflandırma French ve Raven (1959) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre gücün kaynakları aşağıda açıklanmaktadır.

Ödüllendirme gücü. Örgütte bir yöneticinin örgüt üyelerini ödülle dayalı olarak etkileme gücüdür. Diğer bir ifadeyle ödüllendirme gücü, yöneticinin üyelere arzu edilen davranışı gerçekleştirmeleri amacıyla olumlu yönde destek sağlamaları veya üyelere karşı olumsuz davranıştan kaçınmalarınıdır (French ve Raven, 1959).

Zorlayıcı güç. Örgütte ceza uygulamasına dayanan bir güçtür. Örgütteki üyeleri korkutan her şey güç kaynağıdır. Diğer bir ifadeye örgüt üyelerini ceza verme tehdidi ile etkileme söz konusudur (French ve Raven, 1959). Bir yönetici örgütteki üyeyi görevini yerine getirmediği, kurallara uymadığı veya hata yaptığı için cezalandırabilir. Bu cezalar ise işine son verme veya işten uzaklaştırma gibi çeşitli şekillerde olabilir. Ancak çağdaş yönetimde cezalandırma gücü az kullanılan yöntemlerden biridir (Peker, 1991).

Yasal güç. Yöneticinin yasal gücü sahip olduğu mevkiden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yönetici bu gücünü örgüt içindeki hiyerarşik yapıda sahip olduğu makamdan almaktadır (French ve Raven, 1959). Örgütte yönetici makamından

dolayı bir şeyi yapma hakkına sahip; ancak bunu yapacak güce sahip değilse bu durum örgütte istenilmeyen durumlara neden olabilmektedir (Peker, 1991).

Uzmanlık gücü. Yöneticinin örgütte kendisini diğer üyelerden farklı kılan bilgi, beceri, yetenek ve deneyime sahip olmasıyla sahip olduğu güçtür. Bilhassa yöneticinin kendi alanında uzmanlaşması sahip olduğu gücünün daha da artmasına olanak sağlamaktadır (French ve Raven, 1959).

Karizmatik güç. Yöneticinin sahip olduğu kişisel özelliklerden dolayı elde ettiği güçtür. Örgütteki üyelerin yöneticiden bekledikleri birtakım özellikler vardır ve üyelerin beklentileriyle yöneticilerin sahip olduğu bu özellikler örtüştüğünde yöneticinin sahip olduğu karizmatik güç artmaktadır (French ve Raven, 1959).

Güç ve yetki birbirleriyle yakından ilişkili olmalarına karşın aynı anlama sahip değildirler. Yetki gücün yasal ve meşru şeklidir. Bu doğrultuda Weber (1947; Akt., Bayrak, 2000) güç yasal nitelik kazandığından dolayı güce sahip olan bireyden yetki kullanılmasının beklenildiğini ve talep edildiğini ifade etmektedir. Ayrıca Weber'e göre meşru olmayan bir güç gittikçe zayıflayarak etkisini kaybetmektedir. Dolayısıyla yetki bireye güç verirken aynı zamanda güce katkıda da bulunmaktadır.

Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk, bir şey için sorumlu olmak, onunla uğraşmak ve onunla ilgili karar almaktır. Yönetimde sorumluluk ise görevlerini yapma zorunluluğudur (Balcı, 2010). Çünkü örgütlerde belirlenmiş amaçlara ulaşılabilme için yerine getirilmesi gerekli olan görevlerin, yapılmasını sağlamak üzere verilmiş olan yetkilerin kullanılması zorunludur. Dolayısıyla da sorumluluğun esası zorunluluktur; diğer bir deyişle yetkiyi kullanma zorunluluğudur (Taymaz, 2011). Ancak sorumluluğu yalnızca bireylerin belirli görevleri yerine getirmesi olarak tanımlamak yeterli değildir. Çünkü sorumluluk hem ahlak ve meslek ölçülerine itaati sağlayan hem de bunların yaratılmasını içeren bir kavramdır. Yöneticiyi liderliğe taşıyan ise böyle bir sorumluluk anlayışıdır. Nitekim kamu yararı ilkelerini dikkate alan ve ahlaki bir nitelik taşıyan sorumluluk, yöneticinin takdir hakkını simgelemekte ve bu yolla da yöneticiye üyesi bulunduğu örgütün değerlerini koruma imkânı vermektedir (Bursalıoğlu, 2011).

Görüldüğü gibi görev, yetki ve sorumluluk birbirleriyle yakından ilişkilidir. Çünkü bir makama bir görev verildiğinde, görevi yapma hakkı olarak tanımlanan yetki ile görevi beklenen nicelikte ve nitelikte yapma zorunluluğu olan sorumluluk bir arada verilmiş olmaktadır (Başaran, 2000). Bu nedenle bir örgütte çalışanların yetkisi ile sorumluluğu arasında bir denge bulunmalıdır. Sorumluluk en genel anlamıyla bir şeyi yapma zorunluluğu olduğundan, bu işi yapmaya zorunlu olanlar bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmalıdır. Bir başka deyişle, belirli kararları verme yetkisine sahip olanlar belirli işleri de yapmak zorunda olmalıdırlar (Koçel, 2011). Nitekim sorumluluğun kaynağı sahip olunan iş ve iş yaptırma yetkisidir. Hiyerarşik örgütlerde ise bu yetki doğrudan var olduğu için sorumluluk kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Eren, 2003).

Yetki Patolojisi Kavramı

Yetki patolojileri, diğer bir ifadeyle yetki hastalıkları olarak ifade edilen durumlar arasında en sık karşılaşılanı yetkinin yönetici tarafından aşırı derecede kabulü ve kullanılmasıdır. Başka bir deyişle yöneticinin kendisine verilenden daha fazla yetkisinin olduğunu düşünmesi ve bu yetkilerini sürekli kullanma zorunluluğu duyması yaygın bir yetki patolojisidir. Tam aksi durum olarak ifade edilen ve yöneticinin yetkilerini kullanacak yeterlikten yoksun olmasıyla ortaya çıkan yetersiz yetkili durumu da diğer bir patolojidir. Bu patolojik durum ise yöneticinin mesleki ve teknik bilgi açısından yetersiz olduğuna işaret etmekte, dolayısıyla da örgütün çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Bursalıoğlu, 2011).

Yöneticilerin sahip oldukları yetkileri aşırı derecede benimsemeyerek kendilerini bu yetkileri kullanmak zorunda hissetmelerinin örgütte sorunlar doğuracağı söylenebilir. Çünkü yöneticinin mevzuatın kendisine verdiği yetkiye aşırı derecede bağlanma göstermesi yöneticinin takdir yetkisini hiç kullanmamasına neden olabilir. Ancak daha öncede belirtildiği gibi mevzuatın her ayrıntıyı düzenlemesi mümkün olmadığından yöneticinin takdir yetkisini kullanması gereklidir.

Yetersiz yetkili durumunun neden olduğu “kasılma davranışı” da önemli bir yetki patolojisidir. Yetersiz yönetici örgütteki sorunlarla ilgili konuşmaktan ve tartışmaktan kaçınarak çevresindeki diğer bireylerle ilişki ve etkileşim halinde olmaktan uzak durmaktadır. Dolayısıyla yetersiz yönetici kasılma davranışı sergileyerek kendi yetersizliğini saklamaktadır. Bunun yanı sıra yöneticinin eleştiriye

kapalı olması da yetkinin patolojilerinden biridir. Yöneticinin eleştiri kabul etmemesi ise birlikte çalıştığı bireylere söz hakkı tanımadığının bir göstergesidir. Diğer bir deyişle yöneticinin eleştiriye açık olmaması onun karar verme sürecinde astlara fırsat ve sorumluluk vermediğinin en açık halidir (Balcı, 2010; Bursalıoğlu, 2011).

Yöneticilerin astlarından gelecek eleştirilere karşı kapalı olmasından ve onlarla etkileşim halinde olmamasından kaynaklı ortaya çıkan sorunlardan ise yine örgütün zarar görebileceğini söylemek mümkündür. Çünkü yöneticinin yönetim sürecinde astlarının fikirlerini almadığı hatta iletişim dahi kurmayarak onlara yüksekte bakma davranışı sergilediği bir örgütün uzun ömürlü olamayacağı ileri sürülebilir

Örgütsel Yetki Türleri

Yetkiyi, Max Weber'e dayanarak rasyonel, geleneksel ve karizmatik olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür.

Rasyonel Yetki

Yasalar bilinçli şekilde oluşturulmuş ve birbirleriyle tutarlı soyut kurallardır. Bu kuralların özel durumlara uygulanmasıyla, oluşturulan yasalar yürütülmektedir. Rasyonel yetki ise yürütülen bu yasalar çerçevesinde egemenlik konumuna getirilenlerin emir verme hakkıdır. Ancak yetkiye sahip kişi faaliyetlerini yasanın sınırları içinde olmak üzere kendi koyduğu kurallar ve emirler çerçevesinde yürütmektedir. Emirleri yerine getiren kişi ise bunu sadece ilgili kurumun üyesi olduğu için yapmakta ve sadece yasaya itaat etmektedir. Başka bir deyişle, bir kurumun üyesi yetki sahibi kişinin emirlerini yerine getirirken ona birey olarak itaat etmemekte, sadece o kişiye güç tanıyan düzene itaat etmektedir (Weber, 2011). Özetle rasyonel yetki; akılcılığın, sağduyunun ve mantığın esas olduğu, demokratik ilkeleri içeren, kuralları ve prosedürleri öne çıkaran yetkidir (Balcı, 2010).

Geleneksel Yetki

Geleneksel yetki, geçmişten gelen kural ve güçlerin kutsallığının öne sürülmesiyle meşruluk kazanan, dolayısıyla da kişinin geleneksel konumundan kaynaklanan yetkidir. Geleneksel yetkiye sahip kişi emirlerini, belli sınırlar içinde geçerli olan gelenekler çerçevesinde vererek ve geleneklerin kendisine tanıdığı takdir yetkisini kullanarak meşrulaştırmaktadır (Weber, 2011).

Karizmatik Yetki

Karizma, bireysel olarak bir kişiyi diğerlerinden ayıran ve onun bazı özel güçlere ya da niteliklere sahip sayılmasına yol açan belli bir yetenektir. Bu yetenekten kaynaklanan ve örgüt içinde duygusallığa bağlı ilişkiler sonucunda ortaya çıkan yetki ise karizmatik yetkidir. Dolayısıyla kişisel karizma, kabul gördüğü ve etkili olduğu sürece karizmatik yetkinin tek meşruluk kaynağıdır (Weber, 2011).

Görüldüğü gibi geleneksel yetkinin meşruluk kaynağı gelenekler ve inançlardır. Rasyonel yetkinin kaynağı akıldır. Bu yetkinin sınırları da örgütün oluşturduğu kurallarla belirlenmekte ve kurallar dâhilinde yetkinin meşruluğu kabul edilmektedir. Karizmatik yetkinin kaynağı ise kişisel özellikler, beceriler ve yeteneklerdir. Bu yetki olağanüstü durumlarda örgütü ileriye götürebileceği gibi felakete de sürükleyebilmektedir (Dudaroğlu, 2012).

Çalışır'ın (2008) yaptığı çalışmada Mamak ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerini ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu çalışmada araştırmacı tarafından okul müdürlerinin en çok rasyonel yetki türünü kullandığı; ancak geleneksel ve karizmatik yetki türlerinin de beklenenden yüksek kullanıldığı, okul müdürlerinin yetki kullanmaktan az düzeyde kaçındığı ve yetkilerini aşan konularda çalışanlarla birlikte karar vererek riski dağıttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Keser'in (2007) yaptığı çalışmada ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada araştırmacı tarafından okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri kullanarak sorumluluklarını yerine getirebildikleri ve mezun oldukları eğitim kurumu, görev yaptıkları okul türü ve okullarının bulunduğu sosyo-ekonomik çevre değişkenleri açısından yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Hukuksal Yetki

Hukuk, toplumsal yaşam içinde kişilerin toplumla ve devletle olana ilişkilerini düzenleyen ve uyulması kamu gücü ile yaptırıma bağlanmış olan toplumsal düzen kurallarının bütünüdür. Kamu yönetimi de kuruluş ve işleyiş yönünden hukuka bağlıdır. Yönetimin etkinlik alanının genişlemesi ve görev türlerinin artması,

yönetimde yerine göre çeşitli hukuk dallarının uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle de kamu yönetiminde yapılan işin niteliğine göre özel hukuk ya da kamu hukuku kuralları temel alınmaktadır. Türkiye’de kamu yönetimine kural olarak kamu hukukunun bir dalı olan yönetim hukuku uygulanmaktadır. Hukukta, daha doğrusu yönetim hukukunda yetki hukuksal bir güç olarak ifade edilmektedir. Yönetime de bu gücü yasalar vermektedir (Gözübüyük, 2012). Yasaların verdiği hukuksal bir güç olan yetki ise kamu düzeni içerisinde bireylere değil, işgal edilen makamlara tanınan bir hak olarak görülmektedir (Atay, 2006).

Yönetim, görevlerini yerine getirirken mevzuattan aldığı yetkiyi kullanmaktadır. Diğer bir ifadeyle mevzuatı yürütme işlemini, yönetim yerine getirmektedir. Yönetimin ise mevzuatı uygularken karşılaşma olasılığı olan iki durum mevcuttur. Bu olasılıklardan ilki yönetimin yetkisinin “bağlı” olma durumudur. Bu durumda mevzuatta öngörülen şartlar gerçekleştiğinde yönetim belli bir kararı almak durumundadır. İkinci olasılığı içeren durumlarda ise mevzuat yönetime, harekete geçip geçmeme veya var olan çözümler arasından birini seçme özgürlüğü, başka bir deyişle “takdir” yetkisi tanımaktadır (Yılmaz, 2011).

Özetle, yönetimin işlevlerini yerine getirirken “bağlı yetki” ve “takdir yetkisi” olmak üzere iki tür hukuksal yetki kullandığı dikkat çekmektedir (Sağlam, 2000). Gözübüyük’e (2012) göre de yönetim hukuku açısından yönetime tanınan yetkiler yine bağlı yetki ve takdir yetkisi olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Aşağıda bu yetki türleri açıklanmaktadır:

Bağlı Yetki

Yönetimin sahip olduğu yetkilerin başında bağlı yetki yer almaktadır. Bağlı yetki, mevzuatın belirttiği nedenlerin varlığı ve şartların oluşması durumunda yine mevzuatın gösterdiği kararın alınması, işlemin ve eylemin yapılmasıdır. Bu noktada yönetime düşen görev ise bu nedenlerin varlığının ve şartlarının oluştuğunu saptamaktır (Oytan, 1990; Akt., Güneş, 2005). Daha açık bir ifadeyle bağlı yetki, hukukun yönetime bir davranışı emretmesi ve yönetimin de buna göre davranmasıdır (Yılmaz, 1992).

Görüldüğü gibi yönetimin belli bir işi yapması ya da belli bir davranışı yerine getirmesi kesin ve net bir şekilde emredilmişse bağlı yetki ortaya çıkmaktadır

(Korkmaz, 2009). Mevzuatla yönetime yüklenen görevin yerine getirilmesinde yönetimin seçebileceği birden fazla çözümün olmaması da bağlı yetkiyi meydana getirmektedir. Diğer bir ifadeyle bağlı yetkide, yönetimin belirli kamu hizmetlerini nasıl yürüteceği ve alacağı kararların içeriği önceden belirtilmektedir. Bu nedenle de yönetim öncelikle alacağı kararın şartlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini saptamakta, eğer şartlar gerçekleşmişse yasanın öngördüğü kararı almaktadır. Çünkü yönetimin başka türlü hareket etme imkânı yoktur (Gözübüyük, 2012). Bayraktar'a (1976, Akt., Canyaş, 2006) göre bağlı yetki, hukukun bazı konularda belirli şart ve durumların sağlanmasıyla yönetime belirli bir çözümü uygulama ödevini vermesidir. Eğer bağlı yetki söz konusu ise yönetimin tercihte bulunma yetkisi yoktur. Başka bir deyişle yasa belli bir durum için yönetimin belirli bir kararı almasını öngörüyorsa ortada "bağlı yetki" mevcuttur. Dolayısıyla da yönetim bağlı yetkinin olduğu durumlarda alınabilecek olası kararlar arasında tercih yapma olanağına sahip değildir. Bu nedenle de yönetimin yapabileceği tek işlem kanunun belirttiği kararı almaktan öteye gidememektedir. Örneğin; yaş sınırında olan memurun emekli edilmesi, ceza puanı dolan sürücünün ehliyetine el konulması, üniversite sınavında bir üniversiteye yerleştirilen öğrencinin o üniversiteye kaydının yapılması gibi durumlarda yönetimin yetkisi bağlı olduğundan, yönetim kanunun emrettiği işlemi yapmak zorundadır (Gözler, 2003). Aksi takdirde yönetim, hukuka aykırı hareket etmiş olacaktır (Güneş, 2005).

Yapılan tanımlarda dikkat çeken ortak unsur bağlı yetki ile yasa veya geniş anlamda mevzuat arasındaki yakın ilişkidir. Yönetim hukukunun temel esaslarından birini oluşturan yasallık ilkesi, yönetimin gerek örgütlenmesinde gerekse faaliyetlerinde yasal dayanağın gerekliliğine dikkat çekmektedir. İşte yasalarla yönetim arasındaki bu sıkı ilişki, yönetime tanınan bazı yetkilerin emredici nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bu şekilde emredici nitelikte olan ve yerine getirilip getirilmemesi açısından yönetime tercih hakkı tanınmayan yetkiler de bağlı yetki olarak ifade edilmektedir (Sağlam, 2000). Bağlı yetkinin dayanağının yasalar olduğu ise 1982 Anayasası'nın 123/1 ve 8. maddelerinde yer alan "*İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir*" ve "*Yürütme yetkisi ve görevi, Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu tarafından, Anayasaya ve kanunlara uygun olarak kullanılır ve yerine getirilir*" ifadelerinde açıkça görülmektedir. Ayrıca yönetimin yargı kararlarını uygulama konusundaki yetkisinin de Danıştay İdari Dava

Daireleri Genel Kurulunun 22 Mart 1999 tarih ve E.1997/134, K.1999/407 sayılı kararıyla bağlı yetki olduğu ortaya konmaktadır.

Bağlı yetki keyfi yönetime karşı, yönetilenleri koruyan bir korunma ve güvenlik aracı olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu yetki yasallık ilkesi gereğince yönetimin gücünü sınırlamakta ve hukuk sınırları içerisinde kalmasını sağlamaktadır (Güneş, 2005). Ayrıca yönetime bağlı yetki tanınmasıyla yönetimin yanılığa düşmesinin de önüne geçilmektedir. Çünkü yönetim mevzuatta belirtildiği gibi hareket etmek durumundadır. Örneğin, 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyetleri Kanunu'nun 12. maddesi 18 yaşından küçük olanların bar gibi kamuya açık olan yerlere girmesini yasaklamaktadır. Polis de böyle mekânlara 18 yaşından küçüklerin girmesini engellemek ve girenler varsa da onları çıkarmakla yükümlüdür. Dolayısıyla polisin başka türlü hareket etme imkânı, diğer bir deyişle tercih hakkı bulunmamaktadır (Avcı, 2002).

Bağlı yetki yönetsel faaliyet ve politikanın, bütünlüğü ve devamlılığı için de bir garanti oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle bağlı yetki yönetimin birliğini ve etkililiğini sağlamada önemli bir unsurdur. Çünkü bağlı yetki halinde karar alan yöneticiler kendi bildikleri gibi değil, mevzuatın öngördüğü şekilde davranmak zorundadırlar. Böylelikle düzen ve disiplin bozulmadan, yönetsel işlemlerde birlik ve istikrar sağlanmaktadır. Ancak bağlı yetkiye aşırı şekilde bağlı kalmaktan uzak durulması gereklidir. Aksi takdirde bu durum yetkinin yok olması tehlikesine yol açabilmektedir. Bu nedenle yönetime tanınan yetkilere aşırı şekilde bağlanılmasından kaçınılması ve gerekli durumlarda takdir yetkisinin kullanılması gerekmektedir (Sağlam, 2000).

Takdir Yetkisi

Yasa koyucu yönetimin görev yetkilerini belirtirken, yönetimi bazı yetkileri kullanıp kullanmamada, kullanılmasının gereklerini saptamada az ya da çok serbest bırakabilmektedir. İşte böyle durumlarda örgütlerde takdir yetkisi ortaya çıkmaktadır (Gözübüyük, 2012).

Takdir yetkisi yönetim sürecinde gerek karar alırken gerekse bu kararları uygularken kişisel düşüncelerin dikkate alındığı bir süreçtir. Örgütlerde kurallar yazılı olsa dahi takdir yetkisinin kullanımı iyi bir alternatiftir. Çünkü takdir

yetkisinin kullanılmadığı bazı özel durumlarda yazılı kurallar yeterli olamamaktadır. Ancak yönetim hukuku yasalar çerçevesinde yönetsel takdir yetkisini sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla yönetimde takdir yetkisinin kullanımı hayati bir konudur (Carnell, 2004).

Takdir yetkisi kamu hizmeti sunulurken yöneticilere tanımlanmış normlar içerisinde iki veya daha fazla tercih arasından istediğini uygulama serbestisi sağlamaktadır. Bu nedenle de takdir yetkisi kamu hizmeti sürecinde yöneticilere karar verme aşamasında ayrıcalık tanımaktadır (Huish, 1999). Biggs'e (1993) göre ise takdir yetkisi resmi görevleri içerisinde yöneticilerin belirli sorumluluklarını yerine getirmelerine imkân veren güç veya haktır. Ayrıca yazara göre "seçim" ve "karar" takdir yetkisini oluşturan ayrılmaz iki parçadır.

Takdir yetkisi, yöneticilerin örgütsel işleyişi etkilemelerine, duruma göre iç ve dış etkenleri dikkate alarak örgütün geleceğini belirleyen bir faktör durumuna gelmelerine imkân vermektedir. Örgüt üyelerinin eğitim, deneyim, yetenek ve yaşam tarzı farklılıkları üyelerin düşünce yapılarının değişmesine, aynı olaylar veya durumlar karşısında farklı tutum ve davranışlar göstermelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla da takdir yetkisi, becerilerini ve birikimlerini örgütsel yapıya yansıtmaları için yöneticilere fırsat vermektedir (Yıldırım, 2010).

Türk Yönetim Hukuku'nda birçok takdir yetkisi kavramının tanımına ulaşmak olasıdır. Örneğin, Karatepe (1991) takdir yetkisini, daha önceden hukuken belirtilmemiş birden fazla hareket biçiminden istediğini tercih etme özgürlüğü olarak tanımlamaktadır. Aynı biçimde Gerçek (Akt., Canyaş, 2006) de takdir yetkisini, hukuken yönetimin belli durumlarda karar vermesinin zorunlu tutulmadığı zamanlarda birden fazla karar arasından istediğini seçme özgürlüğü olarak tanımlamaktadır. Yılmaz (1992) ise takdir yetkisini, belli konularda karar verecek olanlara yasaların tanıdığı değerlendirme yetkisi olarak ifade etmektedir. Nitekim takdir yetkisi bir keyfilik ve başıboşluk değil; hukukun öngördüğü hukuk kurallarından kaynaklanan bir yetkidir. Dolayısıyla hukukun doğurduğu bir yetkinin hukuka aykırı kullanımının kontrol edilmemesi olası değildir (Sağlam, 2000).

Yukarıda yer alan tanımlar doğrultusunda genellikle takdir yetkisinin üç özellik taşıdığını söylemek mümkündür. Bu özelliklerden ilki takdir yetkisinin ancak hukuken düzenlenmiş bir alanda söz konusu olabilmesidir. İkincisi takdir yetkisinden

söz edilebilmesi için hukuken düzenleme yapılan alanda tüm olasılıkları içeren ayrıntılı düzenlemeler bulunmaması gerekmektedir. Başka bir deyişle bazı konularda boş veya eksik düzenlemeler olmalıdır. Üçüncüsü ise takdir yetkisinde, hukuken çizilen sınırlar içerisinde yönetime birden çok seçenek arasından uygun gördüğünü tercih etme yetkisi verilmiş olmalıdır (Canyaş, 2011).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda takdir yetkisi ve bağlı yetki kavramları karşılaştırılacak olursa, bağlı yetkide yönetimin hangi yönetsel işlemi uygularsa amacına ulaşacağına ait herhangi bir değerlendirme ve tercih yapması mümkün değildir. Çünkü mevzuatta yönetimin hangi yönetsel işlemi uygulayarak amacına ulaşacağı açıkça düzenlenmektedir. Buna karşın takdir yetkisinde ise yönetimin amacına ulaşabilmesi için hangi yönetsel işlemi uygulaması gerektiği belirli değildir. Hukuki sınırlar içerisinde yönetim kendi tercihini yapma ve uygulama hakkına sahiptir.

Pozitif hukuk, bir ülkede belli bir dönemde yürürlükte olan ve çoğunlukla yasa, yasa gücünde kararname, tüzük ve yönetmelikler gibi hukuk kurallarından oluşan hukuktur (Karaman-Kepenekci, 2008). Türkiye’de pozitif hukukta takdir yetkisi kavramı doğrudan tanımlanmamaktadır. Ancak dolaylı olarak takdir yetkisi kavramına 1982 Anayasası’nın 125. maddesinin 4. fıkrasında yer verilmektedir. Bu fıkranın ikinci cümlesinde yer alan “...Yürütme görevinin kanunlarda gösterilen şekil ve esaslara uygun olarak yerine getirilmesini kısıtlayacak, idarî eylem ve işlem niteliğinde veya takdir yetkisini kaldıracak biçimde yargı kararı verilemez” ifadesi ile takdir yetkisi kavramına değinilmektedir. Anayasanın yanı sıra yasal bir düzenleme olan İdari Yargılama Usulü Kanunu’nda da “İdari Dava Türleri ve İdari Yargı Yetkisinin Sınırları” başlıklı 2. maddenin 2. fıkrasında yer alan “İdari yargı yetkisi, idari eylem ve işlemlerin hukuka uygunluğunun denetimi ile sınırlıdır. İdari mahkemeler; yerindelik denetimi yapamazlar, yürütme görevinin kanunlarda gösterilen şekil ve esaslara uygun olarak yerine getirilmesini kısıtlayacak, idari eylem ve işlem niteliğinde veya idarenin takdir yetkisini kaldıracak biçimde yargı kararı veremezler” ifadesinde takdir yetkisi dolaylı olarak yer almaktadır.

Yukarıdaki hükümlerden de anlaşılacağı gibi, mevzuatta takdir yetkisi kavramına yalnızca yönetsel yargı denetimi kapsamında yer verildiğini ve yönetimin kullandığı takdir yetkisinin gereksinimlere aykırı olarak kullanılmasının

denetlenmediğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla yönetimin sahip olduğu takdir yetkisini ihtiyaç haricinde kullanabilmesi olasıdır. Bu durumun önlenmesi amacıyla Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi'nin 1980 tarihli tavsiye kararında takdir yetkisine sahip yönetimin uyması gereken ilkeler şöyle belirtilmektedir (Gözübüyük, 2012; Şengül, 2005):

- Yönetim, takdir yetkisini verilen amaç için kullanılmalıdır.
- Yönetim, takdir yetkisini kullanılırken somut olayı dikkate alınarak objektif ve tarafsız davranmalıdır.
- Yönetim, ayrımcılıktan kaçınarak kanun önünde eşitlik ilkesini dikkate almalıdır.
- Yönetim, yönetsel işlemi gerçekleştirirken kişilerin haklarına, özgürlüklerine ve bireysel çıkarlarına zarar vermemelidir.
- Yönetim, takdir yetkisini makul süre içinde kullanarak işlemle ilgili karar vermelidir.
- Yönetim, yönetsel ilkeleri her olayın özelliklerini dikkate alarak tutarlı bir şekilde uygulamalıdır.
- Yönetim, takdir yetkisiyle ilgili yönetim ilkelerinin kamuya açıklanmasına olanak vermelidir. Diğer bir ifadeyle yönetim, ilgililer hakkında karar almadan önce bu ilkeleri uygun biçimde taraflara duyurmalıdır.
- Yönetimin takdir yetkisini kullanarak yaptığı yönetsel işlemlerin denetimi bağımsız bir organ ya da yargı organı tarafından yapılmalıdır.

Nalçinkaya'nın (2012) yaptığı araştırmaya göre örgütlerde yıldırmanın ortaya çıkmasının nedenlerinden biri yöneticinin takdir yetkisini kötüye kullanmasıdır. Çünkü örgüt çalışanlarının karşılaştığı atama, nakil, görevde yükselme, disiplin cezası, sicil, görevlendirme, muaffakat gibi durumlarda yöneticilerinin takdir yetkilerini kendi önyargıları, siyasi tercihleri ve duyguları doğrultusunda kullanması bu çalışanların yıldırma mağduru olmasına neden olmaktadır. Yazar örgütte takdir yetkisinin kullanımından kaynaklı yıldırmanın önüne geçilmesi amacıyla bu yetkinin kullanılmasında yöneticilerin dikkate alması gereken noktaları şöyle sıralamaktadır:

- Amaç saptanmalıdır.
- Dayanak açıklanmalıdır.
- Olaylar ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmelidir.
- Ekonomik ve teknik olanaklar hesaba katılmalıdır.

- Yetki akla uygun olarak kullanılmalıdır.
- Gerekçeler belirtilmelidir.
- Mevzuattaki hükümlere bağlı kalınmalıdır.
- Eşitlik ilkesine dikkat edilmelidir. Diğer bir ifadeyle, aynı mevkide olanlar için aynı işlem, farklı mevkide olanlar için farklı işlem uygulanmalıdır.
- Yaşa, siyasi düşünceye ve cinsiyete dayalı ayırım yapılmamalıdır.
- Kamu yararı ve kamu hizmetinin gerekleri daima göz önünde bulundurulmalıdır.

Hacıibrahimoğlu (2012) araştırmasında, yönetime takdir yetkisinin tanınmasının bir zorunluluk olduğu gibi, bu yetkiye sahip yönetimin denetlenmesinin de bir zorunluluk ve gereklilik olduğunu ifade etmektedir. Çünkü yazar, takdir yetkisinin hukukun her alanında karşılaşılabilecek bir yetki olduğunu ve sınırlarının yargısal ve yargı dışı denetimle belirlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Yargı dışı denetim yolları olan hiyerarşik ve yönetsel vesayet denetimleri ile üst, astının kullandığı takdir yetkisini hem yerindelik hem de hukukilik açısından denetleyebilmektedir. Ancak yazara göre en etkili denetim yolu olan yargısal denetimle, takdir yetkisinin yönetsel işlemlerdeki varlığı daha net ortaya konabilmektedir. Çünkü yönetimin işleminde takdir yetkisi olup olmadığı, eğer varsa işlemin hangi unsurunda meydana geldiği yargılama sonucunda elde edilen hükümlerle açıkça belirlenmektedir. Ancak yargısal denetimle takdir yetkisinin kullanımı yalnızca hukuki açıdan yapılmaktadır. Diğer bir ifadeyle yargısal denetimle, yerindelik denetimi yapılmamaktadır. Çünkü yönetime bir işlem için takdir yetkisinin verilmesi, aslında yönetime o işlem için en yerinde karar alma sorumluluğunun da verilmesi anlamına gelmektedir.

Yönetimin takdir yetkisinin denetimi Danıştay tarafından yapılmaktadır. Danıştay bu denetimi Anayasal ilkeler, işlemin gerekçeli olması, kamu yararı gibi belirli ölçütleri dikkate alarak yapmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi Danıştay bu denetimi yaparken yerindelik denetimi yasağına uymaktadır. Örneğin, yönetimin bir işlemi yapıp yapmamakta hukuki açıdan serbest olması durumunda neden yaptığının veya neden yapmadığının denetlenmesi; yönetimin harekete geçme zamanının ve yerinin denetlenmesi gibi durumlar yerindelik alanına girmekte ve yargı tarafından denetlenmemektedir (Çağlayan, 2003). Ancak Gözler'e (2003) göre Danıştay'ın yerindelik denetimi yaparak yönetimin takdir yetkisine müdahale ettiği, öğretim üyesinin takdir hakkını kullanarak öğrenciye verdiği nota ilişkin denetleme

yapma gibi talihsiz durumlar da mevcuttur. Denetleme sürecinde mahkeme tarafından bilirkişi olarak seçilen diğer öğretim üyesi de yine öğrencinin cevaplarına bir not takdir etmektedir. Oysaki öncelikle bilirkişinin verdiği notun öğretim üyesinin verdiği nota göre daha doğru ve yerinde olacağına kanıtlanması gerekmektedir.

Yönetimin takdir yetkisinin kullanırken yanılma hakkı vardır. Çünkü kamu yararının nasıl sağlanacağına bilimsel bir formülü bulunmamaktadır. Demokraside kamu yararının hangi araçla, hangi teknikle ve hangi yolla sağlanacağına saptama yetkisi mahkemelere değil yönetime aittir. Yönetim kamu yararını sağlamak için risk alarak hareket edebileceğinden, yanılma hakkına her zaman sahipken; mahkemeler bu hakka sahip değildir. Çünkü mahkemeler yerindelik denetimi değil, hukukilik denetimi yapmakla görevlidir. Diğer bir deyişle mahkemeler yönetimin faaliyetine karşı alternatif faaliyet yapmakla değil, yönetimin faaliyetinin hukuka uygunluğunu denetlemekle görevlidir (Gözler, 2003).

Takdir yetkisinin belirlenmesi/saptanması. Yönetimsel işlem, yönetim makamlarının yönetimle ilgili konularda aldığı tek yanlı icrai kararlardır (Kalabalık, 1997). Diğer bir ifadeyle yönetsel işlem, “yönetimin tek yanlı irade açıklaması ile hukuksal sonuç yaratan işlem”dir (Gözübüyük, 2012). Yönetim de kamu hizmetlerini yerine getirirken bu yönetsel işlemleri yapmaktadır. İdari Yargılama Usulü Kanunu’na göre yönetsel işlem yetki, şekil (biçim), sebep (neden), konu ve maksat (amaç) olmak üzere beş unsurdan oluşmaktadır. Bu doğrultuda somut bir durumda yönetimin takdir yetkisinin varlığı o yönetsel işlemin kaynağını oluşturan hukuk kurallarının, işlemin unsurlarını ne ölçüde düzenleyip düzenlemediğine göre belirlenmektedir. Başka bir deyişle, yönetsel işlemin unsurlarında hukuk tarafından yönetime serbest hareket olanağı veriliyorsa yönetimin takdir yetkisinden bahsetmek mümkündür (Çağlayan, 2009). Yönetimsel işlemin hangi unsurlarında takdir yetkisinin olduğu yönetim ve yönetsel yargı açısından oldukça önemlidir. Çünkü yönetimin kendisine verilen takdir yetkisini nasıl kullanacağı, yönetsel işlemin hangi unsurunda takdir yetkisi bulunduğu bakılarak belirlenmektedir (Kırışık ve Aydın, 2002).

Yönetimsel işlemin unsurlarındaki takdir yetkisinin varlığı aşağıda açıklanmaktadır:

1. Yetki unsurunda takdir yetkisinin varlığı. Yönetimsel işlemlerde yetki, kamu görevlilerine kamu gücü adına eylemde bulunma imkânı veren ve yönetsel

işlemin yalnızca yetkili kişi veya makam tarafından yapılmasını öngören bir unsurdur (Güneş, 2005). Kamu hukukunda yetki net olarak kanunlarla belirlendiğinden yönetsel işlemin yetki unsurunda takdir yetkisi bulunmamaktadır (Çağlayan, 2009). Çünkü yönetsel işlemin hangi kurum ve kuruluşlarca yapılabileceği, hangi makam tarafından bu yetkinin kullanılabilmesi daha önceden hukuk kuralları tarafından belirlenmektedir. Diğer bir deyişle hukuk tarafından yönetsel işlemi yapacak kişi veya kurum belirlendiğinden başka birinin takdir yetkisine sahip olması mümkün değildir (Güneş, 2005). Yetki unsurunda takdir yetkisi söz konusu olursa belli konularda ya birden çok yönetsel makam aynı anda müdahalede bulunacak ya da alınması gerekli olan bir kararda yönetsel makamlar kendilerini yetkisiz görerek hareket etmeyecektir (Ersan, 2008). Bu nedenle katı şartları içeren yetki unsuru üzerinde yönetimin bir seçim hakkı veya serbestlik olanağı yoktur. Eğer kanunlarda yetki unsurunda boşluklar varsa da bu boşluk yönetimin takdiriyle değil yargı içtihatları yoluyla doldurulmalıdır (Sağlam, 2000).

2. Şekil unsurunda takdir yetkisinin varlığı. Yönetsel işlemin unsurlarından biri olan şekil unsuru, yönetsel işlemin usulünü (hazırlanış biçimi) ve dış görünüşünü diğer bir ifadeyle o işlemin yapılmasında izlenen yolu ifade etmektedir. Yönetsel işlemlerin yazılı olması, belli bir yerin görüşünün alınması, imza, unvan, isim, tarih gibi bilgilerin verilmesi yönetsel işlemlerde söz konusu olan bazı şekil kurallarıdır (Sağlam, 2000). Yönetsel işlemi yapan makamlar da işlemleri belirli bir şekil kuralına uyarak gerçekleştirmektedirler (Üstün 2006; Kırışık ve Aydın, 2002). Ancak her şekil kuralı eşit öneme sahip değildir. Tüzük çıkarılırken Danıştay'ın görüşünün alınması asli bir şekil kuralı olduğundan aksi durumlar işlemin iptalini gerektirmektedir. Buna karşın yönetsel bir kararda tarihin unutulmuş olması sonucu etkilemediğinden işlemin iptalini gerektirmemektedir (Sağlam, 2000). Türk Hukuk Sistemi'nde yönetimin ihtiyaç duyduğu şekil kurallarını düzenleyen genel bir kanun yoktur. Uyulması gereken bu şekil kuralları kanun, tüzük, yönetmelik gibi farklı metinler içinde bulunmaktadır (Ersan, 2008). Başka bir deyişle Türk Hukuk Sistemi'nde çeşitli kanunlar kendi konularıyla ilgili şekil kurallarını (kamulaştırma, ihale, atama şekilleri vb.) içermektedir. Kanunun bir şekil belirlediği durumda ise yönetimin takdir yetkisinden bahsetmek mümkün

değildir (Çağlayan, 2009). Güneş'e (2005) göre de yönetimin yapacağı yönetsel işlemler için bir şekil serbestisi olmadığından yönetim istediği şekle göre bu işlemleri düzenleyememektedir. Dahası yönetim için şekil serbestliğinin aksine şekil zorunluluğu söz konusu olduğundan yönetsel işlemlerin yazılı şekil kurallarına uygun olarak yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla da şekil unsurunda yönetimin takdir yetkisi mevcut değildir. Onar (1966, Akt., Ersan, 2008) ise yönetsel bir işlemde şekil belirtilmediği durumda yönetimin takdir yetkisine sahip olduğunu ifade etmektedir. Ancak yazara göre yönetimin işlemlerinin yazılı olarak belirlenmiş şekillere göre yapılması dolayısıyla da yönetimin takdir yetkisine sahip olmaması gerekmektedir.

3. Sebep unsurunda takdir yetkisinin varlığı. Yönetim hukukunda sebep, yönetsel işlemin dışında yönetimi böyle bir işlem yapmaya sevk eden etmenler anlamına gelmektedir. Sebep, yönetsel işlemin dayanağını oluşturan önemli bir unsurdur. Çünkü yönetsel işlemin sebebi aynı zamanda bu işlemin gerekçesidir (Gözübüyük, 2003). Özay'a (1996) göre yönetim hukukunda işlemler önceden nesnel kurallarla belirlenmiş bir sebebe dayanmaktadır. Başka bir deyişle sebep unsuru yönetsel işlem ortaya çıkmadan önce bulunmakta, işlemde önce gelmekte ve yönetimi işlem yapmaya yönlendirmektedir (Demirkol, 1988). Hukuk kuralları tarafından yönetsel işlemin sebebi açıkça ortaya konmuşsa yönetim bu sebebe bağlı olarak işlem yapmaktadır. Aslında yönetim bu durumda bağlı yetkisini kullanmaktadır. Ancak yönetsel işlemin sebebi hukuk kuralları tarafından açıkça ortaya konmamışsa veya mevzuatta yoruma açık ifadeler kullanılmışsa yönetim, yönetsel işlemin sebebini kendi takdiri ile belirlemektedir. Diğer bir ifadeyle yönetim, yönetsel işlemin sebep unsurunun belirlenmesinde takdir yetkisini kullanmaktadır (Kırışık ve Aydın, 2002). Gözübüyük'e (2003) göre belirli bir işleme sebep olan hangi tür maddi veya hukuksal olguların kullanılacağını seçmede ve işlem için ortaya çıkmış olan sebebin yönetim tarafından kullanılıp kullanılmaması durumunda takdir yetkisi söz konusu olmaktadır. Yönetime tanınan bu takdir yetkisi ise yönetsel işlemin nedeni mevzuatta açıkça belirtilmediği ya da sebep olarak "kamu güvenliği", "görülen lüzum" gibi belirsiz kavramlar kullanıldığı durumlarda, işlemin sebebini belirlemede ya da sebep olarak gösterilen belirsiz kavramı belirli biçime getirmede ortaya

çıkılmaktadır. Ancak bu durumlarda kullanılan takdir yetkisi keyfilik anlamına gelmemektedir. Yönetim bir işlemi yaparken buna neden ihtiyaç duyulduğunu; kamu güvenliğinin, kamu sağlığının, kamu yararının bu işlemden nasıl etkileneceğini belirlemek, başka bir deyişle takdir ettiği sebebi göstermek zorundadır (Oytan, 1990, Akt., Güneş, 2005). Ayrıca yönetime tanınan takdir yetkisi mutlak ve sınırsız olmadığından hizmet gerekleri çerçevesinde kullanılmak durumundadır. Aksi halde hukuka uygun olarak kullanılmayan takdir yetkisi doğrultusunda ortaya çıkan işlemler sebep unsuru açısından hukuka aykırı olmakta ve yönetsel yargı tarafından iptal edilmektedir (Demirkol, 1988).

4. Konu unsurunda takdir yetkisinin varlığı. Yönetim hukukunda yönetsel işlemlerin ortaya çıkardığı sonuç, bu işlemlerin konu unsurunu oluşturmaktadır. Yönetsel işlemin konu unsuru o işlemin hukuk dünyasında yaptığı etki veya meydana getirdiği değişiklik olarak da ifade edilmektedir (Demirkol, 1988). Gözler'e (2003) göre takdir yetkisi yönetsel işlemin yalnızca konu unsurunda olabilen bir yetkidir. Kanunlar bazı durumlarda yönetime belli kararları alıp almama, alacaksa hangi kararı alacağı konusunda seçme hakkı tanımaktadır. Dolayısıyla yönetsel işlemin sebebi kanunda belirlenmiş olsa dahi, yönetim işlemin konu unsuru açısından serbesttir. Diğer bir deyişle mevzuat belli bir sebebin varlığı durumunda yönetime, belli bir konuda karar alma açısından serbestlik tanımakta ya da yönetime konusu farklı kararlardan birini seçme yetkisi vermektedir (Kırışık ve Aydın, 2002). Özay'ın (1996) da belirttiği gibi konusu sebebe bağlı olarak yönetim tarafından belirlenebildiğinden, öznel işlemlerde ve bireysel kararlarda belirli bir takdir yetkisi söz konusu olabilmektedir. Örneğin, muhtaç durumlardaki öğrencilere yardımı düzenleyen yönetmeliğe göre fakülte yönetimi kitap verme, giyecek ve yiyecek yardımı yapma, barınma imkânı sağlama durumlarından birini seçme hakkına sahipse bu noktada konu unsurunda takdir yetkisinin olduğu görülmektedir.
5. Amaç (maksat) unsurunda takdir yetkisinin varlığı. Yönetim hukukunda amaç unsuru ile yönetsel işlemde beklenen ve hedeflenen nihai amaç ifade edilmektedir. Yönetsel işlemlerin genel amacı kamu yararınıdır (Demirkol, 1988). Yönetsel işlemlerde amacın bu kadar açık ve belirli olması da bu unsurdaki yönetimin takdir yetkisinin olmadığını göstermektedir (Sağlam,

2000). Gözübüyük'e (2003) göre de işlemin amaç unsurunda takdir yetkisi söz konusu değildir. Çünkü yönetim kendisine tanınan takdir yetkisini kişisel ya da siyasal bir amaç için kamu yararı dışında kullanamamaktadır. Başka bir ifadeyle yönetimin kamu yararı dışında başka bir amacı kendisine amaç edinmesi mümkün değildir (Gözler, 2003). Kamu yararı amacı dışında kullanılabilen bir yetki ise hukuk devleti ilkesine aykırıdır (Kırışik ve Aydın, 2002).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi yönetsel işlemin yetki, şekil ve amaç unsurlarında takdir yetkisinin olmayacağı genel olarak kabul edilmektedir. Nitekim yetki unsuru, kamu düzenini içerdiğinden ve mevzuatta açıkça belirtildiğinden takdir yetkisine konu olamamakta, aksine bağlı yetkinin kapsamına girmektedir. Hukuki güvenlik, hak ve özgürlük konularıyla ilgili şekil esaslarının belirtildiği ve amacın kamu yararını sağlamak olduğu durumlarda yine takdir yetkisi söz konusu değildir. Ayrıca yönetsel işlemin sebebinin mevzuat tarafından açıkça ortaya konduğu durumlarda da yönetimin takdir yetkisinin olmayacağı açıktır (Korkmaz, 2009).

Yönetime takdir yetkisinin verilip verilmediğinin belirlenmesi için öncelikle yasanın cümle yapısına, yasanın içinde geçen terimlere ve kelimelere bakılması gerekmektedir. Eğer yasa metninde, yetki kullanılırken yöneticilerin düşüncelerine ve eğilimlerine vurgu yapılmakta ya da “elverişli”, “uygun”, “yeterli”, “yerinde” vb. gibi söylemler kullanılmakta veya “...abilir”, “...ebilir” gibi tercih edilebilen bir görevi betimleyen ifadeler yer almakta ise yönetimin takdir yetkisi mevcuttur. Aynı şekilde yönetimin kuruluş ve işleyişini düzenleyen yasalarda “genel ahlak”, “kamu yararı”, “kamu düzeni” vb. gibi yoruma açık kavramlar yer almakta ve bu kavramların nesnel bir anlamı yoksa veya kavram yönetimin anlayışını ifade etmekte ise yine takdir yetkisi söz konusudur. Bunun yanı sıra yönetimin bilgi ve uzmanlığına dayanan alanlarda değerlendirme nesnel anlayışa değil de yönetimin öznel anlayışına bırakılmışsa yönetimin takdir yetkisi mevcuttur (Kalabalık, 1997).

Yönetimin sahip olduğu takdir yetkisi yönetimin görev ve yetkilerini düzenleyen hukuk kurallarından anlaşılmaktadır. Hukuk kurallarının açık olduğu zamanlarda yönetimin sahip olduğu yetkinin bağlı yetki mi takdir yetkisi mi olduğu kolayca belirlenmektedir. Hukuk kurallarının açık olmadığı durumlarda ise “kamu yararı”,

“kamu güvenliği” gibi ifadeler aracılığıyla bir sonuca varılmaktadır (Yaylacı ve Aydoğan, 2006).

Takdir yetkisinin gerekliliği. Toplumsal hayatın zorlukları nedeniyle yönetime takdir yetkisinin tanınması önemli bir gerekliliktir. Yürütme ve yönetimin niteliği bu gerekliliğe ihtiyaç duymaktadır. Yönetim dinamik bir yapıya sahip olduğundan yasa koyucunun yönetimin bütün eylem ve işlemlerini önceden düzenlemesi olası değildir. Diğer bir deyişle yasa koyucunun sonradan ortaya çıkacak her ihtimali önceden görmesi mümkün olmadığından, uygulamada ortaya çıkan boşluklar yönetimin takdir yetkisi ile doldurulmaktadır (Kalabalık, 1997). Aksi halde yasa koyucunun yönetsel işlemi bütün ayrıntılarıyla düzenlemeye çalışması ve yönetimin yetkisini bağlaması durumunda somut olayların çözümünün güçleşeceğini hatta imkânsızlaşacağını söylemek mümkündür. Ayrıca karşı karşıya kalmadan bilinmeyecek somut olayların yasa koyucu tarafından önceden belirlenmesinin ve tahmin edilmesinin de mümkün olmadığı bilinen bir gerçektir (Güneş, 2005).

Yönetim görevini yaparken farklı sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sorunlar önceden tespit edilemediği gibi zaman içinde de sürekli bir artış göstermektedir. Sorunların sürekli artış eğiliminde olması da yönetimin önüne gelen durumların öncekilerden farklı olmasına yol açmaktadır. Her farklı olay için uygulanabilecek standart ve tek bir yol bulunmadığı için de yönetimin mevzuata uygun bir şekilde takdir yetkisini kullanarak karar vermesi gerekmektedir (Üstün, 2006). Başka bir ifadeyle yönetime uygun dozda takdir yetkisinin verilmesi yönetsel faaliyetlerdeki artışlar nedeniyle ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılmasına, yönetimin gelişmesine, etkinliğin ve verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır (Kalabalık, 1997).

Yönetimin kendisine verilen görevleri yapabilmesi, kamu hizmetlerini gerektiği gibi verebilmesi bilhassa da yönetilenlerin işlerini hızlı ve doğru bir biçimde görebilmesi için takdir yetkisi gereklidir. Diğer bir ifadeyle kamu yararının gerçekleştirilmesi açısından yönetime takdir yetkisinin verilmesi önemli ve lüzumludur (Üstün, 2006). Özay’a (1996) göre kamu yararı kavramı o kadar geniş kapsamlıdır ki bunun zamana, mekâna, durumun şartlarına ve zorunluluğuna uyarlanması için yönetime takdir yetkisinin tanınması elzemdir. Gözler (2003) ise yönetimde hukukilik kadar yerindeliğin de önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Yönetsel bir işlemin sadece hukuka uygun olması yeterli olmamakta aynı zamanda

yerinde olması, başka bir deyişle kendinden beklenen kamu yararını etkili bir biçimde yerine getirmesi gerekmektedir. Yönetimsel işlemin hukuka uygunluğunun sağlanması yerindeliğin sağlanmasına oranla daha kolaydır. Çünkü mevzuatta hukuksal sınırlar açıktır; ancak yönetimsel işlemin yerindeliğini sağlamak için bilinen açık bir yol yoktur. Dolayısıyla yönetimin yerindeliği, yüksek kararlar alması için takdir yetkisine sahip olması mecburidir.

Takdir yetkisi bir yandan yönetime yenilikçilik, mesleki motivasyon, hız ve esneklik kazandırmakta, diğer yandan yönetimin farklı durumlar karşısında karar alırken daha duyarlı olmasını sağlamaktadır. Çünkü örgütteki kurallar her zaman farklı durumlardaki ayrıntıları tahmin edemediğinden karmaşık durumlarla başa çıkamayabilmektedir. Dahası böyle durumlarda kurallar birbirleriyle çelişebilmektedir (Hall, 1999). Bu yüzden takdir yetkisi yönetimin başarıya ulaşmasında önemli role sahiptir. Yönetim de hukuku uygulamanın yanı sıra toplumun maddi manevi her türlü ihtiyacını karşılamak durumunda olduğundan takdir yetkisine muhtaçtır. Sonuç olarak yönetimin takdir yetkisiz, takdir yetkisinin de yönetimsiz düşünülmesi mümkün değildir (Nalçinkaya, 2012).

Hukuksal Yetkininin Kullanımıyla İlgili Örnek Mahkeme Kararları

Yönetimde hukuksal yetkinin, diğer bir ifadeyle bağlı yetki ve takdir yetkisinin kullanımdan kaynaklı uyuşmazlıkların, İdare Mahkemeleri ve Danıştay tarafından çözüme kavuşturulduğunu söylemek mümkündür. Sonuca doğru giden bu sürecin nasıl ilerlediğinin ve hukuksal yetkinin nasıl kullanılması gerektiğinin anlaşılması amacıyla örnek davalar ve dava kararları aşağıda açıklanmaktadır.

Bağlı Yetkinin Kullanımıyla İlgili Örnek Mahkeme Kararları

- Belediye başkanı olarak görevli olduğu zamanlarda taşıma ruhsatı bulunan şahsın silahına bulundurma ruhsatı verilmemiş ve mevcut vesikada iptal edilerek silahı geri alınmıştır. Bu durum üzerine ilgili şahıs silahın geri alınmasına ilişkin işlemin iptali için Antalya İdare Mahkemesine dava açmıştır. Mahkeme ise davacının talebinde hukuka aykırılık gördüğünden yönetimin işlemini iptal etmemiştir. Bu karar üzerine ilgili şahıs Danıştay'a başvurarak idare mahkemesinin kararının bozulmasını talep etmiştir. Danıştay 10. Dairesi'nin vermiş olduğu E. 1987/2461, K. 1990/526 sayılı

karara göre mevzuatın öngördüğü belirli koşulları taşıyanlara ruhsat verilmesi takdir yetkisi ile ilgili bir konu olmayıp mevzuatın kişilere tanıdığı bir haktır. Böyle bir durumda yönetime düşen koşulların gerçekleşmesi halinde ruhsatın verilmesidir. Mevcut olayda ruhsat verilmesi koşulları mevzuata göre gerçekleşmiş ve takdir yetkisine dayanılarak ruhsat vermekten kaçınılmıştır. Bu nedenle de İdare Mahkemesinin kararında mevzuata aykırı bir yön görülmemiş ve mahkemenin kararının onanması sonucuna varılmıştır.

- Bir belediyede fen memuru olarak on yıldır görev yapan şahıs, yönetimin mevzuata göre normal lise mezunlarının teknik hizmetler sınıfında çalıştırılmayacağını fark etmesiyle görevinden alınarak su tahakkuk memurluğuna naklen atanmıştır. Bu durum üzerine ilgili şahıs naklen atanmaya ilişkin işlemin iptali için İdare Mahkemesine dava açmıştır. Mahkeme ise uzun süre fen memurluğu yapan ilgili şahsın görevinde başarısız ve kusurlu olduğuna dair kamu yararı açısından bir kanıt olmadığından diğer bir ifadeyle davacının talebinde hukuka aykırılık görmediğinden yönetimin işlemini iptal etmiştir. Bu karar üzerine yönetim (Belediye Başkanlığı) temyiz istemiyle Danıştay'a başvurarak idare mahkemesinin kararının bozulmasını talep etmiştir. Danıştay 5. Dairesi'nin vermiş olduğu E. 1987/3150, K. 1990/3185 sayılı karara göre teknik öğrenimleri olmayanların teknik hizmetler sınıfında çalıştırılmaları yolun Devlet Memurları Kanunu'nun 36. maddesinde önlenmiştir ve bu konuda yönetime herhangi bir biçimde takdir yetkisi tanınmamıştır. Bu nedenle de yönetimin yaptığı işlemde hukuka aykırılık görülmemiş ve İdare Mahkemesinin kararının bozulması sonucuna varılmıştır.

Takdir Yetkisinin Kullanımıyla İlgili Örnek Mahkeme Kararları

- İlçe milli eğitim şube müdürü iken yöneticilik görevlerini gerektiği gibi yerine getiremediği için yönetim (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]) tarafından sınıf öğretmenliğine naklen atanan personel, eski görevine yeniden atanmak için yönetime başvuruda bulunmuş; ancak bu başvuru yönetim tarafından reddedilmiştir. Başvurunun reddine ilişkin işlemin iptali için adı geçen personel tarafından Ankara 7. İdare Mahkemesi'ne dava açılmış ve yönetimin yaptığı işlem iptal edilmiştir. Bu karar üzerine yönetim (MEB) temyiz istemiyle Danıştay'a başvurarak idare mahkemesinin kararının bozulmasını

talep etmiştir. Danıştay 5. Dairesi'nin vermiş olduğu E. 1997/1899, K. 1999/1526 karara göre adı geçen personelin ilçe milli eğitim şube müdürü olarak yeniden atanmasının yönetim tarafından reddedilmesi, yönetimin takdir yetkisini davacı personelin lehinde kullanmadığını göstermektedir. Adı geçen kadroya kamu yararını ve hizmetini dikkate alarak en uygun kişiyi atamak üzere gerekli nitelikleri taşıyanlar arasında tercihte bulunma hakkına sahip olan yönetimin ise bu takdir yetkisini belirli bir kişi lehine kullanmaya yargı kararıyla zorlanmayacağı açıktır. Bu nedenle de yönetimin yaptığı işlemde hukuka aykırılık görülmemiş ve İdare Mahkemesinin kararının bozulması sonucuna varılmıştır.

- T.C Vatandaşlığına alınmak için yönetime (İçişleri Bakanlığı) başvuran Ürdün uyruklu, Türk bir kadınla evli ve bir çocuğu olan şahıs, başvurusunun reddi üzerine bu red işleminin iptali için Ankara 4. İdare Mahkemesi'ne dava açmıştır. Mahkeme ise davacının talebinde hukuka aykırılık görmediğinden yönetimin işlemini iptal etmiştir. Bu karar üzerine yönetim (İçişleri Bakanlığı) temyiz istemiyle Danıştay'a başvurarak idare mahkemesinin kararının bozulmasını talep etmiştir. Danıştay 10. Dairesi'nin vermiş olduğu E. 1996/2993, K. 1997/4168 karara göre Türk Vatandaşlığına alınmak isteyenler mevzuatta öngörülen şartları taşıyor olsalar bile vatandaşlığa alınıp alınmamları yönetimin takdirine bağlıdır. Bu nedenle de devletin genel güvenliği ve siyasi çıkarları dikkate alınarak yönetime tanınan takdir yetkisi çerçevesinde davacı hakkında tesis edilen işlemde hukuka aykırılık görülmemiş ve İdare Mahkemesinin kararının bozulması sonucuna varılmıştır.
- Üniversite öğrencisi iken başarısızlığı nedeniyle ilişkisi ve öğrenim bursu kesilen öğrencinin Af Yasası çerçevesinde yeniden kaydı yapılmış; ancak şahsa öğrenim bursu verilmemiştir. Bu durum üzerine ilgili şahıs burs verilemeyeceğine ilişkin işlemin iptali için Ankara 2. İdare Mahkemesine dava açmıştır. Mahkeme ise davacının talebinde hukuka aykırılık görmediğinden yönetimin işlemini iptal etmiştir. Bu karar üzerine yönetim (Üniversite Rektörlüğü) temyiz istemiyle Danıştay'a başvurarak idare mahkemesinin kararının bozulmasını talep etmiştir. Danıştay 8. Dairesi'nin vermiş olduğu E. 1994/6052, K. 1995/3749 sayılı karara göre ilişkisi kesildikten sonra Af Yasası ile kaydını yenileyen bir öğrenciye burs verilip

verilmeyeceği yönetimin takdir yetkisi kapsamındadır. Bu nedenle de yönetimin yaptığı işlemde hukuka aykırılık görülmemiş ve İdare Mahkemesinin kararının bozulması sonucuna varılmıştır.

Dava örneklerinde görüldüğü gibi yönetim, mevzuatta açıkça belirtilmeyen ve net olarak ifade edilmeyen durumlarda kamu yararı ve hizmeti göz önünde bulundurarak takdir yetkisini kullanabilmektedir. Buna karşın yönetimin mevzuatta açıkça belirtilen durumlarda takdir yetkisini kullandığını öne sürerek herhangi bir işlemi yapması hukuki değildir. Çünkü böyle durumlarda yönetimin yetkisi bağlıdır ve yönetim mevzuatın öngördüğünü yapmak zorundadır.

Eğitim Örgütlerinde Hukuksal Yetki

Eğitim örgütlerinin önemli bir parçası olan okul yöneticileri eğitim sisteminin belki de en savunmasız ve ulaşılabilir temsilcileridir. Dolayısıyla da okul yöneticileri okul politikasını gerektiği gibi uygulamak; çalışanlar, veliler ve öğrenciler arasındaki çatışmaları çözmek; okulu geliştirecek özel durumların üzerine eğilerek okulun işleyişini değiştirmek; mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanmak ve okulda verilen hizmetin kalitesini artırma amacıyla yeni kaynaklar üretmek için yetkili olmak zorundadır (Crowson ve Porter- Gehrie, 1980).

Takdir yetkisi belli sınırlar içerisinde seçim yapma özgürlüğü veya hukuka uygun ve doğru tercihleri içeren kararları alma gücü olduğundan okul yöneticilerinin sahip olması gereken bir yetki biçimidir. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de işlerin yapılmasında hazırlanan kurallar, yönergeler ve talimatlar yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla da mantıklı gözlem ve muhakeme yeteneğini gerektiren bu karmaşık işlerin yapılma sürecinde yöneticilerin takdir yetkisine sahip olması gerekmektedir (Gove, 1976; Lipsky, 1980, Akt. Crowson ve Porter- Gehrie, 1980)

Takdir yetkisi için önemli bir koşul olan “kamu yararı” kavramını, bir durumu içinde bulunduğu toplumda genellikle kabul edilen bütün yararlar ve değerler bakımından inceleme, olarak tanımlamak mümkündür (Bursalıoğlu, 2011). Eğitim de bir kamu hizmeti olduğundan okul yöneticileri de takdir yetkilerini kullanırken kamu yararını dikkate almak durumundadırlar (Yaylacı ve Aydoğan, 2006).

Eğitim örgütlerinde takdir yetkisi yöneticilere karar verme sürecinde esnek ve yaratıcı olma hakkı tanığından son derece önemlidir. Bu nedenle yöneticiler okullarını ve okullarındaki sistemi düzenlemek ve yönetmek için kapsamlı bir takdir yetkisini sahiptirler. Bu yetkiyi kullanarak alternatif eylem planları arasından harekete geçme veya yapılacak işlemleri belirli bir tarihe kadar erteleme gibi kararlar almaktadırlar. Diğer bir ifadeyle yöneticiler seçim yapma sürecinde kendi yargıları doğrultusunda hareket etmektedirler. Yapılan seçim sonucunda alınan karar ise yöneticilerin keyfi kararı değil, kamu yararı için yapılan en iyi tercihtir. Takdir yetkisini kullanan yöneticilerin yaptığı tercihler sonucu alınan kararların da mutlaka hukuki açıdan uygun olması gerekmektedir (Manley-Casimir, 1977–1978). Diğer yandan Bursalıoğlu'na (2011) göre ise eğitim örgütlerinde yöneticiler hukuksal açıdan sınırlanmamış ise karar verme sürecinde takdir hakkını kullanmaktadır. Dahası yönetici takdir hakkını kullanırken yaptığı hatadan dolayı maddesel bakımdan sorumlu tutulmamakta; ancak kendi vicdanına karşı sorumlu olmaktadır.

Heilmann'ın (2006) araştırmasına katılan okul yöneticileri takdir yetkisini bireye ya da duruma göre verilmek zorunda olan bir karar türü olarak tanımlamaktadır. Yöneticilere göre takdir yetkisi kullanılarak verilen bu kararlar ise önceden belirlenmiş kurallara uymak zorunda değildir. Diğer bir deyişle ne yapılacağı ile ilgili karar verilirken yöneticilerin seçim yapma özgürlüğü vardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin takdir yetkisini kullandığı durumlar ise geniş bir aralıkta yer almaktadır. Yöneticiler üst makamın verdiği işleri yürütürken ve bu işlerle ilgili politik kararlar alırken en az düzeyde takdir yetkisi kullanmaktadırlar. Buna karşın yöneticiler politik olmayan diğer bir ifadeyle üst makam tarafından sınırlandırılmayan ve açıkça belirtilmeyen işlerle ilgili durumlarda en yüksek düzeyde takdir yetkisini kullanmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre okul yönetiminde birey, okul ve toplum için en iyisinin ne olduğuna karar verilebilmesi için disiplin uygulamaları, bütçeleme ve bireysel arası ilişkiler takdir yetkisinin kullanıldığı başlıca alanlardır.

Martin (1995) kamu okullarında takdir yetkisinin kullanımı konulu araştırmasında okul yöneticilerinin politika geliştirme, kural koyma, kontrol etme, uygulamada bulunma, danışmanlık yapma ve karar verme gibi davranışların gerçekleşmesi için takdir yetkisini kullandıklarını ifade etmektedir. Ayrıca yazar araştırmasında kamu okullarında yöneticilerin takdir yetkisi kullanarak alacağı

kararların hukuki kurallara uygun olması gerektiğini (yetkinin sınırlanması), takdir yetkisinin aşırı ve kötüye kullanılmaması (yetkinin denetimi) en önemlisi de hukukun belirlediği amaçlar dışında kullanılmaması gerektiğini belirtmektedir.

Eğitim sisteminin örgütlenmesine bakıldığında takdir yetkisinin örgütün üst birimlerinde alt birimlere oranla daha fazla yer aldığı; bağlı yetkinin ise üst birimlere oranla alt birimlerde daha fazla yer aldığı görülmektedir. Eğitim yöneticilerin takdir yetkisine sahip olup olmadığı varsa yönetsel sürecin hangi aşamasında yer aldığı Yaylacı ve Aydoğan'ın 2006 yılında yaptığı çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Yazarlar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliğini, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Yönetmeliğini, Mesleki-Teknik Okullar Yönetmeliğini, Lise ve Ortaokullar Yönetmeliğini ve Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesini inceleyerek burada yer alan maddelerdeki yetkilerin bağlı yetki mi takdir yetkisi mi olduğunu hukukçularla ve eğitim yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonunda belirtmektedirler. Ardından takdir yetkisi olduğuna karar verilen maddeleri yönetim süreçlerine göre gruplandırmaktadırlar. Yazarlar sonuç olarak okul yönetimine verilen takdir yetkisinin sınırlı olduğunu ancak buna rağmen mevcut takdir yetkisinin dağılımın bütün okullar açısından daha çok karar verme, planlama, eşgüdümleme ve değerlendirme süreçlerinde görüldüğünü ileri sürmektedirler.

Yücel'in (2007) yaptığı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında yaşadıkları sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada araştırmacı tarafından yöneticilerin yetki kullanımında orta derecede sorun yaşadıkları; yaşadıkları sorunlara ilişkin algılarının müdür ya da müdür yardımcısı olmalarından etkilenmediği; ancak okul türü, okulda tekli ya da ikili öğretim yapılması, okuldaki bina, personel ve öğrenci sayıları gibi değişkenlere göre farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Ancak Yücel'in yaptığı çalışmada hem okul yöneticilerinin yetki kullanma düzeyleri hakkında hem de yöneticilerin yetki kullanırken yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin öneriler konusunda herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Karaman-Kepekci'nin (2004) ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada ise yöneticilerin mevzuatta yetkilerden çok sorumlulukların belirtildiğine dikkat çektikleri görülmüştür. Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin yetki kullanımında

sıkıntılar yaşaması olasıdır. Nitekim mevzuata da bakıldığında okul yöneticilerinin yetkilerinin neler olduğu konusunda açık tanımlamaların bulunmadığını, yalnızca okul yöneticilerinin görevlerinin sıralandığını görmek mümkündür

Buraya kadar tartışılanlar ışığında araştırmanın odak noktasını oluşturan hukuksal yetkinin gerek yöneticiler gerekse örgüt açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle literatürde yer alan önermeler ve araştırmalar ışığında hukuksal yetki konusunun eğitim yönetimi alanında tartışılmasının gerekli olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırmanın problemi Ankara ili kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin; okul yönteminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini (bağlı yetki ve takdir yetkisi) kullanma düzeylerinin, bu yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunların ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerinin neler olduğudur.

Amaç

Bu araştırmanın amacı Ankara İli kamu ortaöğretim müdürlerinin; okul yönteminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini (bağlı yetki ve takdir yetkisi) kullanma düzeylerine, bu yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ankara ili kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin okul yönetiminin eğitim- öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında,
 - a. Bağlı yetkilerini,
 - b. Takdir yetkilerini kullanma düzeyleri nedir?
2. Ankara ili kamu ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Müdürlükteki kıdem,
 - c. Okul türü,

- d. Mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Ankara ili kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerinin kullanımında yaşadıkları sorunlar nelerdir?
4. Ankara ili kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerinin kullanımında yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin önerileri nelerdir?

Önem

Okulları amaçlarına ulaştırma ve geliştirme konusunda en büyük sorumluluğun okul yöneticilerinde olduğunu söylemek mümkündür. Okul yöneticilerinin de sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için mevzuatın kendilerine tanıdığı yetkileri kullanmaları gerektiği ifade edilebilir.

Bu araştırma ile mevzuatta görevler üzerinden tanımlanan yetkilerin ortaya konması ve bu yetkiler kullanılırken yaşanan sorunlara ilişkin görüşlerin belirlenmesi hedeflediğinden bulguların literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gerek okul yöneticilerinin hukuksal yetkilerinin ne olduğu konusunda bilgilendirilmesi gerekse bu yetkileri ne düzeyde kullandıklarının ve bu yetkileri kullanmadaki sorunların ortaya konması açısından araştırma önem taşımaktadır. Ayrıca araştırmanın okul yöneticilerinin hukuksal yetkilerini düzenleyen mevzuat çalışmalarında yasa koyuculara da yol gösterici olacağı umulmaktadır. Dahası literatürde okul yöneticilerinin hukuksal yetkilerini detaylı bir şekilde ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamasından dolayı bu araştırmanın alandaki boşluğu dolduracağı umulmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Ankara ilinin bazı ilçelerindeki (Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı, Keçiören, Pursaklar) kamu ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini (bağlı yetki ve takdir yetkisi) kullanma düzeylerine, bu yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne yönelik görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Ortaöğretim okulu. Ankara ilinde ortaokuldan sonra dört yıl öğretim veren kamu (genel, anadolu, fen, imam hatip ve meslek) liseleridir.

Okul Yöneticisi. Ankara ili kamu genel, anadolu, fen, imam hatip ve meslek ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürleridir.

Okul Yönetimi. Okulun “eğitim-öğretim”, “öğrenci” ve “personel” hizmetleri boyutlarında amacına uygun olarak yönetilmesidir.

Hukuksal Yetki. Okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında mevzuatın okul müdürlerine tanıdığı bağlı yetki ve takdir yetkisidir.

Bağlı yetki. Mevzuatın, okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında; müdüre yapmasını emrettiği ve yerine getirilip getirilmemesi konusunda tercih hakkı tanımadığı eylemleri ve işlemleri içeren yetkidir.

Takdir yetkisi. Mevzuatın, okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarına ilişkin belirlediği sınırlar içerisinde müdüre tercih yapma ve uygulama konusunda seçme özgürlüğü tanıdığı eylemleri ve işlemleri içeren yetkidir.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizi ile ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Temel amacı Ankara ili kamu ortaöğretim okulu yöneticilerinin okul yönteminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini (bağlı yetki ve takdir yetkisi) kullanma düzeylerine, bu yetkileri kullanırken yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini belirleme olan bu araştırma tarama modelindedir. Tarama modeli bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcılarının görüşlerinin belirlenmesini diğer bir ifadeyle geniş kitlelerin görüşlerinin ve özelliklerinin betimlenmesini hedefleyen bir araştırma modelidir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013). Değişkenlerin tek tek tür ya da miktar oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan tarama modelindeki araştırmalarda ilgilenilen olay, birey, kurum vb. birim ve duruma ait değişkenler ayrı ayrı betimlenmeye veya tanıtılmaya çalışılmaktadır (Karasar, 2009).

Araştırma, nitel ve nicel yöntem veya paradigmaların karması şeklinde bir yaklaşım olarak tanımlanan “karma araştırma” yöntemi (Balcı, 2010) ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nicel boyutunda araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek yardımıyla yöneticilerin hukuksal yetkilerini (bağlı yetki ve takdir yetkisi) kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik nicel veriler toplanmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise yöneticilerin hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerine yönelik nitel veriler toplanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini 2014 – 2015 öğretim yılında, Ankara ilinin dokuz ilçesindeki (Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Etimesgut, Sincan,

Gölbaşı, Keçiören, Pursaklar) kamu ortaöğretim okullarında (genel-anadolu lisesi, fen lisesi, imam hatip lisesi, meslek lisesi) görev yapan müdürler oluşturmaktadır.

Ancak hedef evrenin araştırmacının ulaşamayacağı büyüklükte olması; zaman ve kaynak sıkıntısı gibi nedenlerle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Çizelge 1’de araştırmaya dâhil edilen ilçelere, okul türlerine ve müdürlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Çizelge 1

<i>Örnekleme Yer Alan Müdürlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı ve Yüzdeleri</i>			
Değişken	Grup	N	%
İlçeler	Altındağ	17	11.18
	Çankaya	33	21.71
	Etimesgut	10	6.58
	Gölbaşı	7	4.61
	Keçiören	20	13.16
	Mamak	18	11.84
	Pursaklar	6	3.95
	Sincan	13	8.55
	Yenimahalle	28	18.42
	Toplam	152	100
Okul Türü	Genel- Anadolu Lisesi	69	45.39
	Meslek Lisesi	63	41.45
	İmam Hatip Lisesi	14	9.21
	Diğer	6	3.95
	Toplam	152	100
Cinsiyet	Kadın	125	82.24
	Erkek	27	17.76
	Toplam	152	100
Mezun olunan fakülte	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	47.37
	Fen-Edebiyat	27	17.76
	İlahiyat	25	16.45
	Diğer	28	18.42
	Toplam	152	100
Müdürlükteki Kıdem (yıl)	1-5	73	48.03
	6-15	51	33.55
	16 ve üzeri	28	18.42
	Toplam	152	100

Çizelge 1’de görüldüğü üzere, araştırmanın nicel bölümünün hedef evrenini Ankara’daki kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan müdürler oluşturmuştur. Araştırmanın evreni olan toplam 236 müdürü $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde, toplam 146 müdürün temsil edebileceği

varsayılmıştır (Anderson, 1990; Akt. Balcı, 2010, 102). Araştırmada evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan tabakalı örnekleme yöntemi (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013) dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda Ankara'nın dokuz büyük ilçesinin her biri birer tabaka olarak ele alınmış ve tabakalardaki müdür sayıları tabakaların örneklemedeki büyüklükleri oranında hesaplanmıştır. Araştırmada toplam 160 okul müdürüne ulaşılarak ölçme aracı verilmiştir; ancak sekiz ölçme aracı eksik doldurulduğundan analiz dışı bırakılmıştır. Böylelikle araştırmaya 152 müdür dâhil edilmiştir.

Çizelge 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %11.18'i Altındağ, %21.17'si Çankaya, %6.58'i Etimesgut, %4.61'i Gölbaşı, %13.16'sı Keçiören, %11.84'ü Mamak, %3.95'i Pursaklar, %8.55'i Sincan ve %18.42'si Yenimahalle'de görev yapmaktadır. Yöneticilerin % 45.39'u anadolu Lisesi ve genel liselerde çalışırken, % 41.45'i meslek liselerinde, %9.21'i imam hatip liselerinde, %3.95'i ise diğer liselerde görev yapmaktadır.

Çizelge 1'de cinsiyet durumuna bakıldığında erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Şöyle ki erkek yöneticiler örneklemin % 82.24'ünü oluştururken kadın yöneticiler % 17.76'sını oluşturmaktadır. Çizelge 1'de de belirtildiği üzere yöneticilerin % 47.37'si eğitim/eğitim bilimleri, %17.76'sı fen-edebiyat, %16.45'i ilahiyat ve %18.42'si de diğer fakültelerden mezun olmuştur. Ayrıca Çizelge 1 incelendiğinde 1-5 yıllık kıdeme sahip olan yöneticilerin örneklemin %58.03'ünü, 6-15 yıllık kıdeme sahip olan yöneticilerin %33.55'ini ve 16 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olanların ise %18.42'sini oluşturduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kamu ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin hukuksal yetkilerini kullanma düzeyleri; araştırmacı tarafından tez çalışması kapsamında geliştirilen “Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu”, “Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu” ve “Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu” olmak üzere toplamda üç alt ölçek ile ölçülmüştür. Bunlara ek olarak okul müdürlerinin hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla, üç alt ölçekten oluşan bu araca açık uçlu sorular eklenmiştir.

Nicel ve nitel verilerin toplanması için hazırlanan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. “Kişisel Bilgiler” başlıklı birinci bölüm müdürlerin cinsiyet, müdürlükteki kıdem, eğitim yönetimi alanında eğitim alma, çalışmakta oldukları okul türü ve lisans eğitimini tamamladıkları fakülte gibi demografik bilgileri hakkında veri toplamaya yönelik hazırlanmıştır.

Ölçme aracının ikinci bölümü, üç alt ölçek ve altı açık uçlu sorudan oluşmaktadır. “Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu” başlığını taşıyan birinci alt ölçek ile okul müdürlerinin okul yönetiminin eğitim-öğretim hizmetleri boyutundaki iş ve işlemlerde hukuksal yetkileri ne düzeyde kullandıklarına ilişkin veri toplanmıştır. Bu alt ölçeğin sonuna eklenen iki açık uçlu soruyla ise okul müdürlerinin eğitim-öğretim hizmetleri boyutundaki hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerine yönelik veriler toplanmıştır.

“Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu” başlığını taşıyan ikinci alt ölçek ile okul müdürlerinin okul yönetiminin öğrenci hizmetleri boyutundaki iş ve işlemlerde hukuksal yetkileri ne düzeyde kullandıklarına ilişkin veri toplanmıştır. Bu alt ölçeğin sonuna eklenen iki açık uçlu soruyla ise okul müdürlerinin öğrenci hizmetleri boyutundaki hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerine yönelik veriler toplanmıştır.

“Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu” başlığını taşıyan son alt ölçek ile okul müdürlerinin okul yönetiminin personel hizmetleri boyutundaki iş ve işlemlerde hukuksal yetkileri ne düzeyde kullandıklarına ilişkin veri toplanmıştır. Bu alt ölçeğin sonuna eklenen iki açık uçlu soruyla ise okul müdürlerinin personel hizmetleri boyutundaki hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerine yönelik veriler toplanmıştır.

Ölçeklerin geliştirilmesine ilk olarak ilgili literatürün taranması ile başlanmış; yurt içi ve yurt dışı araştırmalar, ulusal mevzuat özellikle ortaöğretim kurumlarıyla ilgili yönetmelikler incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonrasında bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu madde havuzu temel alınarak 27 maddeden oluşan “Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu” alt ölçeği, 16 maddeden oluşan “Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu” alt ölçeği ve 12 maddeden oluşan

“Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu” alt ölçeği olmak üzere üç ölçek taslağı hazırlanmıştır.

Hazırlanan bu üç ölçek taslağı ölçeğin kapsam ve görünüş geçerliliğinin sağlanması amacıyla eğitim yönetimi ve ölçme değerlendirme alanlarında uzman¹ kişilerin görüşüne sunulmuştur. Alınan uzman görüşleri doğrultusunda maddeler yeniden gözden geçirilmiş; bazı maddeler ölçekten çıkarılmış, bazı maddeler ölçeğe eklenmiş, bazı maddelerin ise ifadeleri düzeltilmiştir. Buna göre “Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu” alt ölçeği 26 maddeye düşürülmüş; “Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu” alt ölçeği 18 maddeye çıkarılmıştır. “Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu” alt ölçeğindeki madde sayısında ise değişiklik yapılmamıştır. Ölçekler bu haliyle ön uygulamaya sunulmuştur. Ölçek maddelerine ilişkin görüşlerin ölçülmesinde sırasıyla “Hiçbir Zaman (1), Bazen (2), Genellikle (3), Çoğunlukla (4) ve Her Zaman (5)” şeklinde beşli Likert derecelendirmesi kullanılmıştır.

Ölçeğin ön uygulaması Ankara'nın Akyurt, Beypazarı, Çubuk, Elmadağ, Haymana, Kazan, Kızılcahamam, Polatlı, Çankaya ve Yenimahalle ilçelerindeki 62 lisede (ortaöğretim okulunda) görev yapan 62 okul müdürü ile yürütülmüştür.

Ölçek geliştirme sürecinde ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanması amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) kullanılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkenden, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda değişken elde etmeyi hedefleyen çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2012). Diğer bir ifadeyle faktör analizi, pek çok değişkenin birkaç küme veya boyuta indirgenmesini sağlayan ampirik bir tekniktir (Balcı, 2010). Bu çalışmanın faktör analizi yapılırken ölçeklerin faktör sayısının belirlenmesinde öz değerlerin (eigen value) açıkladığı varyans oranlarından ve çizgi grafiğinden (scree plot) yararlanılmıştır.

Literatürde faktör analizi yapılabilmesi için örneklem büyüklüğünün ne kadar olması gerektiğiyle ilgili görüş birliğine varılmadığını söylemek mümkündür. Tabachnick ve Fidell'e (2001) göre faktör sayısının belirgin ve az olması durumunda, örneklem büyüklüğünün madde sayısından az olmamak üzere 50 kişi

¹ Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. İnanet Aydın, Prof. Dr. Nükhet Demirtaşlı, Prof. Dr. Hasan Hüseyin Aksoy, Doç. Dr. Şakir Çınkır, Yrd. Doç. Dr. Nihan Demirkasımoğlu, Arş. Gör. Nuriye Karabulut, Arş. Gör. Recep Gür ve Arş. Gör. Ayşegül Atalay'a teşekkür ederim.

alınması yeterli olabilmektedir. Diğer taraftan Kline (1994) genellikle 200 kişilik örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olacağını, bunun yanı sıra ölçekte yer alan madde sayısının en az iki katı kadar büyüklükteki örnekleme ulaştırılması gerektiğini önermektedir (Akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Başka bir deyişle madde sayısının birkaç katı büyüklüğündeki örneklem, geçerli ve anlamlı veri toplanması için gereklidir (Balcı, 2010). Bu araştırmada ise ön uygulamada 80 lise müdürüne ulaşılmış ancak ölçeklerin 62'si geri dönmüş ve 62 ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. Ölçekler için katılımcı/madde sayısı oranları şu şekilde gerçekleşmiştir: Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu alt ölçeği ($62/26=2.39$), Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu alt ölçeği ($62/18=3.45$) ve Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu alt ölçeği ($62/12=5.16$). Böylece ifade edilen örneklem büyüklüğü oranlarına asgari ölçüde ulaşıldığına karar verilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu ortaya koyan diğer bir ölçüt Kaiser-Meyer-Olkin [KMO] testidir. KMO test sonucunun yüksek olması, ölçekte yer alan her değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel düzeyde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. KMO değerinin 0.50'den küçük olması durumunda faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Can'a (2012) göre KMO testi, örneklem yeterliliğini ortaya koyan bir ilişki testidir. KMO değerinin, 0.70 ve üzeri olması örneklem büyüklüğünün "iyi" olduğu şeklinde; 0.50 – 0.70 arasında olması örneklem büyüklüğünün "yeterli" olduğu şeklinde; 0.50'in altında olması ise "yeterli ilişkiyi sağlayacak örneklem ihtiyacı olduğu" şeklinde yorumlanmaktadır. Faktör analizinin yapılabilmesi için karşılanması gereken bir değer sayıtlı verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olmasıdır. Bu sayıtlı ise Bartlett Küresellik testi ile ortaya konmaktadır. Bartlett testinin anlamlı çıkması diğer bir ifadeyle anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük çıkması gerekmektedir. Aksi takdirde mevcut veri seti için faktör analizi yapılamamaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Ölçeklerle elde edilen verilerin güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile test edilmiştir. Ölçek maddelerine verilecek cevapların üç ve daha fazla olduğu zamanlarda Cronbach Alpha katsayısı kullanılmakta ve genellikle bu güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzeri olması ölçek puanlarının güvenilirliği için yeterli

görülmektedir (Büyüköztürk, 2012, 171). Özdamar (1999; Akt., Can, 2012) ise ölçeğin güvenilirlik katsayısına ait sonuçları şöyle değerlendirmektedir:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük derecede güvenilirlerdir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.90$ ise ölçek oldukça güvenilirlerdir.
- $0.90 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.

Ölçeklerde yer alan maddelerin ayırt ediciliği, madde toplam puan korelasyonlarının hesaplanmasıyla test edilmiştir. Madde toplam korelasyonu 0.30 ve üzeri maddelerin kişileri iyi düzeyde ayırt ettiği, 0.20 ile 0.30 arasında kalan maddelerin ise araştırmacının zorunlu görmesi durumunda ölçekte yer alabileceği belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2012, 171). Bu doğrultuda araştırmacının zorunlu gördüğü bir madde dışında, madde toplam korelasyonu 0.30 ve üzeri olan maddeler ölçekte tutulurken 0.30'un altındaki maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu Ölçeğinin KMO katsayısının 0.74 olduğu, Bartlett testinin de anlamlı ($p < .05$) çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin AFA için uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sırasında 0.40'ın altında faktör yük değerine ve 0.30'un altında madde toplam puan korelasyonuna sahip maddelerin yanı sıra binişik olan altı madde de ölçekten çıkarılmıştır. Olası faktörlerin öz-değerleri ve çizgi grafiğine göre ölçeğin dört faktörlü bir yapı gösterdiği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak ölçek dört faktör ve 20 maddeden oluşmuştur. Bu faktörler; "Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler", "Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler", "Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler" ve "Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörlerden "Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler" ile "Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler" faktörleri bağlı yetkiye; "Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler" ile "Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler" faktörleri takdir yetkisine karşılık gelmektedir. Ölçeğin maddelerinin faktör yük değerleri, madde toplam korelasyonları, açıklanan toplam varyans ve Cronbach Alpha katsayısı Çizelge 2'de verilmiştir.

Çizelge 2'de görüldüğü gibi ölçeğin tüm faktörlerinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.47 ve üzerindedir. Dört faktör toplam varyansın %57.79'unu açıklamaktadır.

Çizelge 2

Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach Alpha Güvenirlilik Katsayısı

	Madde	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	• Bayrak törenlerini yaparım/yaptırırım.	0.77	0.54
	• Anma günlerini ve törenlerini düzenlerim/düzenletirim.	0.61	0.42
	• Öğrenci kulüplerini kurarım/kurdururum.	0.74	0.68
	• Nöbet hizmetlerini düzenlerim/düzenletirim.	0.73	0.57
	• Derslerin başlama ve bitiş zamanlarını düzenlerim/ düzenletirim.	0.64	0.40
Açıklanan Varyans: % 13.66		Cronbach's Alpha: 0.73	
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	• Ünitelendirilmiş yıllık planları incelerim/inceletirim.	0.70	0.42
	• Ünitelendirilmiş yıllık planları uygularım/uygulatırım.	0.53	0.40
	• Yönetime yardımcı kurul. komisyon ve ekipleri oluştururum/oluşturturum.	0.61	0.29
	• Eğitim öğretim yılı boyunca öğretmenlerin derslerini en az bir kez gözlemlerim/gözlemletirim.	0.59	0.40
	• Okulun stratejik planını hazırlarım/hazırlatırım.	0.47	0.38
Açıklanan Varyans: % 10.79		Cronbach's Alpha: 0.60	
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	• Haftalık ders programlarına ilişkin öğretmenlere görüş ve önerilerde bulunurum.	0.77	0.58
	• Okulda eğitim ve öğretimle ilgili öğrencilerle işbirliği yaparım.	0.82	0.66
	• Okulda eğitim ve öğretimle ilgili çevreyle (veli. yükseköğretim kurumları, diğer kurum ve kuruluşlar) işbirliği yaparım.	0.80	0.66
Açıklanan Varyans: % 13.38		Cronbach's Alpha: 0.79	
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	• Derslik, laboratuvar, kütüphane vb. mekânları düzenlerim/düzenletirim.	0.58	0.48
	• İnceleme ve gözlem için öğrencilere yönelik gezi düzenlerim/düzenletirim.	0.65	0.60
	• Eğitim ve öğretim problemlerinin tespit edilmesine yönelik araştırmalar yaparım/yaptırırım.	0.73	0.69
	• Okulda eğitim ve öğretimle ilgili öğretmenlerle işbirliği yaparım.	0.66	0.68
	• Topluma hizmet çalışmalarını düzenlerim/ düzenletirim.	0.67	0.63
	• Okulda gösterilecek film ve gösterileri seçerim/seçtiririm	0.83	0.75
	• Yıllık dergi, gazete ve duvar gazetesi çıkartırım/çıkarttırırım.	0.76	0.61
	Açıklanan Varyans: % 19.95		Cronbach's Alpha: 0.84
Açıklanan Toplam Varyans: %57.79		Toplam Cronbach's Alpha: 0.85	

Madde toplam puan korelasyonlarının genellikle 0.30'un üzerinde olduğu yine Çizelge 2'de görülmektedir. Korelasyon değeri 0.20-0.30 arasında olan madde gerekli görüldüğü için ölçekte tutulmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.85 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı, ölçek maddelerinin yeterli düzeyde ayırt edici olduğu ve ölçekle elde edilen verilerin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu Ölçeğine ait maddelerinin faktör yük değerleri, madde toplam korelasyonları, açıklanan toplam varyans ve Cronbach Alpha katsayısı Çizelge 3'te verilmiştir.

Çizelge 3

Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı

	Madde	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	• Öğrencilerin kaydını yaparım/yaptırırım.	0.50	0.43
	• Öğrenci nakil işlemlerini yaparım/ yaptırırım.	0.56	0.47
	• Öğrenci kontenjanını hesaplarım/hesaplatırım.	0.63	0.48
	• Öğrenci devam ve devamsızlığını izlerim/izletirim.	0.82	0.56
	• Öğrencilerin sınav ve sınıf geçme işlemlerini yaparım/yaptırırım.	0.85	0.65
	• Öğrencilere karne veririm/verdiririm.	0.87	0.67
	• Öğrencilere teşekkür, takdir ve üstün başarı belgelerini veririm/verdiririm.	0.85	0.62
	• Öğrencilerin mezuniyet ve diploma işlemlerini yaparım/yaptırırım.	0.90	0.66
	• Öğrencilerin askerlik işlemlerini yaparım/ yaptırırım.	0.40	0.32
	• Öğrenci devamsızlık durumunu, devamsızlığın 5.. 20. ve 40. günlerinde velilere bildiririm/bildirtirim.	0.93	0.70
	• Öğrencilere onur belgesi veririm/verdiririm.	0.84	0.63
	• Öğrenci sınıf ve şubelerini düzenlerim/düzenletirim.	0.76	0.61
	• Öğrencilere ilişkin bir veri tabanı (e-okul vb.) oluştururum/oluşturturum.	0.42	0.33
	• Öğrencilere yönelik sağlık taramasını yaptırırım/yaptırtırım.	0.30	0.25
	Açıklanan Toplam Varyans: %51.48		Toplam Cronbach's Alpha: 0.84

Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu Ölçeğinin KMO katsayısının 0.83 olduğu, Bartlett testinin de ($p < .05$) çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara

göre ölçeğin AFA için uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sırasında 0.40'ın altında faktör yük değerine sahip olan dört madde ölçekten çıkarılırken, önemli görülen bir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Olası faktörlerin öz-değerleri ve çizgi grafiğine göre ölçeğin tek faktörlü bir yapı gösterdiği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak ölçek tek faktör ve 14 maddeden oluşmuştur. Ölçekteki ilk 10 madde bağlı yetkiye, son dört madde takdir yetkisine karşılık gelmektedir.

Çizelge 3'te görüldüğü gibi ölçekte yer alan maddelerin, madde toplam puan korelasyonlarının genellikle 0.30'un üzerindedir. Ancak korelasyon değeri 0.20-0.30 arasında olan madde araştırmacı tarafından gerekli görüldüğü için ölçekte tutulmuştur. Çizelge 3 incelendiğinde, ölçeği oluşturan tek faktörün toplam varyansın %51.48'ini açıkladığı ve bu ölçeğin toplam Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının 0.84 olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır.

Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu Ölçeğinin maddelerinin faktör yük değerleri, madde toplam korelasyonları, açıklanan toplam varyans ve Cronbach Alpha katsayısı Çizelge 4'te verilmiştir.

Çizelge 4

Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı

	Madde	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
Personel özlük iş ve işlemleri	• Atanan personeli göreve başlatırım/başlattırırım	0.856	0.82
	• Personelin nakil işlemlerini yaparım/yaptırırım.	0.82	0.71
	• Personelin yer değiştirme işlemlerini yaparım/yaptırırım.	0.77	0.65
	• Personelin ayrılma işlemlerini (emeklilik, istifa vb.) yaparım/yaptırırım.	0.90	0.80
	• Personelin askerlik işlemlerini yaparım/yaptırırım	0.77	0.62
Açıklanan Varyans: % 35.99		Cronbach's Alpha: 0.85	
Personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	• Personelin performansını değerlendiririm/değerlendirtirim.	0.63	0.39
	• Personele izin kullandırırım/kullandırtırım.	0.59	0.47
	• Ödüllendirilecek personeli tespit ederim/ettiririm	0.54	0.38
	• Gelen yazıları ilgili personele bildiririm/bildirtirim.	0.88	0.62
	• Personelin iş bölümünü yaparım/yaptırırım.	0.78	0.46
Açıklanan Varyans: % 25.81		Cronbach's Alpha: 0.62	
Açıklanan Toplam Varyans: %61.80		Toplam Cronbach's Alpha: 0.78	

Ölçeğin KMO katsayısının 0.62 olduğu, Bartlett testinin de anlamlı ($p < .05$) çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin AFA için uygun olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sırasında 0.40'ın altında faktör yük değerine sahip ve binişik olan iki madde ölçekten çıkarılmıştır. Olası faktörlerin öz-değerleri ve çizgi grafiğine göre ölçeğin iki faktörlü bir yapı gösterdiği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak ölçek iki faktör ve 10 maddeden oluşmuştur. Bu faktörler; “Personel Özlük İş ve İşlemleri”, “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler olarak adlandırılmıştır. Bu faktörlerden “Personel Özlük İş ve İşlemleri” faktörü bağlı yetkiye; “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” faktörü büyük ölçüde takdir yetkisine karşılık gelmektedir

Çizelge 4'te görüldüğü gibi ölçeğin tüm faktörlerinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.54 ve üzerindedir. İki faktör toplam varyansın %61.80'ini açıklamaktadır. Madde toplam puan korelasyonlarının 0.38 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplam Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.78 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı, ölçek maddelerinin yeterli düzeyde ayırt edici olduğu ve ölçekle elde edilen verilerin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin örnekleme yer alan ilçelerdeki ortaöğretim kurumlarında uygulanabilmesi için hem Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden hem de Ankara Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler (Ek-1 ve Ek-2) alınmıştır. Araştırmada nitel ve nicel verilerinin toplanması aşamasında her bir ilçede yer alan kamu ortaöğretim okullarına bizzat gidilerek veriler toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (SPSS) 13 kullanılmıştır. Verileri analiz etmeden önce geçerli ve güvenilir analizler yapmak için veriler taranmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalamalar, frekanslar, maksimum ve minimum değerler incelenmiş, hatalı girilen veriler düzeltilmiştir. Kayıp veriler ise ilgili serinin ortalama değerini ya da tahmini yakın değerleri atama yoluyla (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012) doldurulmuştur.

Araştırmaya katılan katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarının değerlendirilmesinde aşağıdaki değerlendirme aralıkları esas alınmıştır.

Puan	Hukuksal Yetkinin Kullanım Düzeyi	Sınır Değer
1	Hiçbir Zaman	1.00–1.79
2	Çok Nadir	1.80–2.59
3	Ara Sıra	2.60–3.39
4	Çoğunlukla	3.40–4.19
5	Her Zaman	4.20–5.00

Nicel verilerin analizinde parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılacağına karar verilirken puanların normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Normalliğin test edilmesi amacıyla aritmetik ortalama, ortanca ve mod değerleri, normal dağılım eğrileri, çarpıklık ve basıklık katsayıları ile Q-Q grafikleri incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen kişisel bilgilerin (cinsiyet, müdürlükteki kıdem, okul türü ve mezun olunan fakülte türü) betimlenmesinde yüzde ve frekans; müdürlerin okul yönteminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini kullanma düzeylerinin betimlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma analizi kullanılmıştır. Ayrıca müdürlerin okul yönteminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında; cinsiyet, müdürlükteki kıdem, okul türü ve mezun olunan fakülte türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının saptanmasında normal dağılım gözlenmediğinden Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır.

Araştırmanın nitel bölümü içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmada güvenilirliği sağlamak için veriler başka bir araştırmacı² tarafından bağımsız olarak analiz edilerek yorumlanmıştır. Çünkü Creswell'e (1998; Akt. Glesne, 2012) göre meslektaş değerlendirmesi nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için kullanılan etkili bir yöntemdir. Araştırmanın güvenilirliğini sınamak için Miles ve Huberman'ın (1994) belirttiği aşağıdaki formül kullanılmıştır.

² Arş. Gör. Nuriye Karabulut'a teşekkür ederim.

$$\text{Uzlaşma yüzdesi (P)} = \frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100$$

Nitel araştırmalarda güvenirliliği tespit etmek için uzlaşma yüzdesinin %70 (Miles ve Huberman, 1994) ve üzerinde olması gerektiği belirtilmiştir. Araştırmanın güvenirliliğini tespit etmek için iki araştırmacı tarafından analiz edilen görüşlerden 44 görüş araştırmacılar tarafından farklı kategoriye ayrılmıştır. Sonuç olarak araştırmanın güvenirliliği, $P = 361 / (361+44) \times 100 = \sim \%89$ olarak hesaplanmıştır. Ayrıca araştırmada iç güvenirliliğin artırılması amacıyla müdür görüşlerinden doğrudan alıntılara verilmiştir; çünkü araştırma bulgularının bir bölümünün verilmesi (doğrudan alıntılarda olduğu gibi) araştırmanın iç güvenirliliğini büyük ölçüde artırmaktadır. (Yıldırım ve şimşek, 2013).

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin; okul yönteminin eğitim-öğretim, öğrenci ve personel hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini kullanma düzeylerine, bu yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini belirlenmesi amacıyla geliştirilmiş olan ölçme aracından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Müdürlerin Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul müdürlerinin eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş (Çizelge 5) ve yorumlanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin, eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini içeren nitel veriler de yine bu başlık altında analiz edilmiştir.

“Okul düzenine yönelik iş ve işlemler” ve “Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler” boyutlarında kullanılan hukuksal yetki türünün müdürlerin bağlı yetkileri olduğunu; “Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında kullanılan hukuksal yetki türünün ise müdürlerin takdir yetkileri olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 5’te görüldüğü gibi okul düzenine yönelik iş ve işlemler boyutunda müdürlerin görece en yüksek düzeyde hukuksal yetki (bağlı yetki) kullandıkları maddelerin başında “Bayrak törenlerini yaparım/yaptırırım” ($\bar{X}=4.90$) ve “Derslerin başlama ve bitiş zamanlarını düzenlerim/ düzenletirim” ($\bar{X}=4.90$) gelmektedir. Bunu sırasıyla “Nöbet hizmetlerini düzenlerim/düzenletirim” ($\bar{X}=4.87$) ve “Öğrenci kulüplerini kurarım/kurdururum” ($\bar{X}=4.82$) maddeleri izlemektedir.

Çizelge 5

Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Maddeler	\bar{X}	s.s
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	1.Bayrak törenlerini yaparım/yaptırırım.	4.90	0.47
	2.Anma günlerini ve törenlerini düzenlerim/düzenletirim.	4.80	0.56
	3.Öğrenci kulüplerini kurarım/kurdururum.	4.82	0.50
	4.Nöbet hizmetlerini düzenlerim/düzenletirim.	4.87	0.50
	5.Derslerin başlama ve bitiş zamanlarını düzenlerim/düzenletirim.	4.90	0.39
	Boyut ortalaması	4.89	
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	6.Ünitelendirilmiş yıllık planları incelerim/inceletirim.	4.50	0.81
	7.Ünitelendirilmiş yıllık planları uygularım/uygulatırım.	4.59	0.59
	8.Yönetime yardımcı kurul, komisyon ve ekipleri oluştururum/oluşturturum.	4.74	0.59
	9.Eğitim öğretim yılı boyunca öğretmenlerin derslerini en az bir kez gözlemlerim/gözlemletirim.	4.27	0.87
	10.Okulun stratejik planını hazırlarım/hazırlatırım.	4.78	0.55
	Boyut ortalaması	4.58	
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	11.Haftalık ders programlarına ilişkin öğretmenlere görüş ve önerilerde bulunurum.	4.48	0.71
	12.Okulda eğitim ve öğretimle ilgili öğrencilerle işbirliği yaparım.	4.20	0.77
	13.Okulda eğitim ve öğretimle ilgili çevreyle (veli, yükseköğretim kurumları, diğer kurum ve kuruluşlar) işbirliği yaparım.	4.03	0.84
		Boyut ortalaması	4.24
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	14.Derslik, laboratuvar, kütüphane vb. mekânları düzenlerim/düzenletirim.	4.63	0.67
	15.İnceleme ve gözlem için öğrencilere yönelik gezi düzenlerim/düzenletirim.	4.28	0.75
	16.Eğitim ve öğretim problemlerinin tespit edilmesine yönelik araştırmalar yaparım/yaptırırım.	4.08	0.79
	17.Okulda eğitim ve öğretimle ilgili öğretmenlerle işbirliği yaparım.	4.66	0.55
	18.Topluma hizmet çalışmalarını düzenlerim/düzenletirim.	4.02	0.86
	19.Okulda gösterilecek film ve gösterileri seçerim/seçtiririm	3.84	1.09
	20.Yıllık dergi, gazete ve duvar gazetesi çıkarırım/çıkarttırırım.	3.89	1.09
	Boyut ortalaması	4.19	

Çizelge 5'ten de anlaşılacağı üzere müdürler "Anma günlerini ve törenlerini düzenlerim/düzenletirim" maddesinde ise diğer maddelere göre en düşük düzeyde yetki kullandıklarını belirtmişlerdir ($\bar{X}=4.80$). Bu bulgulara göre müdürlerin

hukuksal (bağlı) yetkilerini “Okul düzenine yönelik iş ve işlemler” boyutunda yer alan maddelerde her zaman ($\bar{X}=4.89$) kullandıklarını söylemek mümkündür.

Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda hukuksal yetkinin (bağlı yetkinin) kullanım düzeyine ilişkin müdür görüşlerine bakıldığında, Çizelge 5’ten de görüleceği üzere müdürlerin görece en yüksek düzeyde yetki kullandıkları madde “Okulun stratejik planını hazırlarım/hazırlatırım” ($\bar{X}=4.78$) maddesidir. Bunu sırasıyla “Yönetime yardımcı kurul, komisyon ve ekipleri oluştururum/oluşturturum” ($\bar{X}=4.79$) ve “Ünitelendirilmiş yıllık planları uygulayım/uygulatırım” ($\bar{X}=4.59$) maddeleri izlemektedir. Müdürlerin görece en düşük düzeyde yetki kullandıkları maddeler ise “Ünitelendirilmiş yıllık planları incelerim/inceletirim” ($\bar{X}=4.50$) ve “Eğitim öğretim yılı boyunca öğretmenlerin derslerini en az bir kez gözlemlerim/gözlemlerim” ($\bar{X}=4.27$) maddeleri olarak sıralanmaktadır. Bu bulgulara göre müdürlerin hukuksal (bağlı) yetkilerini “Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler” boyutunda yer alan maddelerde her zaman ($\bar{X}=4.58$) kullandıklarını söylemek mümkündür.

Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler boyutunda Çizelge 5’te görüldüğü gibi müdürlerin görece en yüksek düzeyde hukuksal yetki (takdir yetkisi) kullandığı maddelerin başında “Haftalık ders programlarına ilişkin öğretmenlere görüş ve önerilerde bulunurum” ($\bar{X}=4.48$) maddesi gelmektedir. Bunu “Okulda eğitim ve öğretimle ilgili öğrencilerle işbirliği yaparım” ($\bar{X}=4.20$) maddesi izlemektedir. Diğer taraftan müdürler “Okulda eğitim ve öğretimle ilgili çevreyle (veli, yükseköğretim kurumları, diğer kurum ve kuruluşlar) işbirliği yaparım” maddesinde ise diğer maddelere göre en düşük düzeyde yetki kullandıklarını belirtmişlerdir ($\bar{X}=4.03$). Bu bulgulara göre müdürlerin hukuksal (takdir) yetkilerini “Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler” boyutunda yer alan maddelerde her zaman ($\bar{X}=4.24$) kullandıklarını söylemek mümkündür.

Çizelge 5’te görüldüğü gibi okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda müdürlerin görece en yüksek düzeyde hukuksal yetki (takdir yetkisi) kullandıkları madde “Okulda eğitim ve öğretimle ilgili öğretmenlerle işbirliği yaparım” ($\bar{X}=4.66$) maddesidir. Bunu sırasıyla “Derslik, laboratuvar, kütüphane vb. mekânları düzenlerim/düzenletirim” ($\bar{X}=4.63$) ve “İnceleme ve gözlem için

öğrencilere yönelik gezi düzenlerim/düzenletirim” ($\bar{X}=4.28$) maddeleri izlemektedir. Müdürlerin görece en düşük düzeyde yetki kullandıkları maddeler ise “Eğitim ve öğretim problemlerinin tespit edilmesine yönelik araştırmalar yaparım/yaptırırım” ($\bar{X}=4.08$), “Topluma hizmet çalışmalarını düzenlerim/düzenletirim” ($\bar{X}=4.02$), “Yıllık dergi, gazete ve duvar gazetesi çıkartırım/çıkarttırırım” ($\bar{X}=3.89$) ve “Okulda gösterilecek film ve gösterileri seçerim/seçtiririm” ($\bar{X}=3.84$) maddeleri olarak sıralanmaktadır. Bu bulgulara göre müdürlerin hukuksal (takdir) yetkilerini, “Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler” boyutunda yer alan maddelerde çoğunlukla ($\bar{X}=4.19$) kullandıklarını söylemek mümkündür.

Yukarıdaki bulgular eğitim-öğretim hizmetlerinde müdürlerin bağlı yetki ve takdir yetkisi kullanma düzeyleri açısından değerlendirildiğinde müdürlerin bağlı yetki kullanma düzeylerinin takdir yetkisi kullanma düzeylerinden görece daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Diğer bir deyişle müdürlerin bağlı yetkilerini her zaman kullandıkları ancak takdir yetkilerini her zaman kullanmadıkları söylenebilir.

Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu başlık altında okul müdürlerinin; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri çeşitli değişkenlere göre incelenmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Mann Whitney U testi analiz sonuçları Çizelge 6’da verilmiştir.

Çizelge 6

Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	Erkek	125	74.28	9285.00	1410.00	.09
	Kadın	27	86.78	2343.00		
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	Erkek	125	73.72	9214.50	1339.50	.09
	Kadın	27	89.39	2413.50		
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	Erkek	125	71.60	8949.50	1074.50	.00*
	Kadın	27	99.20	2678.50		
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	Erkek	125	71.29	8911.50	1036.50	.00*
	Kadın	27	100.61	2716.50		

Çizelge 6’da görüldüğü gibi müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin erkek ve kadın müdürlerin görüşleri, okul düzenine yönelik iş ve işlemler (U=1410.00, p>.05) , planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler (U=1339.00, p>.05) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken; ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler (U=1074.00, p<.05) ile okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler (U=1036.500, p<.05) boyutlarında anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında ise kadın müdürlerin, ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ile okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında erkek müdürlere göre daha yüksek düzeyde takdir yetkisi kullandığı anlaşılmaktadır. Çelikten ve Yeni’nin (2004) yaptığı araştırmada kadın müdürlerin demokratik yönetimi benimsedikleri, iş bölümüne ve uzmanlaşmaya; erkek müdürlere göre daha çok önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kadın müdürlerin takdir yetkisi kullanma düzeylerinin erkek müdürlere göre daha yüksek olmasının doğal bir sonuç olduğu ileri sürülebilir.

Müdürlükteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler”

ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlükteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testi analiz sonuçları Çizelge 7’de verilmiştir.

Çizelge7

Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Müdürlükteki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Müdürlükteki Kıdem (yıl)	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	1-5	73	79.08	2	1.50	.47
	6-15	51	76.54			
	16 ve üzeri	28	69.71			
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	1-5	73	73.46	2	0.08	.64
	6-15	51	77.79			
	16 ve üzeri	28	82.07			
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	1-5	73	73.99	2	0.56	.76
	6-15	51	77.80			
	16 ve üzeri	28	80.68			
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	1-5	73	69.82	2	3.67	.16
	6-15	51	80.37			
	16 ve üzeri	28	86.88			

Çizelge 7’den görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri müdürlükteki kıdem değişkenine göre okul düzenine yönelik iş ve işlemler ($X^2(2)= 1.50$, $p>0.05$), planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler ($X^2(2)= 0.08$, $p>0.05$), ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ($X^2(2)= 0.56$, $p>0.05$) ve okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler ($X^2(2)= 3.67$, $p>0.05$), boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testi analiz sonuçları Çizelge 8’de verilmiştir.

Çizelge 8’den de izlenebileceği gibi müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre okul düzenine yönelik iş ve

işlemler ($X^2(3)= 5.33$, $p>0.05$), planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler ($X^2(2)= 2.63$, $p>0.05$), ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ($X^2(2)= 1.18$, $p>0.05$) ve okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler ($X^2(2)= 2.93$, $p>0.05$), boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 8

Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Okul Türüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	N	Sıra Ort.	sd	x^2	p
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	79.97	3	5.33	.15
	İmam-Hatip Lisesi	14	62.46			
	Meslek Lisesi	63	77.79			
	Diğer	6	55.75			
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	77.14	3	2.63	.45
	İmam-Hatip Lisesi	14	64.32			
	Meslek Lisesi	63	80.20			
	Diğer	6	58.75			
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	75.98	3	1.18	.76
	İmam-Hatip Lisesi	14	75.32			
	Meslek Lisesi	63	78.97			
	Diğer	6	59.33			
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	73.73	3	2.93	.40
	İmam-Hatip Lisesi	14	70.36			
	Meslek Lisesi	63	82.70			
	Diğer	6	57.58			

Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testi analiz sonuçları Çizelge 9’de verilmiştir.

Çizelge 9

Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Mezun olunan Fakülte Türü	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	78.72	3	2.85	.42
	Fen-Edebiyat	27	80.94			
	İlahiyat	25	66.64			
	Diğer	28	75.32			
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	83.21	3	9.85	.02*
	Fen-Edebiyat	27	81.00			
	İlahiyat	25	52.48			
	Diğer	28	76.36			
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	78.91	3	4.31	.22
	Fen-Edebiyat	27	82.54			
	İlahiyat	25	60.42			
	Diğer	28	78.84			
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	79.35	3	2.92	.41
	Fen-Edebiyat	27	77.30			
	İlahiyat	25	63.00			
	Diğer	28	80.46			

Çizelge 9'dan görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte değişkenine göre okul düzenine yönelik iş ve işlemler ($X^2(3)= 2.85, p>0.05$), ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ($X^2(3)= 4.31, p>0.05$) ve okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler ($X^2(3)= 2.92, p>0.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken; planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda ($X^2(3)= 9.85, p<0.05$) anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Mezun olunan fakülte değişkenine ilişkin farkın kaynağını incelemek için ise mezun olunan fakülte grupları ikili kombinasyonlar halinde Mann Whitney U testi ile incelenmiş ve farkın kaynaklandığı gruplar belirlenerek Çizelge 10'da verilmiştir.

Çizelge 10

Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler Boyutundaki Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Farklılaşma Durumu

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Planlama ve değerlendirilmeye yönelik iş ve işlemler	İlahiyat	25	35.04	3877.00	551.00	.00*
	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	53.85	876.00		
	İlahiyat	25	21.06	851.50	201.50	.01*
	Fen-Edebiyat	27	31.54	526.50		
	İlahiyat	25	22.38	559.50	234.50	.04*
	Diğer	28	31.13	871.50		

Çizelge 10'da görüldüğü gibi müdürlerin mezun olunan fakülte değişkeninde ilahiyat fakültesi mezunu müdürler; eğitim/eğitim bilimleri fakültesinden (S.O.=53.85), fen-edebiyat fakültesinden (S.O.=31.54) ve diğer fakültelerden (S.O.=31.13) mezun olan müdürlerden daha düşük düzeyde hukuksal yetki (bağlı yetki) kullanmaktadırlar. Bu bulguya göre ilahiyat fakültesinden mezun olan müdürlerin diğer müdürlere kıyasla öğretmen denetimine görece yeteri kadar zaman ayırmadıkları ve yönetim sürecinin önemli bir basamağı olan “planlama” boyutunda gerekli titizliği göstermedikleri söylenebilir.

Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Müdür Görüşlerinin İncelenmesi

Bu başlık altında okul müdürlerinin, eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini içeren nitel veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin “Eğitim-öğretim hizmetleri boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığınız başlıca sorunlar nelerdir?” sorusuna verdiği yanıtlar içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 11’de verilmiştir.

Çizelge 11

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%	
“Eğitim-Öğretim hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan başlıca sorunlar	Öğretmenlerden kaynaklı sorunlar	•Öğretmenlerin nöbet tutmaması	4	3.44	
		•Öğretmenlerin derse giriş ve çıkışlarının kontrol edilememesi	1	0.86	
		•Öğretmenlerin ders denetiminde sıkıntıların yaşanması	1	0.86	
		•Öğretmenlerin nöbet yerlerinin belirlenmesinde anlaşmazlık yaşanması	1	0.86	
		•Öğretmenlerin motivasyon sorunu yaşamaları	1	0.86	
		•Öğretmenlerin uzun süre rapor alması	3	2.58	
		•Stratejik plan hazırlama sürecine öğretmenlerin dâhil olmak istememeleri	4	3.44	
		•Ders programı hazırlama sürecinde öğretmenlerin aşırı müdahalesi	2	1.72	
		•Öğretmenlerin derse geç girmesi	2	1.72	
		•Öğretmenlerin değişime kapalı olması	1	0.86	
		•Öğretmenlerin öğrencileri darp etmesinden kaynaklı adli vakaların yaşanması	1	0.86	
		•Öğretmenlerin psikolojik açıdan zayıf olmaları	1	0.86	
		•Öğretmenlerin düşük performansa sahip olması	1	0.86	
		•Öğretmenlerin pedagojik bilgi açısından yetersiz olması	1	0.86	
		•Öğrenci ve velilerin öğretmenlerden şikâyetçi olması	1	0.86	
		•Derse girmeyen öğretmenle ilgili yaptırım olmaması	2	0.86	
		•Öğretmenlerin alan bilgisi konusunda yetersiz olması	3	0.86	
		•Öğretmenlerin ders işlememesi	1	0.86	
	Toplam			31	26.72
	Eğitim politikalarından kaynaklı sorunlar	•Özel okulların teşvik edilmesi sonucunda devlet okullarının itibar görmemesi	1	0.86	
		•Eğitimin içinin boşaltılarak sadece öğretime odaklanması	1	0.86	
		•Okuldan beklentisinin sadece üniversite sınavına yönelik olması	1	0.86	
		•Rehberlik çalışmalarının yetersiz kalması	1	0.86	
		•Her iktidar döneminde mevzuatın ve sistemin değiştirilmesi	1	0.86	
		•Meslek liselerinde staja giden öğrencinin sigortasının yapılmaması	1	0.86	
		•Rotasyon uygulaması	1	0.86	
		•Kıyafet serbestliği	1	0.86	
		•Öğretim programlarının her yıl değişmesi	2	1.72	

(devam ediyor)

Çizelge 11 (devam)

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%
“Eğitim-Öğretim hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan başlıca sorunlar	Eğitim politikalarından kaynaklı sorunlar	•Eğitim öğretim alanında akademik birikimi olmayan kişilerin sistemde yer alması	1	0.86
		•Sınıf seviyelerine uygun programın olmaması	1	0.86
		•Sürekli öğretmen ve idareci değişikliği	1	0.86
	Toplam		13	11.21
	Mevcut mevzuattan kaynaklı sorunlar	•Mevzuatın çok yönlü olması	1	0.86
		•Mevzuatın yetersiz olması	4	3.44
		•Mevzuatla çevre koşullarının uyuşmaması	1	0.86
		•Uygulamaların mevzuatla çelişmesi	1	0.86
		•Mevzuatta boşlukların olması	1	0.86
	•Mevzuatın açık olmaması	1	0.86	
	Toplam		9	7.76
	Yetkinin niteliğinden ve niceliğinden kaynaklı sorunlar	•Yetkinin az sorumluluğun çok olması (yetki-sorumluluk dengesizliği)	7	6.02
		•Yetkilerin yetersiz olması	2	1.72
		•Yetki kullanımında birlik olmaması	2	1.72
		•Müdürün yaptırım hakkının olmaması	2	1.72
•Müdürün bilgisi dışında ortaya çıkan sorunlarda sorumlunun müdür olması		1	0.86	
•Görev tanımı dışındaki işlerin de yönetime yüklenmesi		1	0.86	
Toplam		15	12.93	
Zaman, mekân ve maddi ihtiyaçlardan kaynaklı sorunlar	•Maddi kaynakların yetersiz olması	6	5.17	
	•Okulun fiziki şartlarının iyi olmaması	2	1.72	
	•Kulüp çalışmalarının etkili olmaması	4	3.44	
	•Stratejik planlamanın çok zaman alması	2	1.72	
	•Faturaların ödenmesinde zorlukların yaşanması	1	0.86	
	•Sınıfların kalabalık olması	1	0.86	
	•Okulların yeterli teknolojik donanıma sahip olamaması	1	0.86	
	•Sosyal etkinliklerin aksaması	1	0.86	
Toplam		18	15.52	
Velilerden kaynaklı sorunlar	•Veli, öğrenci-öğretmen arasında profesyonel ilişkinin tam olarak sağlanamaması	1	0.86	
	•147 gibi şikâyet kanallarının yetki kullanımını engellemesi.	2	1.72	
	•Velilerin ilgisizliği	1	0.86	
	•Okul veli işbirliğinde güçlük yaşanması	1	0.86	
	•Velilerin bilinçsiz olması	1	0.86	
Toplam		6	5.17	

(devam ediyor)

Çizelge 11 (devam)

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%	
“Eğitim-Öğretim hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan başlıca sorunlar	Çevresel müdahalelerden kaynaklı sorunlar	•Okul yönetiminin verdiği kararların mahkemeler tarafından iptal edilmesi	3	2.85	
		•Üst makamların baskısı	3	2.58	
		•Siyasi/politik baskılar	3	2.58	
		•Sendikal baskılar	3	2.58	
		•Sosyal grupların baskısı	1	0.86	
	Toplam			13	11.20
	İlişkilerden kaynaklı sorunlar	•Duygusal ve vicdanlı davranmanın yetki kullanımını sınırlaması	1	0.86	
		•Müdürün takdir edilmemesi	1	0.86	
		•İşbirliğinin yapılamaması	1	0.86	
		•Öğrencilerin kaynaşamaması	1	0.86	
	Toplam			4	3.44
	Bürokratik süreçten kaynaklı sorunlar	•Bürokratik sıkıntılar	4	3.44	
		•Karmaşık bürokrasi	1	0.86	
•Bürokratik işlemlerin uzun sürmesi		2	1.72		
Toplam			7	6.02	
Genel Toplam			116	100	

Çizelge 11’de görüleceği üzere müdürler hukuksal yetki kullanımında, en fazla öğretmenlerden kaynaklı sorunlar (f=31), zaman, mekân ve maddi ihtiyaçlardan kaynaklı sorunlar (f=18), yetkinin niteliğinden ve niceliğinden kaynaklı sorunlar (f=15), eğitim politikalarından kaynaklı sorunlar (f=13) ve çevresel müdahalelerden kaynaklı sorunlar (f=13) kategorilerinde sorun yaşadıklarına ilişkin görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 11’den de anlaşılacağı üzere müdürler hukuksal yetki kullanımında en az ilişkilerden kaynaklı sorunlar (f= 4) kategorisinde sorun yaşadıklarına ilişkin görüş ifade etmişlerdir. Öte yandan sekiz müdür ise yetki kullanırken herhangi bir sorunla karşılaşmadığını belirtmiştir. Müdürlerin eğitim-öğretim hizmetlerinde hukuksal yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlara ilişkin verdiği yanıtlardan birkaçı şöyledir:

Yetkisizlik; okul müdürünün sorumluluğu çok fazla ancak yetkisi de bir o kadar azdır. Bu yüzden sıkıntılıdır. Örneğin, çalışan hiç kimseyi seçme hakkı yokken herkesten ve herkesin yapabileceği hatadan sorumludur. (M116)

Genel olarak öğretmenlerin alan, pedagoji, genel kültür ve iletişim sorunlarıyla karşılaşılıyor. Bunların yansıması öğrenci-veli şikâyetleriyle olmaktadır. (M39)

Özel ilişkiler ve siyasi baskıdır. Bir öğretmen veya bir öğrenciye bir işlem yaptığınızda çoğu zaman bir üst makamdan baskı görebiliyorsunuz. Bu baskı siyasi olduğu gibi tanidik bulma yoluyla size ulaşılması sonucu da olabiliyor. Bu kural hiç değişmiyor. Maalesef bizim de bu yolu kendimize yapılan bir işlemde kullandığımız oluyor. (M86)

Bazı öğretmenlerin eski alışkanlıklarında ısrar etmesi ve yeniliklere kapalı olması. Kuşak çatışması yaşıyor yeni nesli anlayamıyorlar. Öğrencinin iyi niyetli sözlerini bile hakaret algılayıp öğrenciyi darp edebiliyor, olay çıkarabiliyorlar. Bunun sonucunda adli vakalar yaşayabiliyoruz. Bazı öğretmenlerin psikolojisi gereği sınıfa sokulmaması; hatta öğrenci ile muhatap dahi edilmemesi gerekiyor. Ancak kanunlar bunu güçleştiriyor. Hatta imkânsızlaştırıyor. (M110)

1702 sayılı yasanın kaldırılmasından kaynaklanan sorunlar var. Örneğin derse gelmeyen öğretmenle ilgili bir düzenleme yok. Öğrenciye yönelik öğretmen davranışlarının bir yaptırımı yok. (M140)

Eğitim öğretim sistemindeki bürokratik kişilerin değişmesi ve yerine gelenlerin tamamen çekirdekten yetişme değil de eğitim öğretimle alakası olmayan kişilerin bürokratik kademeye atanması. (M84)

Okulun fiziki donanımı konusunda bizden birçok beklenti var ancak ortada ödenek yok, kendi imkânlarımızla bunu yapmaya kalkınca para toplamanın suç olduğu ile karşılaşılıyor. (M102)

Yukarıdaki yanıtlardan anlaşılacağı üzere müdürlerin eğitim-öğretim hizmetlerinde hukuksal yetki kullanırken karşılaştığı sorunlar çok çeşitlidir. Müdürlerin genellikle çevresel baskılar, öğretmenlerin sorumsuzluğu, mevzuatın yetersizliği ve kaynak eksikliği gibi olumsuz durumlar nedeniyle yaptıkları işlerden tatmin olmadıkları, dolayısıyla da kaygılı oldukları söylenebilir.

Yukarıda yer alan bulgularla örtüşen Yücel'in (2006) yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin eğitim-öğretim işleri boyutunda hukuksal yetki kullanımında; "okula maddi destek sağlanamaması", "bilgisayar destekli öğretimin yapılamaması", "eğitici kulüp çalışmalarının yürütülememesi" ve "okuldaki bütün öğrencilerin laboratuvarlardan yararlanamaması" gibi durumlar en fazla karşılaşılan sorunlar olarak yer almıştır.

Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin “Eğitim-öğretim hizmetleri boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığınız sorunların çözümüne ilişkin önerileriniz nelerdir?” sorusuna verdiği yanıtlar içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 12’de verilmiştir.

Çizelge 12’de görüleceği üzere müdürler hukuksal yetki kullanımında en fazla zaman, mekân ve maddi ihtiyaçlardan kaynaklı sorunların (f=18), öğretmenlerden kaynaklı sorunların (f=15), yetkinin niteliğinden ve niceliğinden kaynaklı sorunların (f=8), eğitim politikalarından kaynaklı sorunların (f=5) ve mevcut mevzuattan kaynaklı sorunların çözümüne yönelik öneriler (f=5) kategorilerinde görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 12

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%
“Eğitim-Öğretim hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan sorunların çözümüne ilişkin öneriler	Öğretmenlerden kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	•Öğretmen seçimini müdürlerin yapması	1	1.75
		•Öğretmenlere alan bilgisi ve pedagojik bilgi konularında hizmet içi eğitim verilmesi	5	8.77
		•Stratejik plan hazırlama için öğretmenlere seminer verilmesi	1	1.75
		•Stratejik plan hazırlama için öğretmenlere ücret ödenmesi	1	1.75
		•Ders dışı faaliyetlerde çalışmalarını için öğretmenlere ek ücret ödenmesi	1	1.75
		•Öğretmen tercihinin öğrenciye bırakılması	1	1.75
		•Öğretmenlerin karar alma sürecine dâhil edilmesi	1	1.75
		•Öğretmenlerin görev tanımları net bir şekilde açıklanması	1	1.75
		•Öğretmenlerin performanslarının ölçülmesi	1	1.75
		•Düşük performanslı öğretmenlerin kurumlarının değiştirilmesi	1	1.75
		•Öğretmenlik mesleğinin maddi anlamda cazip hale getirilmesi	1	1.75
		Toplam		

(devam ediyor)

Çizelge 12 (devam)

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%			
“Eğitim-Öğretim hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan sorunların çözümüne ilişkin öneriler	Eğitim politikalarından kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	•Öğretmen istihdamının artırılması	1	1.75			
		•Sınav odaklı eğitimden vazgeçilmesi	1	1.75			
		•Rotasyon konusunun yeniden değerlendirilmesi	1	1.75			
		•Öğrencilerin tüm kazanımlarının ölçülmesi	1	1.75			
		•MEB’de yer alan üst düzey bürokratların eğitim camiasından olması	1	1.75			
	Toplam			5	8.77		
	Zaman, mekân ve maddi ihtiyaçlardan kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler		•Maddi kaynakların yeterli düzeyde artırılması	5	8.77		
			•Maddi kaynak sıkıntısının bakanlık veya yerel yönetimler tarafından çözülmesi	1	1.75		
			•Eğitime olan devlet katkısının artırılması	2	3.51		
			•Okul aile birliğine para toplama yetkisinin verilmesi	1	1.75		
			•Okulun faturalarının MEB tarafından ödenmesi	1	1.75		
			•Sosyal etkinlikler için ayrı bir kaynak verilmesi	1	1.75		
			•Öğrenci kulübü çalışmalarına ders saati verilmesi	3	5.25		
			•Öğrenci şube sayısını okulun derslik sayısının dikkate alınarak belirlenmesi	1	1.75		
			•Haftalık ders saatinin 35’i geçmemesi	1	1.75		
			•Gelecek dönemin planlamasının öğretmenler tatile ayrılmadan yapılması	1	1.75		
			•Stratejik planlama çalışmalarının alanında uzman kişiler tarafından yapılması	1	1.75		
			Toplam			18	31.58
			Mevcut mevzuattan kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler		•Mevzuatın yeniden düzenlenmesi	2	3.51
	•Mevzuat eğitim-öğretim gerçeklerine uygun olmalıdır.	1			1.75		
•Mevzuat hazırlanırken okul idaresinin ve öğretmenlerin görüş ve önerilerinin alınması	1	1.75					
•Mevzuattaki uygulamalarda birlik sağlanması	1	1.75					
Toplam			5	8.77			

(devam ediyor)

Çizelge 12 (devam)

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%
“Eğitim-Öğretim hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan sorunların çözümüne ilişkin öneriler	Yetkinin niteliğinden ve niceliğinden kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	• Sorumluluk ölçüsünde yetki verilmesi (Yetki sorumluluk dengesinin kurulması)	6	10.53
		• Müdürün yaptırım gücünün artırılması	2	3.51
	Toplam		8	14.04
	İlişkilerden kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	• Okulların sadece içinde bulunduğu çevrenin öğrencilerini alması	1	1.75
		• Ödül ve ceza uygulamalarının kişi ya da gruba göre değişmemesi	1	1.75
		• Yaşanan sorunların etkili iletişim kurularak çözülmesi	1	1.75
		• Okula kurumsal bir kimlik kazandırılması	1	1.75
	Toplam		4	7.02
	Bürokratik süreçten kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	• Üst karar mercilerine kolay ulaşılması	1	1.75
		• Kurumlar arasındaki yazışmaların daha hızlı işlem görmesi	1	1.75
Toplam		2	3.51	
Genel Toplam			57	100

Çizelge 12’de görüldüğü gibi müdürler hukuksal yetki kullanımında en az bürokratik süreçten kaynaklı sorunların (f=2) ve ilişkilerden kaynaklı sorunların (f=4) çözümüne yönelik kategorilerde görüş ifade etmişlerdir. Müdürlerin eğitim-öğretim hizmetlerinde hukuksal yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlara ilişkin öneriler konusunda verdiği yanıtlardan birkaçı şöyledir:

Stratejik planlama gibi çalışmalarını idare ve öğretmen dışında bir destek birimi oluşturularak istihdam ile yapılması daha doğru ve işlevsel olur. Her akla gelen güzel şey kararlaştırılıp okul çalışanlarının sırtına atılıyor. Stratejik plan doğmadan ölüyor; cenin iken katlediliyor. M.E. B bu ve benzeri planlamalar için eleman istihdamına gitmelidir. (M124)

Mevzuat uygulamalarında birliği sağlayıcı anlayış pekiştirilmelidir. (M36)

Eğitim-öğretim hizmetleri boyutundaki sorumluluklarımızı yerine getirirken sorumluluklar ölçüsünde yetkilendirme yapılması (verilmesi) gerekli diye düşünüyorum. (M55)

Eğitim öğretimden sorumlu Milli Eğitim Bakanlığımız kadrolarına atama yapılırken çekirdekten yetişen, doktora ve yüksek lisans yapanlara liyakat sistemi çerçevesinde öncelik verilmelidir. (M84)

Mesleki gelişim ihtiyacını olan her öğretmen/idareci için zorunlu güncelleme programları/seminerleri yapılabilir. (M93)

Öğretmen ve yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını düzenleyen kanun ve yönetmelikler yeniden düzenlenmelidir. (M110)

Müdürler nasıl seçiliyorsa müdür de öğretmeni seçsin. (M1)

Okul müdürleri maddi gelir ve giderlerle uğraştırılmamalı, bunun için yeterli ödenek tahsisi yazılı ihtiyaç üzerine verilmeli. (m117)

Yukarıdaki yanıtlardan anlaşılacağı üzere müdürlerin eğitim-öğretim hizmetlerinde hukuksal yetki kullanırken karşılaştığı sorunların çözümüne yönelik önerileri oldukça açıktır. Müdürlerin görüşlerine göre yetki kullanırken karşılaştığı sorunların çözümünün genel olarak yeteri kadar maddi kaynak sağlanması ve yetkilerin gerçek anlamda müdürlere verilmesi olduğu söylenebilir.

Müdürlerin Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul müdürlerinin öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin, öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini içeren nitel veriler de yine bu başlık altında analiz edilmiştir.

Çizelge 13'te yer alan "Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler" boyutunun ilk on maddesinde kullanılan hukuksal yetki türünün bağlı yetki, diğer maddelerde kullanılan hukuksal yetki türünün ise takdir yetkisi olduğu söylenebilir.

Çizelge 13

Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	Maddeler	\bar{X}	s.s
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	1.Öğrencilerin kaydını yaparım/yaptırırım.	4.83	0.59
	2.Öğrenci nakil işlemlerini yaparım/yaptırırım.	4.84	0.60
	3.Öğrenci kontenjanını hesaplarım/hesaplatırım.	4.87	0.45
	4.Öğrenci devam ve devamsızlığını izlerim/izletirim.	4.85	0.37
	5.Öğrencilerin sınav ve sınıf geçme işlemlerini yaparım/yaptırırım.	4.84	0.45
	6.Öğrencilere karne veririm/verdiririm.	4.88	0.40
	7.Öğrencilere teşekkür, takdir ve üstün başarı belgelerini veririm/verdiririm.	4.89	0.37
	8.Öğrencilerin mezuniyet ve diploma işlemlerini yaparım/yaptırırım.	4.90	0.44
	9.Öğrencilerin askerlik işlemlerini yaparım/yaptırırım.	4.42	1.09
	10.Öğrenci devamsızlık durumunu, devamsızlığın 5., 20. ve 40. günlerinde velilere bildiririm/bildirtirim.	4.88	0.41
	11.Öğrencilere onur belgesi veririm/verdiririm.	4.89	0.47
	12.Öğrenci sınıf ve şubelerini düzenlerim/düzenletirim.	4.84	0.46
	13. Öğrencilere yönelik sağlık taramasını yaptırım/yaptırırım.	3.79	1.14
	14. Öğrencilere ilişkin bir veri tabanı (e-okul vb.) oluştururum/oluşturturum.	4.69	0.63
	Boyut ortalaması	4.74	

Çizelge 13'te görüldüğü gibi öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemlerde müdürlerin görece en yüksek düzeyde bağlı yetki kullandıkları maddelerin başında “Öğrencilerin mezuniyet ve diploma işlemlerini yaparım/yaptırırım” ($\bar{X}=4.90$), “Öğrencilere teşekkür, takdir ve üstün başarı belgelerini veririm/verdiririm” ($\bar{X}=4.89$) gelmektedir. Bunu sırasıyla “Öğrenci devamsızlık durumunu, devamsızlığın 5., 20. ve 40. günlerinde velilere bildiririm/bildirtirim” ($\bar{X}=4.88$), “Öğrencilere karne veririm/verdiririm” ($\bar{X}=4.88$), “Öğrenci kontenjanını hesaplarım/hesaplatırım” ($\bar{X}=4.87$), “Öğrenci devam ve devamsızlığını izlerim/izletirim” ($\bar{X}=4.85$), “Öğrenci nakil işlemlerini yaparım/yaptırırım” ($\bar{X}=4.84$), “Öğrencilerin sınav ve sınıf geçme işlemlerini yaparım/yaptırırım”

(\bar{X} =4.84) ve “Öğrencilerin kaydını yaparım/yaptırırım” (\bar{X} =4.83) maddeleri izlemektedir. Diğer taraftan müdürler “Öğrencilerin askerlik işlemlerini yaparım/yaptırırım” (\bar{X} =4.42) maddesinde diğer maddelere göre düşük düzeyde bağlı yetki kullandıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 13’te görüldüğü gibi öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemlerde müdürlerin görece en yüksek düzeyde takdir yetkisi kullandıkları maddelerin başında “Öğrencilere onur belgesi veririm/verdiririm” (\bar{X} =4.89), “Öğrenci sınıf ve şubelerini düzenlerim/düzenletirim” (\bar{X} =4.84) ve “Öğrencilere ilişkin bir veri tabanı (e-okul vb.) oluştururum/oluşturturum” (\bar{X} =4.69) gelmektedir. Öte yandan müdürler “Öğrencilere yönelik sağlık taramasını yaptırırım/yaptırtırım” (\bar{X} =3.79) maddesinde ise diğer maddelere göre en düşük düzeyde takdir yetkisi kullandıklarını belirtmişlerdir.

Müdürlerin hukuksal yetkilerini “Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemlerde” yer alan maddelerde (\bar{X} =4.74) her zaman kullandıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca bulgular, öğrenci hizmetlerinde müdürlerin bağlı yetki ve takdir yetkisi kullanma düzeyleri açısından değerlendirildiğinde, müdürlerin bağlı yetki kullanma düzeylerinin takdir yetkisi kullanma düzeylerinden görece daha yüksek olduğu ileri sürülebilir.

Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu başlık altında okul müdürlerinin; “Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler” boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri çeşitli değişkenlere göre incelenmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler” boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Çizelge 14’te verilmiştir.

Çizelge 14

Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	Erkek	125	72.88	9109.50	1234.50	.03*
	Kadın	27	93.28	2518.50		

Çizelge 14’te görüldüğü gibi müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin erkek ve kadın müdürlerin görüşleri öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda (U=1234.50, p<.05) anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında ise kadın müdürlerin öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda erkek müdürlere göre daha yüksek düzeyde hukuksal yetki kullandığı anlaşılmaktadır. Bu durumun belki de kadın müdürlerin öğrencileriyle daha ilgili olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir.

Müdürlükteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler” boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlükteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları Çizelge 15’te verilmiştir.

Çizelge 15

Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Müdürlükteki Kıdeme Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Müdürlükteki Kıdem (yıl)	N	Sıra Ort.	sd	x ²	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	1-5	73	76.01	2	0.42	.81
	6-15	51	74.64			
	16 ve üzeri	28	81.18			

Çizelge 15’ten görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri müdürlükteki kıdem değişkenine göre öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler (X²(2)= 0.42, p>0.05) boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler” boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları Çizelge 16’da verilmiştir.

Çizelge 16

Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Okul Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Okul Türü	N	Sıra Ort.	sd	x ²	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	69.34	3	11.77	.01*
	İmam-Hatip Lisesi	14	52.00			
	Meslek Lisesi	63	89.28			
	Diğer	6	81.83			

Çizelge 16’dan görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler ($X^2(3)= 11.77, p<0.05$) boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağını incelemek için okul türü grupları ikili kombinasyonlar halinde Mann Whitney U testi ile incelenmiş ve farkın kaynaklandığı gruplar belirlenerek Çizelge 17’de verilmiştir.

Çizelge 17

Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler Boyutundaki Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	Meslek Lisesi	63	75.64	4765.50	1597.50	.01*
	Genel-Anadolu Lisesi	69	58.15	4012.50		
	Meslek Lisesi	63	42.37	2669.00	229.50	.00*
	İmam-Hatip Lisesi	14	23.86	334.00		

Çizelge 17’de görüldüğü gibi okul türü değişkeninde meslek lisesinde çalışan müdürler; genel-anadolu lisesinde çalışan (S.O.=58.15) ve imam-hatip lisesinde çalışan (S.O.=23.86) müdürlerden daha yüksek düzeyde hukuksal yetki

kullanmaktadırlar. Bu durumun nedeninin meslek lisesinde çalışan müdürlerin çalışma ortamlarının mekânsal anlamda daha geniş olmasından veya bu müdürlerin öğrencilerle olan ilişkilerinde usta-çırak ilişkisi içerisinde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler” boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testinin sonuçları Çizelge 18’de verilmiştir.

Çizelge 18

Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Mezun olunan Fakülte Türü	N	Sıra Ort.	sd	x ²	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	79.89	3	12.47	.01*
	Fen-Edebiyat	27	82.02			
	İlahiyat	25	48.96			
	Diğer	28	87.05			

Çizelge 18’den görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte değişkenine göre öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler ($X^2(3)= 12.47$, $p<0.05$) boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağını incelemek için mezun olunan fakülte grupları ikili kombinasyonlar halinde Mann Whitney U testi ile incelenmiş ve farkın kaynaklandığı gruplar belirlenerek Çizelge 19’da verilmiştir.

Çizelge 19’da görüldüğü gibi müdürlerin mezun olunan fakülte değişkeninde ilahiyat fakültesi mezunu müdürler; eğitim/eğitim bilimleri fakültesinden (S.O.=54.09), fen-edebiyat fakültesinden (S.O.=32.26) ve diğer fakültelerden (S.O.=32.95) mezun olan müdürlerden daha düşük düzeyde hukuksal yetki kullanmaktadırlar.

Çizelge 19

Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler Boyutundaki Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Farklılaşma Durumu

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	İlahiyat	25	34.34	858.50	533.50	.00*
	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	54.09	3894.50		
	İlahiyat	25	20.28	507.00	182.00	.00*
	Fen-Edebiyat	27	32.26	871.00		
	İlahiyat	25	20.34	508.50	183.50	.00*
	Diğer	28	32.95	922.50		

Bu sonuca göre ilahiyat fakültesinden mezun olan müdürlerin, öğrenci hizmetlerini yerine getirmede diğer müdürler kadar katı olmadığı; aksine durumları akışına bırakan esnek bir anlayışa sahip olduğu söylenebilir.

Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Müdür Görüşlerinin İncelenmesi

Bu başlık altında okul müdürlerinin, öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini içeren nitel veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin “Öğrenci hizmetleri boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığınız başlıca sorunlar nelerdir?” sorusuna verdiği yanıtlar içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 20’de verilmiştir.

Çizelge 20’de görüleceği üzere müdürler hukuksal yetki kullanımında en fazla öğrencilerden kaynaklı sorunlar (f=34), velilerden kaynaklı sorunlar (f=23), zaman, mekân ve maddi ihtiyaçlardan kaynaklı sorunlar (f=9) ve çevresel müdahalelerden kaynaklı sorunlar (f=7) kategorilerinde sorun yaşadıklarına ilişkin görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 20

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%
"Öğrenci hizmetleri" boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan başlıca sorunlar	Öğrencilerden kaynaklı sorunlar	•Öğrencilerin açık liseye geçme eğilimi	1	1.37
		•18 yaşını dolduran öğrencilere müdahale edememe	1	1.37
		•Öğrenci-öğretmen arasında yaşanan kuşak çatışması	2	2.73
		•Öğrencilerin sorumsuz olması	2	2.73
		•Öğrenci kalitesinin düşük olması	1	1.37
		•Öğrencilerin okula geç gelmesi	3	4.11
		•Öğrencilerin ailevi sorunları	1	1.37
		•Öğrencilerin haksız not itirazları	1	1.37
		•Öğrencilerin kıyafeti konusunda sıkıntı yaşanması	1	1.37
		•Öğrencilerin sigara kullanımı	1	1.37
		•Öğrencilerin internet bağımlılığı	1	1.37
		•Öğrencilerin okuma alışkanlığından yoksun olması.	1	1.37
		•Öğrencilerin sahip oldukları kültürü tanımamaları	1	1.37
		•Öğrenci devamsızlığı.	9	10.84
		•Öğrencilerin öğretmenler tarafından korunması.	2	2.73
		•Mezun öğrencilerin sürekli öğrenim belgelerini kaybetmeleri	1	1.37
		•Öğrenci kayıtlarında karışıklık yaşanması	1	1.37
		•Öğrenci nakillerinin sıkıntı yaratması	3	4.11
		•Öğrencinin her zaman haklı görülmesi	1	1.37
		Toplam		
Velilerden kaynaklı sorunlar		•Velilerin (öğrenci devamsızlığı vb. konularda) duyarsız olması	10	12.04
		•Velilerle anlaşmazlıkların yaşanması	2	2.73
		•Velilerin eğitimsiz olması	1	1.37
		•Velilerin sürekli şikâyette bulunması	1	1.37
		•Velilerin şube seçiminde ısrarcı olması	1	1.37
		•Velinin her zaman haklı görülmesi	1	1.37
		•Velilerin adres ve telefon değişikliklerini okula bildirmemesi	1	1.37
		•Velilerin öğrencilere verilen disiplin cezalarına yaptıkları gereksiz müdahaleler	1	1.37
		•Velilerin okul idaresine yönelik olumsuz tutumları	1	1.37
		•Velilerin öğrencilerin disiplin dışı davranışlarını kabul etmemeleri	2	2.73

(devam ediyor)

Çizelge 20 (devam)

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%
Öğrenci hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan başlıca sorunlar	Velilerden kaynaklı sorunlar	•Velilerin e-okul konusunda bilgisiz olması	1	1.37
		•147 hattına asılsız ihbarlar yapılması	1	1.37
	Toplam		23	27.71
	Zaman, mekân ve maddi ihtiyaçlardan kaynaklı sorunlar	•Okul yönetiminin belirlediği öğrenci kontenjanından fazla öğrenci gönderilmesi	1	1.37
		•Okulun fiziki yapısının, ayrılan öğrenci kontenjanına uygun olmaması.	1	1.37
		•Sağlık taraması için gerekli desteğin bulunamaması.	2	2.73
		•E-okul veri tabanının oldukça yavaş olması.	2	2.73
		•Maddi kaynakların yetersiz olması	1	1.37
		•E okul bilgilerinin zamanında girilememesi	1	1.37
		•Karne, takdir, teşekkür ve onur belgelerinin ayrı ayrı düzenlenmesi	1	1.37
		•Okul yönetiminin belirlediği öğrenci kontenjanından fazla öğrenci gönderilmesi	1	1.37
	Toplam		9	10.84
	Mevcut mevzuattan kaynaklı sorunlar	•Nakil, sınav sayısı, sınav tarihleri gibi konularda mevzuatın değişmesinden kaynaklı karışıklıkların yaşanması	1	1.37
		•Mevzuatın sorunlu öğrenciler konusunda yetersiz kalması.	1	1.37
		•Mevzuatın sık sık değişmesi.	1	1.37
		•Mevzuatta öğrencilere yönelik yaptırımların yetersiz olması	1	1.37
		•Mevzuatın uygulanmasında birlik olmaması	1	1.37
	Toplam		5	6.02
	Çevresel müdahalelerden kaynaklı sorunlar	•Disiplin kurulunun öğrenci hakkında verdiği kararın il veya ilçe birimlerinde bozulması.	6	7.23
		•Üst makamların baskısı	1	1.37
	Toplam		7	8.43
	Diğer sorunlar	•Öğrenci kayıt puanlarının serbest bırakılması.	1	1.37
		•Öğretmen değişikliğinin sık olması.	1	1.37
•Müdürün öğretmen olarak görülmesi		1	1.37	

(devam ediyor)

Çizelge 20 (devam)

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%
“Öğrenci hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan başlıca sorunlar	Diğer sorunlar	•Devamsızlık bilgilerinin postayla gönderilmesinden kaynaklı aksaklıkların olması	1	1.37
		•Öğrencileri cezalandırmada zorluk yaşanması	1	1.37
	Toplam			5
Genel Toplam			83	100

Öte yandan müdürler hukuksal yetki kullanımında en az mevcut mevzuattan kaynaklı (f=5) ve diğer sorunlar (f=5) kategorisinde sorun yaşadıklarına ilişkin görüş ifade etmişlerdir. 12 müdür ise yetki kullanırken herhangi bir sorunla karşılaşmadığını belirtmiştir. Müdürlerin öğrenci hizmetlerinde hukuksal yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlara ilişkin öneriler konusunda verdiği yanıtlardan birkaçı şöyledir:

Sağlık kuruluşlarından bazı girişimlerimiz için yeterli desteği alamadım. (M82)

Devamsızlık süresinin aşılması, zayıf not alınması durumunda veli okul idaresi sorumluymuş gibi okul idaresinden veya öğretmenden değiştirilmesini isteyebiliyor. Disiplin işlemlerinde yine veli okul idaresine ceza verilmemesi konusunda baskı yapabiliyor. (M83)

Disiplin işlemlerinde öğrenciye verilen ceza il, ilçe disiplin kurulundan geri dönebiliyor. (M96)

Karar alırken olayı tek yönlü ele alamadığımız için etki fazla oluyor. Birçok kararı bir üst makam onaylamıyor. Bu durumda da hem öğrencilere hem öğretmenlere tutarlı davranamıyorsunuz. (M103)

Yukarıdaki yanıtlardan anlaşılacağı üzere müdürlerin öğrenci hizmetlerinde hukuksal yetki kullanırken karşılaştığı sorunlar çok çeşitlidir. Müdürlerin genellikle çevresel baskılar, velilerin duyarsızlığı ve öğrenci devamsızlığı gibi durumlar nedeniyle yönetim sürecinde yoruldukları, dolayısıyla da verimli olmadıkları söylenebilir.

Yukarıda yer alan bulgularla örtüşen Yücel'in (2006) yaptığı araştırmada da okul yöneticilerinin öğrenci işleri boyutunda hukuksal yetki kullanımında; “öğrenci devamsızlığı”, “öğrencilerin okula kaydedilememesi” sağlık muayenelerinin her yıl

yapılamaması”, “mezuniyet ve diploma işlemlerinin yapılamaması” ile “öğrenci disiplin işlerinin yapılamaması” en fazla karşılaşılan sorunlar olarak yer almıştır.

Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin “Öğrenci hizmetleri boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığınız sorunların çözümüne ilişkin önerileriniz nelerdir?” sorusuna verdiği yanıtlar içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 21’de verilmiştir.

Çizelge 21

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%
“Öğrenci hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan sorunların çözümüne ilişkin öneriler	Öğrencilerden kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	•Okulların öğrencisini kendi seçmesi	1	2.04
		•Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi	2	4.08
		•Öğrencilere internet bağımlılığı konusunda eğitim verilmesi	1	2.04
		•Öğrencilerin disiplin sorunlarına ilişkin eğitici çalışmaların yapılması	1	2.04
		•Öğrencilere hata payı tanınması	1	2.04
		•Öğrencilere şefkat gösterilmesi	1	2.04
		•Öğrenciye verdiği zararı ödeme sorumluluğunun verilmesi	1	2.04
		•Öğrenci kılık kıyafet yönetmeliğinin yeniden düzenlenmesi	1	2.04
		•Öğrencilerle etkili iletişim kurulması	1	2.04
		•Öğrenci devamsızlığı konusunda düzenleme yapılması	2	4.08
		•Öğrenci nakil işlemlerinin azaltılması	2	4.08
		•Öğrencilerin öğrenim belgelerine kaybetmelerine karşı maddi yaptırım uygulanması	1	2.04
		•Okul kütüphanesinin geliştirilmesi	1	2.04
		•Sorunlu öğrencilerin RAM’a yönlendirilmesi	1	2.04
	Toplam		17	34.70
	Velilerden kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	•Velilerin okula olan ilgisinin artırılması	1	2.04
		•Öğrenci ve velilerle belirli aralıklarla zorunlu görüşmelerin yapılması	3	6.12
		•Veliyle işbirliği yapılması	1	2.04
		•Velilere ve öğrencilere önleyici rehberlik hizmetleri sunulması	1	2.04
		•Velilere eğitim (seminer) verilmesi	4	8.16
Toplam		10	20.41	

(devam ediyor)

Çizelge 21 (devam)

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%	
"Öğrenci hizmetleri" boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan sorunların çözümüne ilişkin öneriler	Zaman, mekân ve maddi ihtiyaçlardan kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	•Okulun fiziki şartlarının iyileştirilmesi	2	4.08	
		•E-okul ve internet alt yapısının hızlandırılması	1	2.04	
		•Öğrenci kontenjanının net olarak müdür tarafından belirlenmesi	1	2.04	
		•Karne vb. belgelerin e-okul sisteminde yer almasının yeterli olması	1	2.04	
		•Öğrencilerin e-okul bilgilerinin sınıf öğretmenleri tarafından güncellenmesi	1	2.04	
		•Üniversitelerde olduğu gibi liselerde de öğrenci işleri bürosunun oluşturulması	1	2.04	
		•Sağlık kuruluşları okullarda sağlık taraması yapmaları konusunda görevlendirilmesi	1	2.04	
	Toplam			8	16.33
	Mevcut mevzuattan kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	•Mevzuatta değişiklik yaparken il düzeyinde okul idarecilerinin görüşlerinin alınması	1	2.04	
		•Mevzuatın daha net ve somut olması	1	2.04	
		•Mevzuatın sık sık değişmemesi	1	2.04	
		•Mevzuatta kayıt kabul, nakil, ödül ve ceza gibi uygulamaların daha açık belirtilmesi	1	2.04	
		•Mevzuatta değişiklik yaparken il düzeyinde okul idarecilerinin görüşlerinin alınması	1	2.04	
	Toplam			5	10.20
	Diğer sorunların çözümüne ilişkin öneriler	•Öğretmenlere ve idarecilere yetki ve sorumluluk konusunda seminer verilmesi	1	2.04	
•Müdürün yetkilerini kullanmasına (gerçek anlamda) imkân verilmesi		1	2.04		
•İdarecilerin lider olması		1	2.04		
•Siyasi kararların mevcut eğitim sistemini değiştirmemesi		1	2.04		
•Disiplin işlerinin farklı bir komisyon tarafından yürütülmesi		1	2.04		
•Devamsızlık bildiriminin e-postayla gönderilmesi		1	2.04		
•Yaptırımların ikincil planda olması		1	2.04		
•Faaliyetlerde dikkatli ve tedbirli olunması		1	2.04		
Toplam				8	16.33
Genel Toplam			49	100	

Çizelge 21’de görüleceği üzere müdürler hukuksal yetki kullanımında en fazla öğrencilerden kaynaklı sorunların (f=18), velilerden kaynaklı sorunların (f=10), zaman, mekân ve maddi ihtiyaçlardan kaynaklı sorunların (f=8) ve diğer sorunların çözümüne yönelik öneriler (f=8) kategorilerinde görüş belirtmişlerdir. Öte yandan müdürler hukuksal yetki kullanımında en az mevcut mevzuattan kaynaklı sorunların (f=5) çözümüne yönelik öneriler kategorisinde görüş ifade etmişlerdir. Müdürlerin öğrenci hizmetlerinde hukuksal yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlara ilişkin öneriler konusunda verdiği yanıtlardan birkaçı şöyledir:

Sağlık kuruluşları okullarda sağlık taramaları yapmaları hususlarında daha fazla bilgilendirilmeli. (M82)

Liselerde üniversitelerde olduğu gibi öğrenci işleri bürosu konmalı ve öğrenci, veliye sorumluluk verilmelidir. (M83)

Öğrenci yönlendirme işlemlerinin ilkokuldan başlanması, bilimsel olarak ölçümlerin yapılarak çocuklarımızın bu konuda eğitim yönlendirilmesi gerekir. (M110)

Okul öğrencisi için oryantasyon olduğu gibi zorunlu veli eğitimleri olmalı. (M93)

Öğrenci kılık kıyafet yönetmeliği yeniden düzenlemelidir. (M117)

Yukarıdaki yanıtlardan anlaşılacağı üzere müdürlerin öğrenci hizmetlerinde hukuksal yetki kullanırken karşılaştığı sorunların çözümüne yönelik önerileri genellikle velilerle ve öğrencilerle ilişkilidir. Velilerin, öğrencilerin eğitimi konusunda duyarsız ve bilgisiz olmasının müdürlere daha fazla sorumluluk yüklediğini söylemek mümkündür. Ancak mevzuatta bu sorumlulukları yerine getirmek için gerekli olan hukuksal yetkinin mevcut olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla müdürlerin verdiği öneriler doğrultusunda hem mevzuatın güncellenmesi hem de velilere yönelik eğitimlerin verilmesinin gerekli olduğu ifade edilebilir.

Müdürlerin Okul Yönetiminin Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında okul müdürlerinin personel hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri; “Personel Özlük İş ve İşlemleri” ve “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş (Çizelge 22) ve yorumlanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin, personel hizmetlerindeki

iş ve işlemlerde hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini içeren nitel veriler de yine bu başlık altında analiz edilmiştir.

“Personel özlük iş ve işlemleri” boyutunda kullanılan hukuksal yetki türünün müdürlerin bağlı yetkileri olduğunu; “Personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler” boyutunda kullanılan hukuksal yetki türünün ise müdürlerin takdir yetkileri olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 22

Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Maddeler	\bar{X}	s.s
Personel Özlük İş ve İşlemleri	1. Atanan personeli göreve başlatırım/başlattırırım	4.95	0.26
	2. Personelin nakil işlemlerini yaparım/yaptırırım.	4.93	0.36
	3. Personelin yer değiştirme işlemlerini yaparım/yaptırırım.	4.88	0.55
	4. Personelin ayrılma işlemlerini (emeklilik, istifa vb.) yaparım/yaptırırım.	4.95	0.32
	5. Personelin askerlik işlemlerini yaparım/yaptırırım.	4.67	0.91
	Boyut ortalaması	4.88	
Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler	6. Personelin performansını değerlendiririm/değerlendirtirim.	4.51	0.82
	7. Personele izin kullandırırım/kullandırtırım.	4.84	0.43
	8. Ödüllendirilecek personeli tespit ederim/ettiririm	4.69	0.59
	9. Gelen yazıları ilgili personele bildiririm/bildirtirim.	4.93	0.29
	10. Personelin iş bölümünü yaparım/yaptırırım.	4.94	0.24
	Boyut ortalaması	4.78	

Çizelge 22’de görüldüğü gibi personel özlük iş ve işlemleri boyutunda müdürlerin görece en yüksek düzeyde hukuksal yetki (bağlı yetki) kullandıkları maddelerin başında “Atanan personeli göreve başlatırım/başlattırırım” (\bar{X} =4.95) ve “Personelin ayrılma işlemlerini (emeklilik, istifa vb.) yaparım/yaptırırım” (\bar{X} =4.95) gelmektedir. Bunu sırasıyla “Personelin nakil işlemlerini yaparım/yaptırırım” (\bar{X} =4.93) ve “Personelin yer değiştirme işlemlerini yaparım/yaptırırım” (\bar{X} =4.88) maddeleri izlemektedir. Öte yandan müdürler “Personelin askerlik işlemlerini yaparım/yaptırırım” maddesinde ise diğer maddelere göre en düşük düzeyde yetki kullandıklarını belirtmişlerdir (\bar{X} =4.67). Müdürlerin hukuksal (bağlı) yetkilerini

“Personel özlük iş ve işlemleri” boyutunda yer alan maddelerde her zaman ($\bar{X}=4.88$) kullandıklarını söylemek mümkündür.

Personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda Çizelge 22’de görüldüğü gibi müdürlerin görece en yüksek düzeyde hukuksal yetki (takdir yetkisi) kullandığı maddelerin başında “Personelin iş bölümünü yaparım/yaptırırım.” ($\bar{X}=4.94$) ve “Gelen yazıları ilgili personele bildiririm/bildirtirim” ($\bar{X}=4.93$) maddeleri gelmektedir. Bunu sırasıyla “Personele izin kullandırırım/kullandırtırım” ($\bar{X}=4.84$) ve “Ödüllendirilecek personeli tespit ederim/ettiririm” ($\bar{X}=4.69$) maddeleri izlemektedir. Diğer taraftan müdürler “Personelin performansını değerlendiririm/değerlendirtirim” maddesinde ise diğer maddelere göre görece en düşük düzeyde yetki kullandıklarını belirtmişlerdir ($\bar{X}=4.51$). Bu bulgulara göre müdürlerin hukuksal (takdir) yetkilerini “Personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler” boyutunda yer alan maddelerde her zaman ($\bar{X}=4.78$) kullandıklarını söylemek mümkündür.

Yukarıdaki bulgular, personel hizmetlerinde müdürlerin bağlı yetki ve takdir yetkisi kullanma düzeyleri açısından değerlendirildiğinde; müdürlerin bağlı yetki kullanma düzeylerinin takdir yetkisi kullanma düzeylerinden görece daha yüksek olduğu söylenebilir.

Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu başlık altında okul müdürlerinin; “Personel Özlük İş ve İşlemleri” ve “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri çeşitli değişkenlere göre incelenmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Personel Özlük İş ve İşlemleri” ve “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Mann Whitney U testinin sonuçları Çizelge 23’te verilmiştir.

Çizelge 23

Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Personel Özlük İş ve İşlemleri	Erkek	125	76.17	9521.00	1646.00	.76
	Kadın	27	78.04	2107.00		
Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler	Erkek	125	74.23	9278.50	1403.50	.13
	Kadın	27	87.02	2349.50		

Çizelge 23'te görüldüğü gibi müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin erkek ve kadın müdürlerin görüşleri, personel özlük iş ve işlemleri (U=1646.00, p>.05) ile personel ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler (U=1403.00, p>.05) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Müdürlükteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler" boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlükteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testinin sonuçları Çizelge 24'te verilmiştir.

Çizelge 24

Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Müdürlükteki Kıdeme Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Müdürlükteki Kıdem (yıl)	N	Sıra Ort.	sd	x ²	p
Personel Özlük İş ve İşlemleri	1-5	73	82.09	2	5.93	.05
	6-15	51	73.30			
	16 ve üzeri	28	67.75			
Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler	1-5	73	75.00	2	0.21	.89
	6-15	51	78.20			
	16 ve üzeri	28	77.32			

Çizelge 24'ten görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri müdürlükteki kıdem değişkenine göre personel özlük iş ve işlemleri (X²(1)= 5.93, p>0.05) ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş

ve işlemler ($X^2(1)=0.21$, $p>0.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Personel Özlük İş ve İşlemleri” ile “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testinin sonuçları Çizelge 25’te verilmiştir.

Çizelge 25

Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Okul Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Personel Özlük İş ve İşlemleri	Genel-Anadolu Lisesi	69	73.77	3	1.13	.77
	İmam-Hatip Lisesi	14	78.96			
	Meslek Lisesi	63	78.77			
	Diğer	6	78.33			
Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	72.59	3	4.27	.23
	İmam-Hatip Lisesi	14	63.18			
	Meslek Lisesi	63	83.41			
	Diğer	6	79.92			

Çizelge 25’ten de izlenebileceği gibi müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre personel özlük iş ve işlemleri ($X^2(2)= 1.33$, $p>0.05$) ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler ($X^2(2)= 4.27$, $p>0.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Personel Özlük İş ve İşlemleri” ile “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testinin sonuçları Çizelge 26’da verilmiştir.

Çizelge 26

Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Mezun olunan Fakülte Türü	N	Sıra Ort.	sd	x ²	p
Personel Özlük İş ve İşlemleri	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	74.56	3	2.06	.56
	Fen-Edebiyat	27	83.67			
	İlahiyat	25	75.12			
	Diğer	28	75.80			
Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	79.60	3	2.51	.47
	Fen-Edebiyat	27	80.78			
	İlahiyat	25	66.72			
	Diğer	28	73.13			

Çizelge 26'dan görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte değişkenine göre personel özlük iş ve işlemleri ($X^2(3)= 2.06$, $p>0.05$) ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler ($X^2(2)=2.51$, $p>0.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Müdür Görüşlerinin İncelenmesi

Bu başlık altında okul müdürlerinin, personel hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini içeren nitel veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin “Personel hizmetleri boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığınız başlıca sorunlar nelerdir?” sorusuna verdiği yanıtlar içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 27’de verilmiştir.

Çizelge 27’de görüleceği üzere müdürler hukuksal yetki kullanımında en fazla personelin davranışlarından kaynaklı sorunlar ($f=26$) ve diğer sorunlar ($f=22$) kategorilerinde sorun yaşadıklarına ilişkin görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 27

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%
"Personel hizmetleri" boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan başlıca sorunlar	Personelin davranışlarından kaynaklı sorunlar	•Personelin görevini tam olarak yapmaması	8	13.12
		•Personelin özlük konusunda bilgisiz olması	2	3.28
		•Personelin yapacağı işi bilmemesi	1	1.64
		•Uyarı alan personeli rapor ya da nakil istemesi	1	1.64
		•Personelin şahsi çıkarlarına göre davranması.	1	1.64
		•Yardımcı personel kadrosunda atananların sorunlu olması	2	3.28
		•Personelin öğrenciye kötü davranması	1	1.64
		•Personelin kurumunu benimsememesi	1	1.64
		•Personelin gereksiz izin alması	2	3.28
		•Personelin sürekli mazeret göstermesi	2	3.28
		•Yaptırım uygulanan personelle çatışmaların yaşanması	1	1.64
		•Personelin küsmesi	1	1.64
		•Personelin mevzuatı bilmemesi	1	1.64
		•Personelin hizmet içi eğitimden kaçınması	1	1.64
		•Personelin torpil beklentisi	1	1.64
Toplam			26	42.62
Mevcut mevzuattan kaynaklı sorunlar		•Personelin devlet memuru olmasından dolayı dokunulmaz olması.	3	4.92
		•Personel ödüllendirme ve cezalandırmada yetkinin kısıtlı olması.	3	4.92
		•Objektif personel değerlendirme kriterlerinin olmaması	1	1.64
		•Personele yönelik yaptırımların yetersiz olması	2	3.28
		•Müdürün personel seçme yetkisinin olmaması	4	6.56
Toplam			13	21.31
Diğer sorunlar		•Personel (memur, hizmetli, öğretmen, teknik eleman, güvenlik) eksikliğinin olması	17	27.89
		•Branş dışı öğretmenlerin olması	1	1.64
		•Norm fazlası öğretmenlerin olması	1	1.64
		•Personelin aşırı iş yükünün olması	2	3.28
		•Okul aile birliğinin işlerinde ve hizmet alımında tüm sorumluluğun müdürde olması	1	1.64
Toplam			22	36.07
Genel Toplam			61	100

Çizelge 27’den de anlaşılacağı üzere müdürler hukuksal yetki kullanımında görece en az mevcut mevzuattan kaynaklı sorunlar (f=13) kategorisinde sorun yaşadıklarına ilişkin görüş ifade etmişlerdir. 11 müdür ise yetki kullanırken herhangi bir sorunla karşılaşmadığını belirtmiştir. Müdürlerin personel hizmetlerinde hukuksal yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunlara ilişkin verdiği yanıtlardan birkaçı şöyledir:

Personelimiz kendini ilgilendiren kanun ve yönetmelikleri bilmiyor. 657’yi bir kez okuyan yok gibi. Okula dilekçe veren birçok arkadaşımın yazısını yeniden yazılması için iade ettiğim çok oldu. Yazının dilekçe olduğunu anlayabilmek ayrı bir yetenek gerektiriyor. Zorla kurs ya da seminer vererek bilgilendirmeye çalıştığımız personelimiz sağlık raporu hakkını sonuna kadar kullanarak bu tür eğitimlere kesinlikle katılmıyor. (M110)

Personel hizmetleri boyutunda objektif personel değerlendirme kriterlerinin olmaması ve personel değerlendirme kriterlerinin idari anlamda bir yaptırımının bulunmaması.(M55)

Okullarda yeteri kadar memur ve hizmetli bulunmamaktadır. (M139)

Okul iklimine uymayan sorunlu bir memur ya da personel okul müdürüne sorulmadan atanmaktadır. Örneğin, devlet yetiştirme yurdunda yetişmiş bir kişi ya da engelli bir personel, memur rastgele okullara atanmaktadır. Bu da okullarda birçok sıkıntıyı beraberinde getirmektedir. Bu kişiler hem iş verimi düşük olmasının yanında davranışları (sigara, madde bağımlılığı vb.) ile de öğrencilere kötü örnek olmaktadır. (M116)

Yukarıdaki yanıtlardan anlaşılacağı üzere müdürlerin personel hizmetlerinde hukuksal yetki kullanırken karşılaştığı sorunlar eğitim-öğretim ve öğrenci hizmetlerinde yaşanan sorunlara kıyasla daha belirgindir. Müdürlerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri personel eksikliğinin okulun işleyişini yavaşlatmasıdır. Özetle personel hizmetlerinde hukuksal yetki kullanırken yaşanan sorunların, yönetim sürecini her açıdan olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır.

Yukarıda yer alan bulgularla örtüşen Yücel’in (2006) yaptığı araştırmada da okul yöneticilerinin personel işleri boyutunda hukuksal yetki kullanımında; “personelin izlenememesi ve denetlenememesi”, “yıl içinde yapılacak nöbet işlerinde personelin görevlendirilememesi veya izlenememesi”, “personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılamamaları” ve “ödül ve ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde kullanılamaması ” gibi durumlar en fazla karşılaşılan sorunlar olarak yer almıştır.

Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin “Personel hizmetleri boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığınız sorunların çözümüne ilişkin önerileriniz nelerdir?” sorusuna verdiği yanıtlar içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Çizelge 28’de verilmiştir.

Çizelge 28

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%	
“Personel hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkileri kullanırken yaşanan sorunların çözümüne ilişkin öneriler	Personelin davranışlarından kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	•Personele özlük hakları, görevleri ve sorumlulukları konusunda hizmet içi eğitim verilmesi	3	7.68	
		•Performansı düşük personelin işine son verilmesi	1	2.56	
		•Personelin izin hakkının sınırlandırılması	1	2.56	
		•Sağlık kuruluşuna gide personelin durumunun e-devletten okul yönetimine bildirilmesi	1	2.56	
		•Personelle işbirliği yapılması	1	2.56	
		•Personelin sorun çözme sürecine dâhil edilmesi	1	2.56	
		•Personel değerli olduğu hissettirilmesi	1	2.56	
		•Personelle etkili iletişim kurulması	1	2.56	
	Toplam			10	25.64
	Mevcut mevzuattan kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin öneriler	•Personelin sözleşme karşılığında çalıştırılması	5	12.8	
		•Müdüre personelini seçme yetkisinin verilmesi	3	7.68	
		•Bilimsel personel değerlendirme ölçeklerinin kullanılması	1	2.56	
		•Sorunlu personele gerekli yaptırımların uygulanması	2	5.12	
		•Mevzuat personel ödüllendirme ve cezalandırma konularında daha açık biçimde düzenlenmesi	1	2.56	
•Personel ödüllendirilmesinde müdüre tam yetki verilmesi	1	2.56			
Toplam			13	33.33	

(devam ediyor)

Çizelge 28 (devam)

Müdürlerin Hukuksal Yetki Kullanımında Yaşanan Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Ana kategori	Kategori	Alt kategori	f	%
		•Yeteri kadar personel (memur, hizmetli, öğretmen, teknik eleman, güvenlik) atamasının yapılması	10	25.64
	Diğer sorunların çözümüne ilişkin öneriler	•Norm fazlası öğretmenlerin ihtiyaçlar dikkate alınarak görevlendirilmesi	1	2.56
		•Personelin iş yükünün makul düzeye getirilmesi	1	2.56
		•Okulun muhasebe işlemlerinin Mal Müdürlüğü tarafından yapılması	1	2.56
		•Ücretli öğretmenlerin SGK işlemlerinin MEM tarafından yapılması	2	5.12
		•Sendikal çalışmaların yapılması	1	2.56
	Toplam		16	41.03
	Genel Toplam		39	100

Çizelge 28’de görüleceği üzere müdürler hukuksal yetki kullanımında en fazla diğer sorunlardan (f=16) ve mevcut mevzuattan kaynaklı sorunların (f=13) çözümüne yönelik öneriler kategorilerinde görüş belirtmişlerdir. Öte yandan müdürler hukuksal yetki kullanımında yaşanan başlıca sorunlar hakkında en az personelin davranışından kaynaklı sorunların (f=10) çözümüne yönelik öneriler kategorisinde görüş ifade etmişlerdir. Müdürlerin personel hizmetlerinde hukuksal yetkilerini kullanırken yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin öneriler konusunda verdiği yanıtlardan birkaçı şöyledir:

Okul müdürlerine personelini seçme hakkı verilmelidir. (M56)

Okula yardımcı personel takviyesi yapılmalı. (M59)

Kadrolu personel olmamalı. Sözleşmeli olmalı. Dilekçe bile azmaktan aciz bir edebiyat öğretmeni öğrenciye ne verebilir? Böyle bir okuldan ne beklenir? Kalitenin artmasının birinci şartı bu bence. (M110)

Personelin özlük haklarıyla okul değil ilçe milli eğitimde kurulan birim ilgilenmeli. Okullar sadece eğitimle ilgilenmeli. (M83)

Müdürlerin personel hizmetlerinde hukuksal yetki kullanırken karşılaştığı sorunların çözümüne yönelik önerileri genellikle personel niteliği ve niceliğiyle ilişkilidir. Müdürlerin verdiği öneriler doğrultusunda ya ilgili birimlerce işe uygun nitelikte ve nicelikte personel atamasının yapılmasının ya da personel seçme yetkisinin doğrudan müdürlere verilmesinin gerekli olduğu ifade edilebilir.

Sonuç olarak müdürlerin okul yönetiminin eğitim-öğretim, öğrenci ve personel hizmetlerinde gerek bağı gerekse takdir yetkilerini kullanırken sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Nitekim literatürde yer alan benzer araştırmalar da yukarıdaki bulguları pekiştirecek biçimdedir. Findlay (2014), müdürlerin takdir yetkilerini kullanırken esnek ve özgür olmadığını; mevzuatın, mesleki standartların, sosyal ve örgütsel kuralların onları sınırladığını ifade etmektedir. Nitekim yazar yaptığı çalışmada ilkökul müdürlerinin yönetsel kararları almada yetki kullanırken; üst makamlardan, velilerden, okuldaki personelden, hukuki işlemlerden, eğitim programlarından ve öğrencilerden kaynaklı baskılardan dolayı sorun yaşadıklarını ortaya koymuştur. Aynı şekilde Crowson ve Parter-Gehrie (1980) de yaptığı çalışmanın bulgularında; okul müdürlerinin, takdir yetkilerini kullanırken öğrenciyle, veliyle ve çevreyle olan ilişkilerden kaynaklı sorunlar başta olmak üzere kaynak yetersizliğinden, zaman ve teknolojik donanım yetersizliğinden, personel davranışından ve öğrenci kaydının azalmasından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını ifade etmiştir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara göre geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Müdürlerin Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerin; okul düzenine yönelik iş ve işlemler, planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler, ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ve okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşlerinden elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

1. Ankara ili kamu ortaöğretim okullarında görev yapan müdürler hukuksal yetkilerini okul düzenine yönelik iş ve işlemler, planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler, ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler boyutlarında “her zaman” kullanmaktadırlar. Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda ise “çoğunlukla” kullanmaktadırlar.
2. Müdürlerin okul düzenine yönelik iş ve işlemler, planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Diğer taraftan ise müdürlerin ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ve okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Kadın müdürler ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ile okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında erkek müdürlere göre daha yüksek düzeyde takdir yetkisi kullanmaktadır. Müdürlerin eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerin tüm boyutlarında hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri müdürlükteki kıdem ve

okul türü değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Benzer şekilde mezun olunan fakülte değişkenine göre okul düzenine yönelik iş ve işlemler, ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ile okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine göre görüşleri anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Ancak planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. İlahiyat fakültesi mezunu müdürler planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda eğitim/eğitim bilimleri fakültesinden, fen-edebiyat fakültesinden ve diğer fakültelerden mezun olan müdürlerden daha düşük düzeyde hukuksal yetki (bağlı yetki) kullanmaktadırlar.

3. Müdürler eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerinde hukuksal yetki kullanırken görece “en fazla” öğretmenlerden kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. Müdürlerin çözüme ilişkin önerileri de en fazla öğretmenlerden kaynaklı sorunlara yönelik olmaktadır.

Müdürlerin Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşlerinden elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

1. Ankara ili kamu ortaöğretim okullarında görev yapan müdürler hukuksal yetkilerini öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda “her zaman” kullanmaktadırlar.
2. Müdürlerin öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Kadın müdürler öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda erkek müdürlere göre daha yüksek düzeyde hukuksal yetki kullanmaktadır. Müdürlerin öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri müdürlükteki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Buna karşın okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Okul türü değişkenine göre meslek lisesinde çalışan müdürler; genel-anadolu lisesinde çalışan ve imam-hatip lisesinde çalışan müdürlerden daha yüksek düzeyde hukuksal yetki kullanmaktadırlar. Mezun olunan fakülte değişkenine göre ise ilahiyat fakültesi mezunu müdürler öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda; eğitim/eğitim bilimleri fakültesinden, fen-edebiyat fakültesinden ve diğer fakültelerden mezun olan müdürlerden daha düşük düzeyde hukuksal yetki kullanmaktadırlar.

3. Müdürler öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerinde hukuksal yetki kullanırken görece “en fazla” öğrencilerden kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. Müdürlerin çözüme ilişkin önerileri de en fazla öğrencilerden kaynaklı sorunlara yönelik olmaktadır.

Müdürlerin Okul Yönetiminin Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin personel hizmetlerindeki iş ve işlemlerin; personel özlük iş ve işlemleri ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşlerinden elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

1. Ankara ili kamu ortaöğretim okullarında görev yapan müdürler hukuksal yetkilerini; personel özlük iş ve işlemleri ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında “her zaman” kullanmaktadırlar.
2. Müdürlerin personel özlük iş ve işlemleri ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, müdürlükteki kıdem, okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.
3. Müdürler öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerinde hukuksal yetki kullanırken görece “en fazla” personelin davranışından kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar. Ancak müdürlerin çözüme ilişkin önerileri en fazla diğer sorunlara (personel ihtiyacının karşılanması, iş yükünün makul düzeye getirilmesi vb.) yönelik olmaktadır.

Öneriler

1. Müdürler bağıli yetkilerini takdir yetkilerinden daha sık kullandıkları için, müdürlerin yönetimde kendilerini gösterebilmeleri için takdir yetkilerinin sınırlarının genişletilmelidir. Bu amaçla ilgili mevzuat, özellikle de Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin “Yönetim, Yöneticiler ve Diğer Personel” kısmında yer alan hükümleri yeniden düzenlenmelidir.
2. Müdürlerin hukuksal yetki kullanırken yaşadığı büyük sorunlardan biri olan maddi kaynak eksikliğinin giderilmesi için genel bütçeden eğitime ayrılan pay arttırılmalıdır.
3. Müdürler, hukuksal yetkilerini daha etkili kullanabilmek için velilerle öğrenci disiplini konusunda; öğretmenlerle okulun amaçlarını belirleme konusunda işbirliği yapmalıdır.
4. Kadın müdürlerin, eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde erkek müdürlere göre daha yüksek düzeyde takdir yetkisi kullanmalarının nedenleri araştırılmalıdır.
5. İlahiyat fakültesi mezunu müdürlerin, eğitim öğretim hizmetlerinin bir boyutu olan planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemlerde, diğer fakültelerden mezun olan müdürlere göre daha düşük düzeyde bağıli yetki kullanmalarının nedenleri araştırılmalıdır.
6. İlahiyat fakültesi mezunu müdürlerin, öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde diğer fakültelerden mezun olan müdürlere göre daha düşük düzeyde hukuksal yetki kullanmalarının nedenleri araştırılmalıdır.
7. Meslek lisesinde çalışan müdürlerin öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde diğer liselerde çalışan müdürlere göre daha yüksek düzeyde hukuksal yetki kullanmalarının nedenleri araştırılmalıdır.
8. Kamu ilkokullarındaki müdürlerin hukuksal yetkilerini kullanma düzeyleri araştırılmalıdır.
9. Müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeyleri hakkında daha ayrıntılı bilgiler edinmek Türkiye genelinde de benzer araştırmalar yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aghion, P. ve Tirole. J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105 (1), 1-29.
- Ak, A. (2010). Türk kamu yönetiminde yetki devri ve karşılaşılan sorunlar. *Başbakanlık uzmanlık tezi*. Ankara
- Atay, E. (2006). *İdare hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. (8. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi: Nitelikli okul*. (4. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 21–34.
- Bierstedt, R. (1950). An analysis of social power. *American Sociological Review*, 15(6), 730-736.
- Biggs, T. (1993). An Analysis of Administrative Discretion In Selected Students' Rights Decisions of The United States Supreme Court. *Doctoral dissertation*. The University of Tennessee, Knoxville.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (16. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (14. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.

- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canyaş, O. (2011). Vergi idaresinin takdir yetkisinin saptanması. *Yayımlanmamış doktora tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Carnell, J. (2004). An analysis of administrative discretion and its use to implement FERPA policy at Southeast Missouri State University. *Doctoral dissertation*. The Faculty of the Graduate School, University of Missouri, Columbia.
- Crowson, R. L. ve Porter-Gehrie, C. (1980). The discretionary behavior of principals in large-city schools. *Educational Administration Quarterly*, 16(1), 45–69.
- Çağlayan, R. (2003). Türk hukukunda idarenin takdir yetkisinin yargısal denetimi. *Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3(7), 171–208.
- Çalışır, M., (2008). Mamak ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, K. (2000). Örgütsel kontrol. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar* içinde (s.64-83). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelikten, M. Ve Yeni, Y. (2004). Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2(12), 305-314.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Demirkol, S. (1988). İptal davasında idari işlemin beş unsuru. *Sayıştay Dergisi*, 29, 65-89.
- Dudaroğlu, M. (2012). Max Weber. Ö. Livvarçin ve D. Kurt (Ed.), *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori* (2. Baskı) içinde (s.287-294). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1979). *İşletme örgütleri açısından yönetim psikolojisi*. İstanbul: Metler Matbaası.

- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Betaş Yayınları.
- Ersan, G. (2008). İdarenin takdir yetkisi ve takdir yetkisinin yargısal denetimi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Faet, M. (2004). Power, authority and influence: A comparative study of the behavioral influence tactics used by lay and ordained leaders in the Episcopal Church. *Doctoral dissertation*. Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve endüstriyel yönetim* (Çev: B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- French, J. R. P., ve Raven, B. H. (1959). The bases of social power. D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* içinde (s.150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Findlay, N. M. (2014). Discretion in student discipline; Insight into elementary principals’ decision making. *Education Administration Quarterly*.
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş*. (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gözler, K. (2003). *İdare hukuku*. (1. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Gözübüyük, Ş. (2012). *Yönetim hukuku*. (31. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Gözübüyük, Ş. (2003). *Yönetsel yargı*. (17. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güneş, M. (2005). İdarenin bütünlüğü ilkesi çerçevesinde askeri yüksek idare mahkemesinin idarenin takdir yetkisinin kullanımına ilişkin yaklaşımı. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Hacıbrahimoğlu, N. (2012). Yargı kararları ışığında takdir yetkisi ve yerindelik denetimi, 2010 anayasa değişikliğinin bu duruma muhtemel etkisi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Hall, M. (1999). Administrative discretion and youth violence in schools: An analyse. *Doctoral dissertation*. Simon Fraser University, Canada.
- Heilmann, M. R. (2006). Principals' perspectives on discretion and decision-making. *Master's dissertation*. University of Manitoba, Manitoba.
- Huish, G. (1999). Association between administrator perceptions of judicial influence and the structuring of administrative discretion. *Doctoral dissertation*. Arizona State University, Arizona.
- Kalabalık, H. (1997). İdare hukukunda takdir yetkisi kavramı ve benzer kurumlarla karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 216-254.
- Karaman-Kepeneci, Y. (2008). *İnsan hakları ve vatandaşlık*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Karaman-Kepeneci, Y. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 3(6), 159-174.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, Ş. (1991). İdarenin takdir yetkisi. *Türk İdare Dergisi*, 63(392), 63-121.
- Keser, Z. (2007). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kırışık, F. ve Aydın, N. (2002). İdari işlemin unsurlarında takdir yetkisinin varlığı sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(7), 331-344.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Korkmaz, K. (2009). Takdir yetkisinin disiplin hukukunda kullanımı ve yargısal denetimi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 13(1), 241-252.
- Lunenburg, C. ve Ornstein, A. (2013). *Eğitim yönetimi* (6. Baskı) (Çev: G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Manley-Casimir, M. E. (1977-1978). Discretion in school discipline. *Interchange*, 8(1-2), 84-100.
- Martin, Y. (1995). Controls of administrative discretion in public schooling in British Columbia: 1872-1994. *Education and Law Journal*, 6, 233-255.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage Publication.
- Nalçinkaya, Ö. (2012). Kamu yöneticisinin takdir yetkisi bağlamında yıldırma. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özay, İ. (1996). *Gün ışığında yönetim*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Pellegrin, R. ve Coates, C. (1956). Absentee-owned corporations and community power structure. *American Journal of Sociology*, 61(5), 413-419.
- Robbins, A. ve Judge, T. (2013). *Örgütsel davranış* (14. Baskı) (Çev: İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sağlam, M. (2000). *Devlet memurlarının naklen atanmaları ve nakil işlemlerinin denetimi*. Ankara: İsmat Matbaacılık.
- Şengül, R. (2005). Ombudsman kurumu kötü yönetime çare olabilir mi?. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 126-145.
- Tabachnick, B. G. Ve Fidel, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4. Baskı). MA: Allyn ve Bacon Inc.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. (10. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2013). *Yetki*. 25.09.2013 tarihinde, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52497875d0efc5.54083534 adresinden alınmıştır.
- Üstün, S. (2006). Türk vergi hukukunda takdir yetkisi. *Yayımlanmamış doktora tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Weber, M. (2011). *Bürokrasi ve otorite* (3. Baskı) (Çev: B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Yalçinkaya, Ö. (2012). Kamu yöneticisinin takdir yetkisi bağlamında bezdiri. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yaylacı, F. ve Aydoğan, İ. (2006). Eğitim yöneticisinin takdir yetkisi. *Milli Eğitim*, 171 (Yaz- 2006), 203-217.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 840-860.
- Yılmaz, D. (2011). Alman İdare Hukuku'nda idarenin takdir yetkisi ve takdir yetkisinin yargısal denetimi. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 1(89), 1019-1032.
- Yılmaz, E. (1992). *Hukuk sözlüğü* (4. Baskı). Ankara: Yetkin Hukuk Yayınları.
- Yücel, Z. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- 2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982). 22.09.2013 tarihinde, http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf adresinden alınmıştır.
- 2577sayılı İdari Yargılama Usulü Kanunu. (1982). 22.09.2013 tarihinde, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2577.pdf> adresinden alınmıştır.

EKLER

EK A

Ankara İl Milli Eğitim İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481/605.99/2038566
Konu: Araştırma izni

24/02/2015

ANKARA ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) 26/01/2015 tarihli ve 259 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Yağmur KOÇ' un "**Kamu ortaöğretim okulu yöneticilerinin hukuksal yetkilerinin kullanımına ilişkin görüşleri**" başlıklı tezi kapsamında çalışma yapma talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Anket formunun (5 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini arz ederim.

Ali GÜNGÖR
Müdür a.
Sube Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aşılı İle Aynıdır.

29.02.2015

SUBAŞI
Şef

Atatürk Blv. 06648 Kızılay/ANKARA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: adsoyad@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Ad SOYAD Ünvan
Tel: (0 312) XXX XX XX
Faks: (0 312) XXX XX XX

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6417-35bc-3944-9ce6-b9ab kodu ile teyit edilebilir.

EK B
Ankara Üniversitesi Etik Kurul İzni

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU
KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 26/02/2015

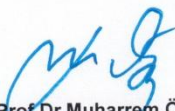
Toplantı Sayısı : 5

Karar Sayısı : 44

44- Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencilerinden **Araş.Gör.Yağmur Koç**'un "Kamu Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Hukuksal Yetkilerinin Kullanımına İlişkin Görüşleri" başlıklı tezi ile ilgili 26/01//2015 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelenmiştir.

Yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda, Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencilerinden **Araş.Gör.Yağmur Koç**'un "Kamu Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Hukuksal Yetkilerinin Kullanımına İlişkin Görüşleri" başlıklı tezinin, araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLININ AYNIDIR
02/03/2015


Prof.Dr.Muharrem ÖZEN
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkanı

EK C
Kamu Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin
Hukuksal Yetkilerinin Kullanımına İlişkin
Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Ölçme Aracı

Sayın Okul Müdürü,

Bu ölçme aracı, kamu ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin hukuksal yetkilerinin kullanımına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Hazırlanan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde okul müdürünün eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarındaki hukuksal yetkilerini içeren maddeler ve bu yetkilerin kullanımına ilişkin açık uçlu sorular yer almaktadır. Lütfen her madde için hukuksal yetkinizin kullanım düzeyini belirten kısımları işaretleyip, açık uçlu soruları yanıtlayınız.

Bu ölçme aracı ile elde edilecek veriler birleştirilerek yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, hiç kimseye ya da gruba verilmeyecektir. Araştırmadan geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi için ölçme aracındaki maddeleri değerlendirirken içten ve titiz davranmanız, maddelerin ve açık uçlu soruların tümüne yanıt vermeniz büyük önem taşımaktadır.

Gösterdiğiniz ilgi ve özen için çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Arş. Gör. Yağmur KOÇ
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
Eğitim Yönetimi ve Politikası Bölümü
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı
E-posta: kochyagmur@gmail.com

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetinizi belirtiniz.

() 1. Erkek

() 2. Kadın

2. Müdürlükteki kıdeminizi belirtiniz.yıl

3. “Eğitim Yönetimi” alanında bir eğitim aldınız mı?

() 1. Evet

() 2. Hayır

• Cevabınız “Evet” ise bu eğitimin türünü belirtiniz.

() 1. Seminer – Kurs

() 2. Lisans Eğitimi

() 3. Lisansüstü Eğitim

4. Çalışmakta olduğunuz okul türünü belirtiniz.

() 1. Genel-Anadolu Lisesi

() 2. İmam Hatip Lisesi

() 3. Meslek Lisesi

() 4. Diğer (Lütfen Yazınız).....

5. Lisans eğitiminizi tamamladığınız fakülteyi belirtiniz.

() 1. Eğitim/Eğitim Bilimleri

() 2. Fen-Edebiyat

() 3. Hukuk

() 4. İktisadi ve İdari Bilimler

() 5. Diğer (Lütfen Yazınız).....

BÖLÜM II

A. Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu

Aşağıda verilen okul yönetiminin “Eğitim-Öğretim Hizmetleri” boyutundaki iş ve işlemlerde hukuksal yetkileri ne düzeyde kullandığınızı lütfen işaretleyiniz.

Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutundaki İş ve İşlemler	Hukuksal Yetkinin Kullanım Düzeyi				
	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1. Bayrak törenlerini yaparım/yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Anma günlerini ve törenlerini düzenlerim/düzenletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Öğrenci kulüplerini kurarım/kurdururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nöbet hizmetlerini düzenlerim/düzenletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Derslerin başlama ve bitiş zamanlarını düzenlerim/ düzenletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ünitelendirilmiş yıllık planları incelerim/inceletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ünitelendirilmiş yıllık planları uygularım/uygulatırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yönetime yardımcı kurul, komisyon ve ekipleri oluştururum/oluşturturum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Eğitim öğretim yılı boyunca öğretmenlerin derslerini en az bir kez gözlemlerim/gözlemletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Okulun stratejik planını hazırlarım/hazırlatırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Haftalık ders programlarına ilişkin öğretmenlere görüş ve önerilerde bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Okulda eğitim ve öğretimle ilgili öğrencilerle işbirliği yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Okulda eğitim ve öğretimle ilgili çevreyle (veli, yükseköğretim kurumları, diğer kurum ve kuruluşlar) işbirliği yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Derslik, laboratuvar, kütüphane vb. mekânları düzenlerim/düzenletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İnceleme ve gözlem için öğrencilere yönelik gezi düzenlerim/düzenletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Eğitim ve öğretim problemlerinin tespit edilmesine yönelik araştırmalar yaparım/yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Okulda eğitim ve öğretimle ilgili öğretmenlerle işbirliği yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Topluma hizmet çalışmalarını düzenlerim/ düzenletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Okulda gösterilecek film ve gösterileri seçerim/seçtiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yıllık dergi, gazete ve duvar gazetesi çıkarırım/çıkarttırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. “Eğitim-Öğretim hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığınız başlıca sorunlar nelerdir? Lütfen örnekler vererek yazınız. (Aşağıda verilen boşluk yetmediği takdirde arka sayfayı kullanabilirsiniz.)

2. “Eğitim-Öğretim hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığınız sorunların çözümüne ilişkin önerileriniz nelerdir? Lütfen yazınız. (Aşağıda verilen boşluk yetmediği takdirde arka sayfayı kullanabilirsiniz.)

B. Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu

Aşağıda verilen okul yönetiminin “Öğrenci Hizmetleri” boyutundaki iş ve işlemlerde hukuksal yetkileri ne düzeyde kullandığınızı lütfen işaretleyiniz.

Öğrenci Hizmetleri Boyutundaki İş ve İşlemler	Hukuksal Yetkinin Kullanım Düzeyi				
	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1. Öğrencilerin kaydını yaparım/yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Öğrenci nakil işlemlerini yaparım/ yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Öğrenci kontenjanını hesaplarım/hesaplatırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Öğrenci devam ve devamsızlığını izlerim/izletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Öğrencilerin sınav ve sınıf geçme işlemlerini yaparım/yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Öğrencilere karne veririm/verdiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Öğrencilere teşekkür, takdir ve üstün başarı belgelerini veririm/verdiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Öğrencilerin mezuniyet ve diploma işlemlerini yaparım/yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Öğrencilerin askerlik işlemlerini yaparım/ yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Öğrenci devamsızlık durumunu, devamsızlığın 5., 20. ve 40. günlerinde velilere bildiririm/bildirtirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Öğrencilere onur belgesi veririm/verdiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Öğrenci sınıf ve şubelerini düzenlerim/düzenletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Öğrencilere yönelik sağlık taramasını yaptırırım/yaptırtırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Öğrencilere ilişkin bir veri tabanı (e-okul vb.) oluştururum/oluşturturum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. “Öğrenci hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığınız başlıca sorunlar nelerdir? Lütfen örnekler vererek yazınız. (Aşağıda verilen boşluk yetmediği taktirde arka sayfayı kullanabilirsiniz.)

2. “Öğrenci hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığınız sorunların çözümüne ilişkin önerileriniz nelerdir? Lütfen yazınız. (Aşağıda verilen boşluk yetmediği taktirde arka sayfayı kullanabilirsiniz.)

C. Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu

Aşağıda verilen okul yönetiminin “Personel Hizmetleri” boyutundaki iş ve işlemlerde hukuksal yetkileri ne düzeyde kullandığınızı lütfen işaretleyiniz.

Personel Hizmetleri Boyutundaki İş ve İşlemler	Hukuksal Yetkinin Kullanım Düzeyi				
	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1. Atanan personeli göreve başlatırım/başlattırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Personelin nakil işlemlerini yaparım/yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Personelin yer değiştirme işlemlerini yaparım/yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Personelin ayrılma işlemlerini (emeklilik, istifa vb.) yaparım/yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Personelin askerlik işlemlerini yaparım/yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Personelin performansını değerlendiririm/değerlendirtirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Personele izin kullandırırım/kullandırtırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ödüllendirilecek personeli tespit ederim/ettiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gelen yazıları ilgili personele bildiririm/bildirtirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Personelin iş bölümünü yaparım/yaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. “Personel hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığımız başlıca sorunlar nelerdir? Lütfen örnekler vererek yazınız. (Aşağıda verilen boşluk yetmediği takdirde arka sayfayı kullanabilirsiniz.)

2. “Personel hizmetleri” boyutundaki hukuksal yetkilerinizi kullanırken yaşadığımız sorunların çözümüne ilişkin önerileriniz nelerdir? Lütfen yazınız. (Aşağıda verilen boşluk yetmediği takdirde arka sayfayı kullanabilirsiniz.)

EK D
ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Yağmur KOÇ

Doğum Tarihi: 1988

İletişim Bilgileri: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi/ Eğitim Yönetimi
ve Politikası Bölümü 0 312 363 33 50/7114

E-posta Adresi: kochyagmur@gmail.com

Öğrenim Durumu: Lisans

Derece	Bölüm/ Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Orta Öğretim Fen ve Matematik Alanları Eğitimi Bölümü/Kimya Öğretmenliği	Gazi Üniversitesi	2005-2010

İş Deneyimi:

Unvan	Görev Yeri	Yıl
Araştırma Görevlisi	Erzincan Üniversitesi	2011-2012
Araştırma Görevlisi	Ankara Üniversitesi (ÖYP 35. Madde ile görevlendirme)	2012- Halen