

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM KURUMLARI MÜDÜRLERİNİN
YETKİ KULLANIMI

Murat ALTUN

İzmir
2013

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM KURUMLARI MÜDÜRLERİNİN
YETKİ KULLANIMI

Murat ALTUN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Yunus Remzi ZORALOĞLU

İzmir
2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Yetki Kullanımı**” adlı çalışmanın, tarafımdan akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



02/07/2013

Murat ALTUN

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10005435
Yazar Adı / Soyadı	MURAT ALTUN
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 50230513818
Telefon	5392578206
E-Posta	emuraltun@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İLKÖĞRETİM KURUMLARI MÜDÜRLERİNİN YETKİ KULLANIMI
Tezin Tercümesi	The Use of Authority by Primary and Secondary School Principals)
Konu	Eğitim ve Öğretim
Üniversite	Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2013
Sayfa	125
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. DR. YUNUS REMZİ ZORALOĞLU 28786102510
Dizin Terimleri	Okul yöneticileri=School administrators ; Yasal otorite=Legal authority
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	24 ay süre ile 02.07.2015 tarihine kadar kısıtlı

Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

NOT: (Ertelme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

03.07.2013

İmza: 

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	3
1.3. Problem Cümlesi.....	5
1.4. Alt Problemler.....	5
1.5. Sayıtlılar.....	6
1.6. Sınırlılıklar	6
1.7. Tanımlar.....	6
1.8. Kısaltmalar.....	6

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN ve ARAŞTIRMALAR

İlgili Yayınlar.....	7
2.1. Örgüt ve Yönetim	7
2.2. Yetki Nedir?.....	10
2.3. Yetkinin Görevleri	16
2.4. Yetkinin Fonksiyonları	16
2.5. Yetki ile İlgili Kavramlar.....	18
2.6. Yetki Göçerimi ve Yetki Devri.....	22
2.7. Sorumluluk ve Hesap verme.....	25
2.8. Yetkinin Kaynağı.....	27
2.9. Yetkinin Temelleri.....	32

2.10. Yetki Türleri	32
2.11. Yetkinin Patolojileri.....	36
2.12. Okul Yönetiminde Yetki.....	36
İlgili Araştırmalar	38
2.13. Yurtiçi Araştırmalar	38
2.14. Yurtdışı Araştırmalar	47

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	49
3.2. Araştırma Evreni.....	50
3.1. Veri Toplama Aracı	61
3.2. Ölçeğin Uygulanması	63
3.3. Veri Çözümleme Teknikleri	63

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	65
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkinBulgular ve Yorumlar	82
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	95
4.4. Dördüncü Alt probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	97
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	99

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar	102
5.2. Öneriler	104
KAYNAKÇA.....	105
EKLER.....	110

TEŞEKKÜR

Araştırmanın her aşamasında rehberlik eden ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç Dr. R. Yunus ZORALOĞLU'na,

Araştırma süresince değerli düşünceleriyle ve yardımlarıyla destek olan, hayat arkadaşım, meslektaşım, sevgili eşim Sultan UÇAR ALTUN'a ve evimizin neşe kaynağı, hayatımızın ışığı sevgili oğlum Emre'ye,

Sevgili anneme ve babama, bize her konuda olduğu gibi araştırma sürecinde de moral ve destek veren eşimin sevgili anne ve babasına,

Desteklerini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma ve ölçeğin uygulanması sürecinde anlayış gösteren ve ölçeği gönüllü olarak dolduran tüm okul müdürlerine ve öğretmenlere teşekkür ederim.

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Ölçek Uygulanan Müdürlerin Sayısı	50
Tablo 2 Evren - Örneklem Büyüklüğü Tablosu	51
Tablo 3 Ölçek Dağıtılan Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı	51
Tablo 4 Ölçek Uygulanan Öğretmen Sayısı	53
Tablo 5 Örneklemi Oluşturan Müdürlerin Kişisel ve Mesleki Bilgileri	53
Tablo 6 Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Bilgileri	57
Tablo 7 Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlilik Testi Sonuçları.....	62
Tablo 8 Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları	63
Tablo 9 Rasyonel Yetki Kullanımı Boyutuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri	66
Tablo 10 Geleneksel Yetki Kullanımı Boyutuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri	70
Tablo 11 Karizmatik Yetki Kullanımı Boyutuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri	74
Tablo 12 Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılması <i>t</i> -Testi Sonuçları.....	78
Tablo 13 Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı ve <i>t</i> -Testi Sonuçları	82
Tablo 14 Öğretmen Görüşlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı	84
Tablo 15 Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	85
Tablo 16 Öğretmen Görüşlerinin Kurumlarına Göre Dağılımı ve <i>t</i> -Testi Sonuçları	86
Tablo 17 Öğretmen Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı	88
Tablo 18 Öğretmen Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları	89
Tablo 19 Öğretmen Görüşlerinin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Dağılımı	91
Tablo 20 Öğretmen Görüşlerinin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları	92
Tablo 21 Öğretmen Görüşlerinin Mez. Olduk. Okul Türüne Göre Tukey Testi Sonuçları ...	93
Tablo 22 Müdürlerin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları Engellere İlişkin Görüşleri.....	95
Tablo 23 Müdürlerin Yetki Kullanmadan Kaçınma Nedenlerine İlişkin Görüşleri	97
Tablo 24 Müdürlerin Yetkiyi Aşan Durumlarda Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Görüş	100

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	54
Şekil 2 Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	54
Şekil 3 Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Kurum Türlerine Göre Dağılımı	55
Şekil 4 Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Yöneticilik Kademlerine Göre Dağılımı	55
Şekil 5 Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Mezun Olduğu Okul Türlerine Göre Dağılımı	56
Şekil 6 Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Atanma Şekillerine Göre Dağılımı	57
Şekil 7 Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	58
Şekil 8 Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	59
Şekil 9 Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Kurum Türlerine Göre Dağılımı	59
Şekil 10 Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Kademlerine Göre Dağılımı	60
Şekil 11 Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Mezun Olduğu Okul Türlerine Göre Dağıl...	60

ÖZET

Bu araştırma ile ilköğretim kurumları müdürlerinin, kullandıkları yetki türlerine ve düzeylerine, yetki kullanmada karşılaştıkları engellere, yetki kullanmaktan kaçınma nedenlerine ve yetkiyi aşan durumlarda gösterdikleri davranışlara ilişkin, ilköğretim kurumları (ilkokul ve ortaokul) müdürlerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma tarama modelindedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “İlköğretim Okulu Müdürleri’nin Kullandıkları Yetki Türünü ve Düzeyini Belirleme Anketi” adlı beş dereceli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırma evrenini, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Antalya İli Merkez Muratpaşa İlçesi’nde MEB’e bağlı 54 resmi ilköğretim kurumunda görev yapan 54 okul müdürü ve 2468 öğretmen, araştırma örneklemini evrendeki 51 okul müdürü ve rastgele belirlenen yirmi okulda görev yapan 354 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem kapsamındaki müdür ve öğretmenlerin görüşleri ölçek yoluyla alınmıştır. Verilerin çözümlenmesinde bulguların ortaya konmasında, Aritmetik ortalama, Standart Sapma, t-testi, Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi, Tukey Testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

Müdürler ve öğretmenler, müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetkilerini Çok düzeyde kullandıkları görüşündedir.

Müdürler en çok karizmatik yetkilerini, sonra rasyonel yetkilerini en az ise geleneksel yetkilerini kullandıkları görüşündedir.

Öğretmenler, müdürlerin en çok rasyonel yetkilerini, sonra geleneksel yetkilerini en az ise karizmatik yetkilerini kullandıkları görüşündedir.

Müdürlerin karizmatik yetkilerini kullanmalarına ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir. Müdürler öğretmenlere oranla müdürlerin karizmatik yetkilerini daha fazla kullandıkları görüşündedir.

Müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetkilerini kullanmalarına ilişkin öğretmen görüşleri, onların cinsiyetlerine, yaşlarına, kurumlarına ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetkilerini kullanmalarına ilişkin öğretmen görüşleri, onların mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Lisans tamamlama mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması; rasyonel yetki kullanımı boyutunda 2 veya 3 yıllık okul ve yüksek lisans mezunlarından, geleneksel yetki boyutunda 2 veya 3 yıllık okul, lisans ve yüksek lisans mezunlarından, karizmatik yetki kullanımı boyutunda 2 veya 3 yıllık okul mezunlarından daha düşüktür.

Müdürlerin yetki kullanmada karşılaştıkları engellere ilişkin görüşlerinin ortalaması Orta düzeydedir.

Müdürlerin yetki kullanmaktan kaçınma nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması Az düzeydedir.

Müdürlerin yetkiyi aşan durumlara karşı gösterilen davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalaması Orta düzeydedir.

ABSTRACT

The aim of this research is to specify the opinions of both principals and teachers about primary school principals' authority types and levels, the obstacles while using their authority, the reasons they avoid while using their authority and their behaviors when the situation is beyond their authority. This research was carried out in scanning model.

In this research, a 5 point likert type scale named "Defining the Authority Type and Level of the Primary School Principals" was used to collect information.

In 2012- 2013 academic year, in Muratpaşa District / Antalya, in 54 public schools, 54 principals and 2468 teachers constitute the population of research, 51 principal in the research population and 354 teachers selected randomly from 20 different schools constitute sampling of research. In the research, principals and teachers' opinions were received by scale. For the analysis of datas, arithmetic mean, Standard deviation, T test, one way analysis of variance and Tukey Test were used.

The results of the research can be summarized as follows:

The principals and the teachers think that primary school principals use their rational, traditional and charismatic authority so much.

The principals think that primary school principals use their charismatic authority primarily, then respectively their rational authority and then their traditional authority.

The teachers think that primary school principals use their rational authority primarily, then they use their traditional authority and then they use their charismatic authority for at least.

The principals and teachers' opinions about the use of charismatic authority of primary school principals show great differences. Compared to teachers, the

principals think that primary school principals use their charismatic authority much more.

The teachers' opinions about the use of rational, traditional and charismatic authority of primary school principals show great differences according to their gender, age, institutions and seniority.

The teachers' opinions about the use of rational, traditional and charismatic authority of primary school principals show great differences according to their schools from which they graduated. The average of teachers' opinions who have 4 year bachelor's degree in terms of using rational authority is lower than the ones who are 2 or 3 year school graduates and who have graduate degrees, in terms of using traditional authority it is lower than the ones who are 2 or 3 year school graduates and the ones who have bachelor's degree and graduate degree, and in terms of using charismatic authority it is lower than the ones who are 2 or 3 year school graduates.

The average of the principals' opinions about the obstacles that the primary school principals face while using their authority is medium level.

The average of the principals' opinions about the reasons of avoidance of using their authority is low level.

The average of the principals' opinions about primary school principals' behaviors when the situation is beyond their authority is medium level.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Örgütler insanın, hem güçsüzlüğünün hem de aklının ve gücünün bir göstergesidir. İnsanlar güçlerinin yetmediği işleri yapabilmek için o işi yapmak isteyen başka insanlarla işbirliği yapmak üzere bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Başlangıçta hayatta kalma, yaşamsal ihtiyaçların giderilmesi, yeni nesillerin yetiştirilmesi ve beslenme gibi ihtiyaçların giderilmesi için oluşturulan örgütler yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmasıyla yenilenmiş, yeni örgütler kurulmuş, bu zincirleme ile modern dünya oluşmuştur. Çağımızda insanlar bir örgütün içinde ve bir örgütün üyesi olarak yaşamaktadırlar. Herhangi bir örgüt içinde yer almayan bir insan düşünülemez.

Bursalıoğlu'nun (2002: 15) dediği gibi yönetim, örgütün önceden kararlaştırılmış amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön veren bunları kullanan ve kontrol eden vazgeçilmez bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir örgütün varlığının ve geleceğinin teminatı olan eğitim formal (biçimsel) olarak okullarda yürütülmektedir. Okul sisteminin en başta gelen görevlerinden birisi, içinde yer aldığı toplumun yenileşmesini ve devamlılığını sağlamaktır (Ergün, 1994: 15). Okul bu yönüyle diğer örgütlerden ayrılmaktadır; çünkü okulun çıktısı

olan “eğitilmiş insan” hem okul örgütünün hem de diğer örgütlerin bir girdisi olabilmektedir.

Modern toplumların ekonomik, kültürel ve politik gücü giderek eğitim örgütleri tarafından belirlenmekte; okul, toplumların daha sonraki gelişmelerinde merkezî bir rol oynamaktadır (Ergün, 1997: 180). Bilimde, sanayide, sosyal hayatta ve ekonomide gelişmiş ülkeler incelendiğinde bunların etkili bir eğitim sistemine sahip oldukları görülmektedir.

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, amaçlarına uygun olarak işletmek, geliştirmek ve yaşatmak sürecidir (Başaran, 1988: 43).

Yönetici örgütü önceden belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışan, bu amaçlar doğrultusunda örgütü yaşatan, örgüt içindeki insan ve madde kaynaklarını sağlayan, etkili bir biçimde kullanan, örgüt karar ve politikalarını uygulayan, örgüt çalışmalarını planlayan, örgütleyen, izleyen denetleyen ve geliştiren kişidir (Taymaz, 2000: 15).

Yönetim, belli bir amacı gerçekleştirmek için etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme, çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, onlara iş gördürerek, amaca ulaşmak olarak alındığında, söz konusu eylemlerin gerçekleşmesini olanaklı kılan güç, yetkidir (Aydın, 2000: 156). Yetki yönetimin, yönetim görevlerini yerine getirebilmesinin aracı ve ruhsatı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okulda yönetim işlerini yerine getirecek kişi olan yönetici yani okul müdürü okulun amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesinde en yetkili ve en sorumlu kişidir. Okul müdürlerinin, okul üzerine etkisi olan tüm bileşenleri iyi analiz etmesi, bu bileşenleri okulun amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu bileşenlerden fiziki bileşenleri yönetmek, sosyal bileşenleri yönetmekten daha kolaydır. Okulun sosyal bileşenleri olan öğretmen,

öğrenci, veli ve çevre ayrı bir yapı olarak okul üzerinde etkilidir. Bu bileşenlerin eşgüdümlemesini sağlayarak okulun amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlamak okul müdürünün en önemli görevidir.

Okulların amacını gerçekleştirmesinde, yetki örgütü bir arada tutan yapışkan (Hicks, 1979: 339), örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı olarak nitelendirilebilir (Aydın, 2000: 156). Sarıtaş'a (1991: 16) göre okulu yönetmekten sorumlu tutulan okul müdürlerinin yönetimde başarılı olabilmeleri ancak yetkilerini etkili bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Yetkinin yokluğu okul müdürünün iş yaptırma ve diğer eylemlerde bulunma olanağını kısıtlar.

Öksüm (2001: 3) dediği gibi okul müdürlerinin yetkilerini kullanabilmeleri için kişisel becerilerinin yanında eğitim yönetimi alanın gerektirdiği bilgilere de sahip olması gerekir.

Türkiye'de "meslekte esas öğretmenliktir" ilkesi geçerliliğini korumaya devam etse de günümüzde artık eğitim yöneticiliği öğretmenlik mesleğinden ayrı bir uzmanlık dalı olarak kabul görmektedir. Müdürlerin okullardaki yetki kullanımı da diğer örgütlerdeki yöneticilerin yetki kullanımından farklılaşmaktadır. Okullarda yetkinin yanlış veya yersiz kullanımı problemlere yol açabilmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 184).

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, ilköğretim kurumları müdürlerinin, kullandıkları yetki türlerine, düzeylerine, yetki kullanmada karşılaştıkları engellere, yetki kullanmaktan kaçınma nedenlerine ve yetkiyi aşan durumlarda gösterdikleri davranışlara ilişkin müdürlerin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi, bu görüşlerin öğretmenlerin mesleki ve kişisel özellikleri açısından incelenmesi, müdür ve öğretmen görüşleri arasında farklılık olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Yönetim, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların oluşturduğu her yapıda insanların bu amaç doğrultusunda eşgüdümlemesini sağlamak üzere örgütün ayrılmaz bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetimin en asli görevi, örgütün amaçları doğrultusunda yaşatılmasıdır. Yönetim, örgüt yaşadıkça var olacaktır. Yönetim örgütün amaçlarına ulaşma derecesini (etkililik) yükseltmek ve eldeki tüm kaynaklardan azami olarak yararlanmak (verimlilik) için bir kısmı örgüt tarafından kendisine sunulan bazı yönetsel araçları kullanmak zorundadır. Bu araçlardan en önemlisi de yetki olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetki; yönetimin görevini yerine getirebilmesini sağlayan, ona örgüt tarafından verilen, “meşru yönetme hakkı” olarak en önemli unsurlardan biridir.

Yetki “meşru yönetme gücü/hakkı” olarak ele alındığında, yetkiyi elinde bulunduranların örgütün amaçları doğrultusunda örgüt üyelerinden bazı davranışları göstermelerini isteyebilme konumunda olduklarını ifade etmektedir. Bu konumun, örgüt tarafından yönetime verilmesi, yönetimin bu gücü kullanmasının kabul edildiğini gösterir. Yetki, yönetimin örgüt tarafından tanınmasını ifade ettiği için ve yetkisiz bir yönetim düşünülemeyeceği -meşru olmayan yönetimler hariç- için, örgüt ve yönetim için vazgeçilmezdir.

Bir örgüt olarak okul, bürokratik yapısıyla, sosyal yapısıyla ve uğraşının ve ürününün insan olmasıyla diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Bu yüzden eğitim yönetimi, diğer örgüt yönetimlerinden farklı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Müdürler; okulun amaçları doğrultusunda varlığını sürdürmesinden birinci derecede sorumludur. Müdürlerin, bu sorumluluğu yerine getirebilmek için okulun bürokratik yapısı gereği yasalarla kendilerine verilen yetkileri bulunmaktadır. Müdürlerin, yalnızca bu yetkileri kullanarak öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin ve çevrenin okul amaçları doğrultusunda eşgüdümlemesini sağlayabilmeleri olanaksızdır. Çünkü yasal yetkiler okul bahçesini aşamayabilir. Okulun etkileşim alanının genişliği düşünüldüğünde, müdürlerin hem değişik yetki türlerini (rasyonel, geleneksel ve karizmatik) hem de etkileme araçlarını okulun havasına ve değişik durumlara göre kullanmalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Müdürlerin, okulun amaçlarını gerçekleştirmede yetkilerini etkili bir biçimde kullanmaları önemlidir. Müdürler, değişik yetki türlerini ve bunların çalışanlar üzerinde etkilerini bilir ve buna göre hareket ederlerse okul sisteminin etkili ve verimli çalışmasını sağlayabilirler. Bunun için de öncelikle okul müdürlerinin kullandıkları yetki türlerini, düzeylerini ve yetki kullanmada karşılaştıkları sorunları belirlemek gereklidir.

Araştırma sonuçları, müdürlerin kullandıkları yetki türleri, düzeyleri ve yetki kullanmada karşılaştıkları sorunlar konusunda alana bir katkı sağlayabileceği için önemlidir. İlgili makamların, müdürlerin yetki kullanmada karşılaştıkları sorunları belirlemede ve yetki kullanımı konusunda müdürlerin eğitilmesinde araştırma sonuçlarından yararlanabileceği düşünülmektedir.

1.3. Problem Cümlesi

İlköğretim kurumları müdürlerinin yetki kullanma düzeyleri ve yetki kullanmada karşılaştıkları sorunlara ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri nelerdir? Bu görüşler onların kişisel ve mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.4. Alt Problemler

1. İlköğretim kurumları müdürlerinin yetki kullanma düzeylerine ilişkin, müdür ve öğretmen görüşleri nelerdir? Bu görüşler anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. İlköğretim kurumları müdürlerinin yetki kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kadrosunun bulunduğu kurum, kıdem ve mezun oldukları okul değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim kurumları müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları engellere ilişkin müdür görüşleri nelerdir?
4. İlköğretim kurumları müdürlerinin yetki kullanmadan kaçınma nedenlerine ilişkin müdür görüşleri nelerdir?
5. İlköğretim kurumları müdürlerinin yetkiyi aşan durumlarda gösterdiği davranışlara ilişkin müdür görüşleri nelerdir?

1.5. Sayıtlar

Okul müdürleri ve öğretmenler ölçme aracındaki sorulara içtenlikle yanıt vermiştir.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Antalya İli Merkez Muratpaşa İlçesi'nde MEB'e bağlı resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin ve öğretmenlerin ölçek çerçevesindeki görüşleri ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Yetki: Otorite (yetke) ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

İlköğretim Kurumu: MEB'e bağlı resmi ilkokullar ve ortaokulları tanımlamak için kullanılmıştır. (MEB, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği [İKY], 2013) .

Müdür: MEB'e bağlı resmi ilköğretim kurumlarında (ilkokul ve ortaokul) görev yapan okul müdürlerini tanımlamak için kullanılmıştır.

1.8. Kısaltmalar

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

İKY: İlköğretim Kurumları Yönetmeliği

O: Aritmetik Ortalama

ss: Standart Sapma

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN ve ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ilgili yayınlar ışığında yetki konusuna ilişkin kuramsal çerçeve ve konuyla ilgili ulaşılabilen yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar yer almaktadır.

İlgili Yayınlar

Bu bölümde ilgili yayınlar ışığında, yetki konusuna ilişkin kuramsal çerçeve ortaya konmuştur.

2.1. Örgüt ve Yönetim

İnsan; yeme, içme, nefes alma, uyuma, üreme gibi doğuştan gelen fizyolojik gereksinmelerin yanında içinde yaşadığı toplumla etkileşerek toplumsal ve psikolojik gereksinmeler de edinmektedir. İnsan davranışlarının itici gücü, insanın gereksinimleri ve bunların karşılanmasıdır. İnsan tüm gereksinmelerini tek başına karşılayabilecek biyolojik ve psikolojik yeterliliğe sahip olmaması insanların birbiriyle işbirliği ve işbölümü yapmalarının kaynağı olmuştur. İnsanlar, vahşi hayvanlardan korunabilmek ya da bunları avlayabilmek, barınaklarını yapabilmek, yeni doğan çocukları sert ve tehlikeli doğa koşullarından koruyabilmek gibi tek başına yapamadığı işler için bir araya gelmiş ve güçlerini birleştirmişlerdir. Bu işbirliği, ilk insan örgütlerini de oluşturmuştur. Bu toplumsal örgütler, insanların beslenme, barınma, güvenlik, soyun devam ettirilmesi, sevgi, kendini ifade edebilme gibi önemli gereksinmelere cevap verdiği için insan soyunun yaklaşık iki milyon yıllık geçmişi boyunca sürekli gelişmiştir (Alıç, 1995: 1-2).

Örgütler öncelikle kişisel çabalarla çözülemeyen sorunlara çözüm bulmak amacıyla kurulurlar. Örgütleri doğuran sorunlar kişilerin gereksinimleri kadar çeşitlidir (Simon, Smithburg ve Thompson, 1985: 22).

Yazılı tarihsel kaynaklarda ve dini metinlerde, toplumsal düzenin sağlanması ve uygarlıkların eserlerinin oluşturulması için kolektif bir çabadan ve bu çabanın eşgüdüm içinde yürütülmesini sağlayacak etkinliklerden söz edilir. Eski uygarlıklardan günümüze kalan, bilinen tüm eserler, kolektif bir çabanın ve bu çabanın etkili bir eşgüdümünün ürünüdür. Mısır piramitleri'nin ve Çin Seddi'nin inşasının muhteşem bir örgütlenme ve bireylerin eşgüdümü olmadan gerçekleşmiş olması düşünülemez (Balcı ve diğer. 2004: 1).

Hicks (1979: 31-32), örgütü beş esasa dayandırmaktadır.

1. Bir örgütte her zaman bireyler vardır.
2. Bu bireylerin çeşitli konularda birbirleriyle ilişkileri olur. Yani bunlar karşılıklı davranış halindedirler.
3. Bu karşılıklı davranışlar her zaman bir tür yapı içinde düzenlenebilir veya tanımlanabilir.
4. Örgütte bulunan her bireyin bireysel amaçları vardır ki, bu amaçlardan bazıları kendi davranışlarının nedenlerini teşkil ederler. Örgüte katılmakla birey kendi amaçlarına ulaşmak için yardım göreceğini ümit eder.
5. Bu karşılıklı davranışlar, belki bireylerin kendi amaçlarından farklı fakat bunlarla ilgili ve birbirine uygun birleşik amaçların sağlanmasında yardımcı olurlar.

İkiz kardeşlerin birbiri ardına dünyaya gelmeleri gibi örgüt ve yönetim olgusu, birlikte oluşur. İkizlerden ilk dünyaya gelen örgüttür, ancak ikizi olan yönetim hemen ardından birlikte doğar. Örgütün kuruluş aşamasında ilk elden sınırlı, geçici de olsa bir iş bölümü yapılır. Bu işbölümü yapılırken işleri üyeler arasında bölüştüren üye, diğerlerinden farklılaşmakta yönetici rolleri oynamaya başlamaktadır (Açıkalın, 1998: 70).

En geniş anlamda yönetim, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için işbirliği eden kişi kümelerinin eylemleri olarak tanımlanabilir (Simon ve diğer., 1985: 1).

Sosyal, siyasi ve ekonomik yönlerden ve çeşitli bilim dalları açısından yönetim kavramı, değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Sosyolojik açıdan yönetim, sosyal bir sınıf ve statü sistemi olarak tanımlanırken, siyaset bilimi açısından iktidarın örgütlenmesi, işletmeler açısından, üretim faktörlerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Kimileri de yönetimi bunların bir toplamı olarak görmektedir. Buna göre yönetim, evrensel düzeyde bir süreç, gelişmekte olan bir bilim ve eski bir sanat olarak nitelendirilmektedir (Baransel; Şişman ve Turan, 2001: s. 4'deki alıntı).

Yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, eldeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanma bilimi ve sanatıdır. Örgütün amaçları yalnız mal ya da hizmet üretimi değil; örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı her şey olarak açıklanmaktadır. Örgütün amaçlara ulaşma derecesi etkililiğini, görevlerin en az emek en az maliyet ve kısa zamanda yapılması da verimliliğini artırır (Peker, 1991: 39).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için yönetimin, yönetilenler üzerinde yeterli yönetim gücüne sahip olmaları yani yönetilenlerin, yönetimin egemenliği altına girmeyi benimsemeleri gereklidir. Tarih boyunca yönetenler, yönetilenleri egemenlikleri altına almak için değişik erk kaynaklarını kullanmışlardır (Başaran, 1989: 18).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte, müdür biçimsel yetkilerden güç alan bir üsttür (Bursalıoğlu, 2002: 40).

Okulu yönetme yetkisi müdüre aittir. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini etkileme, harekete geçirme, emir verme hakkının kaynağı sadece yasalarla değil bir okul yöneticisinin yönetim gücünü, kişilik, uzmanlık bilgisi gibi çeşitli

özellikleriyle destekleyebilir. Okul müdürlerinin, yönetsel güçlerini, liderlik güçleriyle desteklemeleri gerekir (Balcı ve diğer., 2004: 110).

Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için, okuldaki personelin, okulun amaçları etrafında birleşmesi, okula kendini adamaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. Okul müdürünün birinci sorumluluğu okulda eylemleri başlatmak, sürdürmek ve sonuçlandırmaktır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda bunları sağlarken de, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar. Bu yüzden okul müdürleri; etkilemenin önemi, etkileme yolları ve bu yollara ilişkin davranışları bilmeli ve okullarında da uygulamalıdır. Bunun için de bu alanda yeterliğe sahip olmaları gerekir (Akçay, 2003: 12).

2.2. Yetki Nedir?

“Yetki bir görevi, bir işi yasaların verdiği olanaklara göre, belli şartlarda yürütmeyi sağlayan hak, salahiyet, mezuniyet” tir (TDK). Yasalarla örgütün en üst makamına verilmiş bir yetke adına, bir işi yapma ve yaptırma hakkı (Başaran, 2008: 301), örgütte kumanda etme ve kendine itaat ettirme gücü olarak da tanımlanabilir (Fayol; Çalışır, 2008: s. 5’deki alıntı). Yetki, yönetsel bir olgu, yöneticinin güç kullanımının dışı vuran görünümüdür (Açıkalın, 1998: 75).

Prethus’a (1972) göre yetki başkalarında istek ve koşullara uyma halinin yaratılması yetenek ve kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Varol, 1993: s. 77’deki alıntı).

Kaizmer’e (1979) göre yetki, “sözünü geçirme gücü olarak” başka bireylerin davranışlarını etkileme yeteneğinin toplamı şeklinde tanımlanabilir (Papayta, 1997: s. 129’deki alıntı).

Stoner’a göre yetki bir güç kullanım şeklidir. Biçimsel yetki, başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir (Koçel, 2003: s. 567’deki alıntı).

Yetki belli bir kaynaktan çıkan belli özel ya da bütün emirlere, belli bir grup bireyin uyma ihtimali olarak tanımlanan egemenliğin; grup bireyleri tarafından gönüllü kabulüdür yani yetki meşru egemenliktir (Weber, 2012: 49).

Yetki, kişinin bir diğerini, kendisinden üstün gördüğü bir kişilerarası ilişkidir (Ergin, 2008: 17). Kişinin kendi dışında olan bir varlık üzerine bir etkiyi belirler, bu etki canlıdır. Yetki, manevi ve kişisel bir erktir. Serbest akıl ve iradeye dayanır. Toplum veya grubu etkisi altında bırakan bir güç olduğundan “sosyal olarak izin verilmiş erk (iktidar)” diye de tanımlanabilir (Eren, 2000: 357).

Yetki, kişiye değil makama verilen yasal yönetim erkidir (Başaran, 2008: 299). Örgüt içinde yönetsel makamlara verilmiş “karar verme, diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için” belirli görevleri yaptırma hakkı olan yetki örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür, diğerlerini etkileme yöntemidir (Can, 1994: 115). Etkiler silsilesinin manevi, kişisel veya biyolojik olanlarına yetki denir (Eren, 1998: 358).

Yetkinin tanımlarına bakıldığında temelde yetki, başkalarının davranışlarını yönlendiren kararları verebilme gücüdür. Yetkiyi gücün dış göstergesi olarak gören tanım, bir yönetici ne kadar yetkili ise, kurumun da o kadar güçlü görüneceğini vurgulamaktadır. Yetkiyi, kararları etkileme gücü olarak veren tanım da, aynı kavrama dönüktür. Yetkiyi kurumlaşmış güç olarak alan tanım, yöneticiyi yetkinin kendisinin değil, kurumun malı olduğu yönünde uyarmaktadır. Yetkiyi karar verme hakkı, itaat isteme hakkı gibi tanımlayanlar ise, bu kavramın her şeyden önce, bir hak olduğu anlayışında birleşmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 192).

Yetki, örgütü bir arada tutan yapışkandır. Yöneticinin bir şeyin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya o işi yapmasını istemesi hakkıdır (Hicks, 1979: 339). Werner yetkiyi “verilen görevleri

yerine getirmeleri, direktifleri uygulamaları ve işin örgütün beklentilerine uygun bir performans gerçekleştirmeleri için personeli etkileme hakkı” olarak tanımlamaktadır (Çalışır, 2008, s. 5’deki alıntı). Bu hak işletmenin ana sözleşmesinden veya ülkedeki hukuki ve toplumsal düzenden alınır (Şimşek, 2002: 187). Bir örgütün hangi makamına hangi yetkinin verileceği, örgütü oluşturan yasal belgelerde gösterilir. Bu yüzden yetki bir bakıma bir makam verilen yasal erktir (Başaran, 1989: 101-102). Burada astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri (Şimşek, 2002: 184). Örgütün amaçlarına yönelik yönetsel eylemlere ilişkin güç kullanımı söz konusudur (Açıkalm, 1998: 79). Ancak örgüt şemasında belirlenenin ötesine resmen taşamayan bir hak söz konusudur. Örneğin, ait olduğu alanda talimat verme üstünlüğü diğer birimlerin elemanlarına kadar uzanamaz (Varol, 1993: 80).

Yetkinin (1) bir hak olması, (2) karar vermeyi ve harekete geçmeyi ya da görevlerin başarılmasını içermesi ve (3) örgütsel amaçların başarılması için kullanılması üç temel özelliğidir (Can, 1994: 116).

Örgütsel açıdan yetki bir örgütü yönetme hakkıdır. Bu hakkı alan kişi, örgütte çalışanlara buyruk vermeye, onları yönlendirmeye, yapılanları denetlemeye, ödül ve ceza vermeye, kısacası örgütü yönetmek için gereken her türlü işi yapmaya hak ‘yetki’ kazanmış olur (Başaran, 1989: 101). Bir örgütte yöneticinin yetkisi, şunları kapsar: (1) Kendi yetkisi içinde karar vermek, (2) astların görevlerini tayin etmek, (3) astlardan yeterli başarı sağlanmasını beklemek, istemektir (Hicks, 1979: 340).

Yetki, genellikle zorlama ve cezalandırma yoluna gitmeden başkaları üzerinde söz geçirebilmeyi, başkalarının davranışları üzerinde manevi bir etkileme gücünü ifade eder. Ancak bu etkileme gücünün arkasında zorlama ve cezalandırma yetkisinin yatmakta olduğu ve manevi otoritenin yetersiz kalması halinde bu yetkiye başvurulabileceği de unutulmamalıdır (Weldon; Kapani, 1989: s. 53’deki alıntı). Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede yaygın olarak kullanmakla birlikte her geçen gün çekiciliğini kaybetmekte ve daha az vurgulanmaktadır. Yetkinin bir etkileme aracı olarak kullanılması hiç kuşkusuz yöneticiler arasında büyük farklılık

gösterir. Bununla birlikte, yetki tüm yönetsel durumlarda zorunlu bir ögedir (Aydın, 2000: 155).

Yetki kavramı olmadan; ne örgütü ne de yönetimi kurabilmek olanaklıdır. Yetki sadece gerekli değil aynı zamanda da yasaldır. Yetki, hem totaliter hem de demokratik toplumlarda kullanılan bir güçtür. Bu nedenle, yetki ve demokrasi birbirine aykırı değildir ve yetki anti demokratik sayılmaz. Ancak yetkiyi destekleyen güç formal olmaktan çok sosyaldır ve gruptan gelir. Öyle ise, yetki aynı zamanda bir sosyal kontrol aracıdır. Böylece yetki bir kişinin malı olmaktan çıkarak kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olur. Bu, özellikle eğitim örgütlerinde böyledir. Çünkü eğitim örgütleri, formal olmaktan çok, sosyal ilkelere göre daha iyi çalışır. Yetki, örgüte yön verir, fakat önce örgütün üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 2002: 182).

Bir okul örgütünün, gerekli eylem özgürlüğüne sahip olabilmesi için bir okul yöneticisinin uygun bir yetkiye sahip olması zorunludur. Böyle bir yetki olmaksızın okul yöneticisi, kendisinden konumundan dolayı beklenen yaratıcı liderliği gösteremez, sağlayamaz. Yetkinin yokluğu buna engel olur (Aydın, 2000: 159).

Okul müdürü, okulu etkili ve verimli kılma sorumluluğunda olduğundan, etkili davranabilmesi için yetkiye sahip bulunması gereklidir. Yetki eksikliği, müdürün okul adına gerekli eylemlerde bulunma hakkını engelleyebileceği gibi, öğretmenleri işe yöneltme yeteneklerini de sınırlayabilir. Bu durumda yönetici, astları üzerindeki yaptırım gücünü yitirmiş olur (Sarıtış, 1991: 16).

Yetki üzerine yapılan tanımlar incelendiğinde yetkinin; “yönetme gücü”, “iş yaptırma ve emir verme hakkı”, “itaat bekleme” ve “yönetme konumunda olma” özelliklerinin vurgulandığı söylenebilir. Yetkinin yöneten-yönetilen arasındaki ilişkinin yönünü belirttiği ve yönetme gücünün kimde olduğunu gösterdiği söylenebilir.

2.2.1. Hukuksal Bir Kavram Olarak Yetki

Yetki, genellikle "haklar" ile "ödevler" açısından tanımlanan tüzel bir kavram olarak ele alınmıştır. Bu anlamda, yetkili kişi, başkalarının boyun eğmesini isteme hakkını elinde bulunduran, komuta edilense boyun eğmek ödevinde olan kimsedir (Simon ve diğer., 1985: 143).

Hukuksal anlamda yetkiyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahip olandır. Komuta edilense itaat etme ödevi ile yükümlü olan kimsedir (Eren, 2000: 355).

Örgütün yasal erk kaynakları, yasalarla örgütün makamlarına verilen yetkililerdir. İşgören, yasalarla örgütün makamlarına verilen bu yetkilerin kendi üstünde kuracağı egemenliği, göreve başlarken kabul etmektedir (Başaran, 1988: 19).

2.2.2. Demokratik ve Manevi Bir Kavram Olarak Yetki

Demokratik ve manevi bir kavram olarak yetkiyi başkalarının rızalarının ortaya çıkardığı yönetme hakkı ve gücü olarak itaat edenlerin arzu ve iradelerinden doğmaktadır. Öngörülen emir ve yasalara itaat etmek için grup üyelerinin vermiş oldukları karar anlamını taşımaktadır. Bu biçimdeki yetki diğer bireylerle bağımsız ilişkilere dayanmakta “ikna etme ve takip ettirme” gücü niteliğine bürünmektedir. Bu özelliğiyle kişisel ve manevi bir etki olarak diğer kişileri uyuma razı eden bir güç olduğu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000: 356).

2.2.3. Yönetimsel Bir Kavram Olarak Yetki

Yönetim, birden çok insanın, ortak amaçları için birlikte olduğu ortamlarda gözlenen bir olgudur. Yönetim olgusunun genel göstergesi, bir grup insanın, bir başkasının yetkisini kabul etmesidir (Açıkalın, 1998: 71).

Yetki emir – kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden grubu oluşturan fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko – sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle onun yönetsel bakımından önemi ortaya çıkar ve biri ast, diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen güç olarak belirir (Eren, 2000: 356).

Yönetsel anlamda yetki sahibi olan bireyler bulundukları toplumda sosyal anlamda kabul görmüş ve diğerlerinden farklı bir şekilde zekâ olarak çok daha ileride bulunan bireyler olmuşlardır. Bu anlamda yetki, makam ve mevki değildir. Yasal yetki demek de değildir. Yetki insanlara iş yaptırma gücüdür. İnsanlara iş yaptırabilme yeteneğidir. Serbestçe verilen bir kararın iş koşullarına uydurulmasıdır. Yetki, yetki gösterilebilecek bir makamda bulunan kişinin yeteneği, başkalarını anlamada göstereceği başarı, cesaret ve muhayyile gücüdür. Yöneticiler bu güç sayesinde çalışanların hareketlerine ve davranışlarına rehber olabilecek kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle yetkinin yönetsel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir (Güvenç, 39; Koç, 2012, s. 56'daki alıntı).

Yetkiyi kullanma yönetmenin doğrudan kişiliğiyle ilgilidir, genellikle kullanılmayan yetkiden çok, yetkiyi kullanma ve yetki aşımı yönetmenin başına iş açar. Yetkisini kullanmayan yönetmene pek çok örgütte hesap sorulmaz; oysa yetkinin kullanılmaması makamın yapması gereken bazı işlerin yapılmasından kaçmaktır (Başaran, 2008: 301).

Yönetimde görev, örgütün ya da birimin amacını gerçekleştirmek ve işlevini yerine getirmek için yapılan ödevler, işler ve etkinliklerdir. Bu iş ve işlevlerin etkili ve verimli şekilde yerine getirilmesini sağlamak da yöneticinin görevidir. Yönetimde yetki, hukuksal ve yönetsel olarak, bir işi ve görevi yapma ve yaptırma hakkıdır. Bu nedenle her görev, yetkiyi doğurur. Görev yapılıncaya, yetki kullanılmış olur. Yetki kullanımının sonucu da, hesap vermeyi yani sorumluluğu doğurur. Böylece görev, yetki ve sorumluluk tüm örgütlerde yönetsel bir bütündür (Aytürk, 10; Yücel, 2006: s. 22'deki alıntı).

2.3. Yetkinin Görevleri

Yetkinin üç önemli görevi bulunmaktadır (Priffner ve Presthus, s. 124-129; Bursalıoğlu, 2002, s. 184'deki alıntı).

1. Yetki kendisi ile beraber sorumluluk da getirir ve hangi yöneticiye verilmişse, o yöneticiyi sorumluluk altına sokar,
2. Yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir ve bu uzmanlığı, teknik temelleri yoluyla sağlar,
3. Örgütte koordinasyonu kolaylaştırır ve bu açıdan, çeşitli tanımlardan biri yetkiyi koordinasyon aracı olarak kabul eder, üç önemli görevi vardır

2.4. Yetkinin Fonksiyonları

Yetkinin fonksiyonları disiplin, moral, sosyal statü ve saygı olarak sıralanabilir (Eren, 1998: 365).

2.4.1. Disiplin

Disiplin, bir topluluğun, yasalarına ve düzenle ilgili yazılı veya yazısız kurallarına titizlik ve özenle uyması durumu, sıkı düzen, düzensizlik, düzen bağı, zapturapt olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013).

Disiplin, belirli bir grup insanın kazanılmış bir alışkanlık sonucu, anında, kendiliğinden ve kalıplaşmış bir şekilde itaat etmeleri ihtimalidir. Eleştiri ve direnme olmaksızın kitlesel itaat alışkanlığı anlamına gelir (Weber, 2012: 40-41).

Disiplin, örgütsel amaçlara ve hiyerarşik düzene uygun hareket etmeyi sağlayan güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçek anlamda, astların kendi içlerinde gelişen ve kendi arzularıyla ortaya çıkarılan bir nizamdır. Bu nizamın içinde kuralları bozacak kimseler için bazı cezaları ihmal etmek örgütün çıkarlarına ve arzulanın düzenin gerçekleşmesine aykırıdır. Bu nedenle, disiplini tamamen ceza sistemi olarak görmek yerine, örgütü çoğunluğun isteğine uygun olarak yönetmek aracı

olarak anlamak gerekir. Bu araç ise etkisini, kaynağı olan yetkilerden almaktadır (Eren, 2000: 365)

2.4.2. Manevi Ortam (Moral)

Manevi ortamdan kasıt bir grup insanın ortak amaçlarına ulaşmak için kolektif davranışlardan doğan çalışma atmosferi veya havasıdır. Buradaki ortama, karşılıklı güven ve işbirliği ruhu hâkimdir. Üst idarecilerin tutumu, davranışı bilgi ve hiyerarşi seviyeleri onların yetkilerini ortaya çıkaran unsurlar olduğuna göre moral, yetkiye sahip olanın yaratmış olduğu bir ortamdır. Çünkü yetki sahibi, hem kendisine itaati sağlarken, hem de emrindekilere, sosyal bir çalışma ortamı sağlamak için işbirliği ve beraberliği ile karşılıklı güven duygularını karşılamak zorundadır. Bu ise, büyük ölçüde onun bilgesel, kişisel ve manevi özelliklerine dayanır, bunlar sayesinde grupta bir benimseme duygusu hâkim olur (Eren, 2000: 365-366).

2.4.3. Sosyal Statü ve Saygı

Davranış birimlerinde statü, bir bireyin sosyal sistem içindeki ve bu mevkiin belirlediği hak ve görevleri belirtir. Genel olarak statü ve mevkiler, hak ve görevlerin biçimsel organizasyon içindeki kademeleşmesini, öznel anlamda statü ise, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder. Örgütlerde alt kademelerden üst kademelere çıkıldıkça işi gerçekleştirmek için gerekli olan yetki özelliklerinin de artması gerekir. Artan yetki özelliklerine bağlı olarak üst kademelere çıkıldıkça statülerde bir yükselme göze çarpacaktır. Örgütlerde statüleri ifade edebilmek için unvanlar kullanılmaktadır. Unvanlar kişiler arasında yetki farklarının da belirleyicisi olarak ortaya çıkmakta, birbirleriyle ilişkilerinde dengeli ve saygılı olarak hareket etmek gereğini doğurmaktadır (Eren, 2000: 366).

2.5. Yetki İle İlgili Kavramlar

Bu başlıkta yetkiye ilişkin hiyerarşi, etkileme, iktidar, güç egemenlik ve meşruiyet, yetki aşımı, liyakat, yetkiyi kötüye kullanma, yetki göçerimi ve yetki devri, sorumluluk ve hesap verme kavramları üzerinde durulmuştur.

2.5.1. Hiyerarşi (Sıradizin)

Sıradizin; mevki (konum), yetki ve rütbelerin önemlerine göre sıralandığı bir ast üst düzenidir. Hukuksal bakımdan, aynı örgüte bağlı kişiler arasında, yukarıdan aşağıya bir denetim olanağı veren ve böylece, astı üste bağlayan ilişki biçimidir. Kısacası, basamaklı bir örgütleniş biçimidir (Varol, 1993: 76).

Sıradizinle, en üst makamdan en alt makama doğru bir buyruk (emir) zinciri ortaya çıkar. Yine sıradizin, örgütte buyruk birliği sağlar. Sıradizin içinde her makam yönetebileceği kadar makam bağlanarak iş görenlerin görevleri üzerinden denetim kurulur (Başaran, 1988: 48).

Bürokraside yetki sıradizinden, meslekte yetki bilgi ve beceriden gelir. Yetkinin bu iki temeline göre, okul yöneticisinin bağlılığı örgütü ile mesleği arasında parçalanır (Bursalıoğlu, 2002: 39).

Karar yetkilerinin makamlara dağılımı, örgütün sıradizinin yani anatomisini meydana getirir (Açıkalın, 1998: 77). Okuldaki insanlar arasında herkesin yetki ve görevleri, yetkinin sınırları yasalarla tespit edilmiş sıradizin bir düzen vardır (Feldhoff; Ergün, 1997: s. 122'deki alıntı). Ancak okulda görülen sıradizin yapı daha çok “gevşek yapılanma” olarak değerlendirilebilir. Öğretmenin yaptığı iş üzerinde denetim ve kontrol son derece sınırlıdır ve kendilerini bürokratik kurallar sınırlarında rutin bir iş yapan bireyler olarak değil de bir mesleği profesyonelce icra eden uzmanlar olarak görürler (Balcı ve diğer., 2004: s. 12).

2.5.2. Etkileme

Etkilemeyi, ast konumundaki bir kimsenin üst konumundaki başka birinin talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Üst konumundaki kişinin güç veya yetkisini kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Başka bir ifadeyle kişinin verdiği emirlerle başka birinin davranışlarını değiştirebileceği sürecin adı olmaktadır (Şimşek, 2002: 191). Etkileme gücün uygulanmasına imkân veren süreçtir (Koçel, 2003: 567).

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Bir kimsenin, başka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2003: 566).

Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyecektir (Koçel, 2003: 566).

2.5.3. İktidar, Güç, Egemenlik ve Meşruiyet

Egemenlik milletin ve onun tüzel kişiliği olan devletin yetkilerinin hepsi, hükümlanlık, hâkimiyet (TDK, 2013), belli içerikteki bir emre belli bir grup insanın itaat etme ihtimali olarak tanımlanmaktadır (Weber, 2012: 40).

Emir ve kumanda hakkının kimde olduğunu belirleyen egemenlik (Yavuz, 65; İpek, 2008: s. 213'deki alıntı), hiçbir denetime bağlı olmayan kesin buyruklar verme gücüdür (Pazarcı,148; İpek, 2008: s. 213'deki alıntı).

Bodin, ilk kez egemenliği ülkede yaşayan bütün insanlar üzerinde kanunla kısıtlanmayan en üstün iktidar olarak tanımlamıştır. Bodin'e göre egemenlik, sınırsız ve mutlak bir iktidardır, tektir, bölünemez ve devredilemez (Kapani, 1989: 56).

Bütün egemenlik teorilerinde iktidarın meşru kaynağını ve sahibini belirledikten sonra, bu kaynaktan çıkan bütün karar ve emirlerin –niteliklerine bakılmaksızın sırf

bu kaynaktan çıktıkları için- meşru oldukları ve dolayısıyla mutlak saygı ve itaati gerektirdikleri sonucuna varılır (Kapani, 1989: 79).

İktidar sözcüğü Arapça kökenli olup “bir işi yapabilme gücü, erk, kudret” olarak tanımlanmaktadır (TDK; 2013). İktidar, genel ve geniş anlamda başkalarının davranışlarını genel ve geniş anlamda başkalarının davranışlarını etkileyebilme, kontrol edebilme olanağı olarak tanımlanabilir (Kapani, 1989: 46). İktidarı bir kimsenin başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği şeklinde ifade etmek de mümkündür (Şimşek, 2002: 183).

Güç, bir sosyal ilişki içinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yaptırabilme konumunda olma ihtimalini ifade eder (Weber, 2012: 40).

Bazı yazarlar iktidar ve otorite deyimlerini eş anlamda kullanmaktadırlar. Bazı yazarlar ise otoriteyi ayırmakta otoriteyi, meşru iktidar olarak tanımlamaktadırlar. Bir iktidarın emir ve kararlarının tartışma konusu yapılmaksızın geçerli sayılması ve onlara uyulması halinde bir otorite varlığından söz etmek mümkün olur. Bu durumda emirlere muhatap olanlar, onları veren kimsenin veya kimselerin bu husustaki yetkilerini kabul ediyorlar demektir. Otorite, normal olarak, kuvvete, zora ve tehdide başvurmaksızın bir iradenin yürütülmesi yeteneğini ifade eder. Gerektiğinde kuvvete başvurulması halinde de, kuvvet kullanmanın haklılığı ve meşruluğu önceden kabul edilmiş olmaktadır (Kapani, 1989: 52-53).

“İktidarların kaynağı ve dayanağı nedir?”, “Toplumda yaşayan insanlar onların karar ve mirlerine niçin itaat ederler?” sorularını, iktidar sahiplerinin belli bir zamanda şu veya bu yoldan toplumda üstün fiziki gücü ele geçirmiş olduklarını ve bu güce dayanarak toplumu yönettiklerini söylemek tam olarak cevaplamayacaktır. İktidarı elinde bulunduranlar daima yönetilenleri yalnız emretme ve yönetme gücüne değil, aynı zamanda emretme ve yönetme hakkına sahip olduklarına inandırmaya çalışmışlardır. İktidarın rastgele elde edilmeyip bir hakka dayandığı fikrinin kabul

edilmesi ölçüsünde o iktidar meşru bir iktidar olur. Meşru bir iktidara itaat de yönetilenler için görev halini alır (Kapani, 1989: 67).

Meşruiyet; insanların niçin itaat edeceği sorusunun cevabıdır. Bu yüzden iktidara ilişkin bir sorunsaldır ve otorite meşru iktidarı ifade etmektedir (Daver; Çetin, 2003, s. 65-66'deki alıntı).

Meşruiyet, kavram olarak eylemlerin, ilişkilerin ve iddiaların toplumsal kabul görececek hukuki, rasyonel, zorunlu, ahlaki, makul, doğal gerekçelere dayandırılmasıdır. Bu, insanların temel bir yasaya göre düşünmeleri, hareket etmeleri ve yargılanmaları anlamına gelir. Aynı zamanda, bir fiilin hangi ilkeye göre tasdik edileceğinin referans kaynağını gösterir. Bu yüzden meşruiyet, eylemlerin ve inançların kabul edilebilir ölçütlerinin belirlenmesidir (Çetin, 2003: 67).

Meşruluk, yönetimi kolaylaştıran, sağlamlaştıran, onu daha istikrarlı ve etkili kılan bir faktördür. Böyle olduğu içindir ki, her zaman her yerde iktidar sahipleri iktidarlarının meşru olduğu inancını yaymak için çaba harcarlar (Kapani, 1989: 85).

Stoner'a (1978: 226) göre güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir, Carzo ve Yanouzos'a (1967: 186) göre ise bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Yani güç ilişkisel bir kavram olarak kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder (Koçel, 2003, s. 565'deki alıntı).

Bir yöneticinin yetkisinin olması, verdiği emir ve kararların uygulanacağı anlamına gelmez. Yetki, güç ile desteklenmediği sürece iş görenler istekle çalışmaya yönlendirilemez (Peker, 1991: 43).

Güç, bir insanın bir bireyi belli bir durumda kendi iradesini -zorlada olabilir- kabul ettirme konumuna gelmesidir (Weber, 2012: 41).

Kimi yazarlar yetki ile gücü birbirinden ayırarak gücün kişiden, yetkinin ise makamdan kaynaklandığını belirtirler. Gerçekten de makamdan kaynaklanan

yetkinin kullanımı ancak erk ile birleştii zaman etkili bir yönetim ortaya çıkar (Can, 1994: 115).

2.5.4. Yetki Aşımı

Bir makamın yetkisi o makamın gerçekleştireceği işleri yapmaya yetmelidir yoksa görevin amaçlarının gerçekleştirilmesi olanaksızlaşır. Yetkisi makamın işlerini yapmaya yetmeyen bir ast yönetmen, her işlem basamağında üst yönetmene danışarak gereksiz yere iletişim kanallarını kullanır, işlerin bitimini uzatır (Başaran, 2008: 301).

2.5.5. Yetki Yeterlik Dengesi: Liyakat

Yetkinin verildiği makamdaki kişinin yeterliliklerinin düzeyi ile verilen yetki arasında bir uygunluğun aranması gerekir. Yönetimde bu yetki yeterlik dengesine “liyakat” denir. Türkçesi, layık, uygun olanların, verilen yetkileri en iyi şekilde kullanılacak olanların makama getirilmesi görüşüdür. Her yeni yetki beraberinde farklı yeterlik gereksinmelerini getirir. Eğer yönetici yetkilerinin artışına koşut, yöneticilik bilgi ve becerisini geliştiremiyorsa, başarısızlık eğrisinin yükselmesi kaçınılmazdır (Açıkalın, 1998: 78).

2.5.6. Yetkiyi kötüye kullanma

Yetkinin kötüye kullanılması, veriliş amacı dışında kullanılmasıdır. Yetkiyi amaç dışı kullanarak, kendine, bir başkasına haksız yarar sağlamak; başkalarına, örgüte zarar vermek yetkiyi kötüye kullanmaktır. Yetkiyi kötüye kullanmak çoğu zaman ağır suç sayılır (Başaran, 2008: 301).

2.6. Yetki Göçerimi ve Yetki Devri

Yetki devredilebilir örgütlerde yetki devri, bir nezaretçinin kendi işini yapması hususunda asta yetki vermesidir. Yetki devri olmaksızın formal (biçimsel) örgütler

var olamazlar. Eğer, yetki devri olmasaydı, belki yüksek kademe yöneticisinin dışında, örgütte hiç kimse bir işi yapma hakkına sahip olamayacaktı; sonuç olarak, örgütsel amaçlardan hiçbirini, örgütsel bir başarı kazanamayacaktı (Hicks, 1979: 343).

Yönetim, işleri başkaları aracılığıyla yapmak, yetki vermek ise, kişilere yapacak görev vermektir. Astlarına yetki vermeyen bir yönetici yönetmiyor kendi yapıyor demektir (Peker, 1991: 49).

Yetkinin belirli bir görevin yerine getirilmesi konusunda devri, yöneticinin -veya örgütsel birimden- diğerine devredilmesi veya aktarılması gerekir (Papayta, 1997: 130). Örgütlerde devredilebilen yetki yalnızca yasal yetkidir. Kişiler kendilerine yasa ile verilmiş olan ve yöneticilik vasfından kaynaklanan yetkilerini devredebilirler (Bolat, Bolan, ve Seyman, 2009: s. 139).

Örgütteki kişilere özel görevlerin verilmesi ve bu görevleri başarmak için yetkiyle desteklenmesi sürecine yetki devri denir. Yetki devrinde yönetici kendi yetkisinin bir bölümünü astlara vermektedir. Yetkinin bir bölümünü devretmekle yönetici ondan vazgeçmiş sayılmaz. Temel yetkiler en üsttedir, astların sahip olduğu şey belirli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür. Devredilen yetkinin miktarı ne olursa olsun, son yetki devredilen makamdadır (Can, 1994: 117, 121).

Yetki göçermek devretmek değildir, göçerilen yetki istendiğinde tekrar yerine göç edebilir. Yetki göçermenin amacı, örgütün bütün makamları yönetim erkiyle donatmak; böylece örgütsel etkililik için her görevi etkin kılarak işe koşmaktır (Başaran, 2008: 298).

Yetki göçerme işlemine yetkilendirme denir. Yetkilendirilen makam, en üst yönetmen adına yetkeyi temsil ederek, birimindeki ya da bölümündeki işleri yönetme yetkisiyle donatmış olur. Yetki de yetki gibi makam atanan yönetici tarafından kullanılır. (Başaran, 2008: 301).

Yetki göçermede, makamlara akıtılacak yetkinin, örgütün basamaklarından aşağıya inildikçe azalması gerekir. Böylece bir alt makamın, üstündeki makamdan daha yetkili olması önlenir (Başaran, 2008: 298).

Yönetim uygulamalarında önemli çatışma sorunlarından biri yetkinin bölüşülmezliğidir. Astlar, genellikle daha fazla yetki ister. Yöneticilerse astlarına göçereceği yetkinin sağlıklı bir şekilde kullanılmayacağından yakınıdır (Peker, 1991: 40). Yetki devrinden kaçınılması planlama kabiliyetinin noksanlığını ve astlara güvensizliğin göstergesidir (Sürgit, 1969: 51).

Bir örgütte görevlerin gruplandırılması ve yürütülmesi, yetkinin aktarılmasını öngörür. Yetkiyi, bir örgütü bütünleştiren çimento, yetki aktarımını da bu çimentonun biçimlendirilmesi olarak düşünebiliriz. Yetki aktarılmadan örgütlemenin bir anlamı olmaz. Özellikle çağcıl karmaşık örgütler, tek adam yönetimi anlayışını geçersiz kıldığından, yetki aktarılması yönetsel bir zorunluluk olmuştur (Aydın, 2000: 158).

William H. Newman'a göre yetki devrinin üç temel yönü vardır (Can, 1994, s. 117-118'deki alıntı).

1. Görevlerin astlara dağıtılması: işlevler ve işler belirlendikten sonra, yönetici kendisine ait işlevleri iyice gözden geçirdikten sonra, bunlardan hangilerini dağıtacağını kararlaştırır. Sürekli tekrarlanan tekdüze işlerin dağıtılmasında hiçbir sakınca yoktur. Belirli düzeyde ustalık gerektiren işler yetenekli kişilere dağıtılır. Ancak her zaman böyle kesin bir ayırım yapılamaz, yönetimin genel tutumunda astların durumu etkili olacaktır. Ayrıca devlet örgütlerinde yetki devri sözü ile imza devri ile aş anlamı tutulmaktadır.
2. Yetki verme: Görevler dağıtıldıktan sonra bu görevleri devralan astların; işlerini yapabilmeleri, bağlantıya girebilmeleri ve kaynakları kullanabilmeleri için yetkileri olmalıdır. İşletme içinde görev ve yetkiler kişilere değil makamlara verilir. Yönetim astlara devrettiği yetkinin kapsamsını belirlemez. Bu kapsamla görevle ilgili olmalı ve görevde değişiklik olursa

kapsam değişmelidir. Yetkinin kapsamı kesin belirlenmezse uyumsuzluklara neden olabilir.

3. Sorumluluk “kapsamlı olarak sonraki başlıkta ele alınmıştır”.

Yetki aktarımı bazı ilkelere bağlanmıştır (Fayol, s.14; Schlek; Bursalıoğlu, 2003, s. 190’deki alıntı).

1. Her makamın diğerleri ile olan görevsel ilişkileri belirtilmelidir.
2. Örgütün her basamağında ast-üst yetki ilişkileri kurulmalıdır.
3. Ancak belirli bir basamakta alınamayacak kararlar yukarı gönderilmelidir.
4. Her memur sadece bir üstüne sorumlu olmalıdır.
5. Yetki, beklenen sonuçları alacak biçimde ve derecede aktarılmalıdır.
6. Sorumluluk aktarılmadığına göre, son sorumluluk gene yetkiyi aktaran yöneticide kalmalıdır.
7. Yetki ve sorumluluk eşit derecede olmalıdır.

2.7. Sorumluluk ve Hesap verme

Yetki ve sorumluluk açısından sorumluluğun en işlevsel tanımı, yetkiyi kullanma zorunluluğudur (Bursalıoğlu, 2000: 192).

Sorumluluk işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bir bakıma yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi sorumluluk yüklenmiş demektir. Yetki akımı yukarıdan aşağıya doğru olurken, sorumluluk aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır (Can, 1994: 120).

Sorumluluk bir işi gereken nitelikte ve nicelikte yapma zorunluluğudur. Bir işi yapmayı yüklenmek ‘sorumluluk alma’ ve bir işi yapmaktan dolayı hesap vermek ‘sorumlu olma’ üzere iki tür sorumluluk vardır (Başaran, 2008: 303).

Sorumlulukların doğasını, kapsamını ya da ayrıntıları açıkça belirlenmelidir. Yetki devrinden söz edilir ama sorumluluk devredilemez. Devredilen yetkiyle birlikte sorumluluk ortaya çıkmaktadır. Görevler dağıtılmakla birlikte üst yönetimin

gözetim, yöneltme ve denetim sorumlulukları devam eder. Ast kendine yüklenen sorumluluğun miktarı ne olursa olsun, son sorumluluk görevleri dağıtan üste ait olacaktır (Can, 1994: 121).

McFarland, hesap vermeyi, kendisine yetki tanınan kimsenin yaptığı işin kalitesi hakkında, kendi üstündeki yönetici tarafından değerlendirileceğini idrak etmesiyle ilgili olduğunu belirtmektedir. Davis ve Filley'da her örgüt üyesi, kendi sorumluluklarını ve kendisine devredilen yetkiyi ne dereceye kadar iyi kullandığı hakkında kendi üstüne rapor vermek zorunda olduğu görüşündedir. (McFarland, 421; Davis ve Filley, 168; Hicks, 1979: s. 347'deki alıntı).

Yönetimde “Yetki ve sorumluluk at başı gitmelidir” diye bir söz vardır. Yönetici olarak bir kişiye görev verirsiniz, ona işi yapmak için gerekli gücü de vermelisiniz, aksi halde iş yaptıramazsınız (Mcguire, 255-264; Aslan, 2006: s. 38'deki alıntı). Yetki devretmeksizin sorumluluk vermek olanak dışıdır. Kendisine yapması için bir görevin sorumluluğu verilen iş gören, bu görevi yapacak kadar yetkiye sahip bulunmalıdır (Can, 1994: 125). Ancak, bazen yöneticiler, sorumluluk verdikleri halde, yetkiyi vermekten çekinebilirler. Bu örgüt içinde bazı istenmeyen sorunlara sebep olabilecek bir durumdur (Mcguire, 255-264; Aslan, 2006, s. 38'deki alıntı).

Bir kişi bir makama, bir yetki devri ile atandığında o makamdaki görevlerin yerine getirilmesi zorunluluğunu da kabul etmiş olur. Bazı yetkilerini astlarına devretse bile sorumluluktan kurtulmuş olamaz. Görevlerin yapılıp yapılamamasından ya da yanlış yapılmasından, hesap vermekle de zorunlu sayılmış olur (Peker, 1991: 46).

Örgütte yukarı basamaklara doğru çıkıldıkça, sorumluluk daha kapsamlı olarak artar. Görevin yapılmaması ya da yanlış yapılması halinde, hesap sormanın yaptırım gücü de o oranda artması beklenir. Türkiye’de, yönetimin üst basamaklarında, sorumluluktan kaynaklanan hesap verme ya da hesap sorulması gibi uygulamaya pek rastlanılmamaktadır (Peker, 1991: 46).

Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının denk olması gerekir. Bu denklik temel bir örgüt ilkesidir. Yetkisiz sorumluluk, işlerin yapılmamasına; sorumluluğu aşan yetki de yetkinin kötüye kullanılmasına yol açabilir (Aydın, 2000: 157).

Örgütlerde yetki, sorumluluk, hesap vermenin temel problemi, bütün kademelerdeki şahısların kendi yetki ve güçlerini azami kılma çabasından doğmaktadır. Aynı zamanda, bu şahıslar, kendi hesap verme sorumluluklarını asgari bir düzeye indirmeye çalışacaklardır. Benzer bir şekilde üstler astlara devrettikleri yetkiyi asgari düzeye indirmeye çalışırken, sorumluluklarını azami bir düzeye çıkarmak için çaba harcarlar. Bunun sonucunda istikrarsızlık ortaya çıkmaktadır. İstikrarlı bir düzenin sağlanması ve devamı isteniyorsa, örgütün her noktasında (her pozisyon ve şahıs için) yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında bir dengenin kurulması gereklidir (Hicks, 1979: 348-349).

2.8. Yetkinin Kaynağı

Yetkinin kaynağı konusunda belli başlı üç kuram bulunmaktadır. Bunlar: 1. Biçimsel Yetki Kuramı, 2. Kabul Kuramı, 3. Yetenek Kuramıdır (Aydın, 2000: 156).

2.8.1. Biçimsel Yetki Kuramı

Fransız yönetim düşünürü H. Fayol yetkiyi, “emir verme ve itaat bekleme” şeklinde tanımlamıştır. Ona göre, bu hak belirli bir makama atama veya seçimle getirilen kişiye makamın bahsettiği bir hak olmaktadır. Burada, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur (Şimşek, 2002: s. 185’deki alıntı).

Kişilerin çoğu, örgütlerde görev aldıklarında, oyunun kurallarına, bir başka deyişle örgütün çalışma yöntemlerine uymaları gerektiğini bilirler. Örgütler içindeki "sıradüzen" adı verilen çalışma ilişkileri, yetkenin işler duruma getirilmesiyle ilgili özel bir örgütsel düzendir. Bir örgüt üyesinin o örgütün çalışma yöntemlerini onaması, komuta çizgisindeki üstten gelen önerileri, en azından birtakım

kısıtlamalarla, onama yükümlülüğünü de kapsar. Dolayısıyla, buyruklara uymayı sağlayan güven, benimseme, yaptırımlar gibi öbür nedenler var olsun olmasın, örgüt üyeleri üstlerine boyun eğmeleri gerektiğine inanırlar (Simon ve diğer.,1985: 157-158).

Geleneksel görüşe göre yetki makama bağışlanmıştır. Doğası, amacı ve kökeni hakkında kuşku yoktur. Bu görüş “yukarıdan - aşağıya” yetki görüşündeki biçimsel kuramdır. Bu görüşe göre yetki, yukarıdan aşağı kademelere doğru devredilmektedir. En üst yetki sahibi olarak gördüğümüz örgütün başı bile, bu yetkisini daha üst kademelerden almıştır. Bu kademe yönetim kuruludur. Yönetim kuruluna ise bu hakkı pay sahipleri vermiştir. Pay sahipleri mülkiyet haklarını kullanmaktadırlar. Bu hak ise anayasaya dayanmaktadır (Can, 1994: 116).

Çoğulcu parlamenter rejimlerde, tüm yetkilerin kaynağı, halk iradesine dayanan (anayasal) yetkiler, bürokratik örgütlerde tepeden tabana doğru konumlara aktarılır. Örgütlerdeki konumlar belli konularda emir verme hakkına sahip ve yetkili kılınır. Yasal gücü belli sınırlar içinde kullanma hakkının örgütteki konumlara verilmesi biçimsel yetki olarak tanımlanır (Aydın, 2000: 156). Üstler astlara iş gördürürken, örgütsel hiyerarşiden, kuruluşun dayandığı kanun, talimat, yönetmelik gibi biçimsel unsurlardan yetki alır (Eren, 1998: 351; Bolat ve diğer., 2009: 138).

Bu yetkinin kullanıldığı ortamları bürokratik olarak nitelendirmek olasıdır. Yasalara hukuka uygun yetkileri kabul astlar için daha kolaydır. Ancak yasal yetkilerin her zaman tartışmasız astlar tarafından kabul görmesini sağlamak zordur (Açıkalın, 1998: 75-76).

Hiyerarşik, basamaklar halinde biçimlendirilmiş bir örgütte, bir üst basamakta bulunan kimse onun altında ve ona bağlı olan basamaklardaki astları üzerinde, başka hiçbir koşul aramaksızın buyurma ve yönetme yetkisine sahiptir. Burada öngörülen ilke üstlerin sıradizine saygı göstermeleri ve dürüst davranmaları şartıdır. Burada mantıki düşünce esastır. Astlar kuralları ve emirleri üstlerin ussal olduklarına inandıkları ve daha ussal davranacaklarını düşündükleri için kabul ederler. Biçimsel

bir sıradizin düzende makam sahibi olan bir kimse kendisinin üstünde yer alan amiriyle çalışmak arzusunda değilse, hiyerarşik düzene karşı geliyorsa yerini kaybedecektir (Eren, 1998: 350).

Klasik Yönetim Kuramları'nda yetkide kurallar ve yaptırımlar ön plana çıkar. Yöneticinin yasal konumundan kaynaklanan abartılı bir yetkisinin ve iş yaptırabilme yeteneğinin olduğu varsayılır (Balcı ve diğer., 2004: 13).

Örgütsel yaşam, toplumsal yaşamdan ilkeli ve kurallıdır. İş görenlerin düzenli ve tutarlı davranışlar yapmaları için konulan bu ilke ve kurallar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin güvencesidir (Başaran, 2008: 312). Ancak kurallar hiçbir zaman mükemmel bir performansı ve başarıyı öngörmez. Kurallar önceden kestirilebilir durumlar için ortalama davranış ve ortalama başarıyı öngörür. Profesyonellik ve mükemmellik, daha iyi, daha başarılı ve verimliliği yakalamak, rutinlerden, alışagelmış yol, yöntem ve kurallardan sapmayı gerektirir (Balcı ve diğer., 2004: 13).

2.8.2. Kabul Kuramı

Barnard'ın yetkinin kabul kuramı olarak ifade edilen kuram "aşağıdan yukarıya" yetki tezine dayalıdır (Bolat ve diğer., 2009: 138). Bir kimsenin yetkiye sahip olması, yalnızca onun bir makamda bulunması ya da üst yönetimin kendisine belirli haklar vermesi ile açıklanamaz (Şimşek, 2002: 185). Bu kurama göre, yetkinin kaynağı, emir alanların o emri kabul edilebilir bulmaları, emri kabul etmeleridir. Astın, kendisine verilen emri kabul etmesi, o emri meşru kılmaktadır. Kabul kuramı, emir verme hakkına sahip olan görevlilerin, emir verirken çok dikkatli olmalarını, verdikleri emirlerin var olan yasa ve kurallarla uyumlu olmasına özen göstermelerini öngörmektedir (Aydın, 2000: 156-157).

Yetkinin uygulanması iki ya da daha çok kimsenin varlığını gerektirir. Bir yandan başkalarını eyleme geçirmek üzere önerilerde bulunan bir kimse, öte yandan bu önerileri onayan ya da benimseyen —onlara "boyun eğen"— bir kimse vardır (Simon et al., 1985: 144). Barnard yetkiyi kullanılmasından etkilenen kişiyi de

dikkate alarak, çift yöllü bir iletişim olarak ele almakta ve yetkinin kabulünde üyelerin emirleri isteyerek kabul edeceği bir alanın “kabul alanı” olduğunu belirtmektedir (Bursalıoğlu, 2003, s. 31’deki alıntı).

Kabul alanı iş görenin yöneticiden gelen emir ve kararları tartışmasız kabul etmeye hazır olduğu konuları kapsar. Kabul alanını iyi açıklamak için “uygunluk “ ve “uzmanlık” anahtar sözcüklerinin üzerinde durmak gerekir. Uygunluk kavramı, astların verilecek bir kararda çıkarlarının olup olmamasıyla ilgilidir. Eğer çıkarları varsa katılıma ilgi yüksek olmakta, çıkarları yoksa yöneticisinin yönlendirmesini kabul etme eğilimi göstermeleri beklenmektedir. Uzmanlık kavramı ise astların karar vermeyi gerektiren problemin tanımlanması ve çözümü konusunda anlamlı katkıda bulunabilecek yeterlikte olup olmadıkları ile ilgilidir. Astların uzmanlık ve yeterlik alanları dışında bulunan kararlara katılmaları, onlarda gereksiz gerilime yol açabilmektedir (Aydın, 2000: 131).

Bir yönetici, yetkisini hangi yolla kazanmış olursa olsun, kesin olarak etkili olacağı söylenemez. Astların, üstün yetkisine karşı gösterdikleri, davranışlar olumlu ya da olumsuz kararları etkiler. Yetkilerin astlarca kabulü, yöneticinin kuvvet ya da gücünü kullanma yeterliliğiyle de ilişkilidir (Peker, 1991: 42-43).

Barnard’a göre astların, yetki konusunda yöneticilerin emirlerine uymaları, bazı şartların tamamlanmasına bağlıdır (Çelik, 77; Yücel, 2006: s. 17’deki alıntı).

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

Barnard'a göre yöneticinin bir işlevi de üyelerin gerekli performansı göstermesini sağlamaktır. Performansın sağlanması hem teknik-yönetimsel, hem de insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceri gerektirir. Etkili bir yönetimsel yetki, yetkinin zorla uygulanması yerine yetkinin kabul edilmesini gerektirir. Astlar, üstün yetkisini kabul ettiği sürece etkililik ve verimlilik sağlanabilir (Balcı ve diğer., 2004: s.19'daki alıntı).

2.8.3. Yetenek (Bilgisel Yetki) Kuramı

Yetenek kuramı yeteneği yetkinin kaynağı, teknik bilgi ve beceri olarak kabul eder. Bu da kişisel nitelik ve yeteneklerle ilgilidir. Bu sayede yönetici emir verme hakkını daha etkili kullanabilmektedir. Üst düzeyde teknik bilgi ve becerisinden güç alan yöneticinin, etrafındakileri etkileyebileceği, kendisini kabul ettirebileceği ve bu yolla onlar üzerinde etkili olabileceği varsayımı, yetki kuramının özünü oluşturmaktadır (Aydın, 2000: 157).

Uzmanlık, işlerin kendine özgü bir yöntemle yapılmasını öngörür. Bu durumda uzman işi başkalarına göre daha iyi yapabilecek üstünlüğe sahip bulunmaktadır. Uzmanın işine ilişkin olarak sahip olduğu bilgi beceri ve yetenekleri aynı zamanda ona bir "etkileme fazlalığı" yaratmaktadır (Katz ve Kahn, 335-340; Açıkalın, 1993: 184'deki alıntı)

Bir bakıma kabul kuramının bir uzantısı diyebileceğimiz bu kuramda bir kimsenin yetkili olduğunun kabulünü, o kişinin teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin benimsenmesi olarak görür. Bu yetki, o bireye bilgisinden dolayı verildiğinden bilgi ve deneyimleri yoluyla yetki kazanacaktır (Can, 1994: 117). Astların algısı burada çok önemlidir. Çünkü astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde fazla değer veriyor ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o ölçüde fazla ve kolay olacaktır (Şimşek, 2002: 185).

2.9. Yetkinin Temelleri

Bursalıoğlu'na (2002: 183) göre yetkinin temelleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. **Biçimsel “Formal” Temel:** Sıradizin makam ve derecenin örgütteki yaptırımların, gene örgütteki sembol ve terimlerin verdiği yasallığın bir bileşimi sonunda meydana gelir.
2. **Teknik Temel:** Yetkilinin gördüğü eğitimin ürünü olan beceri ve bilgi oluşturur.
3. **Sosyal Temel:** Yetkilinin bulunduğu sosyal sınıfın ürünüdür, aile ve servet gibi öğeler üzerine kurulmuştur.
4. **Ayrıca toplumun örgüte tanıdığı özel hak:** Yetkinin temellerinden biridir. Çocuğunu “eti senin kemiği benim” şeklinde bir atasözü ile öğretmene teslim etmiş olan baba, onun yetkisini böyle bir temelle güçlendirmektedir.
5. **Kıdem Temeli:** Aslında pratik yaşantıya dayanmakla beraber, fazla büyütülmemelidir. Çünkü böyle bir eğilim yönetimin kitabının olmadığı savına kadar gidebilir.
6. **Kişilik Temel:** Yetkilinin etrafındakilerde yarattığı güven ve buna karşılık da onların yetkiliyi benimsemesi sonunda meydana gelir.
7. **Kabul Alanı:** Yetkinin işlemlerini kolaylaştırdığından onun temellerinden biri olarak sayılabilir (Priffner-Presthus, 124-129; Bursalıoğlu, 2002: s. 183-184'deki alıntı).

2.10. Yetki Türleri

Çeşitli gruplandırmalara rağmen meşru yetkiyi üç ana grupta toplamak olanaklıdır (Weber, 2012: 54).

1. **Rasyonel Yetki:** Normatif kuralların meşruluğu ve bu yasalara göre egemenlik konumuna getirilenlerin, emir verme hakkı olduğu inancına dayalıdır.

2. **Geleneksel Yetki:** Çok eski zamanlardan beri süregelen geleneklerin kutsallığına ve bu geleneklere göre gücü kullananların meşruluğuna olan yerleşik inanca dayalıdır.
3. **Karizmatik Yetki:** Bir bireyin istisna kutsallığına, kahramanlığına, örnek özelliklerine ya da onun tarafından açıklanan veya emredilen normatif kalıpların ya da emrin kutsallığına olan bağlılığa dayalıdır.

2.10.1. Rasyonel “Ussal” (Hukuki-Yasal) Yetki

Bu yetki türünde kuralların yasallığı gereğince atanmış üstlere, şahsi olmayan bir itaat söz konusudur (Şimşek, 2002: 186). Rasyonel yetki, mantığa dönüktür ve demokratik ilkeleri izler (Bursalıoğlu, 2002: 183).

Bu yetki türü, kaynağını hukuksal bir yapıya dayandıran yetki türüdür. Yasal yetki tipi, kuralların yasallığına ve yönetime sahip olanların bu kurallar doğrultusunda emir verme hakkına sahip olduğu inancına dayanmaktadır. Bu anlamdaki yetki, gerçekte bir lider veya patron tarafından yapılan şeye bağlıdır; dahası bu yetki gerekçeleri açıklanabilir olmakla birlikte, bu gerekçeler iktidara sahip olan herkes için geçerlidir. Bu sistemde ise bir göreve görevin gerektirdiği özellikleri taşıyan herkes gelme hakkına sahiptir (Sennett, 27; Ayhan, 2006: s.36'daki alıntı).

Rasyonel yetkide iktidarı kullananlar, yönetme güçlerini rasyonel (akılcı) ve herkes için bağlayıcı kurallardan almaktadır. Bu sistemde meşruluk kaynağını hukuktan alır; iktidara itaat onun hukuka uygun olarak kullanıldığı inancından doğar. Yöneticilerin iktidara geliş yolları ve yetkileri, rasyonel normlarla (anayasa ve kanunlarla) açıkça belirlenmiştir. Yönetilenler, onların şahıslarına değil, fakat işgal ettikleri makama, daha doğrusu hukuk düzenine itaat gösterirler. Yetki, ancak belirtilmiş olan yetki sınırları içinde kalındığı ve hukuk düzenine uygun davranıldığı sürece meşrudur (Kapani, 1989: 90).

Bürokratik Yetki tipinin yasal-ussal yetki tipine yakınlığı göze çarpmaktadır. Ondaki farkı ise yasal yetkide dayanak noktasının üzerinde uzlaşma sağlanmış hukuk

kuralları olmasına karşılık bürokratik yetki tipinde dayanak noktasının ilişkiler ağından oluşuyor olmasıdır. Bununla birlikte yasal otoritede iktidar kaynağını hukuki düzenden alırken bürokratik otoritede iktidar kaynağını kurallardan ziyade sıradizin düzen içerisinde gerçekleşen birtakım yetki ilişkilerinden alır (Ayhan, 2006: 37).

2.10.2. Geleneksel Yetki

Geçmişten gelen -daima var olan – kural ve güçlerin kutsallığını öne sürerek meşruluk tezinde bulunan ve kendisine inanılan egemenlik türüdür. Burada otoriteyi icra eden kişi ya da kişiler geleneksel kurallar tarafından belirlenir. Bireyin kişisel otoritesine uyulması gereği de kendisinin geleneksel kurallar tarafından belirlenir. Bireyin kişisel otoritesine uyulması gereği de kendisinin geleneksel konumundan kaynaklanır. En basit halinde, bu tür örgütlü yetki, esasında genel bir ortak eğitimden kaynaklanan şahsi bağlılık duygusudur. Gücü elinde bulunduran kişi bir “üst amir” değil, kişisel anlamda bir “efendi” dir (Weber, 2012: 69).

Kişi, yaşayışını ve davranışlarını içinde bulunduğu sosyal düzenin ve toplum yaşantısının gereklerine, inançlarına ve geleneklerine uygun olarak sürdürür. Bu kural toplum içerisinde oluşan iş örgütleri ya da gruplar için de böyledir. Örgütlerde en üst yöneticiden, en alt memur, hizmetli ve işçilere kadar tüm personel çalıştıkları kurumların çalışma şartlarına, yöntemlerine, törelerine uymaları gerektiğini bilirler (Şahin,15; Arslan, 2009, s. 55’deki alıntı).

Geleneksel yetki, kaynağını tüm zamanlar için geçerli geleneklerin üstünlüğüne ve belirleyiciliğine olan doğal inançtan alır. Uygulama alanı gelenek ve göreneklerle ve bunların yorumlandığı alanla sınırlıdır. Yöneticiye mutlak uyum göstermek zorunda olan astla ve yönetilenler için nesnel kural ve yönetim ilkeleri yoktur. Bu yetki türünde gelenekle her şeyin üstünde olup, yetkinin kaynağı geleneksel tabu ve yasalardan kaynaklanmakta ve başkan veya şefin otoritesi şeklinde uygulama bulmaktadır (Şimşek, 2002: 186).

Yönetilenler, iktidarı geleneklere uygun olarak elinde bulunduran ve kullanan yöneticilerin karar ve buyruklarına itaat etmeyi görev sayarlar. İktidar sahibinin

(veya sahiplerinin) yetki sınırları açıkça belirtilmiş değildir. Ayrıca kendilerine – gene geleneklere uygun olarak – tamamen takdire bağlı karar vermelerini sağlayacak geniş bir serbest hareket alanı bırakılmıştır. Zaten bu sistemde kanunlara ve yetki sahiplerinin makamlarına değil, daha çok onların şahıslarına karşı itaat söz konusudur (Kapani, 1989: 90).

2.10.3. Karizmatik (Benzeşim) Yetki

Karizma kavramı, bireysel olarak bir şahsı sıradan insanlardan ayıran ve onun doğüstü, insanüstü ya da en azından bazı özel güçlere ya da niteliklere sahip olmasına yol açan, belli bir niteliktir. Bunlar sıradan insanların ulaşamadığı ancak kutsal, ilahi kökenleri olan ya da örnek oluşturan özelliklerdir ve bir kişi bu özellikler temelinde lider sayılır. (Weber, 2012: 80). Güçlerini doğüstü güçlerden aldıklarına inanılan yöneticilerin kullandıkları yetki yönetim dilinde “karizmatik yetki” olarak adlandırılır (Açıkalın, 1998: 77).

Karizmatik (Tanrı vergisi) yetki; kişisel ve manyetik bir güçtür ki, daha çok büyük liderlerde görülebilir (Griffiths, s. 120-140; Bursalıoğlu, 2002, s. 183’deki alıntı). Kişinin karizmasına (kişisel üstünlük) olan güven nedeniyle kullandığı yetkiler, karizması sürdüğü sürece tartışmasız kabul edilir (Şimşek, 2002: 186).

Karizmatik lider, toplumun yerleşmiş düzenine ve geleneklerine – hiç değilse bir bölümüne – karşı çıkarak köklü değişikliklere yönelmesi bakımından genellikle radikal ve devrimci bir karakter gösterir (Weber, 2012, s. 94; Kapani, 1989, s. 91). Karizmatik yetkinin tek meşruluk dayanağı kanıtlandığı sürece, başka bir deyişle kabul gördüğü sürece, karizmadır (Weber, 2012: 94). Eğer karizmatik niteliklerin kanıtı uzun süre görülmezse, yönetimi altındakilere bir fayda sağlamıyorsa karizmatik güç ortadan kalkar (Weber, 2012: 91-92). Geleneksel ve rasyonel yetki tiplerinden daha az istikrarlı ve daha kısa ömürlüdür. Bunu nedeni: Doğrudan doğruya bir adamın kişiliğine bağlı, onun tamamen kendine vergi olağanüstü niteliklerinden doğan bir yetki bir halefe intikal etmez. Böyle olduğu içindir ki bu

yetki genellikle lider hayatta kaldığı sürece geçerlidir; onun sahneden çekilişinden sonra geleneksel veya hukuki yetki tipine dönüşmeye yüz tutar (Kapani, 1989: 91).

“Benzeşim” ya da “karizmatik” güç kaynağına sahip bireyler, başkalarını sadece mantık, muhakeme ve problem çözme becerileriyle anılan uzmanlık gücüyle değil, duyguların kullanımıyla da etkileyebilmektedir. Bir bireyde, başkalarının beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı başkaları ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç benzeşim gücüdür (Yukl, 1989; Şahin, 2009: s. 207’deki alıntı).

Gelişme ve yenileşme için çoğu durumda karizmatik yöneticilere ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında karizmatik liderlerin özellik ve davranışlarının payı büyüktür (Çalışır, 2008: 99).

2.11. Yetkinin Patolojileri

Yetkinin patolojilerinin başında, (a) yetkinin aşırı derece kabulü (b) yetkinin aşırı derecede kullanılması gerekir. Birincide yönetici kendisine verilenden fazla yetkisi olduğunu sanır. İkincide ise, verilmiş yetkilere sık sık başvurma zorunluluğu duyar. Yetersiz yetkili de, karışık durumlar yaratır. Mesleksi ve teknik bilgisi yetersiz bir yönetici, kendisine verilen yetkileri yanlış kullanmak veya hiç kullanmamak yüzünden, çeşitli problemlere yol açabilir (Bursalıoğlu, 2002: 184).

2.12. Okul Yönetiminde Yetki

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan olmasıdır. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok

informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır (Bursalıoğlu, 2002: 33).

Okul değişik grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı bir örgüttür. Üyeleri, müşterileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin oluşturduğu ortamdır. Bu ortamda informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı güç gösterileri sosyal yönü daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda ast ve üstler öğretmenler ve müdürler arasında diğer örgütlere nazaran daha canlı etkileme faaliyetlerinin gerçekleştirdiği söylenebilir (Açıkalın, 1993: 186).

Okul müdürü, okulun ve okul programının yönetiminden öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından birinci derecede sorumlu tutulan kişidir. Bu nedenle okulun başarısı ya da başarısızlığı, bir bakıma müdürün başarı ya da başarısızlığı ile açıklanmaktadır. Okulun yönetiminde en yetkili kişi olarak müdürün sahip olduğu yasal güç ve yetkiler, onun okulu yönetmesinde ve başarılı kılmasında tek başına yeterli değildir (Şişman, 2002: iii).

MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin beşinci kısmında “personelin görev, yetki ve sorumluluğu” başlığı altında “okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu” madde 60 ile düzenlemiştir: İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (MEB, 2012).

Eğitim yöneticilerinin okulda yürütülmekte olan bütün işleri tek başına yerine getirmeleri mümkün değildir. Yöneticilerin bireysel olarak bütün yetkileri kullanma çabası, onların zaman kaybına ve yorulmalarına yol açacaktır (Töremen, 2006: 58).

Okul müdürü etkili çalışmanın çok çalışmak demek olmadığını bilmeli, bunun için yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmeli, elde edeceği zamanda da düşünmeye, sorun çözmeye, dinlenmeye ve kendine zaman ayırmalıdır. Çünkü sürekli yorgun olan bir yöneticinin kendine ve çalıştığı örgütüne pek fazla yararı olmayacaktır (Çelikten, 2004: 134).

Etki bakımından, yetki belki de en son başvurulacak çaredir ve yöneltme veya kontrol eylemlerini desteklemek için kullanılır. Bir örgüt ve onun üyeleri sadece yetki ile yönetilemez (Bursalıoğlu, 2002: 121). Geçmiş deneyimler, yetkinin tek başına eğitim kurumlarındaki bireyleri etkileme yolu olarak etkisiz olduğunu göstermektedir. Eğitim süreci çok karmaşıktır, öğretmenler açısından girişim hakkına sahip olma ve yaratıcılık çok önemli gereksinimler olduğundan, yetki kullanımı dışındaki etkileme yollarını zorunlu kılmaktadır (Aydın, 2000: 159).

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde konuyla ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar yer almaktadır.

2.13. Yurtiçi Araştırmalar

Sarıtaş (1991) tarafından yapılan “İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri” adlı araştırmada müdürlerin öğretmenleri etkileme yolları, yetki yoluyla etkileme, uzmanlık gücüyle etkileme ve kişilikle etkileme olmak üzere üç temel başlık altında incelenmiştir. Araştırmada Ankara ili merkez ilçelerde görev yapan 53 okul müdürü ve 316 öğretmenden görüş alınmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

1. Yöneticilerin etkileme yollarının neler olabileceği sorusuna yanıt aranmış; bu yollar, yetki yoluyla etkileme, uzmanlık gücüyle etkileme ve kişilikle etkileme olmak üzere üç temel başlık altında ifade edilmiştir.

2. Okul müdürleri, öğretmenleri etkilemek amacıyla yetkilerini "çoğu zaman" kullandıklarını belirtirken, öğretmenler bunun "ara sıra" olduğunu belirtmişlerdir. Görüşler arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.
3. Müdürlerin öğretmenleri etkilemek amacıyla uzmanlık güçlerini "çoğu zaman" kullandıklarını belirtmişlerdir. Uzmanlık gücüyle etkileme konusunda müdürler ve öğretmenler benzer görüşlere sahip olmakla birlikte, görüşleri arasındaki fark "önemli" bulunmuştur.
4. Müdürler, öğretmenleri etkilemek amacıyla kişilik güçlerini "her zaman" kullandıklarını söylerken, öğretmenler, bunun müdürleri tarafından "çoğu zaman" kullanıldığını belirtmişlerdir. Müdür ve öğretmenlerin bu konuya ilişkin görüşleri arasındaki fark "çok önemli" bulunmuştur.
5. Okul müdürlerinin etkileme yeterliklerinin düzeyi konusunda gerek müdürler gerekse öğretmenler, okul müdürlerinin, öğretmenleri "çoğu zaman" etkiledikleri görüşünde birleşmişlerdir.

Yardibi (1991) tarafından yapılan “Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı (Bolu İli Örneği)” adlı araştırmada 24 ortaokulda çalışan 254 öğretmenden görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

1. Otoriterlik (OTO) arttıkça bağlılık azalmaktadır.
2. Müdürün hiyerarşideki etkililiği (HE) ile öğretmenlerin ona bağlılığı arasında oldukça yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır
3. Müdürün coşkusal yansızlığı (CY) ile öğretmenlerin ona bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır
4. Müdürün otoriterliği ile hiyerarşik etkililiği arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
5. Müdürün otoriterliği ile coşkusal yansızlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.
6. Müdürün hiyerarşik etkililiği ile coşkusal yansızlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7. Otoriterliği düşük, hiyerarşik etkililiği yüksek okul müdürleri; Otoriterliği yüksek, hiyerarşik etkililiği düşük okul müdürlerine göre öğretmenlerden daha yüksek bağıllık elde etmektedirler.
8. Müdürün otoriterliği ve coşkusal yansızlığı öğretmenlerin bağıllığını etkilemekte; ancak, otoriter bir müdürün coşkusal yansızlığının düşük ya da yüksek olması bağıllığı farklılaştırmamaktadır.
9. Hiyerarşik etkililik ve coşkusal yansızlık düzeyi yüksek okul müdürleri; hiyerarşik etkililikleri düşük ve coşkusal yansızlıkları yüksek okul müdürlerinden daha çok bağıllık elde etmektedirler.
10. Otoriterlik düzeyi düşük olduğu zaman (CY de yüksekse), hiyerarşik etkililik bağıllığın düşük ya da yüksek olmasını sağlamaktadır. Otoriterlik düzeyi yüksekse (CY de yüksekse), hiyerarşik etkililik bağıllığın düşük ya da yüksek olmasını sağlayamamaktadır. Demek ki, öğretmen bağıllığı, müdürün otoriterliğinin düşük ya da yüksek olmasından birincil derecede etkilenmektedir.
 - a) Öğretmenlerin cinsiyeti ve evli olup olmamaları ile OTO, HE, CY ve bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. b) Mesleki kıdem ve müdürle birlikte çalışma süresi ile OTO, HE, CY ve bağıllık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. c) Okul kıdemi ile OTO, CY ve bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, ancak HE ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Üstüner (1999) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler Ve Öğretmen Morali (Malatya İli Örneği)” adlı araştırmada Malatya İli sınırlarında çalışan lise 249 lise öğretmenin ve 56 yöneticini görüşleri alınmıştır. Araştırma sonuçları aşağıdaki gibidir.

1. Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçlerden makam gücünün öğretmen görüşlerine göre kullanılma sıklığı birinci sırada yer almaktadır. Yönetici görüşlerine göre ise kişilik gücünün kullanılma sıklığı birinci sırada yer almaktadır. Her iki grup da en az etkileme gücü olarak ceza ve güçsüzlük güçlerinin kullanıldığını belirtmişlerdir.

2. Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları kişilik, ödül ve ceza güçlerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Etkileme güçlerinin kullanmama ilişkin yönetici görüşleri cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
3. Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları kişilik, güçsüzlük, ödül güçlerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri yaş ve hizmet süresi değişkenlerinin bazı düzeyleri açısından farklılık göstermektedir.
4. Öğretmenlerin moral alt boyutlarından en az doyum sağladıkları boyutun maaş doyum boyutu, en çok doyum sağladıkları boyutun ise meslekten elde ettikleri doyum boyutu olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin moral alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermemektedir. Mesleğin saygınlığına ilişkin öğretmen görüşleri yaş ve hizmet süresi değişkenlerinin bazı düzeyleri açısından farklılık göstermektedir. Eğitim- öğretim programı sorunlarına ilişkin öğretmen görüşleri okul türü değişkenleri açısından farklılık göstermektedir.
5. Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ile öğretmenlerin genel moral düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin moral alt boyutlarından öğretmenlerin okul müdürü ile olan uyum boyutu uzmanlık ve ödül güçleri ile ilişkili bulunmuştur. Öğretmenin diğer öğretmenlerle olan uyumu boyutu ile uzmanlık ve ilgi güçleri ilişkili bulunmuştur. Öğretmenin toplumdan gördüğü destek boyutu ile makam, kişilik ve uzmanlık güçleri ilişkili bulunmuştur. Okulun olanakları ve hizmetleri boyutu ile makam gücü ilişkili bulunmuştur.

Öksüm (2001) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterliliklerinin Öğretmenler ve İlköğretim Müfettişleri Tarafından Değerlendirilmesi” adlı araştırmada 1999-2000 eğitim öğretim yılında Adıyaman merkezindeki 32 müfettiş ve 367 öğretmen görüşünden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin okul işletmesi, personel işleri, eğitim- öğretim, öğrenci işleri, konularında ortalama değerler göz önünde bulundurulduğunda gruplar arası (öğretmen-müfettiş) anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılık öğretmenler lehinedir. Buna göre ilköğretim okulu müdürlerinin yetki

kullanma yeterliklerinin değerlendirilmesinde öğretmenler ile ilköğretim müfettişlerinin fikir birliği içinde olmadıkları sonucuna varılmıştır.

Güler (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımına İlişkin Görüşleri” adlı araştırmada, 2001-2002 eğitim öğretim yılında Elazığ merkezdeki 63 devlet ve özel okulda çalışan 49 müdür görüşüne başvurulmuştur. Araştırma sonuçları aşağıdaki gibidir.

1. Okul müdürlerinin yetkileri yetersizdir. Okul müdürlerinin yetkileri, sorumluluk ve hesap verme durumlarıyla dengeli değildir.
2. Okul müdürlerinin günlük rutin işlerin dışında yetki devretmedikleri, okulun yararının yeterince düşünülmediği ortaya çıkmıştır.
3. Okullarda genç yaştaki, sınavla atanan müdürlerin sınavsız atanan yaşlı ilerlemiş müdürlere göre daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır.
4. Mesleki deneyimi az olan okul müdürlerine yetki kullanımı ve yetki devri ile ilgili seminerler verilmelidir.
5. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin motivasyonunu arttırmaya yönelik çalışmalar yapması, etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması ve tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin yetkilendirmeyi benimseyerek uygulamaları gerekmektedir.
6. Okul müdürleri, iyi bir okulun koşulunun iyi bir yönetici olduğunu benimseyerek, liderlik davranışları göstermeleri gerekmektedir.
7. Okulların istikrarlı bir biçimde varlığını sürdürebilmesi için güç, yetki, sorumluluk ve hesap verme arasında dengenin kurulması gerekir.
8. Bazı müdürlerin yetkilerinin arkasına saklandıkları ve yetki vermede bazı korkulara kapıldıkları görülmüştür.

Erdem (2002) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimleri” adlı araştırmada, Altındağ ilçesinde bulunan 22 müdür ve 32 müdür yardımcısının, örnek olay yöntemi yanında, "yapılandırılmamış alan çalışması" türü gözlem ve "sohbet tarzı görüşme" yöntemleri birlikte kullanılarak görüşleri alınmıştır.

Araştırma sonucuna göre Altındağ İlçesi Orta Öğretim Okul Müdürleri, kullandıkları yetki türünü klasik alanda ortaya koyarken, yardımcılar da müdürlerinin kullandıkları yetki türünü aynı alanda algılamışlardır. Ancak müdürler ile müdür yardımcılarının algıları aynı alt alanlarda farklı oranlarda olmuştur.

Saraç (2004) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Denetim Odaklarına Göre Yetki Kullanma Eğilimleri” adlı araştırmada İstanbul İli, Kadıköy, Üsküdar ve Ümraniye ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerden tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 45 ilköğretim okulunda görev yapan 91 yöneticinin görüşleri alınmıştır.

Araştırma sonucunda, yetki kullanımında okul yararı ve gelişmesi ilkesi, yetki kullanımında çevresel faktörlerin dikkate alınması, okulda yapılması gerekenlerin kişisel beceriler ile yaptırılıp uygulatılması, okul içinde herhangi bir karar alırken duygusallığın ağır basması, çalışanları denetlerken mevzuata sıkı sıkıya bağlı kalma, denetleme yaparken herkese eşit davranma, görevini üstün basan ile yürüten personeli ödüllendirme, okul içinde çıkan çatışmalarda yetkinin tarafsız kullanımı ile kişisel özellikler arasında farklılık bulunmuştur. Yöneticilerin denetim odağı puanlarına bakıldığında; kadınların erkeklere göre, 40 yaş ve altında olanların 41 yaş ve üstündekilere göre, daha dıştan denetimli oldukları görülmüştür. Denetim odağı ile yetki kullanımı ilişkisine bakıldığında, dıştan denetimliliğin artmasıyla, yetki kullanımının azaldığı; içten denetimliliğin artmasıyla yetki kullanımının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aslan (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmada 2004-2005 eğitim-öğretim yılında, Şanlıurfa merkez ilçe ve bağlı diğer 10 ilçe merkezinde çalışan 96 müdür, 523 öğretmen ve 35 müfettişin görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

1. İlköğretim okulu müdürlerinin, denetimle ilgili rol ve yeterlikleri müdürler, öğretmenler ve müfettişler “çok önemli” algılamışlar ve bu davranışları, müdürlerin yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

2. Okul müdürleri, denetimle ilgili rol ve yeterlikleri yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmelerine karşın; öğretmenler ve müfettişler düşük düzeyde bu davranışları gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve davranışlarını sergilemede kendilerini yeterli gördükleri; öğretmenler ve ilköğretim müfettişlerinin ise ilköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili davranışlarını yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır.

Yücel (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Ve Yetki Devrinde Yaşadıkları Sorunlar” adlı araştırmada 2004–2005 eğitim öğretim yılında Denizli İl merkezinde 211 denekten görüşler alınmıştır. Araştırma sonucu okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılamamasında, yetki devri sürecinde astların kendine güvenememesi alanlarında okul yöneticilerin sorun yaşadıkları ve katılma derecelerinin çoğu zaman olduğu saptanmıştır. Okulun yeterli düzeyde aydınlatılamamasında, sağlık ve askerlik işlerinin yapılamamasında, devredilen yetkinin amaçlarının ve kapsamının ortaya konulamamasında, devredilen yetkinin geri alınamamasında alanlarında okul yöneticilerin sorun yaşamadıkları ve katılma derecelerinin hemen hemen hiçbir zaman olduğu saptanmıştır.

Keser (2007) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki Ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi” adlı araştırmada 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili merkez ilçelerinde görev yapan tüm resmi ortaöğretim okulunda görev yapan müdürlerden örnekleme alınanların görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda: eğitim fakültelerinden mezun okul müdürlerinin, eğitim enstitülerinden mezun olan okul müdürlerine göre; ticaret-meslek, imam-hatip, anadolu ve fen liselerinde görev yapan okul müdürleri genel liselerde görev yapan okul müdürlerine göre; üst düzey sosyoekonomik çevredeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin, alt düzey sosyoekonomik çevredeki okullarda görev yapan okul müdürlerine göre yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışır (2008) tarafından yapılan “Mamak ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri” adlı araştırmada 2007- 2008 öğretim yılında Ankara İli Mamak İlçesi İlköğretim Okullarında görev yapan yöneticilerden 92 müdür, 4 müdür başyardımcısı ve 144 müdür yardımcısının görüşleri alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri en çok rasyonel yetki türünü kullanmakta, ancak geleneksel ve karizmatik yetki türlerini de yüksek düzeyde kullanmaktadırlar. Okul müdürleri ile müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin rasyonel yetkilerini kullanma algıları benzer olmakla beraber geleneksel ve karizmatik yetki kullanmalarına dönük algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Okul müdürlerinin en çok bütçe ve kaynak yetersizliği engeliyle karşı karşıya oldukları belirtilmiştir. Okul müdürleri yetki kullanmaktan az düzeyde kaçınmaktadırlar. Ayrıca okul müdürleri yetkilerini aşan konuda çoğunlukla çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtmaktadırlar.

Ünal (2008) tarafından yapılan “Yetkeci Yönetim Tarzının Öğretmen Performansına Etkisi” adlı araştırmada 2007-2008 öğretim yılında İstanbul ilindeki meslek liselerinde çalışmakta olan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda, yönetici davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri belirlenmiş, yetkeci yönetim tarzının öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre farklı sonuçlara yol açtığı görülmüştür.

Arslan (2009) tarafından yapılan “Yönetim Faaliyetlerini Harekete Geçiren Güç Olarak Otorite Kullanımı, Ortaya Çıkan Sorunlar, Çözüm Önerileri Ve Çorum İlinde Faaliyet Gösteren İş Örgütlerinde Bir Araştırma” adlı araştırmada yetki ve yönetim otoritesi analiz edilerek, otoritenin kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Sönmez (2010) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Görev Alanlarına Yönelik Yetki Kullanımında Karşılaştıkları Sorunlar ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmada, 2009-2010 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili içerisinde görev yapan ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinden 114 müdür, 211 müdür yardımcısının görüşleri alınmıştır.

Araştırma sonucunda, cinsiyet değişkenine göre kadın yöneticilerin, medeni duruma göre ise evli yöneticilerin görev alanlarına dair yetki kullanımında daha sık sorunla karşılaştıkları da elde edilen bulgular arasındadır. Ayrıca yetki kullanımında karşılaşılan sorunlar ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin genelde düşük düzeyde ancak anlamlı olduğu yani yöneticilerin yaşadıkları sorunlar arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Koçak (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Algılarının Belirlenmesi” adlı çalışmada Afyonkarahisar ilinde görev yapan 348 öğretmenden örneklem dahilinde olanların görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin yetki devri ve otonomiye dair algılarının manidar derecede beklenen ortalamanın üstünde olduğu saptanmıştır. Eğitim durumu, çalışılan öğretim kademesi ve branş değişkenlerinin, öğretmenlerin yetki devri ve genel otonomiye dair algılarına etki etmediği, program otonomisine dair algılarını etkilediği belirlenmiştir. Lisansüstü eğitim alan öğretmenlerle, ön lisans mezunu olan öğretmenlerin, ilköğretim birinci kademe öğretmenleri ile ilköğretim ikinci kademe öğretmenlerinin, sınıf öğretmenleri ile beden eğitimi ve beden eğitimi ile matematik öğretmenlerinin program otonomisine dair algıları arasında manidar fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenler şu an en fazla, “öğrencilere adil davranma ve bununla ilgili önlem alma” ile “öğrenci beklentilerine cevap verebilme” konusunda kendilerini hesap verebilir hissettiklerini; hesap verebilirlik ile ilgili gelecekte yapılabilecek düzenlemelerde en fazla “öğretimin kalitesi” ve “mesleki bilgi ve becerilerinin gelişimi” konularına önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin; yetki devri ve program otonomisine sahip olma düzeyleri arasında, genel otonomi ve program otonomisine sahip olma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin yetki ve otonomilerinin artırılması ve bunun denetimi için etkili bir hesap verebilirlik politikasının uygulamaya konması gerektiğini belirtmektedir.

2.14. Yurtdışı Araştırmalar

French ve Raven (1960) tarafından yapılan güç analizine yönelik çalışmada beş güç tarzı üzerinde durulmuştur. Bu güçler yasal güç, ceza gücü, ödül gücü, uzmanlık gücü ve kişilik gücü olarak formüle edilmiştir (Meydan ve Polat, 2010: 130).

1. Bu güçlerden yasal güç, ceza gücü ve ödül gücünün formal boyutta toplanmıştır.
2. Uzmanlık gücü ile kişilik gücünün kaynağı ise yöneticinin kendisi olduğu belirtilmiştir.
3. Yöneticilerin formal güçleri kullanma konusunda eşit koşullara sahip olduğu belirtilmiştir.
4. Kişilik gücü ve uzmanlık gücünün kullanılması yöneticiden yöneticiye değişiklik gösterdiği belirtilmiştir.

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

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

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

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama aracı güvenirliği ve geçerliliği, veri çözümleme teknikleri yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumun olduğu şekliyle betimlenmesidir. Evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1998: 79). Bu yöntemde olaylar doğal ortamı içinde ele alınmakta, araştırmanın kurum personeline zorluk çıkarmadan, mevcut düzeni bozmadan, değiştirmeden yapılabilmektedir (Kaptan, 1998: 59).

İlköğretim kurumları müdürlerinin, kullandıkları yetki türlerine ve düzeylerine, yetki kullanmada karşılaştıkları engellere, yetki kullanmaktan kaçınma nedenlerine ve yetkiyi aşan durumlarda gösterdikleri davranışlara ilişkin müdürlerin ve öğretmenlerin görüşlerini ortaya koyacak olan bu araştırma tarama modelindedir.

Araştırma kapsamında görüşlerini almak için müdür ve öğretmenlere ölçek uygulanarak veriler toplanmış, elde edilen veriler üzerinde istatistiksel çözümlemeler yapılmıştır.

3.2. Araştırma Evreni

Araştırma evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Antalya İli Merkez Muratpaşa İlçesi'nde MEB'e bağlı resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Kamuoyunda 4+4+4 adıyla bilinen eğitim sistemiyle ilköğretim okullarının bir kısmı ilkokula (1-4. Sınıf), bir kısmı ortaokula (5-8. Sınıf) bir kısmı da ilkokul ve ortaokul birlikte eğitim veren okullara dönüştürülmüştür. Antalya İli Muratpaşa İlçesindeki ilköğretim okullarının tamamı hem ilkokul ve ortaokul olarak birlikte ve tek okul müdürü idaresinde -ilköğretimken olduğu gibi- eğitim öğretime devam etmektedir.

Antalya İl MEM verilerine göre Muratpaşa İlçesinde 54 ilköğretim kurumunda 54 müdür ve 2468 öğretmen bulunmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan okulların listesi (EK 1).

3.3. Örneklem

Tüm okul müdürleri örnekleme alınmış, 54 okul müdürüne ölçek verilmiştir. Dağıtılan ölçeklerden %98.1'i olan 53 ölçek geri dönmüştür. Dağıtılan ölçeklerden %94.4'ü olan 51'i araştırmaya veri oluşturabilecek nitelikte geçerli sayılmıştır. Ölçek uygulanan müdürlere ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1
Ölçek Uygulanan Müdürlerin Sayısı

Ölçek Dağıtılan Müdür Sayısı		Geri Dönen Ölçek		Geçersiz Ölçek		Geçerli Ölçek	
n	%	n	%	n	%	n	%
54	100	53	98.1	2	3.7	51	94.4

Öğretmenler için evrenin büyüklüğünden dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir. Öğretmen görüşleri alınırken, 54 ilköğretim kurumundan rastgele seçilen

20'si örneklem grubuna alınmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:40) evren-örneklem hesaplamasından (Tablo 2) yararlanılarak .95 temsil yeteneği ve .05 hata payıyla 333 öğretmen sayı olarak yeterli görülmüştür.

Tablo 2
Evren - Örneklem Büyüklüğü Tablosu

Evren Büyüklüğü	$\pm .05$ örnekleme hatası p= .5 q= .5
500	217
750	254
1000	278
2500	333
5000	357

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)

Ancak ölçeklerin hepsinin geri dönmeyebileceği, dönen ölçeklerde de olabilecek eksikliklerden dolayı değerlendirme dışı kalabileceği düşünülerek bu sayı evrenin yaklaşık %16.6'sı olan 410 olarak belirlenmiştir. Öğretmen görüşleri için örnekleme alınan okullar ve ölçek dağıtılan öğretmenlerin sayıları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3
Ölçek Dağıtılan Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı

S.N.	İlkokulun Adı	Öğretmen Sayısı	Ortaokulun Adı	Öğretmen Sayısı	İlkokul+Ortaokul Toplam Öğretmen	Ölçek Dağıtılan Öğretmen Sayısı
1	Ahmet Bileydi İlkokulu	32	Ahmet Bileydi Ortaokulu	41	73	24
2	Atatürk İlkokulu	28	Atatürk Ortaokulu	39	67	22
3	Başöğretmen Atatürk İlkokulu	42	Başöğretmen Atatürk Ortaokulu	67	109	34
4	Dr.İlhami Tankut İlkokulu	16	Dr.İlhami Tankut Ortaokulu	19	35	12

Tablo 3'ün devamı

S.N.	İlkokulun Adı	Öğretmen Sayısı	Ortaokulun Adı	Öğretmen Sayısı	İlkokul+Ortaokul Toplam Öğretmen	Ölçek Dağıtılan Öğretmen Sayısı
5	Ergenekon İlkokulu	13	Ergenekon Ortaokulu	22	35	11
6	Fatmagül Özpınar İlkokulu	30	Fatmagül Özpınar Ortaokulu	48	78	25
7	Güvenlik İlkokulu	27	Güvenlik Ortaokulu	31	58	19
8	Güzeloba İlkokulu	34	Güzeloba Ortaokulu	39	73	23
9	Hanım-Ömer Çağiran İlkokulu	30	Hanım-Ömer Çağiran Ortaokulu	32	62	21
10	İnönü İlkokulu	22	İnönü Ortaokulu	28	50	17
11	İstiklal İlkokulu	32	İstiklal Ortaokulu	38	70	23
12	Kamile Çömlekçioğlu İlkokulu	30	Kamile Çömlekçioğlu Ortaokulu	38	68	22
13	Kazım Şanöz İlkokulu	28	Kazım Şanöz Ortaokulu	35	63	20
14	MecdudeBaşakıncı İlkokulu	21	MecdudeBaşakıncı Ortaokulu	30	51	17
15	Meryem Mustafa Ege İlkokulu	22	Meryem Mustafa Ege Ortaokulu	29	51	17
16	Nadire Konuk ve Ali Oğuz Konuk İlkokulu	37	Nadire Konuk ve Ali Oğuz Konuk Ortaokulu	35	72	24
17	Namık Kemal İlkokulu	27	Namık Kemal Ortaokulu	37	64	21
18	Ramazan Savaş İlkokulu	28	Ramazan Savaş Ortaokulu	38	66	22
19	Ülkü-Seyfi Kandemir İlkokulu	15	Ülkü-Seyfi Kandemir Ortaokulu	21	36	12
20	Vali Saim Çotur İlkokulu	37	Vali Saim Çotur Ortaokulu	38	75	24
Toplam		551		705	1256	410

Tablo 3’te gösterilen okullarda görev yapan 410 öğretmene ölçek dağıtılmış, dağıtılan ölçeklerin %93.9’u olan 385’i geri dönmüştür. Dağıtılan ölçeklerin %86.3’ü olan 354 ölçek araştırmaya veri oluşturabilecek nitelikte geçerli sayılmıştır. Ölçek uygulanan öğretmen sayısına ilişkin bilgiler Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4
Ölçek Uygulanan Öğretmen Sayısı

Ölçek Dağıtılan Öğretmen Sayısı		Geri Dönen Ölçek		Geçersiz Ölçek		Geçerli Ölçek	
n	%	n	%	n	%	n	%
410	100	385	93.9	31	7.6	354	86.3

Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Kişisel ve Mesleki Bilgileri

Örnekleme oluşturan müdürlere uygulanan ölçeğin kişisel bilgiler formundan elde edilen bilgiler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5
Örnekleme Oluşturan Müdürlerinin Kişisel ve Mesleki Bilgileri

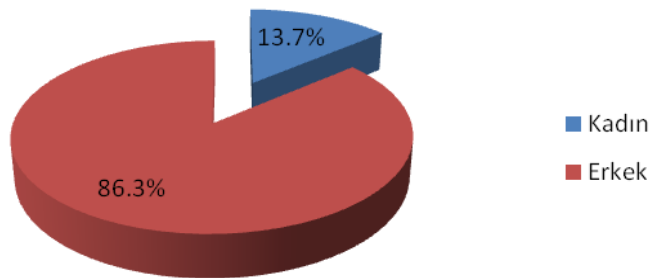
Müdürlerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri		n	%
Cinsiyet	Kadın	7	13.7
	Erkek	44	86.3
Yaş	20-30 yaş	-	-
	31-40 yaş	16	31.4
	41-50 yaş	21	41.2
	51-60 yaş	14	27.5
	60 yaş üzeri	-	-
Kadrosunun Bulunduğu Kurum	İlkokul	25	49
	Ortaokul	26	51
Yöneticilik Kıdemi	0-5 yıl	8	15.7
	6-10 yıl	9	17.6
	11-15 yıl	10	19.6
	16-20 yıl	9	17.6
	21 yıl ve üzeri	15	29.4

Tablo 5'in devamı

Mezun Olduğu Okul	İki veya üç yıllık okul	8	15.7
	Lisans tamamlama	12	23.5
	Lisans	27	52.9
	Yüksek lisans “EYD”	4	7.8
	Yüksek lisans “Diğer”	-	-
	Diğer	-	-
Yöneticiliğe Atanma Şekli	Sınavla	25	49
	Sınavsız	21	41.2
	Vekâleten	5	9.8
Toplam (n)		51	100

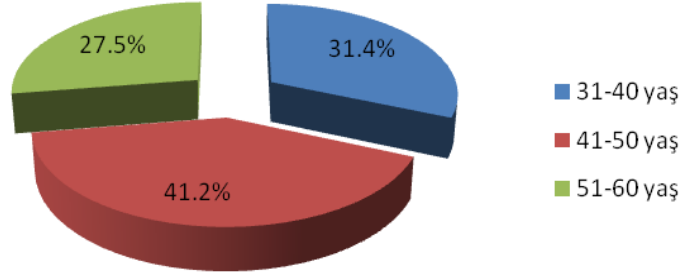
Örnekleme oluşturan müdürlerin %13.7'sini oluşturan 7'si kadın ve %86.3'ünü oluşturan 44'ü erkektir. Örnekleme oluşturan müdürlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1
Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



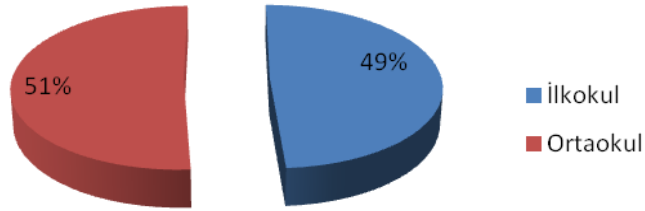
Örnekleme oluşturan müdürlerin %31.4'ünü oluşturan 16'sı 31-40 yaş, %41.2'sini oluşturan 21'i 41-50 yaş ve %27.5'ini oluşturan 14'ü 51-60 yaş aralığındadır. Örnekleme oluşturan müdürlerin yaşlarına göre dağılımı Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2
Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Yaşlarına Göre Dağılımı



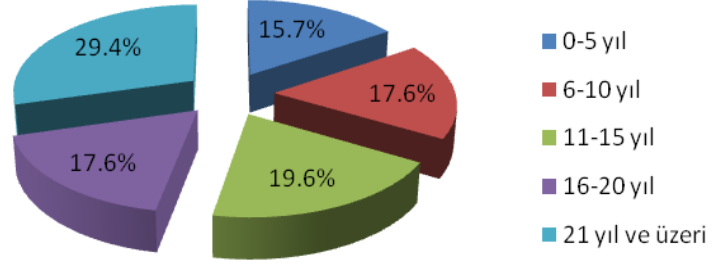
Örnekleme oluşturan müdürlerin %49'unu oluşturan 25'i ilkökul ve %51'ini oluşturan 26'sı ortaokul kadrosundadır. Örnekleme oluşturan müdürlerin kurum türlerine göre dağılımı Şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 3
Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Kurum Türlerine Göre Dağılımı



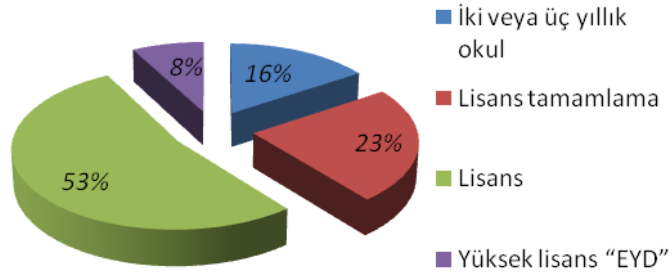
Örnekleme oluşturan müdürlerin %15.7'sini oluşturan 8'i 0-5 yıl, %17.6'sını oluşturan 9'u 6-10 yıl, %19.6'sını oluşturan 10'u 11-15 yıl, %17.6'sını oluşturan 9'u 16-20 yıl ve %29.4'ünü oluşturan 15'i 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Örnekleme oluşturan müdürlerin yöneticilik kıdemlerine göre dağılımı Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4
Örnekleme Oluşturan Müdürlerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı



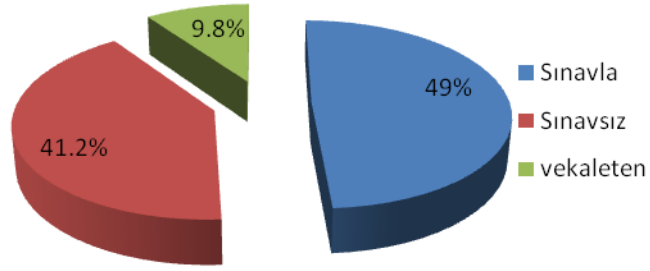
Örnekleme oluşturan müdürlerin %15.7'sini oluşturan 8'i iki veya üç yıllık okul, %23.5'ini oluşturan 12'si lisans tamamlama, %52.9'unu oluşturan 27'si lisans ve %7.8'ini oluşturan 4'ü Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans mezunudur. Örnekleme oluşturan müdürlerin mezun oldukları okula göre dağılımı Şekil 5'te gösterilmiştir.

Şekil 5
Örnekleme Oluşturan Müdürlerin
Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Dağılımı



Örnekleme oluşturan müdürlerin %49'unu oluşturan 25'i sınavla atanarak, %41.2'sini oluşturan 21'i sınavsız atama ve %9.8'ini oluşturan 5'i vekaleten görev gelmiştir. Örnekleme oluşturan müdürlerin atama şekillerine göre dağılımı Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6
Örnekleme Oluşturan Müdürlerinin Atama Şekillerine Göre Dağılımı



Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Bilgileri

Örnekleme oluşturan öğretmenlere uygulanan ölçeğin kişisel bilgiler formundan elde edilen bilgiler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Bilgileri

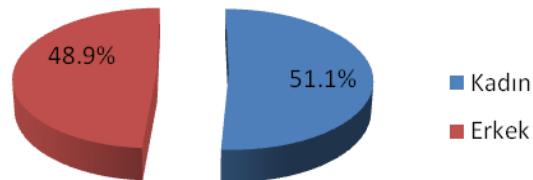
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri		n	%
Cinsiyet	Kadın	181	51.1
	Erkek	173	48.9
Yaş	20-30 yaş	41	11.6
	31-40 yaş	100	28.2
	41-50 yaş	140	39.5
	51-60 yaş	73	20.6

Tablo 6'nın devamı

Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri		n	%
Kadrosunun Bulunduğu Kurum	İlkokul	147	41.5
	Ortaokul	207	58.5
Kıdem	0-5 yıl	16	4.5
	6-10 yıl	40	11.3
	11-15 yıl	72	20.3
	16-20 yıl	87	24.6
	21 yıl ve üzeri	139	39.3
	İki veya üç yıllık okul	73	20.6
Mezun Olduğu Okul	Lisans tamamlama	35	9.9
	Lisans	227	64.1
	Yüksek lisans	19	5.4
	Diğer	-	-
	Toplam (n)	354	100

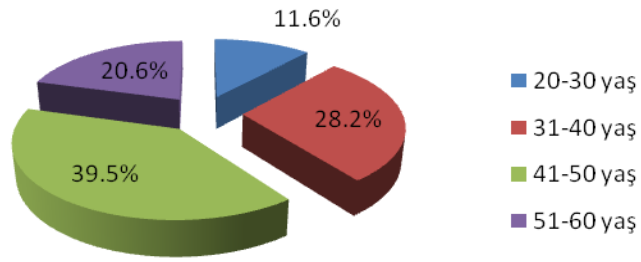
Örneklemi oluşturan öğretmenlerden %51.1'ini oluşturan 181'i kadın ve %48.9'unu oluşturan 173'ü erkektir. Örneklemi oluşturan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Şekil 7'de gösterilmiştir.

Şekil 7
Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



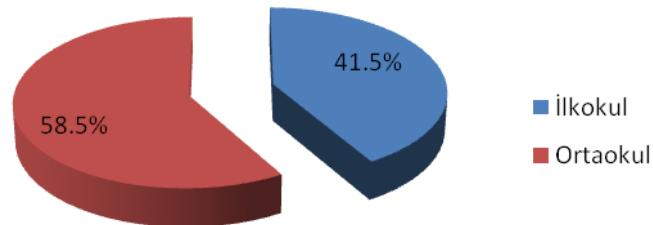
Örnekleme oluşturan öğretmenlerden %11.6'sını oluşturan 41'i 20-30 yaş, %28.2'sini oluşturan 100'ü 31-40 yaş, %39.5'ini oluşturan 140'ı 41-50 yaş ve %20.6'sını oluşturan 73'ü 51-60 yaş aralığındadır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı Şekil 8'de gösterilmiştir.

Şekil 8
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı



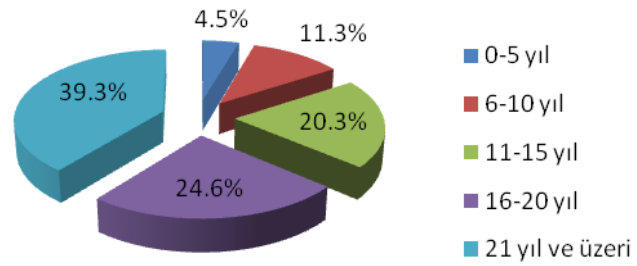
Araştırmaya katılan öğretmenlerden %41.5'ini oluşturan 147'si ilkokul ve %58.5'ini oluşturan 207'si ortaokul kadrosundadır. Öğretmenlerin kurum türlerine göre dağılımı Şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 9
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Kurum Türlerine Göre Dağılımı



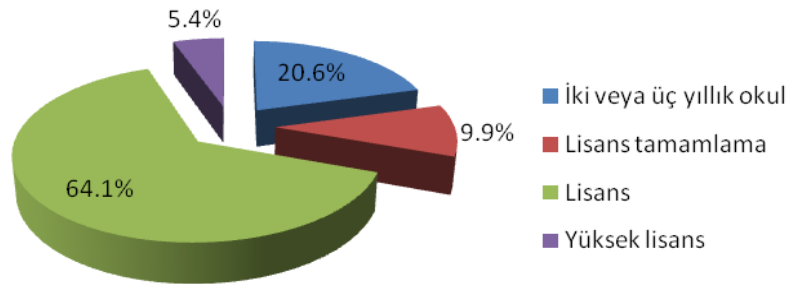
Örnekleme oluşturan öğretmenlerin %4.5'ini oluşturan 16'sı 0-5 yıl, %11.3'ünü oluşturan 40'ı 6-10 yıl, %20.3'ünü oluşturan 72'si 11-15 yıl, %24.6'sını oluşturan 87'si 16-20 yıl ve %39.3'ünü oluşturan 139'u 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılım Şekil 10'da gösterilmiştir.

Şekil 10
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı



Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %20.6'sı iki veya üç yıllık okul, %9.9'u lisans tamamlama, %64.1'si lisans ve %5.4'ü yüksek lisan mezunudur. Öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre dağılımı Şekil 11'de sunulmuştur.

Şekil 11
Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin
Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Dağılımı



3.1. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı için Çalışır (2008) tarafından hazırlanan “Mamak İlçesi İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türleri ve Düzeyleri” adlı yüksek lisans tezi için geliştirdiği “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Türü ve Düzeylerini Belirleme Anketi” adlı ölçek uygun bulunmuştur. Ölçeğin araştırmada kullanımı için gerekli izin alınmıştır (EK 2).

Çalışır (2008) tarafından hazırlanan ölçek, alan yazına dayalı olarak hazırlanmış, her alt boyut başlı başına bir ölçek olarak tasarlanmıştır. Ölçek tasarlanırken Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü öğretim üyelerinin görüşleri alınmış, bu görüşler doğrultusunda gerekli düzenlemelerden sonra geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda, maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt etmesi için madde toplam korelasyonu .30’un altında kalan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi yapılarak faktör yük değeri .45’in altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi tekrarlanarak elde edilen sonuçlara göre ölçeğin dört faktörden oluştuğu belirlenmiştir: İlk faktör “kullanılan yetki türü ve düzeyleri” üç boyuttan (1) Rasyonel Yetki Türü Boyutu, (2) Geleneksel Yetki Türü Boyutu, (3) Karizmatik Yetki Türü Boyutu oluşmaktadır. İkinci faktör “Yetki kullanmada karşılaşılan engeller”, üçüncü faktör ”Yetki kullanmaktan kaçınma nedenleri”, dördüncü faktör ise “Yetkiyi aşan durumlara karşı gösterilen davranışlar” olarak adlandırılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için yapılan testler sonucunda (Cronbach Alpha) ölçeğin ve alt boyutların güvenilirlikleri yüksek çıkmıştır.

Ölçeğin ve alt ölçeklerin güvenilirlikleri ve faktörlerin ölçekte ölçülmek istenen özelliklerin ne kadarını açıkladığına ilişkin (Açıklanan Varyans) veriler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7
Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Bilgileri

Boyutlar/Alt Boyutlar		Md. Sayısı	Maddeler	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans
1. Kullanılan Yetki Türü ve Düzeyi	1.1 Rasyonel Yetki Türü	14	1, 2, 4, 5, 10, 11, 16, 17, 21, 22, 27, 28, 33, 34	.88	%61
	1.2 Geleneksel Yetki Türü	11	6, 7, 12, 13, 18, 23, 24, 29, 30, 35, 36	.83	%62
	1.3 Karizmatik Yetki Türü	13	3, 8, 9, 14, 15, 19, 20, 25, 26, 31, 32, 37, 38	.95	%62
2. Yetki kullanmada karşılaşılan engeller		11	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	.87	%61
3. Yetki kullanmaktan kaçınma nedenleri		10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,	.96	%73
4. Yetkiyi aşan durumlara karşı gösterilen davranışlar		6	1, 2, 3, 4, 5, 6	.74	%67

Araştırmada Okul müdürlerine, “Okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri”, “okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları engeller”, “okul müdürlerinin yetki kullanmaktan kaçınma nedenleri”, “okul müdürlerinin yetkilerini aşan durumlara karşı gösterdikleri davranışlar” alt boyutlarının hepsinin uygulanması uygun görülmüştür.

Öğretmenlere ise “Okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri” alt ölçeğinin uygulanması uygun görülmüştür. Öğretmenlere “Okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları engeller”, “okul müdürlerinin yetki kullanmaktan kaçınma nedenleri” ve “okul müdürlerinin yetkilerini aşan durumlara karşı gösterdikleri davranışlar” alt boyutlarının - bu konularda öğretmenlerin doğrudan bilgi sahibi olamayacakları düşüncesiyle- uygulanması uygun görülmemiştir.

Araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcı bilgilendirme formu, kişisel bilgiler formu eklenerek ve gerekli uyarlamalar yapılarak müdür ve öğretmenler için uygulamaya hazır hale getirilmiştir (EK 3).

3.2. Ölçeğin Uygulanması

İlgili makamlardan izin alındıktan sonra (EK 4) 2013 yılı Mart Ayı içinde örnekleme alınan okullarda ölçek uygulanmıştır.

Araştırmacı ilköğretim kurumları müdürlerine ölçek uygulamak için, örneklem kapsamındaki okullara giderek okul müdürleriyle görüşmüştür. Okul müdürlerine araştırmanın amacı hakkında bilgi verilerek, ölçek uygulanmıştır.

Öğretmen görüşleri için örnekleme alınan okullarda -okul müdürünün bilgisi dâhilinde ve eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde- araştırma amacı hakkında bilgi verilerek, önceden belirlenen sayıda gönüllü öğretmene ölçek uygulanmıştır.

3.3. Veri Çözümleme Teknikleri

Araştırma verileri kodlanarak, SPSS istatistik programına aktarılmış ve çözümlemeler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler, 1–5 arası puanlanan Likert tipi ölçektir, ölçek seçenekleri ve puan aralıkları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8
Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Hiç	1	1.00 – 1.80
Az	2	1.81 – 2.60
Orta	3	2.61 – 3.40
Çok	4	3.41 – 4.20
Pek çok	5	4.21 – 5.00

Verilerin çözümlenmesi için *Aritmetik Ortalama (O)*, *Standart Sapma (ss)* ve parametrik testlerden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler normal dağılıma sahip, varyanslar homojen, örneklemden denekler rastgele ve birbirinden bağımsız seçildiğinden parametrik test varsayımları sağlanmıştır.

İki grubun ortalamaları arasındaki farkın önemli olup olmadığının belirlenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemliliği Testi (*t*-testi), üç veya daha fazla grubun ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde *Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi (F)*, farkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunmasında *Tukey Testi* kullanılmıştır. Aritmetik ortalamalar değerlendirilirken Tablo 8'deki puanlara karşılık gelen seçenekler kullanılmıştır. Testlerde $p \leq .05$ önemlilik düzeyi seçilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde toplanan verilerin istatistiksel çözümlemelerinden elde edilen bulgular ve bulgulara dayalı yoruma yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt probleminin “İlköğretim kurumları müdürlerinin yetki kullanma düzeylerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri nelerdir? Bu görüşler anlamlı farklılık göstermekte midir?” çözümünde; müdürlerin ve öğretmenlerin görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları (O), Standart Sapmaları (ss) ve maddelerin verilen puanlara göre önem sıralaması (Sıra) rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanımı boyutlarının her biri için ortaya konulmuştur. Müdürlerin ve öğretmenlerin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği her boyut için incelenmiştir.

4.1.1. İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Rasyonel Yetki Kullanımı Boyutuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

İlköğretim kurumları müdürlerinin rasyonel yetki kullanımı boyutu konusunda müdür ve öğretmen görüşlerine ilişkin istatistiksel bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9
Rasyonel Yetki Kullanımı Boyutuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

Mad. No	Maddeler	Müdür			Öğretmen		
		Sıra	O	ss	Sıra	O	ss
1	-Okul müdürünün - okul çalışanlarından istediği/istediğim görevler, görev tanımlarından doğar.	7	3.92	.91	3	3.96	.76
2	-Okul müdürü - okulla ilgili sorunların çözümünde, okul çalışanlarının görüşünü alır/alırım.	4	4.12	.62	10	3.70	.89
4	-Okul müdürü- okulda rasyonel kural veya normlara göre hareket eder/ederim.	10	3.80	.89	9	3.79	.92
5	-Okul müdürü- okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alır/alırım.	3	4.22	.73	2	3.99	.93
10	-Okul müdürü- okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izler, yasalara göre önlem alır/alırım.	14	3.57	.96	14	3.45	.92
11	-Okul müdürü- yetkilerini kullanırken mantıklı ve demokratik esasları göz önünde bulundurur/bulundururum.	2	4.27	.70	7	3.81	.93
16	-Okul müdürü- okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanır/kullanırım.	12	3.65	1.20	12	3.57	1.05
17	-Okul müdürü- bütün çalışanlara eşit mesafede bulunur/bulunurum.	1	4.35	.63	6	3.82	1.01
21	-Okul müdürü- yasal olarak açık bir şekilde tanımlanmış bir yetkiye göre hareket eder/ederim.	9	3.88	.86	4	3.92	.82

Tablo 9'un devamı

Mad. No	Maddeler	Müdür			Öğretmen		
		Sıra	O	ss	Sıra	O	ss
22	-Okul müdürü- alınan kararları ve emirleri yazılı olarak duyurur/duyururum.	5	3.98	.81	1	4.08	0.83
27	-Okul müdürünün- yetkilerine/yetkilerime karşı çalışanların yükümlülüğü, sadece görevlerinden kaynaklanmaktadır.	13	3.59	.96	13	3.54	.77
28	-Okul müdürü- yetkilerini/yetkilerimi yasalar çerçevesinde koyduğu, sınırları açıkça belirlenmiş kurallara göre kullanır/kullanırım.	11	3.65	.74	5	3.91	.75
33	-Okul müdürü- kriz durumunda, kriz eylem planına göre hareket eder/ederim.	6	3.94	.90	11	3.64	.87
34	-Okul müdürü- okulda bütün çalışanların yasalara uygun olan emirlere titizlikle uymalarını ister/isterim.	8	3.90	.78	8	3.81	.87
Toplam			3.92	.49		3.78	.57

Tablo 9'daki verilere göre rasyonel yetki kullanımı boyutunda yer alan maddelere ilişkin müdürlerin görüşlerinin ortalamaları O=3.57-4.35 öğretmenlerin görüşlerinin ortalamaları O=3.45-4.08 arasında değişmektedir. Müdürlerin, ilköğretim kurumları müdürlerinin rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması O=3.92, öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması O=3.78'tir. Müdürler ve öğretmenler bu boyuta ilişkin maddelere *Çok* düzeyde katılmaktadır.

Müdürler, "Bütün çalışanlara eşit mesafede bulunma" O=4.35, "Yetkileri kullanırken mantıklı ve demokratik esasları göz önünde bulundurma" O=4.27, "Okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alma" O=4.22 maddelerini en çok kullandıkları rasyonel yetkiler olarak belirtmişlerdir.

Öğretmenler, “Alınan kararları ve emirleri yazılı olarak duyurma” O=4.08, “Okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alma” O=3.99, “Okul çalışanlarından istenilen görevlerin, görev tanımlarından doğması” O=3.96 maddelerini müdürlerin en çok kullandıkları rasyonel yetkiler olarak belirtmişlerdir.

Müdürler, “Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izleyerek, yasalara göre önlem alma” O=3.57, “Yetkilere karşı çalışanların yükümlülüğünün, sadece görevlerinden kaynaklanması” O=3.59, “Yetkilerini yasalar çerçevesinde, sınırları açıkça belirlenmiş kurallara göre kullanma” O=3.65, “Okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanma” O=3.65 maddelerini en az kullandıkları rasyonel yetkiler olarak belirtmişlerdir.

Öğretmenler, “Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izleme, yasalara göre önlem alması” O=3.45, “Müdürün yetkilerine karşı çalışanların yükümlülüğünün, sadece görevlerinden kaynaklanması” O=3.54, “Okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanması” O=3.57 maddelerini müdürlerin en az kullandıkları rasyonel yetkiler olarak belirtmişlerdir.

İlköğretim kurumları müdürlerinin, “Okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alması” hem müdür hem de öğretmenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları ortak madde olurken, “Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izleme, yasalara göre önlem alma”, “Müdürün yetkilerine karşı çalışanların yükümlülüğünün, sadece görevlerinden kaynaklanması”, “Okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanma” hem müdürlerin hem de öğretmenlerin en düşük düzeyde katıldıkları ortak maddelerdir.

Yapılan diğer araştırmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir. Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya göre müdürlerin rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (O=3.99) *Çok* düzeydedir. Müdürler “Bütün çalışanlara eşit mesafede bulunma”, “Okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte

alma” davranışlarını en çok kullandıkları rasyonel yetkiler olarak belirtirken, “Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izleyerek, yasalara göre önlem alma”, “Okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanma” davranışlarını en az kullandıkları rasyonel yetkiler olarak belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin rasyonel yetki kullanımına ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerinin ortalaması (O=3.89) *Çok* düzeydedir. Erdem (2002) tarafından yapılan araştırmada müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin yetkilerini klasik yetki türünde ortaya koymaktadır.

Sarıtaş (1991) tarafından yapılan araştırma da okul müdürleri, öğretmenleri etkilemek amacıyla yetkilerini *Çoğu Zaman* kullandıklarını belirtirken, öğretmenler *Ara Sıra* olduğunu belirtmişlerdir. Aslan (2006) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin biçimsel yetkilerini kullanmalarına ilişkin müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3.27) öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması (O=3.24) *Orta* düzeydedir.

Bürokratik bir örgüt olan okulda, müdürlerin yetkilerinin esas kaynağı yasalara dayanan mevzuattır. Bu yüzden rasyonel yetkiyi *Çok* düzeyde kullanmalarının normal olduğu söylenebilir. Yasal yetkiler sıradan işlemleri yerine getirmek için yeterlidir.

Okulla ilgili işlerde öğretmenlerle birlikte karar almak, onların kararların uygulanmasına etkili bir şekilde katılmasını sağlayabilir. Okullarda öğretmenlerle birlikte karar alınmasını sağlayan değişik kurullar ve komisyonlar bulunmaktadır. MEB öğretmenlerin yönetime ve kararlara katılımını yasal mevzuatla güvence altına almaya çalışmıştır. İKY’de (2013) bu kurulların neler olduğu ve bunların çalışma şekilleri belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara dayalı olarak yasal mevzuat doğrultusunda okullarda öğretmenlerin kararlara katılımının sağlandığı söylenebilir.

Öğretmenler, kendilerini rutin bürokratik işler yapan bireyler olarak değil de bir işi profesyonel olarak yerine getiren uzmanlar olarak görmektedirler ve yaptıkları iş

üzerinde kontrol ve denetim oldukça sınırlıdır (Balcı ve diğer., 2004: s. 12). Bu yüzden okul müdürü ve öğretmen arasındaki ilişkiler diğer örgütlerdeki yönetici yönetilen ilişkilerinden farklılaşmakta, formal yapıdan uzaklaşmaktadır. Müdürün öğretmenlik mesleğinden geliyor olması bu ilişkiyi daha da informal bir yapıya dönüştürebilmektedir. Okulların kendine özgü yönleri müdürün sadece yasal yetkileri kullanarak öğretmenleri etkileyebilmesini sınırlayabilmektedir. “Çalışanların kusurlu davranışlarını izleme ve yasalara göre önlem alma”, “Okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanma” ve “Müdürün yetkilerine karşı çalışanların yükümlülüğünün, sadece görevlerinden kaynaklanması” maddelerinin müdürlerin en az kullandıkları rasyonel yetkiler olmasının okulun kendine özgü yönlerinden kaynaklandığı söylenebilir.

4.1.2. İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Geleneksel Yetki Kullanımı Boyutuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

İlköğretim kurumları müdürlerinin geleneksel yetki kullanımı boyutu konusunda müdür ve öğretmen görüşlerine ilişkin istatistiksel bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10
Geleneksel Yetki Kullanımı Boyutuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

Mad. No	Maddeler	Müdür			Öğretmen		
		Sıra	O	ss	Sıra	O	ss
6	-Okul müdürü - işlerin mevcut yapılma şekillerini korumaya çalışır/çalışırım.	7	3.84	.92	4	3.92	.87
7	-Okul müdürü - okul çalışanlarının emir ve talimatlara itaat etmelerini bekler/beklerim.	3	4.04	.75	2	3.93	.82
12	-Okul müdürü - okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alır, gerektiğinde ceza verir/veririm.	11	2.59	1.27	11	2.66	1.11

Tablo 10'un devamı

Mad. No	Maddeler	Müdür			Öğretmen		
		Sıra	O	ss	Sıra	O	ss
13	-Okul müdürü - yetkileri kullanırken daima resmi prosedüre uygun davranır/davranırım.	9	3.57	.85	8	3.71	.88
18	-Okul müdürü - beraber çalışacağı personelin teknik bilgisinden çok güvenilir olmasını yeğler/yeğlerim.	4	4.00	.85	9	3.71	.74
23	-Okul müdürü - eğitim sisteminde mevzuatın öngördüğü görevleri yapar/yaparım, riskli davranışlardan kaçınır/kaçınırım.	8	3.76	1.05	3	3.92	.86
24	-Okul müdürü - okul çalışanlarının emirlerime uymaya istekli olmalarını ister/isterim.	5	3.96	.66	7	3.82	.92
29	-Okul müdürü - Okul müdürü yetkilerini kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurur/bulundururum.	1	4.27	.70	1	3.94	.90
30	-Okul müdürü - okulun amaçlarına ulaşması için, riski olmayan ve iyi bilinen, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını benimser/benimserim.	6	3.88	.84	5	3.90	.88
35	-Okul müdürü - özel görevleri, yapabileceğine inandığım personele verir/veririm.	2	4.14	.63	6	3.84	.82
36	-Okul müdürü - okul çalışanlarının itaat ederek -kendini- memnun etmelerini bekler/beklerim	10	3.22	1.27	10	3.36	1.01
Toplam			3.75	.53		3.7	.54

Tablo 10'daki verilere göre geleneksel yetki kullanımı boyutunda yer alan maddelere ilişkin müdürlerin görüşlerinin ortalamaları O=2.59-4.27 öğretmenlerin görüşlerinin ortalamaları O=2.66-3.94 arasında değişmektedir. Müdürlerin, ilköğretim kurumları müdürlerinin geleneksel yetki kullanımı boyutuna ilişkin

görüşlerinin ortalaması $O=3.75$, öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.70$ 'tir. Müdürler ve öğretmenler geleneksel yetki kullanımına ilişkin görüşlere *Çok* düzeyde katılmaktadır.

Müdürler, “Yetkileri kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurma” $O=4.27$, “Özel görevleri, yapabileceğine inandığı personele verme” $O=4.14$, “Okul çalışanlarının emir ve talimatlarına itaat etmelerini bekleme” $O=4.04$ maddelerini en çok kullandıkları geleneksel yetkiler olarak belirtmişlerdir.

Öğretmenler, “Yetkilerini kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurma” $O=3.94$, “Okul çalışanlarının, emir ve talimatlarına itaat etmelerini bekleme” $O=3.93$, “Eğitim sisteminde mevzuatın öngördüğü görevleri yapma, riskli davranışlardan kaçınma” $O=3.92$, “İşlerin mevcut yapılma şekillerini korumaya çalışma” $O=3.92$ maddelerini müdürlerin en çok kullandıkları geleneksel yetkiler olarak belirtmişlerdir.

Müdürler, “Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alıp, gerektiğinde ceza verme” $O=2.59$ Az düzeyde, “Okul çalışanlarının itaat ederek memnun etmelerini bekleme” $O=3.22$ maddelerini en az kullandıkları geleneksel yetkiler olarak belirtmişlerdir.

Öğretmenler, “Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alıp, gerektiğinde ceza vermesi” $O=2.66$, “Okul çalışanlarının itaat ederek kendisini memnun etmelerini beklemesi” $O=3.36$ maddelerini müdürlerin en az kullandıkları geleneksel yetkiler olarak belirtmişlerdir.

İlköğretim kurumları müdürlerinin “Yetkileri kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurması”, “Okul çalışanlarının emir ve talimatlarına itaat etmelerini beklemesi” davranışlarına ilişkin maddeler hem müdür hem de öğretmenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları ortak maddeler olurken, “Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alıp, gerektiğinde ceza

verme”, “Okul çalışanlarının itaat ederek memnun etmelerini bekleme” hem müdürlerin hem de öğretmenlerin en düşük düzeyde katıldıkları ortak maddelerdir.

Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya göre müdürlerin geleneksel yetki kullanımı boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması ($O=3.62$) *Çok* düzeydedir. Okul müdürleri “Yetkileri kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurma”, “Özel görevleri, yapabileceğine inandığı personele verme” davranışlarını en çok kullandıkları geleneksel yetkiler olarak belirtirken, “Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alıp, gerektiğinde ceza verme”, “Okul çalışanlarının itaat ederek memnun etmelerini bekleme” davranışlarını ise en az kullandıkları geleneksel yetkiler olarak belirtmişlerdir. Okul müdürlerin geleneksel yetki kullanımına ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerinin ortalaması ($O=3.78$) *Çok* düzeydedir.

Müdürlerin geleneksel yetkilerini *Çok* düzeyde kullanmalarının, geleneklere önem veren bir toplum olmamızın yönetim alanına yansımından kaynaklandığı söylenebilir. Geleneksel davranışlar önceden denenmiş, sonuç alınmış olması nedeniyle belirli bir dereceye kadar güvenilirdir. Ancak bazen daha verimli ve etkili sonuçlar elde etmek için yeni yolların denenmesi ve bulunması gerekebilir. Gelişmeleri ve yenilikleri takip etmek ve yeni yönetim davranışları sergilemek örgütün gelişmesi için önemlidir.

Müdürlerin yetkilerini kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurması, onların okulu etkili ve verimli bir şekilde yaşatmak amacıyla yetkilerini kullandığını gösterir. Müdürlerin, çalışanların emir ve talimatlara itaat etmelerini beklemesinin Fayol’un yetki “emir verme ve itaat bekleme hakkı” tanımlamasına uygun düştüğü ve müdürlerin klasik yetki anlayışına uygun hareket ettiği söylenebilir.

Müdürlerin geleneksel yetki boyutuna ilişkin bulguların rasyonel yetki boyutuna ilişkin bulgularla uyumlu olduğu söylenebilir. Müdürler ve öğretmenler rasyonel

yetki boyutunda “Çalışanların kusurlu davranışlarını izleme ve yasalara göre önlem alma” maddesini müdürlerin en az kullandıkları yetkilerden biri olarak belirtirken geleneksel yetki boyutunda “Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alıp, gerektiğinde ceza verme” müdürlerin en az kullandıkları geleneksel yetkilerden biri olarak belirtmişlerdir. Bunun nedeninin okulun kendine özgü yönleri ve okul müdürü-öğretmen arasındaki ilişkinin yapısı olduğu söylenebilir. Müdürlerin yetkilerini kullanırken okulun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurmalarına ilişkin müdür ve öğretmen görüşleriyle uyumlu olarak “Okul çalışanlarının itaat ederek kendisini memnun etmelerini bekleme” maddesi müdürlerin ve öğretmenlerin en az katıldıkları maddelerden biri olmuştur. Müdürlerin yetkilerini kendi kişisel memnuniyetlerinden çok kurum için kullandıkları söylenebilir.

4.1.3. İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Karizmatik Yetki Kullanımı Boyutuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

İlköğretim kurumları müdürlerinin karizmatik yetki kullanımı boyutu konusunda müdür ve öğretmen görüşlerine ilişkin istatistiksel bulgular Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11
Karizmatik Yetki Kullanımı Boyutuna İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri

Mad. No	Maddeler	Müdür			Öğretmen		
		Sıra	O	ss	Sıra	O	ss
3	-Okul müdürü - bir sorunla karşılaştığında/karşılaştığımda, kişisel bilgi ve becerisiyle sorunu çözüme kavuşturur/kavuştururum.	9	3.96	.85	1	3.76	.96
	-Okul müdürü - muhafazakâr bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimser/benimserim.	1	4.27	.72	5	3.68	.91
9	Çalışanlar güvendikleri için, okulla ilgili sorunların çözümünü - müdürden – bekler.	8	3.98	.73	7	3.57	.96

Tablo 11'in devamı

Mad. No	Maddeler	Müdür			Öğretmen		
		Sıra	O	ss	Sıra	O	ss
14	Okul çalışanlarının –okul müdürüne- duygusal bağlılıkları vardır.	1 3	3.39	1.15	11	3.20	1.06
15	-Okul müdürü- gelecekte olabilecekler hakkında fikirler ortaya koyarak bir vizyon belirler/belirlerim.	1 0	3.96	.77	6	3.57	.86
19	Okul çalışanları –okul müdürünü- lider olarak görür, izlerler.	6	4.06	.88	10	3.50	.95
20	-Okul müdürü- okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur/bulunurum.	4	4.08	.66	2	3.73	.89
25	-Okul müdürü- okul için yüksek derecede risk alır/alırım.	1 1	3.67	.95	12	3.03	.98
26	-Okul müdürü- okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir/gösteririm.	1 2	3.55	.94	13	2.89	1.05
31	-Okul müdürü- okul çalışanlarının gereksinimlerine ve duygularına karşı oldukça duyarlılık gösterir/gösteririm.	3	4.10	.50	3	3.72	.96
32	-Okul müdürü- mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi oluşturur/oluştururum.	5	4.08	.69	9	3.53	1.05
37	-Okul müdürü- kriz durumunda, gerekli önlemleri alır, krizi atlatır/atlatırım.	7	4.06	.73	4	3.71	.89
38	-Okul müdürü- okulun geleceği ile ilgili sürekli olarak yeni fikirler üretir/üretirim.	2	4.27	.75	8	3.55	.99
Toplam			3.96	.52		3.49	.69

Tablo 11'deki verilere göre karizmatik yetki kullanımı boyutunda yer alan maddelere ilişkin müdürlerin görüşlerinin ortalamaları O=3.39-4.27, öğretmenlerin

görüşlerinin ortalamaları $O= 2.89-3.76$ arasında değişmektedir. Müdürlerin, ilköğretim kurumları müdürlerinin karizmatik yetki kullanımı boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması $O=3.96$, öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.49$ 'dur. Müdürler ve öğretmenler bu boyuta ilişkin maddelere *Çok* düzeyde katılmaktadır.

Müdürler, “Muhafazakâr bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimseme” $O=4.27$, “Okulun geleceği ile ilgili sürekli olarak yeni fikirler üretme” $O=4.27$, “Okul çalışanlarının gereksinimlerine ve duygularına karşı oldukça duyarlılık gösterme” $O=4.10$ maddelerini en çok kullandıkları karizmatik yetkiler olarak belirtmişlerdir.

Öğretmenler, “Bir sorunla karşılaştığında, kişisel bilgi ve becerisiyle sorunu çözüme kavuşturma” $O=3.76$, “Okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunma” $O=3.73$, “Okul çalışanlarının gereksinimlerine ve duygularına karşı oldukça duyarlılık gösterme” $O=3.72$, “Kriz durumunda, gerekli önlemleri alma, krizi atlatma” $O=3.71$ maddelerini ilköğretim kurumları müdürlerinin en çok kullandıkları karizmatik yetkiler olarak belirtmişlerdir.

Müdürler, “Okul çalışanlarının okul müdürüne duygusal bağlılıklarının olması” $O=3.39$, “Okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterme” $O=3.55$, “Okul için yüksek derecede risk alma” $O=3.67$ maddelerini en az kullandıkları karizmatik yetkiler olarak belirtmişlerdir.

Öğretmenler, “Okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar göstermesi” $O= 2.89$, “Okul için yüksek derecede risk alması” $O=3.03$ davranışlarına maddelerini müdürlerin en az kullandıkları karizmatik yetkiler olarak belirtmişlerdir.

İlköğretim kurumları müdürlerinin, “Okul çalışanlarının gereksinimlerine ve duygularına karşı oldukça duyarlılık göstermesi” hem müdür hem de öğretmenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları ortak madde olurken, “Okul çalışanlarının okul müdürüne duygusal bağlılıklarının olması”, “Okulun amaçlarına ulaşmasında,

alışılmışın dışında davranışlar göstermesi”, “Okul için yüksek derecede risk alması” hem müdürlerin hem de öğretmenlerin bu boyutta en düşük düzeyde katıldıkları ortak maddelerdir.

Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya göre müdürlerin karizmatik yetki kullanımı boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (O=3.96) *Çok* düzeydedir. Müdürler “Muhafazakâr bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimseme”, “Mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi oluşturma”, “Okulun geleceği ile ilgili sürekli olarak yeni fikirler üretme” davranışlarını en çok kullandıkları karizmatik yetkiler olarak belirtirken, “Okul çalışanlarının duygusal bağlılıklarının olması”, “Okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterme” davranışlarını ise en az kullandıkları karizmatik yetkiler olarak belirtmişlerdir. Müdürlerin karizmatik yetki kullanımına ilişkin müdür yardımcılarının görüşlerinin ortalaması (O=3.72) *Çok* düzeydedir.

Sarıtaş (1991) tarafından yapılan araştırmada okul müdürleri, öğretmenleri etkilemek amacıyla kişilik güçlerini *Her Zaman* kullandıklarını belirtirken, öğretmenler *Çoğu Zaman* olduğunu belirtmişlerdir. Aslan (2006) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin kişisel yetkilerini kullanmalarına ilişkin müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=4.45) *Pek Çok* düzeyde öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması (O=3.73) *Çok* düzeydedir.

Okulun amaçlarına ulaşmasında öğretmenlerin işlerine karşı istekli olmaları önemlidir. Müdürlerin, öğretmenlerin işlerine karşı istekli olmalarını sağlamak için onların gereksinimlerine ve duygularına karşı duyarlı oldukları söylenebilir.

Öğretmenler, “Okul çalışanlarının okul müdürene duygusal bağlılıklarının olması” O=3.20, “Okul müdürü okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar göstermesi” O=2.89 maddelerine ilköğretim kurumları müdürlerinin *Orta* düzeyde kullandıkları karizmatik yetkiler olarak belirtmişlerdir. Karizmatik lider, yerleşik düzenin en azından bir kısmına yönelik köklü değişikliklere giden liderdir,

lidere karşı duygusal bir bağlılık vardır (Weber, 2012: 80-94; Yukl, 1989); öğretmen görüşlerine göre karizmatik yetkinin temel göstergelerinden biri olan lidere duygusal bağlılık (Çalışır, 2008: 73) ve yenilikçi tutum müdürlerde *Orta* düzeydedir.

Okul için yüksek derecede risk alma maddesinin müdürlerin ve öğretmenlerin en az katıldığı maddelerden biri olmasının, müdürlerin, öğretmen, öğrenci ve velilerden çok fazla destek görmemesinden veya mevzuattaki sınırlamalardan kaynaklandığı söylenebilir.

4.1.4. Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

İlköğretim kurumları müdürlerinin yetki kullanımlarına ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerine ve bu görüşlerin istatistiksel bulgular ve farklılık gösterip göstermediğine ilişkin *t*-Testi sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12
Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılması *t*-Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev	n	O	ss	sd	t	Önem Denetimi
Rasyonel	Müdür	51	3.92	.49			.12
Yetki Kullanımı	Öğretmen	354	3.78	.57	403	1.58	p> .05 Fark Önemsiz
Geleneksel	Müdür	51	3.75	.53			.52
Yetki Kullanımı	Öğretmen	354	3.70	.54	403	.64	p> .05 Fark Önemsiz
Karizmatik	Müdür	51	3.96	.52			.00
Yetki Kullanımı	Öğretmen	354	3.49	.69	78,48	5.70	p < .05 Fark Önemli

Tablo 12'deki verilere göre müdürler ve öğretmenler ilköğretim kurumları müdürlerinin rasyonel, geleneksel, karizmatik yetki türlerini *Çok* düzeyde kullandıkları görüşündedir.

Müdürler, ilköğretim kurumları müdürlerinin yetki türleri içerisinde en çok karizmatik yetkilerini $O=3.96$ daha sonra rasyonel yetkilerini $O=3.92$, en az geleneksel yetkilerini $O=3.75$ kullandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler ilköğretim kurumları müdürlerinin en çok rasyonel yetkilerini $O=3.78$ daha sonra geleneksel yetkilerini $O=3.70$ en az karizmatik yetkilerini $O=3.49$ kullandıklarını belirtmişlerdir. İlköğretim kurumları müdürlerinin kullandıkları yetki türleri ve düzeyleri müdür ve öğretmenler tarafından farklı sıralanmıştır. En belirgin fark karizmatik yetki kullanımı boyutunda ortaya çıkmıştır.

Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada ise müdür ve müdür yardımcıları okul müdürlerinin en çok rasyonel yetkilerini ($O=3.93$) daha sonra karizmatik yetkilerini ($O=3.81$), en azda geleneksel yetkilerini ($O=3.72$) kullandıklarını belirtmişlerdir.

İlköğretim kurumları müdürlerinin rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin müdür görüşlerinin ortalaması $O=3.92$ öğretmen görüşlerinin ortalamasından $O=3.78$ yüksektir. Müdürler ve öğretmenler ilköğretim kurumları müdürlerinin rasyonel yetkilerini *Çok* düzeyde kullandıkları görüşündedir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında ($p > .05$) rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir. İlköğretim kurumları müdürlerinin rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin müdür görüşleri ile öğretmen görüşleri benzerdir.

Okul müdürlerinin geleneksel yetki kullanımı boyutuna ilişkin müdür görüşlerinin ortalaması $O = 3.75$ öğretmen görüşlerinin ortalamasından $O=3.70$ yüksektir. Müdürler ve öğretmenler ilköğretim kurumları müdürlerinin geleneksel yetkilerini *Çok* düzeyde kullandıkları görüşündedir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında ($p > .05$) geleneksel yetki kullanımı boyutuna ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir. İlköğretim kurumları müdürlerinin geleneksel yetki kullanımı boyutuna ilişkin müdür görüşleri ile öğretmen görüşleri benzerdir.

İlköğretim kurumları müdürlerinin karizmatik yetki kullanımı boyutuna ilişkin müdür görüşlerinin ortalaması $O=3.96$ öğretmen görüşlerinin ortalamasından $O=3.49$ yüksektir. Müdürler ve öğretmenler ilköğretim kurumları müdürlerinin karizmatik yetkilerini *Çok* düzeyde kullandıkları görüşündedir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında ($p < .05$) karizmatik yetki kullanımı boyutuna ilişkin müdür görüşleri ile öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir. Bu fark müdürlerin lehinedir. Müdürler öğretmenlere oranla ilköğretim kurumları müdürlerinin karizmatik yetkilerini daha çok kullandıklarını düşünmektedirler.

Yapılan diğer araştırmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir. Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki türünün üçünü de *Çok* kullandıkları belirlenmiştir. Keser (2007) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerine ilişkin müdür görüşlerinin ortalaması ($O=3.60$) *Katılıyorum* düzeyindedir.

Aslan (2006) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin biçimsel yetkilerini kullanmalarına ilişkin müdür görüşlerinin ortalaması ($O=3.27$) öğretmen görüşlerinin ortalamasından ($O=3.24$) yüksektir. Yine aynı araştırmada okul müdürlerinin kişisel yetkilerini kullanmalarına ilişkin müdür görüşlerinin ortalaması da ($O=4.45$) öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($O=3.73$) yüksek çıkarken okul müdürlerinin kişisel yetkilerini, biçimsel yetkilerine göre daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.

Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin geleneksel ve karizmatik yetki kullanımı boyutlarına ilişkin müdür ve müdür yardımcısı görüşleri

arasında anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmada ise ilköğretim kurumları müdürlerinin sadece karizmatik yetki kullanımını boyutuna ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir. İlköğretim kurumları müdürlerinin geleneksel yetki kullanımına ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir. Okul müdürünün rasyonel yetki kullanımı boyutu için Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamış olup araştırmayı destekler niteliktedir.

Müdürlerin kullandıkları yetki türleri müdürler ve öğretmenlerce ayrı sıralanmıştır. Müdürler kullandıkları yetkileri karizmatik, rasyonel ve geleneksel olarak sıralarken, öğretmenler müdürlerin kullandıkları yetkileri rasyonel, geleneksel ve karizmatik olarak sıralamışlardır. Bulgulara dayalı olarak müdürlerin tüm yetkil türlerini kullanmaktan kaçınmadıkları yetkilerini *Çok* düzeyde kullandıkları söylenebilir. Yetkinin yönetimin amacını gerçekleştirmek için en önemli araçlardan biri olduğu düşünüldüğünde, çok kullanılmasının normal olduğu söylenebilir.

Karizmatik yetki boyutunda müdür ve öğretmen görüşlerinin müdürlerin lehine farklı olmasının en önemli nedeninin karizmanın lidere onu takip edenlerce atfedilen bir durum olması söylenebilir. Müdürlerin karizmatik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin onların karizma özelliklerinin belirlenmesinde daha önemli olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Müdürler karizmatik yetkilerini ön planda görmektedir ancak durum öğretmenler açısından böyle değildir. Rasyonel ve geleneksel yetkilerde yetkinin kaynağı yasalar veya gelenekler olurken karizmatik yetkinin kaynağı liderin kişisel özelliklerinin onu takip edenlerce değerli kabul edilmesidir. Bu durumda müdürlerin karizmatik yetkilerinin düşündükleri kadar kabul görmediği yani karizmatik yetkilerinin düşündükleri kadar olmadığı söylenebilir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt probleminin “İlköğretim kurumları müdürlerinin yetki kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri, onların kişisel ve mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” çözümünde öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, kurumlarına, kıdemlerine ve mezun oldukları okullara göre *Aritmetik Ortalama* (O), *Standart Sapma* (ss) değerleri, aradaki farkın önemine ilişkin yapılan *t-Testi*, *Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi* ve farkın kaynağını belirlemek için yapılan *Tukey Testi* sonuçları incelenmiştir.

Öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre dağılımı ve *t*-testi sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13
Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı ve *t*-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	O	ss	sd	t	Önem Denetimi
Rasyonel Yetki Kullanımı	Erkek	173	3.78	.58	352	-.253	.80
	Kadın	181	3.79	.56			p > .05 Fark Önemsiz
Geleneksel Yetki Kullanımı	Erkek	173	3.67	.52	352	-.992	.32
	Kadın	181	3.73	.55			p > .05 Fark Önemsiz
Karizmatik Yetki Kullanımı	Erkek	173	3.56	.68	352	1.713	.88
	Kadın	181	3.43	.70			p > .05 Fark Önemsiz

Tablo 13’teki verilere göre müdürlerin rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması O=3.79, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından O=3.78 yüksektir.

Müdürlerin geleneksel yetki kullanımı boyutuna ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.73$, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından $O=3.67$ yüksektir.

Müdürlerin karizmatik yetki kullanımı boyutuna ilişkin erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.56$, kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından $O=3.43$ yüksektir.

Tablo 13'deki verilere göre istatistiksel açıdan ($p > .05$) müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet açısından anlamlı farklılık göstermemektedir. Müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanma düzeylerine ilişkin erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri *Çok* düzeydedir ve benzerdir.

Yapılan diğer araştırmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir. Aslan (2006) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin biçimsel yetkilerini kullanmalarına ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($O=3.25$), erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($O=3.23$) yüksek olmakla birlikte istatistiksel açıdan arada anlamlı bir fark bulunamamıştır. Keser (2007) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumluluk derecelerini kullanmalarına ilişkin kadın müdürlerin görüşlerinin ortalaması ($O=3.93$) erkek müdürlerin görüşlerinin ortalamasından ($O=3.65$) yüksek olmakla birlikte istatistiksel anlamda arada anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetkilerini kullanmalarına ilişkin kadın yöneticilerin görüşleri tüm boyutlarda erkek yöneticilerin görüşlerinden yüksek çıkmakla birlikte istatistiksel açıdan arada anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu araştırmada ise ilköğretim kurumu müdürlerinin, rasyonel ve karizmatik yetki kullanımına ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması erkek öğretmenlerin ortalamasından yüksek çıkarken, karizmatik yetki kullanımına ilişkin erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($O=3.56$) kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından ($O=3.43$) yüksek bulunmuştur. İstatistiksel açıdan bu araştırmada da görüşler arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Müdürlerin yetkilerini kullanırken öğretmenlerin cinsiyetlerini göz önünde bulundurmaması nedeniyle kadın ve öğretmen görüşlerinin benzer çıktığı söylenebilir.

Müdürlerin yetki kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin yaşlarına göre dağılımı Tablo 14'te sunulmuştur. Öğretmen görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan Varyans Çözümlemesi sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 14
Öğretmen Görüşlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Boyutlar	Yaş	n	O	ss
Rasyonel Yetki Kullanımı	20-30	41	3.67	.60
	31-40	100	3.85	.63
	41-50	140	3.78	.53
	51-60	73	3.77	.56
Geleneksel Yetki Kullanımı	20-30	41	3.72	.59
	31-40	100	3.79	.54
	41-50	140	3.68	.51
	51-60	73	3.60	.55
Karizmatik Yetki Kullanımı	20-30	41	3.40	.69
	31-40	100	3.49	.76
	41-50	140	3.49	.68
	51-60	73	3.56	.62

Tablo 14'teki verilere göre müdürlerin rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.85$ diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından yüksektir. 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.78$ ve 51-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.77$ 'dir. 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.67$ diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerin

görüşlerinin ortalamasından düşüktür. Tüm yaş gruplarının bu boyuta ilişkin görüşleri *Çok* düzeydedir.

Müdürlerin geleneksel yetki kullanımı boyutuna ilişkin 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.79$ diğer yaş grubundaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından yüksektir. 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.72$ ve 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.68$ 'dir. 51-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşleri $O=3.60$ diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından düşüktür. Tüm yaş gruplarının bu boyuta ilişkin görüşleri *Çok* düzeydedir.

Müdürlerin karizmatik yetki kullanımı boyutuna ilişkin 51-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.56$ diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından yüksektir. 31-40 ve 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.49$ 'dur. 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.40$ diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından düşüktür. 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşleri *Orta* diğer gruplarındakilerin görüşleri *Çok* düzeydedir.

Tablo 15

Müdürlerin Yetki Kullanma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılığı Varyans Çözümlemesi Sonucu

Boyutlar	VK	sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
Rasyonel	GA	3	0.99	.33	1	.39
Yetki	Gİ	350	114.59	.33		$p > .05$
Kullanımı	GN	353	115.57			Fark Önemsiz
Geleneksel	GA	3	1.63	.54	1.90	.13
Yetki	Gİ	350	100.31	.29		$p > .05$
Kullanımı	GN	353	101.95			Fark Önemsiz
Karizmatik	GA	3	.65	.22	.45	.72
Yetki	Gİ	350	167.62	.48		$p > .05$
Kullanımı	GN	353	168.27			Fark Önemsiz

Tablo 15’deki verilere göre istatistiksel açıdan ($p > .05$) müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanma düzeylerine ilişkin değişik yaş gruplarındaki öğretmenlerin görüşleri benzerdir.

Keser (2007) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerine ilişkin değişik yaş grubundaki müdür görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada da benzer şekilde okul müdürlerinin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetkilerini kullanmalarına ilişkin değişik yaş grubundaki müdürlerin görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Müdürlerin yetki kullanım düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kurumlarına göre dağılımı ve öğretmen görüşlerinin kurumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan *t*-Testi sonuçları Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16

Öğretmen Görüşlerinin Kurumlarına Göre Dağılımı ve *t*-Testi Sonuçları

Boyutlar	Kurum	n	O	ss	sd	T	Önem Denetimi
Rasyonel Yetki Kullanımı Boyutu	İlkokul	147	3.80	.60	352	.45	.65
	Ortaokul	207	3.77	.56			p > .05 Fark Önemsiz
Geleneksel Yetki Kullanımı Boyutu	İlkokul	147	3.69	.56	352	-.25	.80
	Ortaokul	207	3.71	.52			p > .05 Fark Önemsiz
Karizmatik Yetki Kullanımı Boyutu	İlkokul	147	3.58	.68	352	1.88	.06
	Ortaokul	207	3.44	.69			p > .05 Fark Önemsiz

Tablo 16'daki verilere göre müdürlerin rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin ilkokul öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.80$ ortaokul öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından $O=3.77$ yüksektir.

Müdürlerin geleneksel yetki kullanımı boyutuna ilişkin ortaokul öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.71$ ilkokul öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından $O=3.69$ yüksektir.

Müdürlerin karizmatik yetki kullanma düzeyine ilişkin ilkokul öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.58$, ortaokul öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından $O=3.44$ yüksektir.

Tablo 16'daki verilere göre istatistiksel açıdan ($p > .05$) müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri kurumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanma düzeylerine ilişkin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri *Çok* düzeydedir ve benzerdir.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin benzer olmasının nedeni ilkokulun ve ortaokulun müdürünün ortak olması olabilir. Araştırma yapılan ilköğretim kurumlarının tek müdür idaresinde eğitim-öğretime devam etmesinden dolayı ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, müdürlerin yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri benzer çıkmış olabilir.

Müdürlerin yetki kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem gruplarına göre dağılımı Tablo 17'de sunulmuştur. Öğretmen görüşlerinin kıdem gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan *Varyans Çözümlemesi* sonuçları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 17
Öğretmen Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Boyut	Kıdem (yıl)	n	O	ss
Rasyonel Yetki Kullanımı Boyutu	0-5	16	3.86	.75
	6-10	40	3.62	.60
	11-15	72	3.84	.61
	16-20	87	3.73	.53
	21 ve üzeri	139	3.83	.54
Geleneksel Yetki Kullanımı Boyutu	0-5	16	3.85	.60
	6-10	40	3.65	.55
	11-15	72	3.78	.49
	16-20	87	3.66	.54
	21 ve üzeri	139	3.68	.54
Karizmatik Yetki Kullanımı Boyutu	0-5	16	3.55	.77
	6-10	40	3.22	.73
	11-15	72	3.54	.72
	16-20	87	3.46	.66
	21 ve üzeri	139	3.57	.66

Tablo 17’deki verilere göre müdürlerinin rasyonel yetki kullanımına ilişkin 0-5 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.86$ diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından yüksektir. 11-15 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.84$, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.83$, 16-20 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.73$ ’tür. 6-10 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.62$ diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından düşüktür. Tüm kıdem gruplarının bu boyuta ilişkin görüşleri *Çok* düzeydedir.

Müdürlerin geleneksel yetki kullanımına ilişkin 0-5 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.85$ diğer kıdem gruplarındaki

öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından yüksektir. 11-15 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.78$, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.68$, 16-20 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.66$ 'dır. 6-10 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.65$ diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından düşüktür. Tüm kıdem gruplarının bu boyuta ilişkin görüşleri *Çok* düzeydedir.

Müdürlerin karizmatik yetki kullanımı boyutuna ilişkin 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.57$ diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından yüksektir. 0-5 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.55$, 11-15 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.54$, 16-20 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.46$ 'dır. 6-10 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.22$ ile diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından düşüktür. 6-10 yıl aralığındaki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri *Orta*, diğer kıdem gruplarının görüşleri *Çok* düzeydedir.

Tablo 18

Öğretmen Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	VK	sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
Rasyonel Yetki Kullanımı Boyutu	GA	4	1.93	.48	1.48	.21
	Gİ	349	113.64	.33		$p > .05$
	GN	353	115.57			Fark Önemsiz
Geleneksel Yetki Kullanımı Boyutu	GA	4	1.12	.28	0.97	.43
	Gİ	349	100.83	.29		$p > .05$
	GN	353	101.95			Fark Önemsiz
Karizmatik Yetki Kullanımı Boyutu	GA	4	4.18	1.05	2.22	.07
	Gİ	349	164.08	.47		$p > .05$
	GN	353	168.27			Fark Önemsiz

Tablo 18'deki verilere göre istatistiksel açıdan ($p > .05$) müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanımı boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanma düzeylerine ilişkin değişik kıdem gruplarındaki öğretmenlerin görüşleri benzerdir.

Keser (2007) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerine ilişkin değişik kıdem gruplarındaki müdür görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada da benzer şekilde okul müdürlerinin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetkilerini kullanmalarına ilişkin değişik kıdem gruplarındaki yöneticilerin görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerinin müdürlerin yetki kullanma düzeylerine ilişkin algılarını etkilemediği söylenebilir. Yani öğretmenlikte geçirilen süreyle yetki kullanma düzeyini algılama arasında bir bağlantı bulunamamıştır. Kıdemli öğretmenlerin daha çok okulda ve daha çok farklı müdürle çalışma ve mevcut müdürün yetki kullanma düzeyini diğerleriyle kıyaslama olasılığı yüksek olmakla birlikte bunun görüşlerini farklılaştırmadığı söylenebilir.

Müdürlerin yetki kullanım düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin mezun oldukları okul türüne göre dağılımı Tablo 19'da sunulmuştur. Öğretmen görüşlerinin mezun oldukları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan *Varyans Çözümlemesi* sonuçları Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 19
Öğretmen Görüşlerinin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Dağılımı

Boyutlar	Mezuniyet	n	O	ss
	2 veya 3 Yıllık okul	73	3.89	.58
Rasyonel Yetki	Lisans tamamlama	35	3.52	.64
Kullanımı Boyutu	Lisans	227	3.77	.55
	Yüksek Lisans	19	3.96	.55
	2 veya 3 Yıllık okul	73	3.74	.58
Geleneksel Yetki	Lisans tamamlama	35	3.41	.55
Kullanımı Boyutu	Lisans	227	3.71	.51
	Yüksek Lisans	19	3.95	.47
	2 veya 3 Yıllık okul	73	3.65	.73
Karizmatik Yetki	Lisans tamamlama	35	3.28	.67
Kullanımı Boyutu	Lisans	227	3.46	.68
	Yüksek Lisans	19	3.69	.60

Tablo 19'daki verilere göre müdürlerin rasyonel yetki kullanımına ilişkin yüksek lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.96$ diğer mezuniyet gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından yüksektir. 2-3 yıllık okul mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.89$, lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.77$ 'dir. Lisans tamamlama mezunu olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.52$ diğer mezuniyet gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından düşüktür. Tüm gruplardaki öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri *Çok* düzeydedir.

Müdürlerin geleneksel yetki kullanımına ilişkin yüksek lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.95$ diğer mezuniyet gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından yüksektir. 2-3 yıllık okul mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.74$, lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.71$ 'dir. Lisans tamamlama mezunu olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.41$ diğer mezuniyet gruplarındaki öğretmenlerin

görüşlerinin ortalamasından düşüktür. Tüm gruptaki öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri *Çok* düzeydedir.

Müdürlerin karizmatik yetki kullanımına ilişkin yüksek lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.69$ diğer mezuniyet gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından yüksektir. 2-3 yıllık okul mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.65$, lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.46$ 'dır. Lisans tamamlama mezunu olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması $O=3.28$ diğer mezuniyet gruplarındaki öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından düşüktür. Lisans tamamlama mezunu olan öğretmenlerin görüşleri *Orta* düzeyde, diğer mezuniyetlere sahip öğretmenlerin görüşleri *Çok* düzeydedir.

Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması tüm yetki boyutlarında en yüksektir. Lisans tamamlama yapan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise tüm yetki boyutlarında en düşük değere sahiptir.

Tablo 20
Öğretmen Görüşlerinin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre
Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	VK	KT	sd	KO	F	Önem Denetimi
Rasyonel Yetki Kullanımı	GA	3.85	3	1.29	4.03	.01
	Gİ	111.72	350	.32		$p < .05$
	GN	115.57	353			Fark Önemli
Geleneksel Yetki Kullanımı	GA	4.29	3	1.43	5.13	.00
	Gİ	97.65	350	.28		$p < .05$
	GN	101.95	353			Fark Önemli
Karizmatik Yetki Kullanımı	GA	4.27	3	1.42	3.04	.03
	Gİ	164	350	.47		$p \leq .05$
	GN	168.27	353			Fark Önemli

Tablo 20'deki verilere göre Varyans Çözümlemesi sonucunda öğretmen görüşlerinin mezun oldukları okul türüne göre rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanımı boyutlarının hepsinde anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için yapılan Tukey Testi sonuçları Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21
Öğretmen Görüşlerinin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre
Tukey Testi Sonuçları

Boyutlar	Mezuniyet	Mezuniyet (Farklı)	Ortalama Fark	Önem Denetimi
Rasyonel Yetki Kullanımı	Lisans tamamlama	2 veya 3 yıllık okul	-.37	.01 $p < .05$ Fark Önemli
		Yüksek Lisans	-.44	.03 $p < .05$ Fark Önemli
Geleneksel Yetki Kullanımı	Lisans tamamlama	2 veya 3 yıllık okul	-.33	.01 $p < .05$ Fark Önemli
		Lisans	-.31	.01 $p < .05$ Fark Önemli
		Yüksek Lisans	-.54	.00 $p < .05$ Fark Önemli
Karizmatik Yetki Kullanımı	Lisans tamamlama	2 veya 3 yıllık okul	-.37	.05 $p \leq .05$ Fark Önemli

Tukey Testi sonuçlarına göre (Tablo 21) müdürlerin rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin lisans tamamlama mezunu öğretmenlerin görüşleri $O=3.52$ ile 2 veya 3 yıllık okul mezunu öğretmenlerinin görüşleri $O=3.89$ ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri $O=3.96$ anlamlı farklılık göstermektedir. Bu fark 2 veya 3 yıllık okul mezunu ve yüksek lisans mezunu öğretmenler lehinedir. Lisans tamamlama mezunu öğretmenler 2 veya 3 yıllık okul ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere oranla müdürlerin rasyonel yetkilerini daha az kullandıkları görüşündedir.

Müdürlerin geleneksel yetki kullanımına ilişkin lisans tamamlama mezunu öğretmenler $O=3.41$ ile 2 veya 3 yıllık okul $O=3.74$, lisans $O=3.71$ ve yüksek lisans mezunu $O=3.95$ görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir. Bu fark 2 veya 3 yıllık okul, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler lehinedir. Lisans tamamlama mezunu öğretmenler diğer mezuniyet gruplarına göre müdürlerin geleneksel yetkilerini daha az kullandıkları görüşündedir.

Müdürlerin karizmatik yetki kullanımına ilişkin lisans tamamlama mezunu öğretmenler $O=3.28$ ile 2 veya 3 yıllık okul mezunu olan öğretmenlerin görüşleri $O=3.65$ anlamlı farklılık göstermektedir. Bu fark 2 veya 3 yıllık okul mezunu öğretmenlerin lehinedir. Lisans tamamlama mezunu öğretmenler 2 ve 3 yıllık okul mezunu öğretmenlere oranla okul müdürlerinin karizmatik yetkilerini daha az kullandıklarını görüşündedir.

Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanımlarına ilişkin yöneticilerin görüşleri, mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak Keser (2007) tarafından yapılan araştırmada ise enstitülerinden mezun olan okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Eğitim fakültesi mezunu müdürler eğitim enstitüsü mezunu müdürlere göre okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin görüşlerinin mezun oldukları okul türüne göre farklılaşmasına aldıkları eğitimin neden olduğu söylenebilir. Lisans tamamlama mezunu öğretmenlerin –lisans tamamlama programlarına katıldıkları göz önünde bulundurularak- mesleki kariyerlerini ilerletme çabasında oldukları söylenebilir. Bu öğretmenlerin mesleki gelişim isteğinin yüksek olması müdürlerin yetki kullanma düzeylerine ilişkin algılarına yansımış olabilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt probleminin “İlköğretim kurumları müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları engellere ilişkin müdür görüşleri nelerdir?” çözümüne ilişkin *Aritmetik Ortalama* (O), *Standart Sapma* (ss) değerleri ve puanlara karşılık gelen seçenekler (Seçenek) Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22
İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları
Engellere İlişkin Görüşleri

Mad. No	İfadeler	O	ss	Seçenek
6	Bütçe ve kaynak yetersizliği.	3.78	1.21	<i>Çok</i>
2	Yetkinin kullanılması ile yöneticilere sorumluluk doğması.	3.27	.75	<i>Orta</i>
5	Yasal düzenlemelerin sınırlamalar getirmesi veya yeterince açık olmaması.	2.98	.99	<i>Orta</i>
1	Üst düzey yöneticilerin müdahalesi.	2.86	.94	<i>Orta</i>
8	Eleştirilme ihtimali.	2.71	.94	<i>Orta</i>
3	Personelin özel isteklerinde politikacıların devreye girmesi.	2.67	.93	<i>Orta</i>
10	Yıpranma ve zor durumda kalma endişesi.	2.67	1.05	<i>Orta</i>
9	Yönetim formasyonunun yetersizliği.	2.53	.99	<i>Az</i>
4	Sendika ya da çeşitli grupların baskısı.	2.51	1.12	<i>Az</i>
11	Hata yapma korkusu.	2.51	1.12	<i>Az</i>
7	Yönetim tecrübesinin eksikliği.	2.43	.96	<i>Az</i>
Ortalama Puan		2.81	.63	<i>Orta</i>

Müdürlerin yetki kullanmada karşılaşılan engeller boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamaları O=2.43–3.78 aralığında değişmektedir. Müdürlerin

boyuta ilişkin görüşlerinin ortalaması $O=2.81$ 'dir. Müdürler bu boyuta ilişkin maddelere *Orta* düzeyde katılmaktadır.

Müdürler, "Bütçe ve kaynak yetersizliği" $O=3.78$ maddesini yetki kullanmada en çok karşılaştıkları engel olarak belirtmişlerdir. "Yönetim tecrübesinin eksikliği" $O=2.43$, "Hata yapma korkusu" $O=2.51$, "Sendika ya da çeşitli grupların baskısı" $O=2.51$ maddelerini yetki kullanmada en az karşılaştıkları engeller olarak belirtmişlerdir.

Yapılan diğer araştırmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir. Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları engellere ilişkin yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($O=2.83$) *Orta* düzeydedir. "Bütçe ve kaynak yetersizliği" ($O=4.16$), "Yetkinin kullanılması ile yöneticilere sorumluluk doğması" ($O=3.46$) okul müdürlerinin yetki kullanmada en çok karşılaştıkları engeller olarak ön plana çıkarken, "Yönetim tecrübesinin eksikliği" ($O=2.41$), "Yönetim formasyonunun yetersizliği" ($O=2.41$), "Hata yapma korkusu" ($O=2.28$), "Sendika ya da çeşitli grupların baskısı" ($O=2.21$) ise yetki kullanmada en az karşılaştıkları engeller olarak ortaya çıkmıştır. Yücel (2006) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılama düzeyleri *Orta* seviyede olarak belirlenmiştir.

Müdürlerin yetkilerini kullanırken fazla engelle karşılaşmadıkları, yetkilerini kullanabildikleri söylenebilir.

İlköğretim kurumlarının elektrik, su, yakacak vb. ihtiyaçları MEB tarafından karşılanmaktadır ancak kırtasiye, büro ve temizlik malzemeleri ile bakım onarım işleri, hizmet alımı ve yardımcı hizmetli çalıştırılması gibi ihtiyaçların karşılanmasında okullar kaynak sıkıntısı çekmektedir. Okul yönetiminde bütçe ve kaynak sorunu yönetimin asıl işini yapmasını engellemektedir. Ortaya çıkan aksaklıkların yönetimin yönetme gücünü zayıflatabileceği bu nedenle yetki kullanımını engelleyebileceği söylenebilir.

Araştırma Antalya ili Merkez Muratpaşa İlçesi'nde yapıldığı için müdürlerin yöneticilik kıdemleri oldukça fazladır. Bu yüzden müdürlerin, “Yönetim tecrübesinin eksikliği” maddesine az katıldıkları söylenebilir. Müdürlerin “hata yapmaktan korkma” maddesine az katılmalarının yine tecrübeleriyle ilgili olduğu ve bunun müdürlerin lehine bir durum olduğu söylenebilir. Sendika ya da çeşitli grupların müdürler üzerinde bir baskı unsuru olmadığı/olamadığı veya baskı unsuru olma özelliklerini yitirdikleri söylenebilir.

4.4. Dördüncü Alt probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt probleminin “İlköğretim okulları müdürlerinin yetki kullanmadan kaçınma nedenlerine ilişkin müdür görüşleri nelerdir” çözümüne ilişkin *Aritmetik Ortalama (O)*, *Standart Sapma (ss)* değerleri ve puanlara karşılık gelen seçenekler (Seçenek) Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23
Müdürlerin Yetki Kullanmadan Kaçınma Nedenlerine İlişkin Görüşleri

Mad. No	İfadeler	O	ss	Seçenek
6	Kullanılan yetkiden dolayı örgütün havasının bozulmasından korkma.	2.76	1.01	Orta
5	Çalışanlarla dostluğun bozulmasından korkma.	2.63	1.00	Orta
2	Üst düzey bürokratlarla karşı karşıya gelmek istememe.	2.61	.94	Orta
9	Üst yönetimin onayına bağlı tekliflerin değiştirilmesi veya reddedilmesi ihtimalinden hoşlanmama.	2.59	1.02	Az
7	Kullanılan yetki sonucunda problem doğacağından çekinme.	2.53	.92	Az
1	Politikacılarla karşı karşıya gelme korkusu.	2.49	1.07	Az
8	Verilecek ödül veya cezanın üst yönetim tarafından iptal edilme endişesi.	2.49	1.16	Az

Tablo 23'ün devamı

Mad. No	İfadeler	O	ss	Seçenek
4	Kullanılan yetkiden dolayı okulda çatışma çıkma endişesi.	2.47	0.88	Az
3	Yetki kullanımı sonucunda doğacak risklerden çekinme.	2.45	.90	Az
10	Kullanılan yetki sonucunda çıkacak sorumluluktan kaçınma.	2.43	1.01	Az
Ortalama		2.55	.75	Az

Yetki kullanmadan kaçınma nedenleri boyutunda yer alan maddelere ilişkin müdür görüşlerinin ortalaması $O=2.43 - 2.76$ aralığında değişmektedir. Müdürlerin boyuta ilişkin görüşlerinin ortalaması $O=2.55$ 'dir. Müdürler bu boyuta ilişkin maddelere Az düzeyde katılmaktadır.

Müdürler “Kullanılan yetkiden dolayı örgütün havasının bozulmasından korkma” $O=2.76$, “Çalışanlarla dostluğun bozulmasından korkma” $O=2.63$, “Üst düzey bürokratlarla karşı karşıya gelmek istememe” $O=2.61$ nedenlerini yetki kullanmadan en çok kaçındıkları nedenler olarak belirtmişlerdir. “Kullanılan yetki sonucunda çıkacak sorumluluktan kaçınma” $O=2.43$, “Yetki kullanımı sonucunda doğacak risklerden çekinme” $O=2.45$ maddelerini yetki kullanmadan en az kaçındıkları nedenler olarak belirtmişlerdir.

Müdürler, öğretmenlerle kurduğu arkadaşlık ilişkilerine zarar vermemek böylece okulun havasını bozmamak için, amir olarak kullanmaları gereken bazı yetkileri kullanmaktan kaçınabilmektedirler. Üst düzey bürokratlar müdürlerin yetki alanları içine giren konulara dâhil olduklarında, bu konularda müdürler kararlarını değiştirmek zorunda kalabilirler böyle bir durumla karşılaşmamak için müdürler yetki kullanmaktan kaçınabilirler.

Daha önce elde edilen bulgulara da paralel olarak müdürlerin yetki kullanımından doğacak risklerden ve sorumluluktan kaçınmadıkları söylenebilir. Müdürlerin riskten ve sorumluluktan dolayı yetki kullanımdan kaçınmaması yetkilerini amaçları doğrultusunda kullandıkları düşüncesinden kaynaklanıyor olabilir.

Yapılan diğer araştırmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir. Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin yetki kullanmadan kaçınma nedenlerine ilişkin yönetici görüşleri (O=2.35) Az düzeydedir. “Üst yönetimin onayına bağlı tekliflerin değiştirilmesi veya reddedilmesi ihtimalinden hoşlanmama” (O=2.58), “Üst düzey bürokratlarla karşı karşıya gelmek istememe” (O=2.50), “Yetki kullanımı sonucunda doğacak risklerden çekinme” (O=2.47), “Kullanılan yetkiden dolayı örgütün havasının bozulmasından korkma” (O=2.47) nedenleri okul müdürlerinin yetki kullanmaktan en çok kaçındıkları nedenler olarak ön plana çıkarken, “Verilecek ödül veya cezanın üst yönetim tarafından iptal edilme endişesi” (O=2.15), “Politikacılarla karşı karşıya gelme korkusu” (O=2.17), “Kullanılan yetki sonucunda çıkacak sorumluluktan kaçınma” (O=2.18) nedenleri okul müdürlerinin yetki kullanmaktan en az kaçındıkları nedenler olarak belirlenmiştir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt probleminin “İlköğretim okulları müdürlerinin yetkiyi aşan durumlarda gösterdiği davranışlara ilişkin müdür görüşleri nelerdir” çözümüne ilişkin *Aritmetik Ortalama* (O), *Standart Sapma* (ss) değerleri ve puanlara karşılık gelen seçenekler (Seçenek) Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24
İlköğretim Kurumları Müdürlerinin
Yetkiyi Aşan Durumlarda Gösterdikleri Davranışlara ilişkin Görüşleri

Madde No	İfadeler	O	ss	Seçenek
1	Yetkim dâhilinde olmasa bile, mantıklı istekleri karşılama konusunda risk alırım.	3.84	.78	<i>Çok</i>
2	Yetkimi aşan konuda çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtırım.	3.61	.90	<i>Çok</i>
5	Okul için yapılmasının zorunlu olduğunu düşündüğüm durumlarda, resmi olmayan yolları kullanabilirim.	3.12	1.26	<i>Orta</i>
3	Yetkimi aşan durumları zamana bırakır, herhangi bir işlem yapmam.	2.96	1.18	<i>Orta</i>
4	Çalışanların yetkimi aşan isteklerini, gerektiğinde resmi olmayan yollardan karşılamaya çalışırım.	2.96	1.17	<i>Orta</i>
6	Bir raporla, üst yönetimden yetkimin genişletilmesini isterim.	2.67	1.35	<i>Orta</i>
Ortalama		3.19	.83	<i>Orta</i>

Yetkiyi aşan durumlarda gösterilen davranışlar boyutunda yer alan maddelere ilişkin müdür görüşlerinin ortalaması $O=2.67-3.80$ aralığında değişmektedir. Müdürlerinin boyuta ilişkin görüşlerinin ortalaması $O=3.19$ 'dur. Müdürler bu boyuta ilişkin maddelere *Orta* düzeyde katılmaktadır.

Müdürler “Yetkim dâhilinde olmasa bile, mantıklı istekleri karşılama konusunda risk alma” ($O=3.84$), “Yetkimi aşan konuda çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtma” ($O=3.63$) maddelerini, yetkiyi aşan durumlarda en çok gösterdikleri davranışlar olarak belirtmişlerdir. “Bir raporla, üst yönetimden yetkisinin genişletilmesini isteme” ($O=2.67$) yetkisini aşan durumlarda en az gösterdikleri davranıştır.

Boyuta ilişkin görüşlerin Orta düzeyde olmasının müdürlerin yetkilerini aşan konularda fazla bir şey yapmadıkları/yapamadıklarından kaynaklandığı söylenebilir. Müdürlerin yetkilerini aşan mantıklı istekler konusunda risk almaktan çekinmemeleri okulun ve öğretmenlerin beklentilerini karşılamaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir. Müdürlerin çalışanlarla karar vererek riski dağıtmasına, sorumluluğu kararlara katılanlarla paylaşarak ileride oluşabilecek olumsuz durumlardan sakınmasının neden olduğu söylenebilir.

Yapılan diğer araştırmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir. Çalışır (2008) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin yetkiyi aşan durumlarda gösterilen davranışlara ilişkin yönetici görüşleri (O=2.69) Orta düzeydedir. “Yetkisini aşan konuda çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtması” (O=3.42), “Yetkisi dahilinde olmasa bile, mantıklı istekleri karşılama konusunda risk alması” (O=3.40) okul müdürlerinin yetkilerini aşan durumlara ilişkin en yüksek puan alan maddeler olarak ön plana çıkarken, “Bir raporla, üst yönetimden yetkisinin genişletilmesini istemesi”,(O=2.01), “Çalışanların yetkimi aşan isteklerini, gerektiğinde resmi olmayan yollardan karşılamaya çalışması” (O=2.24) en düşük puan alan maddeler olmuştur.

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bulgulara dayanılarak çıkarılan sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

1. Müdürler ve öğretmenler, müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetkilerini *Çok* düzeyde kullandıkları görüşündedir.
2. Müdürler, en çok karizmatik yetkilerini daha sonra rasyonel yetkilerini en az da geleneksel yetkilerini kullandıkları görüşündedir.
3. Öğretmenler, müdürlerin en çok rasyonel, daha sonra geleneksel en az da karizmatik yetkilerini kullandıkları görüşündedir.
4. Müdürlerin rasyonel ve geleneksel yetki kullanımına ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir.
5. Müdürlerin karizmatik yetki kullanımına ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Bu fark müdürlerin lehinedir. Müdürler öğretmenlere oranla müdürlerin karizmatik yetkilerini daha fazla kullandıkları görüşündedir.

6. Müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetkilerini kullanmalarına ilişkin öğretmen görüşleri, onların cinsiyetlerine, yaşlarına, kurumlarına ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
7. Müdürlerin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetkilerini kullanmalarına ilişkin öğretmen görüşleri, onların mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Lisans tamamlama mezunu öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması; rasyonel yetki kullanımı boyutunda 2 veya 3 yıllık okul ve yüksek lisans mezunlarından, geleneksel yetki boyutunda 2 veya 3 yıllık okul, lisans ve yüksek lisans mezunlarından, karizmatik yetki kullanımı boyutunda 2 veya 3 yıllık okul mezunlarından daha düşüktür.
8. Müdürlerin yetki kullanmada karşılaştıkları engellere ilişkin görüşlerinin ortalaması *Orta* düzeydedir.
9. Müdürlerin görüşlerine göre “Bütçe ve kaynak yetersizliği” yetki kullanmada en çok karşılaştıkları engeldir.
10. Müdürlerin yetki kullanmaktan kaçınma nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalaması *Az* düzeydedir.
11. Müdürler en çok “örgütün havasının bozulmaması için” yetki kullanmaktan kaçınmaktadır.
12. Müdürlerin yetkiyi aşan durumlarda gösterdiği davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalaması *Orta* düzeydedir.
13. Müdürler yetkilerini aşan durumlarda en çok risk alma ve çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtma davranışlarını göstermektedir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler yer almaktadır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. MEB'in okuldaki tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını net olarak tanımlaması ve bununla ilgili mevzuatı ihtiyaçlara göre güncellemesi gerekmektedir.
2. Müdürlere yetki türleri ve yetki kullanımı konusunda eğitimler verilmeli ve müdürlerin okulun amaçları doğrultusunda yetkilerini bilinçli ve etkili bir biçimde kullanması için çalışmalar yapılmalıdır.
3. Müdürlerin yetki kullanmada karşılaştıkları bütçe ve kaynak yetersizliği, yasal sınırlamalar ve üst düzey yöneticilerin müdahalesi gibi engellerin kaldırılması için çalışmalar yapılmalıdır.
4. Müdürler, yetki kullanmaları konusunda üst düzey bürokratlar ve yönetim tarafından desteklenmelidir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Benzer bir araştırma değişik eğitim kademelerinde ve özel okullarda yapılabilir.
2. Benzer bir araştırma nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılabilir.
3. Okul müdürlerinin kullandıkları yetki türlerinin öğretmenleri etkileme düzeyleri üzerine bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği* (4.Baskı). Ankara: Pegem Özel Eğitim Hizmetleri.
- Açıkalın, Ş. (1993). Öğretmenlerin Müdürü Etkileme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(9).
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkiliyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*(157).
- Alıç, M. (1995). Örgütler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1-40.
- Arslan, S. (2009). Yönetim Faaliyetlerini Harekete Geçiren Güç Olarak Otorite Kullanımı, Ortaya Çıkan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Çorum İlinde Faaliyet Gösteren İş Örgütlerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Y. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimlerine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Ayhan, S. (2006). İktidar ve Otorite Kuramları Açısından Öğretmen Öğrenci İlişkileri (Konya Alan Araştırması). Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı .
- Balcı, A., Açıkalın, A., Başar, H., İnayet, A., Şişman, M., Özdemir, S., . . . Terzi, A. R. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticilği El Kitabı*. (Y. Özden, Dü.) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim* (2. Basım). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bolat, T., Bolan, O. İ., ve Seyman, O. A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (12. Basım) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim* (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalışır, M. (2008). Mamak İlçesi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 123-135.
- Çetin, H. (2003). Siyasetin Evrensel Sorunu: İktidarın Meşruiyeti - Meşruiyetin İktidarı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(3), 61-88.
- Erdem, F. E. (2002). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon* (4.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergin, U. (2008). Yetkeci Yönetim Tarzının Öğretmen Performansına Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ergün, M. (1997). *Eğitim Sosyolojisine Giriş* (4. Baskı). Ankara: Ocak Yayınları. 04 01, 2013 tarihinde AKU Eğitim: <http://www.egitim.aku.edu.tr/egsos.pdf> adresinden alındı
- Güler, M. (2002). İlköğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımına İlişkin Görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sitemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından* (3. Baskı). Ankara: Turhan Kiatabevi.
- Kapani, M. (1989). *Politika Bilimine Giriş*. (5. Basım). Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye Ltd. Şti.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keser, Z. (2007). Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, A. Ç. (2013). *Örgütsel Davranış (Ünite 7)*. (A. Ç. Kırel, ve O. Ağlargöz, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:2847 Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 1804 .
- Koçak, E. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Algılarının Belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- MEB. (2012). *Mevzuat Bilgi Sistemi*. 04 08, 2013 tarihinde İlköğretim Kurumları Yönetmeliği: http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html adresinden alındı
- Öksüm, C. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterlilikleri Hakkında Öğretmenlerin ve İlköğretim Müfettişlerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Papayta, G. (1997). İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* S.2, 127-146.
- Peker, Ö. (1991). Yetkenin Göçerilmesi ve Kullanımı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi* 24. Cilt Sayı:1, 39-53.

- Saraç, G. (2004). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Denetim Odaklarına Göre Yetki Kullanma Eğilimleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sarıtaş, M. (1991). İlköğretim Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W., ve Thompson, V. A. (1985). *Kamu Yönetimi*. (C. Mihçioğlu, Çev.) Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları:547.
- Sönmez, N. (2010). Okul yöneticilerinin görev alanlarına Yönelik Yetki Kullanımında Karşılaştıkları Sorunlar ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgit, K. (1969). Yönetimde Kontrol. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi Cilt: 2 Sayı: 1*, 45-57.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. 03 23, 2013 tarihinde <http://tdk.gov.tr/> adresinden alındı
- Töremen, F. (2006). İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yönetiminde Yetki Kullanımına İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Ünivetsitesi Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1)*, 54-67.
- Üstüner, M. (1999). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler ve Öğretmen Morali (Malatya ili örneği). Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Billimler Enstitüsü.
- Varol, M. (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş Etkili Yönetsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No : 2.
- Weber, M. (2012). *Bürokrasi ve Otorite*. (H. B. Akın, M. A. Arıcıoğlu, Dü, ve H. B. Akın, Çev.) Ankara: Liberte Yayın Grubu.

- Yardibi, N. (1991). Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı (Bolu ili örneği). Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, K., ve Altınkurt, Y. (Mayıs 2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi* Cilt:20 No:2, 385-402.
- Yücel, Z. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Ve Yetki Devrinde Yaşadıkları Sorunlar. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

1. Araştırma Kapsamındaki İlköğretim Kurumlarının Listesi
2. Ölçek Kullanım İzin Belgesi
3. Müdür ve Öğretmen Ölçeği
4. Antalya Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Araştırma İzin Belgesi

Ek 5

ARAŞTIRMA YAPILACAK KURUMLAR (Okul Müdürleri ve Öğretmenler)				
SN	İl	İlçe	İlkokullar	Ortaokullar
1	Antalya	Muratpaşa	Ahmet Bileydi İlkokulu	Ahmet Bileydi Ortaokulu
2	Antalya	Muratpaşa	Ahmet Ferda Kahraman İlkokulu	Ahmet Ferda Kahraman Ortaokulu
3	Antalya	Muratpaşa	Altındağ İlkokulu	Altındağ Ortaokulu
4	Antalya	Muratpaşa	Antbirlik İlkokulu	Antbirlik Ortaokulu
5	Antalya	Muratpaşa	Atatürk İlkokulu	Atatürk Ortaokulu
6	Antalya	Muratpaşa	Barbaros İlkokulu	Barbaros Ortaokulu
7	Antalya	Muratpaşa	Başöğretmen Atatürk İlkokulu	Başöğretmen Atatürk Ortaokulu
8	Antalya	Muratpaşa	Cumhuriyet İlkokulu	Cumhuriyet Ortaokulu
9	Antalya	Muratpaşa	Dr.Galip Kahraman İlkokulu	Dr.Galip Kahraman Ortaokulu
10	Antalya	Muratpaşa	Dr.İlhami Tankut İlkokulu	Dr.İlhami Tankut Ortaokulu
11	Antalya	Muratpaşa	Dumlupınar İlkokulu	Dumlupınar Ortaokulu
12	Antalya	Muratpaşa	Emel Sevgi Taner İlkokulu	Emel Sevgi Taner Ortaokulu
13	Antalya	Muratpaşa	Ergenekon İlkokulu	Ergenekon Ortaokulu
14	Antalya	Muratpaşa	Ermenek İlkokulu	Ermenek Ortaokulu
15	Antalya	Muratpaşa	Faruk Tuğayoğlu İlkokulu	Faruk Tuğayoğlu Ortaokulu
16	Antalya	Muratpaşa	Fatih İlkokulu	Fatih Ortaokulu
17	Antalya	Muratpaşa	Fatmagül Özpınar İlkokulu	Fatmagül Özpınar Ortaokulu
18	Antalya	Muratpaşa	Gültekin İlkokulu	Gültekin Ortaokulu
19	Antalya	Muratpaşa	Güvenlik İlkokulu	Güvenlik Ortaokulu
20	Antalya	Muratpaşa	Güzelbağ İlkokulu	Güzelbağ Ortaokulu
21	Antalya	Muratpaşa	Güzeloba İlkokulu	Güzeloba Ortaokulu
22	Antalya	Muratpaşa	Hacı Hafize Hakkı Saygan İlkokulu	Hacı Hafize Hakkı Saygan Ortaokulu
23	Antalya	Muratpaşa	Hacı Hafize Saygan 2 İlkokulu	Hacı Hafize Saygan 2 Ortaokulu
24	Antalya	Muratpaşa	Hakkı Tatoğlu İlkokulu	Hakkı Tatoğlu Ortaokulu
25	Antalya	Muratpaşa	Hanım-Ömer Çağiran İlkokulu	Hanım-Ömer Çağiran Ortaokulu
26	Antalya	Muratpaşa	Hasan Kaya İlkokulu	Hasan Kaya Ortaokulu
27	Antalya	Muratpaşa	İnönü İlkokulu	İnönü Ortaokulu
28	Antalya	Muratpaşa	İrfan İlkokulu	İrfan İlk Ortaokulu
29	Antalya	Muratpaşa	İstiklal İlkokulu	İstiklal Ortaokulu
30	Antalya	Muratpaşa	Kamile Çömlekçioğlu İlkokulu	Kamile Çömlekçioğlu Ortaokulu
31	Antalya	Muratpaşa	Kazım Şanöz İlkokulu	Kazım Şanöz Ortaokulu
32	Antalya	Muratpaşa	Kocademir İlkokulu	Kocademir Ortaokulu
33	Antalya	Muratpaşa	Konuksever İlkokulu	Konuksever Ortaokulu
34	Antalya	Muratpaşa	MecdudeBaşakıncı İlkokulu	MecdudeBaşakıncı Ortaokulu
35	Antalya	Muratpaşa	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
36	Antalya	Muratpaşa	Mehmet Kesikçi İlkokulu	Mehmet Kesikçi Ortaokulu
37	Antalya	Muratpaşa	Mehmetçik İlkokulu	Mehmetçik Ortaokulu
38	Antalya	Muratpaşa	Melahat Faraçlar İlkokulu	Melahat Faraçlar Ortaokulu
39	Antalya	Muratpaşa	Merkez İlkokulu	Merkez Ortaokulu
40	Antalya	Muratpaşa	Meryem Mustafa Ege İlkokulu	Meryem Mustafa Ege Ortaokulu
41	Antalya	Muratpaşa	Muratpaşa İlkokulu	Muratpaşa Ortaokulu

Ek 5

SN	İl	İlçe	İlkokullar	Ortaokullar
42	Antalya	Muratpaşa	MuratpaşaYenigöl İlkokulu	MuratpaşaYenigöl Ortaokulu
43	Antalya	Muratpaşa	Mustafa Asım Cula İlkokulu	Mustafa Asım Cula Ortaokulu
44	Antalya	Muratpaşa	Mustafa Kemal Ayañoğlu İlkokulu	Mustafa Kemal Ayañoğlu Ortaokulu
45	Antalya	Muratpaşa	Naciye Havva Manavuşak İlkokulu	Naciye Havva Manavuşak Ortaokulu
46	Antalya	Muratpaşa	Nadire Konuk ve Ali Oğuz Konuk İlkokulu	Nadire Konuk ve Ali Oğuz Konuk Ortaokulu
47	Antalya	Muratpaşa	Namık Kemal İlkokulu	Namık Kemal Ortaokulu
48	Antalya	Muratpaşa	Necati Ve Fatma Dölen İlkokulu	Necati ve Fatma Dölen Ortaokulu
49	Antalya	Muratpaşa	Piri Reis İlkokulu	Piri Reis Ortaokulu
50	Antalya	Muratpaşa	Ramazan Savaş İlkokulu	Ramazan Savaş Ortaokulu
51	Antalya	Muratpaşa	Ülkü-Seyfi Kandemir İlkokulu	Ülkü-Seyfi Kandemir Ortaokulu
52	Antalya	Muratpaşa	Vali Hüsnü Tuğlu İlkokulu	Vali Hüsnü Tuğlu Ortaokulu
53	Antalya	Muratpaşa	Vali Saim Çotur İlkokulu	Vali Saim Çotur Ortaokulu
54	Antalya	Muratpaşa	Yunus Emre İlkokulu	Yunus Emre Ortaokulu



Re: Yüksek Lisans Anket Kullanma İzni

Kimden: Mustafa Çalışır (mustafacalisir14@gmail.com)

Gönderme tarihi: 12 Eylül 2012 Çarşamba 20:51:39

Kime: Murat ALTUN (emuraltun@gmail.com)

S.A.

Sayın Murat ALTUN;

Kaynak belirterek (Danışman hocanın da ismi geçerse memnun olurum.) anketimi kullanabilirsiniz. Teziniz bitince bir kopya (PDF formatında olabilir.) gönderirseniz sevinirim. Çalışmanız hayırlı olsun.

İyi çalışmalar...

Mustafa ÇALIŞIR

Medine Uluslararası Türk Okulu

Müdürü/Suudi Arabistan

Cep Tel:00966550553185

Okul Tel:0096648425715

5 Eylül 2012 09:47 tarihinde Murat ALTUN <emuraltun@gmail.com> yazdı:

Sayın Mustafa ÇALIŞIR;

Dokuz Eylül Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Bölümünde yüksek lisans yapmaktayım.

"Mamak İlçesi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeyleri" adlı teziniz için hazırlamış olduğunuz "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerini Belirleme" anketinizi yüksek lisans tez çalışmamda kaynak belirterek kullanmak için izin istiyorum.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Murat ALTUN

Müdür Yardımcısı

Antalya Korkuteli Yazar F.P. Ortaokulu

Dokuz Eylül Üny. Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

**Ek 2: İlköğretim Kurumları Müdürlerinin
Yetki Kullanımı ve Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri Anketi**

Sayın Okul Müdürü;

Bu anket “İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Yetki Kullanımı” adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada ilkokul ve ortaokul müdürlerinin yetki kullarımlarına, yetki kullanmada karşılaştığı sorunlara ilişkin müdürlerin ve öğretmenlerin görüşlerinin ortaya konması, incelenmesi, değerlendirilmesi ve bu görüşlerin karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

Anket yoluyla toplanan görüşler değerlendirilerek mevcut durumdaki olumlu, olumsuz yönler ortaya koyulacaktır. Bu sayede eğitim yönetimi alanına konuyla ilgili bir katkı sağlanabileceği ve ilgili makamlarca özellikle okul müdürlerinin yetiştirilmesinde dikkate alınabileceği düşünülmektedir.

Ankette hiçbir kimlik bilgisi istenmemektedir. Katılımcının mesleki ve kişisel bilgileri gizli tutulacaktır. Anketten elde edilecek bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak, başka bir kimse ya da makama verilmeyecektir.

Araştırmaya katılım gönüllük ilkesine dayanmaktadır. Araştırma sürecinde sıkıntı yaşamanız halinde araştırmadan ayrılabilir, doldurduğunuz anketi geri alabilirsiniz. Araştırmanın amaçlarına ulaşmasının, vereceğiniz yanıtların doğruluğuna bağlı olduğunu unutmayınız. Anket beş bölümden oluşmaktadır. Lütfen her bölümü başındaki açıklamaya göre doldurunuz.

Araştırmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Murat ALTUN
Araştırmacı

Dokuz Eylül Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim :

E-posta: emurataltun@hotmail.com

Cep tel: 0539 257 82 06

**Ek 2: İllöğretim Kurumları Müdürlerinin
Yetki Kullanımı ve Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri Anketi**

**BÖLÜM I
Kişisel Bilgiler Formu**

Bu bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun gelen seçeneği (X) işareti ile belirtiniz ve cevapları boş bırakmayınız.

1	Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
2	Yaşınız	() 20-30 yaş () 31-40 yaş () 41-50 yaş () 51-60 yaş () 60 yaş ve üzeri
3	Kadronuzun bulunduğu eğitim kurumu	() İlkokul () Ortaokul
4	Yöneticilikteki kıdeminiz	() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
5	En son mezun olduğunuz okul	() İki veya üç yıllık okul () Lisans tamamlama () Lisans () Yüksek lisans "Eğitim Yönetimi-Denetimi Alanında" () Yüksek lisans "Diğer alanlarda" () Diğer..... lütfen belirtiniz
6	Yöneticiliğe atanma şekliniz	() Sınavla atama () Sınavsız atama () Vekaleten



**Ek-2: İlköğretim Kurumları Müdürlerinin
Yetki Kullanımı ve Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri Anketi**

BÖLÜM II KULLANILAN YETKİ TÜRÜ ve DÜZEYLERİ						
Bu bölümde sizden kullandığınız yetki türü ve düzeyi hakkındaki görüşleriniz beklenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçekte size uyan seçeneği (X) ile işaretleyiniz ve cevapları boş bırakmayınız.		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	Okul çalışanlarından istediğim görevler, görev tanımlarından doğar.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Okulla ilgili sorunların çözümünde, okul çalışanlarının da görüşünü alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bir sorunla karşılaştığımda, kişisel bilgi ve becerimle sorunu çözüme kavuştururum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Okulda rasyonel kural veya normlara göre hareket ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
6	İşlerin mevcut yapıma şekillerini korumaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Okul çalışanlarının emir ve talimatlarıma itaat etmelerini beklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Muhafazakâr bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimserim.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Okul çalışanları bana güvendikleri için, okulla ilgili sorunların çözümünü benden beklerler.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izler, yasalara göre önlem alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yetkilerimi kullanırken mantıklı ve demokratik esasları göz önünde bulundururum.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alır, gerektiğinde ceza veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yetkilerimi kullanırken daima resmi prosedüre uygun davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Okul çalışanlarının bana duygusal bağlılıkları vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Gelecekte olabilecekler hakkında fikirler ortaya koyarak bir vizyon belirlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Okulu yönetirken özellikle yasalara verilen, kişisel olmayan yetkilerimi kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Bütün çalışanlara eşit mesafede bulunurum.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Beraber çalışacağım personelin teknik bilgisinden çok güvenilir olmasını yeğlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Okul çalışanları beni bir lider olarak görür, beni izlerler.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunurum.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Yasal olarak açık bir şekilde tanımlanmış bir yetkiye göre hareket ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Alınan kararları ve emirleri yazılı olarak duyururum.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Eğitim sisteminde mevzuatın öngördüğü görevleri yapar, riskli davranışlardan kaçınırım.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Okul çalışanlarının emirlerime uymaya istekli olmalarını isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Okul için yüksek derecede risk alırım.	☐	☐	☐	☐	☐

**Ek 2: İlköğretim Kurumları Müdürlerinin
Yetki Kullanımı ve Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri Anketi**

BÖLÜM II						
KULLANILAN YETKİ TÜRÜ ve DÜZEYLERİ						
Bu bölümde sizden kullandığınız yetki türü ve düzeyi hakkındaki görüşleriniz beklenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçekte size uyan seçeneği (X) ile işaretleyiniz ve cevapları boş bırakmayınız.		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
26	Okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösteririm.	0	0	0	0	0
27	Yetkilerime karşı çalışanların yükümlülüğü, sadece görevlerinden kaynaklanmaktadır.	0	0	0	0	0
28	Yetkilerimi yasalar çerçevesinde koyduğum, sınırları açıkça belirlenmiş kurallara göre kullanırım.	0	0	0	0	0
29	Yetkilerimi kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundururum.	0	0	0	0	0
30	Okulun amaçlarına ulaşması için, riski olmayan ve iyi bilinen, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını benimserim.	0	0	0	0	0
31	Okul çalışanlarının gereksinimlerine ve duygularına karşı oldukça duyarlılık gösteririm.	0	0	0	0	0
32	Mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi oluştururum.	0	0	0	0	0
33	Kriz durumunda, kriz eylem planına göre hareket ederim.	0	0	0	0	0
34	Okulda bütün çalışanların yasalara uygun olan emirlerime titizlikle uymalarını isterim.	0	0	0	0	0
35	Özel görevleri, yapabileceğine inandığım personele veririm.	0	0	0	0	0
36	Okul çalışanlarının itaat ederek beni memnun etmelerini beklerim.	0	0	0	0	0
37	Kriz durumunda, gerekli önlemleri alır, krizi atlatırım.	0	0	0	0	0
38	Okulun geleceği ile ilgili sürekli olarak yeni fikirler üretirim.	0	0	0	0	0

**Ek 2: İlköğretim 1. Sınıfları Müdürlerinin
Yetki Kullanımı ve Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri Anketi**

BÖLÜM III						
YETKİ KULLANIMDA KARŞILAŞILAN ENGELLER						
Bu bölümde, yetki kullanmada karşılaştığınız engellere ilişkin görüşleriniz beklenmektedir. Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu karşılarındaki ölçeğe size uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyerek belirtiniz ve cevapları boş bırakmayınız.		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	Üst düzey yöneticilerin müdahalesi.	0	0	0	0	0
2	Yetkinin kullanılması ile yöneticilere sorumluluk doğması.	0	0	0	0	0
3	Personelin özel isteklerinde politikacıların devreye girmesi.	0	0	0	0	0
4	Sendika ya da çeşitli grupların baskısı.	0	0	0	0	0
5	Yasal düzenlemelerin sınırlamalar getirmesi veya yeterince açık olmaması.	0	0	0	0	0
6	Bütçe ve kaynak yetersizliği.	0	0	0	0	0
7	Yönetim tecrübesinin eksikliği.	0	0	0	0	0
8	Eleştirilme ihtimali.	0	0	0	0	0
9	Yönetim formasyonunun yetersizliği.	0	0	0	0	0
10	Yıpranma ve zor durumda kalma endişesi.	0	0	0	0	0
11	Hata yapma korkusu.	0	0	0	0	0
12	Diğer (yetki kullanmada karşılaştığınız fakat burada belirtilmemiş bir engel varsa lütfen yazınız.....					



EK-2: İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Yetki Kullanımı ve Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Müdür Gözlemleri Anketi

BÖLÜM IV						
YETKİ KULLANMAKTAN KAÇINMA NEDENLERİ						
Bu bölümde, yetki kullanmaktan kaçınma nedenlerinize ilişkin görüşleriniz beklenmektedir. Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu karşılarındaki ölçekte size uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyerek belirtiniz ve cevapları boş bırakmayınız.						
		Hic	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	Politikacılarla karşı karşıya gelme korkusu.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Üst düzey bürokratlarla karşı karşıya gelmek istememe.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Yetki kullanımı sonucunda doğacak risklerden çekinme.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Kullanılan yetkiden dolayı okulda çatışma çıkma endişesi.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalışanlarla dostluğun bozulmasından korkma.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Kullanılan yetkiden dolayı örgütün havasının bozulmasından korkma.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Kullanılan yetki sonucunda problem doğacağından çekinme.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Verilecek ödül veya cezanın üst yönetim tarafından iptal edilme endişesi.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Üst yönetimin onayına bağlı tekliflerin değiştirilmesi veya reddedilmesi ihtimalinden hoşlanmama.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Kullanılan yetki sonucunda çıkacak sorumluluktan kaçınma.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Diğer (yetki kullanmada karşılaştığınız fakat burada belirtilmemiş bir engel varsa lütfen yazınız					

**Eki 2: İlköğretim Kurumları Müdürlerinin
Yetki Kullanımı ve Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri Anketi**

BÖLÜM V					
YETKİYİ AŞAN DURUMLARDA GÖSTERİLEN DAVRANIŞLAR					
Bu bölümde, yetkinizi aşan durumlarda gösterdiğiniz davranışlara ilişkin görüşleriniz beklenmektedir. Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu karşılarındaki ölçekte size uyan seçeneği (X) ile işaretleyerek belirtiniz ve cevapları boş bırakmayınız.					
		Hiç	Az	Orta	Çok
1	Yetkim dahilinde olmasa bile, mantıklı istekleri karşılama konusunda risk alırım.	☐	☐	☐	☐
2	Yetkimi aşan konuda çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtırım.	☐	☐	☐	☐
3	Yetkimi aşan durumları zamana bırakır, herhangi bir işlem yapmam.	☐	☐	☐	☐
4	Çalışanların yetkimi aşan isteklerini, gerektiğinde resmi olmayan yollardan karşılamaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐
5	Okul için yapılmasının zorunlu olduğunu düşündüğüm durumlarda, resmi olmayan yolları kullanabilirim.	☐	☐	☐	☐
6	Bir raporla, üst yönetimden yetkimin genişletilmesini isterim.	☐	☐	☐	☐
7	Diğer (yetki kullanmada karşılaştığınız fakat burada belirtilmemiş bir engel varsa lütfen yazınız				



Ek 3: İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Yetki Kullanımına İlişkin Görüşleri Anketi

Sayın Meslektaşım;

Bu anket; “İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Yetki Kullanımı” adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada ilkököl ve ortaokul müdürlerinin yetki kullanımlarına, yetki kullanmada karşılaştığı sorunlara ilişkin müdürlerin ve öğretmenlerin görüşlerinin ortaya konması, incelenmesi, değerlendirilmesi ve bu görüşlerin karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

Anket yoluyla toplanan görüşler değerlendirilerek mevcut durumdaki olumlu, olumsuz yönler ortaya koyulacaktır. Bu sayede eğitim yönetimi alanına konuyla ilgili bir katkı sağlanabileceği ve ilgili makamlarca özellikle okul müdürlerinin yetiştirilmesinde dikkate alınabileceği düşünülmektedir.

Ankette hiçbir kimlik bilgisi istenmemektedir. Katılımcının mesleki ve kişisel bilgileri gizli tutulacaktır. Anketten elde edilecek bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak, başka bir kimse ya da makama verilmeyecektir.

Araştırmaya katılım gönüllük ilkesine dayanmaktadır. Araştırma sürecinde sıkıntı yaşamamanız halinde araştırmadan ayrılabilir, doldurduğunuz anketi geri alabilirsiniz. Araştırmanın amaçlarına ulaşmasının, vereceğiniz yanıtların doğruluğuna bağlı olduğunu unutmayınız. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Lütfen her bölümü başındaki açıklamaya göre doldurunuz.

Araştırmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Murat ALTUN
Araştırmacı

Dokuz Eylül Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim :

E-posta: emuraltun@hotmail.com
Cep tel: 0539 257 82 06



Ek 3: İlköğretim Kurumları Müdürlerinin
Yetki Kullanımına İlişkin Öğretmen Görüşleri Anketi

BÖLÜM I
Kişisel Bilgiler Formu

Bu bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun gelen seçeneği (X) işareti ile belirtiniz ve cevapları boş bırakmayınız.

1	Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek
2	Yaşınız	☐ 20-30 yaş	☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51-60 yaş ☐ 60 yaş ve üzeri
3	Kadro unvanınız	☐ Sınıf Öğretmeni	☐ Branş Öğretmeni
4	Öğretmenlikteki kıdeminiz	☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri	
5	En son mezun olduğunuz okul	☐ İki veya üç yıllık okul ☐ Lisans ☐ Diğer.....	☐ Lisans tamamlama ☐ Yüksek lisans lütfen belirtiniz



**Ek 3: İlköğretim Kurumları Müdürlerinin
Yetki Kullanımına İlişkin Öğretmen Görüşleri Anketi**

BÖLÜM II		KULLANILAN YETKİ TÜRÜ ve DÜZEYLERİ				
Bu bölümde sizden okul müdürünüzün kullandığı yetki türü ve düzeyi hakkındaki görüşleriniz beklenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçekte size uyan seçeneği (X) ile işaretleyiniz ve cevapları boş bırakmayınız.		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	Okul müdürümüzün okul çalışanlarından istediği görevler, görev tanımlarından doğar.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Okul müdürümüz okulla ilgili sorunların çözümünde, okul çalışanlarının da görüşünü alır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Okul müdürümüz bir sorunla karşılaştığında, kişisel bilgi ve becerisiyle sorunu çözüme kavuşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Okul müdürümüz okulda rasyonel kural veya normlara göre hareket eder.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Okul müdürümüz okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Okul müdürümüz işlerin mevcut yapılaşma şekillerini korumaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Okul müdürümüz, okul çalışanlarının, emir ve talimatlarına itaat etmelerini bekler.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Okul müdürümüz muhafazakâr bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimser.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Okul çalışanları okul müdürüne güvendikleri için, okulla ilgili sorunların çözümünü kendisinden beklerler.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Okul müdürümüz okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izler, yasalara göre önlem alır.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Okul müdürümüz yetkilerini kullanırken mantıklı ve demokratik esasları göz önünde bulundurur.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Okul müdürümüz okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alır, gerektiğinde ceza verir.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Okul müdürümüz yetkilerini kullanırken daima resmi prosedüre uygun davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Okul çalışanlarının okul müdürümüze duygusal bağlılıkları vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Okul müdürümüz gelecekte olabilecekler hakkında fikirler ortaya koyarak bir vizyon belirler.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Okul müdürümüz okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Okul müdürümüz bütün çalışanlara eşit mesafede bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Okul müdürümüz beraber çalışacağı personelin teknik bilgisinden çok güvenilir olmasını yeğler.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Okul çalışanları okul müdürümüzü bir lider olarak görür, kendisini izlerler.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Okul müdürümüz okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Okul müdürümüz yasal olarak açık bir şekilde tanımlanmış bir yetkiye göre hareket eder.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Okul müdürümüz alınan kararları ve emirleri yazılı olarak duyurur.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Okul müdürümüz eğitim sisteminde mevzuatın öngördüğü görevleri yapar, riskli davranışlardan kaçınır.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Okul müdürümüz okul çalışanlarının emirlerine uymaya istekli olmalarını ister.	☐	☐	☐	☐	☐

**Ek 3: İlköğretim Kurumları Müdürlerinin
Yetki Kullanımına İlişkin Öğretmen Görüşleri Anketi**

BÖLÜM II KULLANILAN YETKİ TÜRÜ ve DÜZEYLERİ						
Bu bölümde sizden okul müdürünüzün kullandığı yetki türü ve düzeyi hakkındaki görüşleriniz beklenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçekte size uyan seçeneği (X) ile işaretleyiniz ve cevapları boş bırakmayınız.		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
25	Okul müdürümüz okul için yüksek derecede risk alır.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Okul müdürümüz okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Okul müdürümüzün yetkilerine karşı çalışanların yükümlülüğü, sadece görevlerinden kaynaklanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Okul müdürümüz yetkilerini yasalar çerçevesinde koyduğu, sınırları açıkça belirlenmiş kurallara göre kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Okul müdürümüz yetkilerini kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurur.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Okul müdürümüz okulun amaçlarına ulaşması için, riski olmayan ve iyi bilinen, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını benimser.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Okul müdürümüz okul çalışanlarının gereksinimlerine ve duygularına karşı oldukça duyarlılık gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Okul müdürümüz mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Okul müdürümüz kriz durumunda, kriz eylem planına göre hareket eder.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Okul müdürümüz okulda bütün çalışanların yasalara uygun olan emirlerine titizlikle uymalarını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Okul müdürümüz özel görevleri, yapabileceğine inandığı personele verir.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Okul müdürümüz okul çalışanlarının itaat ederek kendisini memnun etmelerini bekler.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Okul müdürümüz kriz durumunda, gerekli önlemleri alır, krizi atlatır.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Okul müdürümüz okulun geleceği ile ilgili sürekli olarak yeni fikirler üretir.	☐	☐	☐	☐	☐



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-020/
Konu : Anket Uygulaması

01.03.2013 05484

VALİLİK MAKAMINA
ANTALYA

Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Murat ALTUN' un "**İlköğretim Kurumu Müdürlerinin Yetki Kullanımı**" konulu tez önerisi ile ilgili Antalya İli Muratpaşa İlçesine bağlı ekli listelerdeki okullarda uygulama isteği ile ilgili 11.02.2013 tarihli ve 262 sayılı yazıları, İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 22.02.2012 tarihinde toplanarak "**Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi**" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca söz konusu, tez önerisini ve veri toplama aracı görüşme formlarını Antalya İli Muratpaşa İlçesine bağlı ekli listelerdeki okullara "**İlköğretim Kurumu Müdürlerinin Yetki Kullanımı**" başlıklı tez önerisi, Okul Müdürlüğünün bilgisi dahilinde, ilgili Genelgeye göre, çalışma takvimi doğrultusunda eğitim-öğretimi aksatmadan yapılması uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Osman Nuri GÜLAY
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
24/02/2013
Turan EREN
Vali
Vali Yardımcısı

	Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. Bilgi için: Telefon: (0 242) 238 60 00 (pbx) Faks : (0 242) 238 61 11 E-posta: projeler07@meb.gov.tr	www.egitimdestek.meb.gov.tr	www.haydizadezekiye.org		
--	--	------------------------------------	--------------------------------	--	--