T.C.

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN YETKİLERİNİ KULLANIRKEN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Suat BULUT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Süheyla BOZKURT BALCI

Çankırı – 2023

T.C.

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN YETKİLERİNİ KULLANIRKEN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Suat BULUT

ORCID:0000-0001-7204-7391

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Süheyla BOZKURT BALCI

Çankırı – 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ i

TEZ KABUL VE ONAY ii

ÖNSÖZ iii

ÖZET v

ABSTRACT vi

KISALTMALAR vii

TABLO LİSTESİ viii

ŞEKİL LİSTESİ x

1. GİRİŞ 1

1.1. Problem Durumu 1

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 6

1.3. Problem Cümlesi 6

1.4. Sayıltılar 7

1.5. Sınırlılıklar 7

1.6. Tanımlar 7

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 9

2.1. Kavramsal Çerçeve 9

2.1.1. Yönetim 9

2.1.2. Yöneticilik 10

2.1.3. Eğitim Yönetimi 11

2.1.4. Okul Yönetimi 12

2.1.5. Okul Yöneticiliği 13

2.1.6. Okul Müdürünün Görev Yetki ve Sorumlulukları 14

2.2.Yetki 15
2.2.1. Yetki Kuramları 16
2.2.1. 1.Biçimsel Yetki Teorisi 16
2.2.1. 2.Kabul Teorisi 16
2.2.1. 3.Bilgesel Yetki Teorisi 17
2.3. Okul Yöneticisinin Yetki Kullanım Alanları 18
2.3.1. Okul İşletmesi 18
2.3.2. Personel İşleri 20
2.3.3..Eğitim Öğretim İşleri 22
2.3.4. Öğrenci İşleri 23
2.3.5. Yetki Devri……..... 24
2.3.5.1. Yetki Devri İlkeleri…… 24
2.3.5.2. Yetki Devri Süreci……26
2.3.5.3. Yetki Devrinin Faydaları…..... 26
2.4.İlgili Araştırmalar 27
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 27
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 32
3. YÖNTEM 35
3.1. Araştırmanın Modeli 35
3.2. Çalışma Grubu 35
3.3. Verileri Toplama Aracı 37
3.4. Veri Toplama Aracının Geçerlilik Çalışmaları 37
3.5. Veri Toplama Süreci 43
3.6. Verilerin Çözümlenmesi……..... 43
4. BULGULAR 44
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular 44

4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular 44

4.2.Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular 45

4.3.Okulun Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.. 46

4.4.Okulun Fiziki Yapısı Değişkenine İlişkin Bulgular 48

4.5.Okulun Personel Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular 49

4.6.Çalışma Grubunun Kıdem Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular 50

4.7. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular.. 52

4.8.Katılımcıların Mezun Oldukları Eğitim Programı Değişkenine İlişkin Bulgular…. 54

4.9.Katılımcıların Eğitim Yönetiminde Akademik Çalışma Yapma Değişkenine İlişkin Bulgular 55

4.10.Katılımcıların Eğitim Yönetiminde Yüksek lisans veya Doktora Yapma Değişkenine İlişkin Bulgular 55

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 58

5.1.Sonuç**…….**60

5.2.Öneriler 61

5.2.1.Araştırmaya Yönelik Öneriler…… 61

5.2.1.Uygulamaya Yönelik Öneriler……... 61

KAYNAKÇA 63

EKLER 71

ÖZGEÇMİŞ 83

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

… / … / 2023

İmza

Suat Bulut

TEZ KABUL VE ONAY

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Suat BULUT tarafından hazırlanan *Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar* başlıklı bu çalışma, *27.04.2023* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *oybirliği* ile başarılı bulunarak jürimiz *tarafından Sosyal Bilimler Eğitim Bilimleri* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Danışman	: Doç. Dr. Süheyla BOZKURT BALCI	İmza: ……..
Üye	: Doç. Dr. Ömür ÇOBAN	İmza: ……..
Üye	: Dr. Öğrt. Üye. Ebru DOĞRUÖZ	İmza: ……..

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../..../ 2023 tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Coşkun POLAT

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında yaşanan her türlü bilimsel ve teknolojik gelişmeler gerek kurumların yapısında gerekse çalışanlarının görev ve rollerindeki değişimleri de beraberinde getirmiştir. Toplumsal değişmelerin merkezini oluşturan eğitim kurumları da hiç şüphesiz bundan fazlasıyla etkilenmiştir ve etkilenmeye de devam etmektedir. Eğitimde giderek artan beklentiler kurumların üzerinde de bir baskı oluşturmuş, dolaysıyla okul yöneticilerinden beklentilerde bu doğrultuda çeşitlilik göstermiştir. Eğitim sisteminin en temel ve en işlevsel parçası olan okulların başında olan yöneticilerin kendilerini bu değişime ve yeniliklere ayak uydurması kaçınılmaz hale gelmiştir.

Okullar, müdürler tarafından yönetilen eğitim kurumları olup, yönetme yetkisi ona aittir ve onlar tarafından kullanılır. Okul müdürü yetkisinin kaynağını yasalardan alır. Ancak iyi bir yönetici bu yetkisini kendi uzmanlık bilgisini kullanarak ve insanları etkileme yoluna giderse başarılı olabilir. Yöneticilerin yetkileri ile birlikte sorumlulukları da vardır. Okulun amacının gerçekleştirilmesinde, yapısının yaşatılmasında ve havasının korunmasında lider kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticilerinin etkili olabilmesi için yönetimin getirdiği bazı kuram ve kavramlar hakkında bilgi sahibi olması, ayrıca insani ilişkiler konusunda da yeterli bir bilgi ve birikimlerinin olması gerekir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin düzenli ve sistematik bir şekilde yapıldığı okulların asıl amacı ülkenin geleceğinde söz sahibi olacak çocuk ve gençlerin bilgi, beceri ve davranış yönünden sağlıklı ve verimli bir şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okulda eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında olan okul yöneticilerinin her türlü bilgi, beceri, davranış ve tutumları başta öğretmen ve öğrenciler olmak üzere diğer personel ve öğrenci velilerinin üzerinde etkili olabilmektedir. Eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Dolaysıyla bu denli öneme sahip okul yöneticilerin belirli yeterliliklerinin olması kaçınılmazdır. Günümüzde önemli güç kaynağı artık bilgidir. Bilginin asıl verildiği yer olan okulların kaliteli ve etkili bir eğitim verebilmesi toplumun beklentisini karşılayabilmesi de okulların nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Bu durum yöneticilerin bir takım temel yönetim becerisi ve yetkilerini kullanmaları ile yakından ilişkilidir. Okul

yöneticilerinin etkili ve verimli olabilmesi yönetim becerilerinin yanında yetki ve sorumluluklarını kullanabildiği ölçüde mümkündür.

Kanunlar tarafından yetkileri belirlenen okul yöneticisi eğitim kurumlarının idaresinde çevresel ve yönetsel birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların çözümünde okul yöneticileri yetkilerini gerektiği gibi kullanamamakta ya da kullanırken sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bu araştırmada okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunları belirlemek için yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmanın başlangıcından sonuna kadar benden desteğini ve ilgisini esirgemeyen çok değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Süheyla Bozkurt Balcı'ya öğrenim süresi içerisinde bilgileri ile bizleri aydınlatan Dr. Öğrt. Üye. Ebru Doğruöz'e, Dr. Öğrt. Üye. Filiz Bezci Bircan'a, Prof. Dr. Nuray Zan'a, Doç. Dr. Özlem Yeşim Özbek'e, Dr. Öğrt. Üye. Adem Çilek'e değerli vakitlerini ayırarak ölçeği dolduran okul yöneticilerine sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

…../…./ 2023

Suat BULUT

ÖZET

Tezin Başlığı : Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar
Tezin Yazarı : Suat BULUT
Danışman : Doç. Dr. Süheyla BOZKURT BALCI
Anabilim Dalı : Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri
Tezin Türü : Yüksek Lisans
Kabul Tarihi :

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi ile desenlenmiştir. Çalışmanın çalışma grubunu Ankara ili merkez ilçelerde resmi okullarda görevli 188 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada“ Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar” ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan toplanan verilerin çözümünde standart sapma değerleri hesaplanmış, araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşlerinin problemin tüm alt boyutlarında farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve t-Testi kullanılmıştır. Farklılığın kaynağını bulmak için ise Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları gruplar arasında ilkokul müdürlerinin okul işletmesi, personel işletmesi ve yetki devri durumlarında sorunlar yaşadığını eğitim türü ve personel sayısı değişkenleri bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığını, kıdem yılı açısından görev yılı 1ile 10 yıl arası olanların diğer gruplara göre eğitim-öğretim ve yetki devri alt boyutlarında sorunlarla karşılaştıklarını, yüksek lisans veya doktora yapan yöneticilerin yapmayan yöneticilere göre daha az problemlerle karşılaştıklarını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Eğitim Yönetimi, Okul Müdürü, Yetki, Okul Yöneticiliği

ABSTRACT

ThesisTitle **:** ProblemsEncounteredby School PrincipalsUsing TheirAuthority

Author **:** Suat BULUT

Supervisor **:** AssociateProfessor. Süheyla Bozkurt BALCI

Department **:** Instutute of SocialSciences, EducationalSciences

ThesisType **:** Master'sThesis

Date **:**

The purpose of this research is to determine the problems that school principals face while using their authority. The research was designed with the relational survey method, one of the quantitative research methods. The study group of the study consists of 188 school principalsworking in public schools in the central districts of Ankara. The scale of "Problems Encountered by School Principals Using Their Authority" was used in the research. Standard deviation values were calculated in the solution of the data collected from the participants, and One-Way Analysis of Variance (ANOVA) and t-Test were used to determine whether the opinions of the school principals' participating in the research differed in all sub-dimensions of the problem. Tukey-B (Post Hoc) multiple comparison test was used to find the source of the difference. The results of the research show that primary school principals have problems in school management, personnel management and delegation of authority among the groups, there is no significant difference between the groups in terms of education type and number of personnel, and those with 1 to 10 years of service in terms of seniority, education-training and transfer of authority compared to other groups. It has been shown that they encounter problems in the sub-dimensions, and that managers who do master's or doctorate have fewer problems than managers who do not.

Keywords: Administrator, Education Management, School Principal, Authority, School Management

KISALTMALAR

N : Evren Sayısı

n : Örneklem Sayısı

r : Korelasyon Katsayısı

$\overline{X}$: Ortalama

Ss : Standart Sapma

p : Anlamlılık

KBS : Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi

TİF : Taşınır İşlem Fişi

İSG :İş Sağlığı ve Güvenliği

DYS :Doküman Yönetim Sistemi

TEFBİS :Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi

TABLO LİSTESİ

Tablo No: **Sayfa**

Tablo 3. 1:Çalışma Grubuna İlişkin Kişisel Bilgiler..... 35

Tablo 3. 2: Çalışma Grubunun Görev Yaptığı Okullara İlşikin Özellikler..... 36

Tablo 3.3: Uyum İndekslerine İlişkin Ölçütler 37

Tablo 3.4: Ölçeğe İlişkin DFA Sonuçları..... 38

Tablo 3. 5: Analiz Sonucu Ulaşılan Uyum İndeksleri 41

Tablo 3.6: Maddeler Modifiye Edildikten Sonraki Ölçeğe İlişkin DFA Sonuçları .. 42

Tablo3.7: Ölçeğin Sonuç Karşılaştırılması 43

Tablo 4.1:Ölçeğin Tüm Alt Boyutlarda Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... 44

Tablo 4. 2.: Okul Türü Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları..... 45

Tablo 4. 3: Okulun Eğitim Durumu Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları..... 46

Tablo 4.4: Okulun Fiziki Yapısı Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları..... 47

Tablo4.5: Okulun Personel Sayısı Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları..... 49

Tablo 4.6:Çalışma Grubunun Kıdem Yılı Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları..... 50

Tablo 4.7: Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları..... 52

Tablo 4.8: Katılımcıların Mezun Oldukları Eğitim Programı Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları 54

Tablo 4.9: Katılımcıların Eğitim Yönetiminde Akademik Çalışma Yapma Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları 55

Tablo 4.10: Katılımcıların Eğitim Alanında Yüksek Lisans veya Doktora Yapma Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları 55

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No: **Sayfa**

Şekil 3.1:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar Ölçeğine İlişkin Path Diyagramı……40

Şekil 3.2: Modifiye İşleminden Sonra İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar Ölçeğine ait Path Diyagramı……..42

1.BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın birinci bölümünde ilk olarak problem durumuna daha sonra araştırmanın amaç, önem ve sınırlılıklarına değinilmiş son olarak ta, sırası ile problem cümlesi, problemin beraberinde getirdiği alt problemler, sayıltılar ve araştırmada kullanılan kavramlara yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Yaşadığımız yüzyılda yaşanan gelişmeler göstermiştir ki toplumların gelişmişlik düzeyi ile eğitim sistemlerinin gelişmişliği arasında önemli bir ilişki vardır. Bilginin çok yönlü bir güç olduğu düşünüldüğünde bilginin en büyük kaynaklarından birisi olan okulların kaliteli ve verimli bir eğitim vererek toplumun beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Okulların bu işlevini yerine getirecek olan ise okul yönetimidir. Okul yöneticileri eğitimin kalitesine doğrudan katkı sağlamaktadırlar.

Eğitim insan yaşamının her alanında var olan ve devam eden bir süreçtir. Öyle ki insanlığın sahip olduğu bugünkü bilgi düzeyi, geçmişten günümüze kadar getirmiş olduğu bir eğitim sürecinin ve birikimin sonucudur. İçinde yaşadığı topluma uyum sağlamak, sürekli kendini yenilemek, üretken, yapıcı, çevresine karşı duyarlı ve sorumlu bir vatandaş sahibi olabilmek için insanların eğitime ihtiyacı vardır. Eğitim gerek insanın kendi yaşamına gerekse toplum hayatına etki eden önemli bir faktör olduğundan önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Hayatın değişen koşulları insanları yeni durumlara uymak zorunda bırakmaktadır. Bu koşulları gerçekleştirecek olan ise eğitimdir. Devletler halkının eğitimini büyük oranda okullar aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Yaşanan her türlü toplumsal, ekonomik ve sosyal gelişmelerin okullarda verilen eğitimin, eğitim kurumlarının ve yöneticilere yüklenen görev ve rollerdeki değişmeleri de beraberinde getirdiğini söylememiz mümkündür. Görüleceği üzere toplumların kalkınmasında ve gelişmesinde eğitimin dolaysıyla okulların öncelikli bir yeri vardır. O yüzdendir ki bütün devletlerde okullar her zaman kamuoyunun, bilim çevrelerinin ve devleti yönetenlerin en çok ilgi gösterdiği kurumlar arasında yer almıştır.

Eğitim sisteminde temel birim okuldur (Başaran, 1982).Okulları yönetenler ise okul müdürleridir. Bu açıdan bakıldığında okul müdürünün önemli olmasının sebebinin üstlendiği yönetim görevi olduğunu söylemek mümkün olabilir. Okulu amaçlarına ulaştırmak ise okul müdürünün görevidir.

Okullar var olan konumları itibari ile nitelikli bireylerin yetiştiği yer olarak kabul edilmektedir. Okulların bu vazifesini yerine getirebilmesi ancak doğru ve iyi bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olabilmektedir. Dolaysıyla hem okul müdürünün hem de okul yönetiminin sistem üzerindeki etkisi büyüktür (Bursalıoğlu, 1997).

Okulların yapısı için yönetilenler ve yönetenlerden oluşan bir sistem olduğunu söylemek mümkündür. Bir okulun göstereceği başarı aynı zamanda yönetenlerin ve yöneticilerin başarısı ile eş değerdedir. Her kurumda amir sıfatında olan kişilerin çalışanlarına öncülük ettiği düşünülürse eğitim-öğretim kurumu olarak kabul edilen okulların başında olan müdürlerin de okul başarısındaki payı çok önemlidir (Koçak, 2011).

Okul müdürünün çok sayıda görevi olmakla birlikte bunlar arasında bir örgüt olarak okulun etkinliğini artırarak işlevselliğini yerine getirmesini sağlamak, niteliği konusunda çalışmalar yapmak ya da yapılmasını sağlamak ve okulun var olan çevre ile etkileşimi koordine etmek gibi yönetim boyutunda görevleri vardır. Ancak yönetenler bu ve benzeri görevlerini yerine getirirken başta bürokratik engeller olmak üzere yeterli bütçe olmaması, velilerle olan iletişimsizlik, üstlerinden destek görememe, öğretmenlerin ilgisiz tutumları ile karşı kaşıya kalabilmektedirler (Babaoğlan, 2007).

Bilginin önemli bir güç olduğu günümüz dünyasında okulların verdiği eğitimin etkisi ve kalitesi verilen bu eğitimin toplumsal ihtiyaçları karşılayabilmesi iyi yönetilebilmeleri ile mümkündür. Okulların nasıl yönetildiği kısmında ise yöneticilerin yönetim ve yetki becerilerini kullanması önem arz etmektedir. Tüm yöneticiler gibi okul yöneticilerinin de yetkilerini kullanabilmesi büyük oranda sosyal ve siyasi ortamdan etkilendiğini söyleyebiliriz. Okullarda nitelikli eğitimden bahsetmek ancak iyi bir yönetimle mümkündür. Yönetimin iyi olması ise kendine güvenen, özverili, özgüveni yüksek, sorumluluk sahibi, yetkilerini gerektiği gibi kullanabilen, bulunduğu okulu geleceğe taşıma görevini kendine vizyon edinmiş okul müdürleri ile olabilir. Yeni eğitim anlayışında okul yöneticisinden beklenen;

düşünen, üreten, problem çözme becerisi yüksek, kriz durumlarını doğru yönetebilen ve sağlıklı kararlar alabilen kişiler olmalarıdır. Bir okul yöneticisinin verimli olabilmesi yetki ve sorumluklarını ve yönetim becerilerini doğru ve etkili kullanması ile mümkündür. Türkiye'de yetkileri kanunlar çerçevesinde belirlenen okul müdürleri çevresel ve yönetsel birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Öyle ki alan yazıda yapılan araştırmalar okul müdürlerinin sorunları çözmede yetkilerini gerektiği gibi kullanamadıklarını göstermektedir. Örneğin (Sadıkoğlu ve Tuna 2021). Çalışmalarında okul müdürlerinin 657 sayılı devlet memurları kanunu ve bakanlığın mevzuatına ilişkin sahip oldukları sorumluluklarını, ilgili görüşler ve yapılan analiz sonuçlarına göre personel işleri, mali işler, okul geliştirme, öğrenci işleri, eğitim-öğretim işleri, fiziksel ortam sorumlulukları alt boyutları adı altında sınıflandırma yapmışlar, okul müdürlerinin en çok mali işler bölümünde problem yaşadıklarını belirleyip çözüm önerilerinde bulunmuşlardır. Diğer bir araştırmada (Karahan, 2019); ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar (Kars ili örneği) adlı çalışmasında Kars ili merkezinde bulunan 50 ilköğretim okulunda 120 okul yöneticisine veri toplama aracı olarak ölçek dağıtılmış,82 tanesinden dönüt alınmış, bunlar içerisinden 80 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yetkilerini kullanırken sorunlar yaşadıkları, okul müdürlerinin müdür yardımcılarına göre okul işletmesi boyutunda daha fazla sorunla karşı karşıya kaldıkları, okulların eğitim durumuna göre tam gün eğitim yapan okul yöneticilerin personel işleri ve yetki devri konularında sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Yine Aydın, Günbey ve Kara (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar konulu çalışmalarında Giresun ilinde ilk defa yöneticiliğe atanan 8 ilkokul ve ortaokul müdürü ile görüşmeler yapmışlardır. Araştırmada okul müdürlerinin yönetim kademesinde karar verme, personel hizmetleri ile ilgili iş ve işlemlerin (personelin özlük hakları, sicil ve disiplin işleri, izin işleri) yürütülmesi işlemlerinde, öğrenci işleri ilgili; her türlü kayıt, nakil ve devam-devamsızlık gibi konularda, öğretim işleri ile ilgili; öğretimin planlanması noktasında, yıl içinde yapılması gereken toplantılar, okul için araç-gereç temini işlerinde, eğitim hizmetleri boyutunda; okul rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi, öğrencilerin disiplin ve nöbet işlemleri, öğrencilere yönelik eğitici çalışmalar, okul-aile birliği ve okul çevre ilişkilerinde, okul işletmesi boyutunda ise okul binasının bakım, donatım, tamir işleri, bahçe işleri, kantin işletmeciliği, okul

güvenliği ve temizlik işlerinde sorunlar yaşadıklarını belirlemişlerdir. Bir başka araştırma Yetim ve Toprakçı (2020)'nın yaptığı göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri adlı çalışmada, okul yöneticileri göreve başlamadan önce hiçbir şekilde eğitim almadıkları için göreve başlama neticesinde bilgi eksikliklerinin olduklarını bunun sonucu olarak sorunlar yaşadıklarını özellikle göreve adapte olamadıklarını ve işleri daha uzun sürede öğrendiklerini dile getirmişlerdir. Okul yöneticileri ayrıca okullarda yaygın olarak kullanılan TEFBİS (Türkiye'de Eğitim Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi) KBS (Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi) TİF (Taşınır İşlem Fişi) DYS (Döküman Yönetim Sistemi) gibi muhasebe ve uzmanlık bilgisi gerektiren konularda bilgi sahibi eksik memurların olmasının iş yüklerini artırdığını ve iş yapma konusunda zaman kaybı yaşadıklarını bildirmişlerdir. Konu ile ilgili yapılan başka bir araştırmada Çetin, (2019) okul yöneticilerinin en çok yaşadığı sorunların maddi kaynaklı olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticileri yaşadıkları diğer sorunları ise veli problemi, öğretmenlerle ilgili yaşanan sorunlar, okulun fiziksel koşulları ve yönetimsel sorunlar olarak nitelendirmişlerdir. Alan yazıda yapılan başka bir çalışma Aslanargun ve Uzun, (2022).'un yaşam öyküsüne dayalı gönüllü olarak katılan bir okul müdürünün bir aylık mesaisinin ele alındığı çalışmaya göre okul müdürünün zamanının büyük bir bölümünü üst yöneticilerle, diğer yöneticilerle, velilerle görüşmeye ayırmakta ve işinin gerektirdiği bürokratik işleri yetiştirmenin gayreti içinde olduğu görülmüştür. Çalışmadan elde edilen sonuç okul müdürünün zamanının büyük bir bölümünü odasında geçirdiğini, diğer zamanlarda ise okulun fiziksel şartlarından kaynaklanan sorunlarla ve bunların çözümü için uğraştığını ortaya koymuştur. Araştırmada okul müdürünün sahip olması gerektiği öğretim liderliği davranışlara yeterli zaman ayıramamasına vurgu yapılmıştır. Konu ile ilgili başka bir çalışma Pekaz (2022)'ın yapmış olduğu çalışma sonucunda okul müdürleri yönetim boyutunda pek çok sorunla karşı karşıya kaldıklarını ifade etmişlerdir. Okullarda yardımcı personel bulamama veya yetersiz sayıda olması, ders-araç ve gereç temininde yaşanan sıkıntılar, öğrenci kayıtları ve sonrasında yaşanan sorunlar, okulların maddi anlamda desteklenmemesi, fiziksel yetersizlikler nedeniyle eğitim-öğretime gerektirdiği kadar zaman ayrılamaması en çok görülen sorunlar olarak belirtilmiştir. Karaman-Kepenekçi ve Koç-Başaran (2016). Tarafından yapılan çalışmada ise ilkokul yöneticilerinin karşılaştığı hukuksal

sorunlar ve çözüm yolları konusu incelenmiştir. Araştırmacılara göre okul yöneticileri eğitim mevzuatından kaynaklanan sorumluluklarının çok olması nedeni ile birtakım sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Fakat okul yöneticilerinin bu sorunları çözmek için ihtiyaç duydukları hukuksal yetkileri yoktur. Öyle ki personellerin işlerini yapmaması, öğrencilerin devamsızlık sorunları, ders araç-gereç temininde yaşanan sıkıntılar, okulun tamirat işleri, velilerle yaşanan sorunlar ve maddi kaynaklı yaşanan problemler okul yöneticilerinin yetki yetersizliği sebebi ile çözüm bulmakta zorlandığı sorunlar olarak belirtilmiştir. Can, (2022) okul yönetiminin sorunları: okul müdürlerinin değerlendirmeleri konulu çalışmasında okul müdürlerinin yönetim boyutunda eğitim sistemi, yöneticiliğe atama ve seçme işlemleri, okulun fiziki koşulları ve mevzuattan kaynaklı sorunlar yaşadığını tespit etmiştir. Araştırmacı ayrıca okul müdürlerinin eğitim-öğretim işleri ile ilgili olarak öğretmenler, veliler, müfredat ve öğrencilerle de sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Konu ile ilgili başka bir çalışmada Cereci, (2019).okul yöneticilerinin büyük bir kısmının gerektiği kadar sorumluluk sahibi olduklarını düşündüklerini ve ek olarak sorumluluk almak yerine üzerlerindeki sorumluluklarının yetki-sorumluluk çerçevesinde dengelenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışmaya katılan bazı okul yöneticileri ise personel işleri ve mali işler konularında ek sorumluluklar istediklerini beyan etmişlerdir. Araştırmaya göre okul yöneticileri okulların maddi problemlerini kendilerine yetki verildiğinde çözeceklerini düşünmektedirler. Boğa ve Usta (2019). Çalışmalarında yasa ve yönetmeliklerin uygulanma biçimlerini, veli ve öğrenci kaynaklı iletişim sorunlarını ve ekonomik problemleri okul yöneticilerinin en çok karşılaştıkları sorunlar olarak değerlendirmişlerdir. Evrak işleri de okul yöneticilerinin zamanının büyük bir bölümünü alan başka bir sorun olarak görülmektedir. Aldemir, Coşkun, Özeren ve Tunç (2022). çalışmalarında okul yöneticilerinden aldıkları görüşler doğrultusunda araç- gereç yetersizliği, gerekli kaynak bulunamaması, derslik sayısı yetersizliği, ücret konularında sıkıntılar yaşadıklarına değinmişlerdir. Aslan , Koşar ve Sezgin (2013). yaptıkları araştırmalarında okul müdürlerinin resmi görevleri dışında bir çok görevle ilgilendiklerini ve bunların kendileri açısından çok fazla zaman aldığını, okul işlerinde eleman yetersizliği yaşadıklarını, uygulamada eksiklikler olduğunu ve yetersiz planlamadan şikayetçi oldukları sonucuna varmışlardır.

Araştırmalar ve elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin görevlerini yürütürken yönetim, eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, okul işletmesi ve yetki kullanımı gibi konularda pek çok sorunla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Sorunların kaynağına baktığımızda okul müdürlerine gereğinden fazla sorumluluklar yüklendiği ve bu sorunların çözümü için yeterli yetki verilmediğini söylememiz mümkündür. Okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun görüşü kendilerine yetki ve sorumluluk çerçevesinde dengeli bir görevlendirme yapıldığı takdirde sorunların çözüleceği şekildedir. Araştırmanın amacı bu bağlamda okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunları belirlemek olarak hedeflenmiştir.

1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Okullar kendine özgü özellikleri olan topluma açık bir sistemdir. Okullarla diğer kurumları karşılaştırdığımızda temel farkın insan faktörü olduğunu söylenebilir. Okullar insan üzerinde çalışır ve onları gelecek nesillere nitelikli bir insan olarak yetiştirme gayretindedir. Okulların bu amacını gerçekleştirmesi ancak iyi bir yönetim sayesinde gerçekleşebilir. Okul müdürleri ise okul yönetiminin en kritik öğesi olarak kabul edilmektedir. Ancak eğitim sistemimizdeki merkeziyetçi yapılanmanın okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları arasında bir dengesizlik oluşturduğunu ve bazı sorunları da beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür. Gelinen noktada okul müdürlerinin sorumluluklarının fazla olmasına rağmen yaşadıkları en önemli sorunlarından birisinin de yetkisizlik olduğu söylenebilir. Araştırmanın amacı okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunları belirlemektir.

Araştırma sonuçlarının okul müdürlerinin yaşadığı yetki sorunlarını belirlemesi, bu sorunlara çözüm yolları getirmesi açısından önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ilgili makamların okul müdürlerinin yaşadığı yetki sorunlarında araştırma sonucundan yararlanması ve bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yeni araştırma imkânları sunması hedeflenmektedir.

Araştırmanın eğitim alanında mevcut bir sorunu ortaya çıkaracağı düşünülmekte ve var olan bir soruna çözüm aranmaktadır. Çalışmanın ulusal alanda yayınlanması öngörülmüştür. Açıklamalar ışığında araştırmanın problem cümlesi aşağıda belirtilmiştir.

1.3. Problem Cümlesi

Ankara ili merkez ve ilçelerinde 2021-2022 eğitim-öğretim yılında resmi okullarda görev yapan okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunlar nelerdir? Bu genel problemi çözmek içinde aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır?

1-Yöneticilerin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunlar

a) Eğitim-Öğretim İşleri

b) Okul İşletmesi

c) Personel İşleri

d) Öğrenci İşleri

e) Yetki Devri boyutlarında hangi düzeydedir?

2-Okul Müdürlerinin problemin alt boyutlarında karşılaşmış oldukları sorunlara ilişkin algıları;

1-Okul türü (ilkokul- ortaokul-lise)

2-Okulun eğitim şekli (tam gün eğitim-ikili eğitim)

3-Okulun fiziki durumu,

4-Okulda çalışan personel sayısı

5-Yöneticilerin kıdem yılı

6-Öğrenci sayıları

7-Mezuniyet durumları(eğitim fakültesi ve diğer)

8-Akademik çalışma yapma durumları

9-Alanında yüksek lisans veya doktora yapıp yapmadığı

değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.4. Sayıltılar

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ölçeği içtenlikle cevapladığı varsayılmıştır.

1.5.Sınırlılıklar

Araştırma Ankara ili 2021-2022 eğitim-öğretim yılında resmi okullarda görevli okul müdürleri ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Yönetim*:* Belirlenen hedeflere ulaşmak için başta insan gücü olmak üzere her türlü maddi kaynakları, donatım malzemelerini, kurumun var olan demirbaşlarını ve yardımcı ekipmanları birbiri ile uyumlu olacak şekilde kullanılabilmesi için kararlar alma, uygulatma ve bu süreçlerin toplamı şeklinde ifade edilir. (Eren, 2011).

Yönetici: Belirli hedefler için kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için her türlü kaynakları uygulanabilir bir şekilde kullanan kişidir (Ilgaz,1994).

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere sistem içerisinde bir araya gelen insanları ve kaynakları örgütlendirip onlarda eşgüdüm sağlayarak eyleme dönüştürme sürecidir(Başaran,1982).

Okul Müdürü: Okul müdürü okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayan, personelini örgütleyen, çalışanlar arasında eşgüdüm sağlayan emir verip denetleyen kişidir (Gürsel,2003).

Yetki: Üst makamdaki kişilerin astlarına emir verme ve onların davranışlarını belirleme şeklidir (Şimşek,2010).

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak yönetim kavramı, yöneticilik, eğitim yönetimi, okul yöneticiliği, yöneticinin yetki ve sorumlulukları, yetki ve yetki türleri konularında kuramsal bilgilere ve literatürde yapılan çalışmalara değinilmiştir.

2.1.1. Yönetim

Yönetim kavramı ile ilgili literatürde çok çeşitli tanımlar yer almaktadır. En geniş tanımı ile yönetimi kişinin amacına başkalarının aracılığı ile ulaşması ve insanlara iş gördürme faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür. Yönetim kelimesi bilim dalları tarafından da çeşitli şekillerde açıklanmıştır. İktisatçılar yönetimi doğal kaynak, sermaye ve işgücünün birlikte oluşturduğu bir üretim faktörü olarak açıklarken sosyologlar yönetimi bir nevi sınıf ve saygınlık gerektiren bir sistem olarak açıklamışlardır. Psikoloji, hukuk gibi bilimler ise yönetimi önceden belirlenmiş amaçları diğer insanların çabaları ile gerçekleştirmek olarak açıklamışlardır. Tanımlara baktığımızda yönetimin belirli amaçlara ulaşmak için insanların gösterdikleri çaba olarak tanımlamak mümkündür. Ancak yönetimde sadece insan çabası yeterli değildir. Asıl olan insanların bu hedefler doğrultusunda tüm kaynakları doğru bir şekilde kullanmasıdır. Dolaysıyla yönetim belirlenen hedeflere ulaşmak için başta insan gücü olmak üzere her türlü maddi kaynakları, donatım malzemelerini, kurumun var olan demirbaşlarını ve yardımcı ekipmanları birbiri ile uyumlu olacak şekilde kullanılabilmesi için kararlar alma, uygulatma ve bu süreçlerin toplamı şeklinde ifade edilir (Eren, 2011).

Yönetim, insanoğlunun varoluşundan itibaren hayatın her kademesinde olan ve süreklilik arz eden bir durumdur. Dolaysıyla bir amaç için bir araya gelen örgüt kurum ya da kuruluşların başında yöneticinin ya da yöneticilerin olması da çok doğaldır. Yönetim kendi içinde devlet yönetimi, yerel yönetimler, eğitim yönetimi işletme yönetimi gibi bölümlere ayrılmıştır. Yöneticilerin sorumluluğu kısaca görev yaptığı kurum örgüt ya da kuruluşu var olan durumundan daha ileriye taşımaktır. Ancak bunu tek başına yapmaları mümkün değildir. Yöneticiler bunu ancak çalışanları ile uyumlu çalıştığı ve onları motive ettiği sürece başarabilir. Aksi

takdirde bu pekte mümkün olmayacaktır. Eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda uygulandığı yönetim çeşidi ise okul yönetimidir (Taymaz,1995).Dolaysıyla bu alanın sınırları, bütün olarak ifade edilen eğitim sisteminin hedefleri ve yapısı içerisindedir. Yönetimin eğitime uygulanması nasıl ki eğitim yönetimini meydana getiriyorsa eğitim yönetiminin okula uygulaması da okul yönetimini meydana getirmektedir (Bursalıoğlu, 1994).Okul yönetimi eğitim yönetiminin özel bir alanda uygulamasıdır. Okul yöneticileri devletin belirlemiş olduğu eğitim politikalarını ve ilgili mercilerin bu politikalar çerçevesinde almış olduğu kararları gerçekleştirmekle görevlidir. Özel eğitim okul ve kurumlarında da eğitim yine devletin gözetimine tabidir. Okul yönetimin başında olan okul müdürünün faaliyet alanları yasalarla belirlenmiştir. Bu sınırların aşılması durumunda okul müdürleri yönetimin içerisinde bulunan yargı organları tarafından sorumlu duruma düşmüş olur (Kaya,1993).

2.1.2. Yöneticilik

Yönetici belli hedefler etrafında toplanan örgütlerin bu hedeflerine ulaşabilmesi için her türlü kaynakları en etkili bir şekilde kullanan kişidir (Ilgar, 1994).Taymaz (2000) ise bu tanıma ek olarak yöneticiyi örgüt çalışmalarının planlanması, örgütlenmesi izlenmesi görevini gerçekleştiren ayrıca denetleyen ve geliştiren kişi olarak tanımlamıştır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetici, örgütün amaçlarına ulaşmasında gerek insan gerekse insan dışındaki her türlü kaynağı etkin ve verimli bir şekilde kullanan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticinin başarısı örgütün amaçlarının gerçekleşmesiyle mümkündür. Bir yöneticinin bunu gerçekleştirebilmesi içinde çalışanların örgüte olan bağlılığını artırması, yaptıkları işi sevmelerini sağlaması ve insan ilişkilerinde dengeyi kurabilmesi gerekir. Yöneticiler bunları yaparken bilgi ve becerilerini kullanırlar. Örneğin çalışanları motive etme, onların örgüte olan bağlılığını artırabilme, onlarla sağlıklı iletişim kurabilme, onları tanıma, onları yetenekleri sahip oldukları bilgi ve becerileri doğrultusunda örgüte fayda sağlayacak şekilde işlere yöneltme bunlardan birkaçıdır. Ancak bunların yanında yöneticilerin çalışanların güvenini kazanmaya çalışan bir kişiliğe sahip olması, onlardan saygı görmesi, her türlü değişime açık, değişimleri destekleyen ve liderlik vasfının olması da çok önemlidir. Etkili bir yönetici;

- Zamanını nereye harcadığını bilen,
- Kendisine hedefler koyan,

- Çalışmaktan çok sonuç odaklı,
- Sahip olduğu güçle yetinmeyip daha çok çalışan, yani elinden geldiği işlere yönelen yapamayacakları hiçbir işe girişmeyen,
- Kendisine öncelik koyan ve etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir (Drucker, 1994).

Yöneticilerin sahip olması gereken her türlü bilgi, beceri, uyum ve nitelikler yönetici kavramının anlamı içerisinde yer almaktadır. **Yöneticilik** ise bu kavramların belirttiği çerçevede yöneticinin yapmış olduğu işin adıdır. Başka bir ifadeyle yönetici yönetme işlerinden sorumlu kişi, yöneticilik ise kurumların her türlü çalışmalarını, yapılan uygulamaları, elde edilen başarıları artırma yoluna giderek personelini çalıştırma ve onları istenilen hedefe taşıyabilme demektir (Tortop,1985). Dolaysıyla yöneticinin sahip olduğu nitelikler, yöneticilik kavramının belirlenmesinde esas kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.3.Eğitim Yönetimi

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere bilinçli bir şekilde araya gelen insanlardan oluşan örgütlerin nitelikli bir yönetime ihtiyacı vardır (Türkmen, 1996). Eğitim yönetimi toplumun en önemli gereksinimleri içerisinde yer alan eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulan adına okul dediğimiz eğitim örgütünü amaçları doğrultusunda işletmek, en iyi şekilde geliştirmek ve onu yaşatma sürecini konu edinen bir bilim türüdür (Başaran,1993). Bu kavramın içerisinde sadece okullar yoktur. Halk eğitim merkezi müdürlükleri, il mili eğitim müdürlükleri, ilçe milli eğitim müdürlükleri, özel öğretim kurumları da bu tanımın içerinde yer almaktadır. Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran en önemli faktörlerden birisi eğitimin uğraştığı alanıdır. Eğitim yönetiminde konu insandır. Başaran (1982)'a göre; eğitim yönetimi, eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için sistem içerisinde bir araya gelen insanları ve kaynakları örgütlendirip onlarda eşgüdüm sağlayarak eyleme dönüştürme sürecidir. Ilgar (1994) ise yaptığı tanımda eğitim yönetimini, uğraşı eğitim olan her türlü kurum ve okulların hedeflerine ulaşabilmesi için insan gücü, para, araç ve gereçlerin etkin bir şekilde kullanılmasını inceleyen bir bilim dalı olarak açıklamıştır. Genel olarak baktığımızda eğitim yönetiminin toplumu her yönden zenginleştirmeyi amaç edindiğini söylemek mümkün olacaktır. Eğitim yönetiminde üç türlü insan gücü vardır (Çelik, 2002). Bunlar okulda görevli

yöneticiler, personeller (öğretmenler) ve eğitimin vazgeçilmez unsuru öğrencilerdir. Eğitim süreci içerisinde öğrenci henüz istendik davranışları kazanma aşamasında olduğu için işlenen bir kaynaktır. Öğretmen ise bu kaynağı işleyen en önemli kaynaktır. Yönetici ise hem işleyen hem de işlenen insan kaynaklarını yöneten kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitimin niteliğinin yükseltilmesi ve yayılması eğitim yönetimin iki önemli amacı arasındadır. Yayılma amacı T.C. anayasasında ve 1739 sayılı temel kanunda ‘’Her okul bulunduğu çevre içerisinde öğrenim çağına gelmiş bütün yurttaşları okula alması gerekir’’ şeklinde yer almıştır. Eğitim niteliğinin yükseltilmesi ise mili eğitimin amaçları doğrultusunda eğitimi geliştirmek ve daha nitelikli öğrenciler yetiştirmektir. Bu açıdan bakıldığında eğitim yönetimi için durağan olarak kalmayan, sürekli olarak gelişen ve kendine yenilikler katan bir meslek grubu içerisinde olduğunu söylememiz mümkündür. Eğitim yönetimi oldukça geniş bir alanı ifade eder. Okul yönetimi de bu alanın içerisine girmektedir. Eğitim yönetimi, yönetim bilimin bir alt dalı olmakla birlikte sistemi mevcut kaynaklar çerçevesinde kullanma yoluna giderek, belirlenmiş hedefler çerçevesinde yapılan bütün etkinliklerin toplamıdır (Erdoğan, 2002). Eğitim sisteminin en önemli aktörlerinden biri olan eğitim yöneticilerin görevi ise bu süreci en etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır.

2.1.4.Okul Yönetimi

Yönetim, birçok bilim dalının geliştirdiği çözüm olarak ürettiği yaklaşımların birleştirilerek yapılması ve uygulanması sürecidir (Taymaz, 2003).Yönetimin alt bilim dallarından birisi de eğitim yönetimidir. Eğitim Yönetimi, uğraşı eğitim olan okul ve kurumların, hedeflerine ulaşabilmeleri için, her türlü araç gerecin ve insani gücün en etkili biçimde kullanılması inceler (Binbaşıoğlu, 1988).Diğer yönetim biçimlerinde olduğu gibi eğitim yönetimi de kendi içerisinde alt bölümlere ayrılmıştır. Bu açıdan bakıldığında eğitim yönetiminin odak noktasını okul yönetiminin oluşturduğunu söylemek mümkündür. Okulların idare ediliş biçimi ile ilgili yöntem ve tekniklerin incelenmesi okul yönetimi ile doğrudan ilgilidir. (Binbaşıoğlu,1988).Okul yönetimi ile eğitim yönetimi birbirinden farklı alanları ifade eder. Eğitim yönetimi sistemle uğraşırken okul yönetimi daha çok okulda var olan sorunlar ve çözüm yolları ile ilgilenir. Daha başka bir ifadeyle eğitim

yönetiminin uğraşı alanı makro düzeyde iken okul yönetiminin uğraşı alanı mikro düzeydedir (Erdoğan, 2002).Dolaysıyla sistem içerisinde eğitim yöneticisi ile okul yöneticisi birbirinden farklı meslek gruplarıdır ve yeterlilik alanları da birbirinden farklıdır. Örgütsel açıdan bakıldığında okul dışında en üst seviyede yer alan bakanlık, merkez ve taşra teşkilatı eğitim açısından yerinden yönetim ve bu teşkilat içerisinde yer alan amir sıfatında ve karar almaya yetkili yöneticilerde eğitim yöneticisidir.

Okul eğitim sisteminin en önemli ve vazgeçilmez unsurudur ve sistemi doğrudan etkiler. Eğitim yöneticileri eğitim politikalarını, bunların nasıl bir plan dahilinde uygulanacağını belirler ve yorumlar. Ancak bütün bunların uygulamasını gerçekleştirecek ve sistemin işlerliğini sağlayacak olanların başında okul yöneticileri gelmektedir (Açıkalın,1998).

Okullar yönetenler ve yönetilenlerin birlikte oluşturduğu bir sistemdir. Bir bakıma okul yöneticisi için okulun işleyişinden, amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve başarıya ulaşmasından sorumlu olan kişidir diyebiliriz. Okulu amaçlarına uygun bir şekilde yaşatmak ve paydaşlar arasında koordinasyonu sağlamak okul yönetimin temel görevlerinin başında gelmektedir.

2.1.5.Okul Yöneticiliği

Toplumda her ne kadar eğitim yöneticisi ile okul yöneticisi aynı kavramlar gibi görünse de aslında her ikisi de farklı birer meslek alanıdır. Açıkalın(1997). bu durumu okul yöneticilerinin yeterlilik alanlarının eğitim yöneticilerin yeterlilik alanlarından farklı olması durumu ile açıklamıştır. Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulandığı okul yöneticiliğinde en önemli insan faktörü okul müdürüdür. Okul müdürü okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayan, personelini örgütleyen, çalışanlar arasında eşgüdüm sağlayan emir verip denetim yapan kişi konumundadır (Gürsel, 1995).

Okullar eğitim ve öğretimin düzenli ve sistematik bir şekilde yapıldığı kurumlardır. Okulların amacı çocukları ve gençleri sahip oldukları ve edindikleri bilgi, beceri, tecrübe ve davranış bakımından en iyi şekilde yetişmelerini sağlamak olmalıdır. Dolaysıyla okul yönetiminin başında olan okul müdürünün bilgi, beceri, tutum ve davranışları öğrenciler, öğretmenler ve çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Bir okul yöneticisinin başarısı öğretmenlerin ve çalışanlarının gösterdiği çaba ve başarılarına bağlıdır. Okulu yöneten idarecilerin etkili olabilmesi için de hem yönetim alanında

hem de hizmetin gerektirdiği beşeri ilişkiler alanında bazı bilgi ve becerilere sahip olması önem arz etmektedir.

2.1.6. Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Okullar insanları hayata hazırlayan, onları toplum içinde yetişkin bireyler olmalarını sağlayan kurumların başında gelmektedir. Dolaysıyla bu kadar önemli bir işlevi olan kurumların başında olan yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının önemi de tartışılmaz bir gerçektir. Yöneticiler ne denli etkili olursa okullarda o derece başarılı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün geldiğimiz noktada okul yöneticilerin üzerinde çok fazla iş yükü olduğunu söylemek mümkündür. Okul çalışanlarının görev ve sorumluluk alanı ile ilgili işler, eğitim-öğretim faaliyeti ile ilgili yapılacak işler, bürokrasinin getirdiği iş yükü, okul gelişimi ve çevre iletişimi ile ilgili işler bunlardan bazılarıdır. Artan iş yükü onların yetki sınırlarını genişletse de konu ile ilgili mevzuatta yaşanan eksiklikler yöneticilere yetki kullanımı ile ilgili sorunlar oluşturmakta ve kaygı yaşamalarına sebep olabilmektedir. Okul yöneticilerinin yaşadığı en büyük sorunlardan biri de yetki sorunudur. Okul yöneticilerin yetkisi olmamakla (ya da çok kısıtlı) birlikte sorumluluğu çok fazladır. Bu durum beraberinde kaygı, durumu yönetememe, verimli olamama gibi sorunları da getirmektedir.

Genel olarak alan yazıdaki çalışmalara bakıldığında okul müdürlerinin görev alanlarının eğitim-öğretim işleri, personel işleri, okul gelişim çalışmaları, bürokratik işler ve öğrenci işleri şeklinde sıralandığını söylememiz mümkündür Başka bir ifadeyle okul müdürünün; **Okul Gelişimi ile ilgili;** Okul için vizyon ve misyon geliştirme, eğitim-öğretimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlama, plan yapma, ekip kurma, okulda verimliliğin ve niteliğinin artırılması, **Personel işleri ile ilgili;** Aday personellerin geliştirilmesini sağlamak, her türdeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, personel görevlendirirken görev tanımlarına uygun davranmak, sicil, disiplin, sağlık, mazeret, izin, rapor gibi iş ve işlemlerini takip etmek, **Eğitim- Öğretim işleri ile ilgili;** Okulda uygulanması öngörülen sosyal ve kültürel faaliyetlerin etkin ve amacına uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak, ders araç-gereçlerin etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak, okuldaki laboratuvar kütüphane, spor salonu, çok amaçlı salon, atölyeler gibi yerlerin işlevini sağlamak, **Çevre İletişimi ile ilgili;** Çevrenin imkanlarından okulun yararlanmasını sağlamak,

okulun güvenliğini sağlamak, çevredeki sivil toplum kuruluşları, sosyal gruplar ile işbirliği içinde olmak, **Bürokratik İşler ile ilgili;** Resmi yazışmaları takip etmek ve ilgili personellere duyurulmasını sağlamak, mevzuata ait işlerin takip ve devamını sağlamak, **Okul işletmesi ile ilgili;** Okul binasının tamir bakım ve onarımını yaptırmak, okulda kantin, servis hizmetleri, temizlik ve güvenlik hizmetleri, varsa döner sermaye hizmetlerinin düzenli bir şekilde işleyişini sağlamak, okulun bütçe ve hesap işlerini yürütmek, okulun mali kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak gibi görevleri vardır.

2.2.Yetki

Şimşek (2010).yetkiyi en basit şekli ile üst makamdaki kişilerin astlarına emir verme ve onların davranışlarını belirleme şeklinde ifade etmiştir. Gibson, Ivancevich ve Donnelly (2002). ise kişinin örgütte sahip olduğu mevkisinden kaynaklanan kullandığı resmi güç olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu (2000)'na göre ise yetki kavramı yasa ve mevzuatların belirlemiş olduğu güçtür. Yöneticiler örgütlerin ya da başında bulundukları kurumun etkililiğini devam ettirmek için yetkilerini kullanırlar. Ancak her yöneticinin yetki kullanım şekli birbirinden farklıdır. Önemli olan yetkinin amacına uygun olarak kullanılmasıdır. Bu da yöneticinin çalışanlarını etkileme yeteneği ile doğrudan ilgilidir. Can(1994).yetkinin üç temel özelliğinden bahseder. Bunlar (1) yetkinin bir hak olarak algılanması gerektiği,(2) karar verme, emrindeki kişileri harekete geçirme ya da verilen görevlerin başarılmasını sağlama ve (3) yetkinin örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için kullanılmasıdır. Örgütsel açıdan bakıldığında yetki, örgütü yönetme adına kişiye verilmiş bir haktır. Bu hakka sahip olan kişi örgütte çalışanlara emir vermeye, onlara her türlü yönlendirme yapmaya, yapılan iş ve eylemleri denetlemeye, çalışanlarına ödül ve ceza verme yoluna gitmeye, kısaca örgütü yönetmek için her türlü iş yaptırma yetkisine hak kazanmış olur(Başaran 1989). Hicks (1979)ise örgütte yöneticinin yetkilerini kapsadığı alanları (1) sahip olduğu yetki içerisinde karar verme (2) astlarının görevlerini belirleme (3) astlarından görevlerini en iyi şekilde yapmalarını bekleme, isteme şeklinde belirlemiştir.

Genel olarak bakıldığında yetkiyi yöneticinin emri altındaki kişilere iş yaptırabilme adına emir verme gücü, örgütün amacına ulaşması için çalışanlarını yöneltme gücü,

çalışanların davranışlarını etkileyebilecek şekilde karar alma gücü, gücün görünen hali, ödül ve ceza verme, itaat isteme hakkı olarak tanımlamamız mümkündür.

2.2.1. Yetki Kuramları

Alan yazında yapılan incelemelerde yetkinin tanımı ile ilgili nasıl farklı yaklaşımlar getirilmişse yetkinin kaynağı konusu ile ilgilide farklı yaklaşımlar benimsenmiştir. Söz konusu olan yetkinin kaynağını araştırırken aslında yetkinin nasıl doğduğuna ilişkin soruya cevap arama gayreti olup genel olarak bu konuda üç farklı görüş ortaya konulmuştur (Taymaz,2003).

2.2.1.1 Biçimsel Yetki Teorisi

Bu kurama göre yetkinin kaynağı anayasadır. Hiyerarşik bir yapıyı öngörür (Aydın, 1994).Yetki yukarıdan aşağıya doğrudur ve hukuki anlam içerir. Üst basamaktan alt basamaklara doğru azalarak devam eder. Üstlerin yetkilerini kullanmasında en etkili olan araçları ödüllendirme ve cezalandırmadır.

2.2.1.2. Kabul Teorisi

Bu teoride yetki yukarıda açıklandığı üzere biçimsel yetki teorisindeki gibi yukarıdan aşağıya doğru inen bir sistem olmayıp sahip olunan yetkinin bizzat astlar tarafından da kabul edilmesi gerektiği varsayımına dayalı bir sistemdir. Kabul teorisinde emir verme konumunda olan yöneticilerin dikkat etmeleri gereken en önemli husus emir verirken bunun astların kabul alanına girmesidir ki örgüt amacına ulaşabilsin (Dunham ve Pierce 1989, akt. Yücel, ss. 366-369).

Bu kurama göre yetki, yönetici ve astlar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Yönetici yetkisini kullanırken astının kabul edeceği düşüncesini göz önünde bulundurmalı, ona göre karar almalı ve bu kararını astın uygulayacağı şekilde emre dönüştürmelidir. Dolayısıyla örgütlerin başında olan yöneticilerin yetkilerini kullanması sadece onların belirleyeceği bir iş değildir (Aydın, 1994).

Yöneticinin yönetimde kalabilmesi için mutlaka astlar tarafından kabul görmesi gerekir. Öyle ki astın kabul etmediği bir yetki yok hükmündedir. Ast üstünden gelen emri kabul ederse verilen emir bir yasallık kazanmış olur. Aksi takdirde astın üstünden aldığı emri yerine getirmeme, verilen emre itiraz, ya da sabote etme yoluna gideceği göz önünde bulundurulmalıdır (Aytürk, 2003).

Astların, yöneticilerin yetkilerini kabul etmesi ve bu yetkiler neticesinde üstlerinden gelecek emirleri uygulamaları için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir (Çelik,2003). Bunlar;

1. Yetki bir haberleşme biçimidir. Dolaysıyla anlaşılmayan bir haberleşme ile yetki faaliyetinin gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu durum verilen emirleri anlaşılmaz kılar ve yerine getirilmesi gereken emrin getiriliş biçimi ve zamanı yönünden belirsizlikler oluşturabilir.

2. Astlar üstlerinden aldığı emirleri yerine getirirken bunun örgütün amaçlarına uygun olduğunun bilincinde olmalıdır.

3. Uygulamaya konulacak emir ile astın amacı birbirine uyumlu olmalıdır.

4. Verilen emrin yerine getirilmesi için astın da belirli bir güce sahip olması gerekir.

Sonuç olarak denilebilir ki Chester Barnard tarafından ortaya konulan kabul teorisinde yöneticinin yetkili olması sadece kendisine verilen yetkiyi kullanmasına bağlı olmayıp aynı zamanda astlarında bu emri kabul etmesi ile doğru orantılıdır. Yöneticilerin, emirleri altındaki kişilere iş gördürebilmesi ve bununda yetkiye dönüşebilmesi için verilen emrin anlaşılır olması, örgütün amaçlarına hizmet etmesi, astın amaçları ile bağdaşması ve astın verilen bu emri yerine getirecek niteliğe ve yeterliliğe sahip olması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1994; Çelik, 2003).

2.2.1.3. Bilgesel Yetki Teorisi

Bilgesel yetki teorisi aynı zamanda kabul kuramının uzantısı olarak ta bilinmektedir. Bu kuram kişinin yetki konusunda kendisinin kabul edilmesi gerektiğini ayrıca kişinin sahip olduğu her türlü bilgi ve yönetim kademesindeki becerisinin benimsenmesi gerektiğini ifade eder (Dunham ve Pierce, 1989; .akt. Yücel s.369).

Yetenek kuramı olarak ta adlandırılan bilgesel yetki teorisine göre yetki belirli hususlarda ve konularda eğitim almış, aldığı eğitimler neticesinde bilgi ve deneyim kazanarak kişilerin karşısındakileri etkilemek için kullandıkları güçtür. Bu manada aslında yetki yöneticilerin kişisel bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin yöneticilerden beklentisi yetenekli olmaları ve bu yeteneklerine dayalı yeterliklerini kullanmalarıdır (Aydın, 1998).

Yönetici ya da iş görene verilen yetki, örgütte var olan fonksiyonunu yerine getirmesinin karşılığıdır. Eğer kişinin yetkin olduğu alan zaman içinde fonksiyonunu yitirmişse sahip olduğu alanda da yetkisini kaybetmiş olacaktır. Uzmanlık yetkisinin resmiyetle tanımlanmış ve sınırlarının belirlenmiş olması yetki sahibi açısından güven demektir. Yetki bilgi merkezli olursa o zaman kişinin yönetsel yetkiye sahip olmasının da pek bir önemi olmayacaktır. Dolaysıyla bilgi kaynaklı yetkilerin bir başkasına devredilmesi ancak yetkinin öğretilmesi ile mümkündür.

2.3.Okul Yöneticisinin Yetki Kullanım Alanları

Yönetimde görev örgütün amacına ulaşabilmesi ve işlevselliğini koruması için yapılan her türlü eylem, ödev, iş ve etkinliklerdir (Aytürk, 2003).Bunların yerine getirilmesinde birinci derecede sorumlu kişiler yöneticilerdir. Yönetimde yetki; bir işi ve görevi yaptırmak için kişiye hukuki ve yönetsel açıdan verilmiş bir haktır. Görev yapıldığı zaman yetki de kullanılmış olur. Yetki kullanımı beraberinde hesap vermeyi yani sorumluluğu da getirmiş olur. Görüldüğü üzere yönetimde görev, yetki ve sorumluluk tüm örgütlerde bir bütünlük içerisinde yer almaktadır.

Okul yöneticileri kendilerine verilen görevleri yerine getirirken yasa ve yönetmeliklerin belirlediği şekilde yetkilerini kullanırlar. Bu yetkiler örgütsel açıdan farklılık gösterse de birkaç ana başlık altında toplamak mümkün olacaktır.

2.3.1.Okul İşletmesi

Okul işletmesi dediğimiz şey okulun eğitim yapmaya elverişli bir ortam haline gelmesi adına yapılan tüm hizmetleri kapsamaktadır. Bunun içerisinde sınıf dediğimiz içinde öğrencilerin eğitim-öğretim gördüğü odalar, eğitime yardımcı olabilecek yerler (kütüphane, laboratuvar, çok amaçlı salon, atölyeler vb.) ve işletildiği zaman okula gelir sağlayacak iş ve eylemler yer alır. Başka bir deyişle okul işletmesi; okulda eğitim yapılabilmesi için binanın, tesislerin ve tüm araç-gereçlerin kullanılması için hazır hale getirilmesini ve bunların maddi olarak ihtiyaçların karşılanmasını ifade eder. (Taymaz, 2003).Derslikler, kütüphane, çok amaçlı salon, oyun alanları, laboratuvarlar, atölyeler, spor salonları bir okulun en çok kullanılan eğitim yerleridir. Bunların sayısı, niteliği, kullanımı ve işlevine uygun şekilde yönetilmesi okulda yapılan eğitim-öğretimin beklenen düzeyi yakalaması bakımından önem taşımaktadır. Verilecek olan bu hizmetler doğru ve uzman kişilerce yapılmazsa programın sekteye uğraması söz konusu olabilir. Koridorlar,

yemekhane, arşiv, ambar ve yurtlarda en az diğer yerler kadar önem taşır ve bunlarında eğitime dolaylı yoldan etkisi göz ardı edilmemelidir.

Bütün bunlara ek olarak okulun her türlü bakım, onarım ve temizlik işleri, havalandırma, ısıtma ve aydınlatma işleri, donatım işleri, iş sağlığı ve güvenliği adına yapılan hizmetler, sivil savunma işleri ve ayniyat gibi işler de okul işletmesi işleri içerisinde yer alır ve bunların etkin bir şekilde yönetilmesi okulda yapılan eğitim-öğretime büyük katkı sağlar. Genel olarak bakıldığında okul yöneticilerinin mesailerinin büyük bir kısmını okul işletmelerine ayırdıklarını ve yapılan bu işlerin onların zamanının çoğunu aldığını söylemek mümkündür. Bu hizmetler gerektiği gibi yapılmadığı takdirde eğitim-öğretim işleri aksamakta, önemsenmediği ya da fazla ilgi gösterilmediği zaman ise eğitim-öğretimin kalitesi düşmektedir. Bunların yapılmaması, eksik veya noksan yapılması okul yönetimini kusurlu kılar. Okul yönetimi bunları en iyi şekilde yapmaktan sorumludur (Başaran, 2000). Okul işletmesi ile ilgili genel olarak yapılması gereken işler şu şekilde sıralanmıştır:

• Hesap işleri

• Okulun her türlü bahçe, bina, tesis, bakım ve onarım işleri

• Okulda alınması gereken güvenlik önlemleri, yangından korunma ve sivil-savunma işleri

• Bürokrasi (yazı işleri)

• Ayniyat ile ilgili işler

• Kantin işletilmesi veya kooperatif işleri

• Döner sermaye iş ve işlemleri (Taymaz, 2000).

Okulun her türlü ihtiyaç malzemeleri veya tamirat işleri okul yönetimince ilgili kurul ve komisyonlarca görüş alınarak veya öğretmenler kurulunda alınan kararlara ilişkin belirlenir. Alınacak ürünlerin cinsi, miktarı ve aranacak nitelikler için ayrıca kararlar alınır. (Taymaz, 1995).

Okul müdürünün okulun işletilmesiyle ilgili olarak personel arasında görev paylaşımı yapmak, komisyon kurmak, personelin görevini yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yürütülmesini sağlamak, binanın bakım, onarım, tamir ve güvenlik işlerini yürütmek, ders araç-gereç temin etmek, okula demirbaş eşya alımı ve kullanılmayan

demirbaşların düşülmesini sağlama, ayniyat, kütüphane, arşiv, servis ve anaokulu işleri gibi yürütmek zorunda olduğu görevler vardır.

2.3.2. Personel İşleri

Personel işleri bir kurumda görevli tüm çalışanların göreve atanıp başladığı andan itibaren ayrılmasına kadar olan zamandaki her türlü kişisel (özlük) işlerini yürütmek üzere yapılan çabaların tümüdür (Taymaz, 2003).Okulda eğitim hizmetlerini yürütmekle görevli personeller genellikle öğretmenler, idareciler, memurlar ve hizmetlilerdir. Okulda verilen eğitim türüne göre bu sayı farklı branş ve meslek gruplarından çalışan kişilerin eklenmesiyle artabilir.

Okula gerekli insan kaynağının sağlanması, bunlardan yararlanılması, ayrılan ya da ihtiyaç duyulan personel için talepte bulunulması, göreve atanan personelin başlatılması, gerekli görüldüğü takdirde görev yerinin değiştirilmesi, personelin yaptığı iş ve işlemlerle ilgili olarak gerektiğinde ödüllendirilmesi veya yaptırım gerektiren bir eylemde bulunduğu zaman ceza verilmesi, rehberlik ederek veya edilmesini sağlayarak personellerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için yetiştirilmelerini sağlama, personelin kendini geliştirmesine izin verme, yükselmelerine yardımcı olma ve memuriyetle bağdaşmayan fiillerde bulunduğu zaman işine son verilmesi gibi işlemler personel işleri kapsamı içerisinde yer alır. Okulda görevli bütün personel için uyulması ve uygulanması gereken mevzuat, kanun ve yönetmelikler bizzat okul müdürü tarafından gerek resmi gerekse sözlü olarak duyurusu yapılır personele tebliğ edilir, devam ve takibi yapılır. Personelin hizmet içi eğitim gereksinimlerinin karşılanması, kurullar yaparak onların karar alma sürecine katılmalarını sağlamakta personel işlerinin içerisinde yer alır.

Okullarda personel işlerini yürütmek üzere her bir personel için özlük dosyası tutulur. Bu dosyada kişinin aldığı raporlar(sağlık, heyet) terfileri, atanma–başlama yazıları, aldığı ödül ve cezaya ilişkin belgeler, kurs bitirme sertifikaları, soruşturma evrakları vb. yer alır. Ayrıca bütün personel için devam- devamsızlık defteri maaş ve ek ders dosyası, nöbet defteri, kurumlardan gelen ve personelin bilgi sahibi olması gerektiği yazışmalarla ilgili dosyalarda vardır.

Bir okulda yapılan personel hizmetlerine ilişkin iş ve işlemleri genel olarak aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür (Taymaz,2000).

• Personelin atama, nakil ve görevlendirilmesine ilişkin iş ve işlemler

• Stajyer ve adaylık dönemleri ile ilgili işler

• Personelin her türlü özlük işleri

• Sicil ve disiplin işlerine ilişkin iş ve işlemler

• Personelin her türlü izin, sağlık, güvenlik ve askeri işler ile ilgili iş ve işlemler

• Personelin göreve devamı ve denetlenmesi ile ilgili iş ve işlemler

Okul yöneticisi tüm bu işlemleri yasalar çerçevesinde yürütür. Personeller arasında her türlü motivasyon, iletişim ve koordinasyonu sağlamakta yine okul müdürünün görevleri arasında yer alır.

Sosyal bir sistem olarak ifade edilen okulun görev yapan bireyler ve kurumun sahip olduğu boyutlarını bir arada dengede tutabilmesi için okul müdürün bir örgüt lideri olduğu kadar aynı zamanda sosyal mühendis olması gerçeğini gerekli kılmaktadır(Turan,2007).Örgütler içerisinde başarılı olan örgütlere bakıldığında genel itibari ile çalışanlara saygı duyulduğu, personelin kazanılmaya çalışıldığı, başarı göstermeleri adına her türlü ortamın hazırlandığı, personelin yükselmesi ve kendilerini gösterebilmeleri için yollar denendiği, onlara yetişkin bireyler gibi davranıldığı, her türlü inanç ve düşüncelerine saygı duyulması gerektiği kısaca iş görenlere önem verildiği görülmüştür (Başaran, 1982).Okul yönetimi, mesleğinde başarı gösteren personelini görmezlikten gelmemeli, personelin elde ettiği başarıyı kendisine mal etmemelidir. Okulun her türlü para, insan ve diğer kaynaklarının israfa kaçınılmasından sakınmalıdır. Çalışanların örgütü amacına ulaştırabilmesi ve okulun örgütsel bütünlüğe ulaşabilmesi için yönetimin üç önemli işlevi vardır. Bunlar:

• Yönetim, tüm iş görenlerin bireysel amaçları ile örgütün amaçlarını birleştirebilmelidir.

• Yönetim, iş görenlerin gücünden faydalanma yoluna giderek, çalışanlar ve örgüt arasında eş güdüm sağlama yoluna gidebilmeli ve onları okulun amaçlarına yönlendirebilmelidir.

• Yönetim, çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmaları etkili ve organize bir şekilde yönetebilmelidir (Başaran,2000).

Personel işleri ile ilgili yaşanılan bir sorun ya da sorunlar varsa bunların yasa ve yönetmeliklerle ilgili çözülmesi gerekir. Okul yönetiminin buradaki sorumluluğu uygulamanın var olan mevzuat çerçevesinde yürütülmesi ve denetlenmesidir. Bununla birlikte eğitim iş görenlerin de kanunlar çerçevesinde sahip olduğu birtakım hak, ödev, yetki ve sorumlulukları vardır. Bunlar 657. 1702.4357.3071 gibi yasalar ve bakanlığın çıkartmış olduğu yönetmeliklerle belirlenmiştir. İhtiyaca göre bu yasa ve yönetmelikler yenilenerek birtakım kısıtlama getirebileceği gibi bazı yetkilerde de artışa gidilebilmektedir. Çalışanların sahip olduğu nitelikler ve kurumun ihtiyacı olan personel sayısının yeterli sayıda olması okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde büyük önem taşır. Kurumdaki personelinden en iyi şekilde yararlanmak okul müdürünün yeteneği ve insani ilişkilerindeki başarısı ile yakından ilgilidir.

2.3.3. Eğitim-Öğretim İşleri

Okulların en temel amacı bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap veren nitelikli insan gücü yetiştirmektir. Eğitim-öğretim işleri de tam bu noktada diğer yönetsel amaçların odak noktasını oluşturmaktadır. Bir okul müdürü yönetim görevinin gereği olarak bu konuya yeterince zaman ayırmalı ve gereken önemi vermelidir.

Eğitimin toplumların hayatında ayrı bir yeri vardır. Dolaysıyla bu denli öneme sahip olan bir işin gelişi güzel, plansız ve rastlantısal bir şekilde yapılacağı düşünülmemelidir. Eğitim kurumlarının en önemli görevlerinden biri de bireylere verilecek eğitimin kalitesini artırmak olmalıdır.

Türkiye'nin eğitim politikası mevcut durumda var olan siyasi hükümet tarafından belirlenmektedir. Okul müdürü siyasi otorite tarafından alınan kararlara göre yönettiği kurumun eğitim politikasını çizmek ve yürütmekle görevlidir. Politika görevi sınırlı olan okul müdürünün yetkilerinin yetersizliği ve mali imkânlar yönünden neredeyse yoksun bırakılması bu sınırlılığının oluşmasında büyük etkendir (Bursalıoğlu, 1997).

Öğretimin olmazsa olmaz işlerinin başında planlama işi gelir. Eğitim-öğretim işlerinin planlı, programlı, amacına ve mevzuata uygun olarak hazırlanmasında, uygulanması ve yürütülmesi aşamasında okul müdürü sorumludur. Dolaysıyla bu konuda okul müdürleri gereken önlemleri almaya yetkilidir. Okul yöneticileri bunu yapmak için taslak halinde ve uygulanmaya hazır niteliğinde bir çerçeve plan hazırlar ve yönetim işlerini bu takvim içerisinde yürütür. Okul müdürünün tüm bu işlemleri

öğretmenler kurulun da görüşerek ve öğretmenleri de konu ile bilgilendirerek alması gerekmektedir (Turan,2007).

Eğitim ortamlarının hazır hale getirilmesi için araç-gereç temin etmek, ilgili kurumlarla yazışmaları yapmak ve takibini sağlamak, ders kitaplarının temini, sınıf, laboratuvar, atölye, kütüphane, çok amaçlı salon vb. yerlerin eğitim ortamı için hazırlanması okul müdürünün sorumluluğu ve görevleri arasındadır. Okulda eğitimin kalitesini artırmak amacıyla öğrenci ve öğretmen gereksinimlerini belirlemek, onlara rehberlik etmek, özel gereksinimi olan öğrencileri belirlemek ve gereken çalışmaları yürütmekte yine okul müdürünün görevidir.

Eğitim hizmetlerinde yapılan belli başlı işler aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

• Rehberlik Çalışmaları

• Öğrencilerle ilgili disiplin iş ve işlemleri

• Nöbet İşleri

• Sosyal Kulüp Çalışmaları

• Okul-Aile Birliği ile ilgili işler

• Çevre İlişkileri (Taymaz, 2003).

Okul müdürü aynı zamanda, okulda kutlanacak her türlü belirli gün ve haftaların sosyal etkinlikler yönetmeliğine göre kutlanması, gerçekleştirilmesi mümkün kültürel etkinliklerin düzenlenmesi, öğrenci kulüp çalışmaları için öğretmen görevlendirme, rehberlik komisyonu oluşturma ve sosyal etkinlikler kurulunun kurulması gibi çalışmaları da yapar (Turan, 2007).

Törenlerin amacına uygun bir şekilde kutlanması, toplantılara katılma, okul-aile birliği arasında işbirliği sağlama, okulun çevreye tanıtılması, çevredeki kurumlarla işbirliğini sağlamak, okula gelen ziyaretçilerle ilgilenilmesi de yine okul müdürünün görevlerindendir.

2.3.4.Öğrenci İşleri

Öğrenci işleri okuldaki tüm öğrencilerin öğrencilikle ilgili işlemlerini gerçekleştirmek ve başarı durumlarını değerlendirmek adına yapılan eylemlerin tümünü kapsar (Taymaz,2003).

Öğrencinin okula kaydının yapılması, sınavlar, mezuniyet törenleri, sınıf geçme, sınıfta kalma ve sınıf yükseltme işlemleri, öğrenci rehberlik ve danışmanlık hizmetleri, disiplin, beslenme devam ve takip işlemleri okulda öğrenci işleri adına yapılan iş ve işlemlerden bazılardır.

Ancak öğrenci işleri kapsamında yapılacak en önemli şey eğitimin kalitesini yükseltmek ve öğrenci başarısını artırmak olmalıdır. Okulun bu noktadaki görevi öğrencilerin başarısını düşürmemek için onların var olan ve olması muhtemel sorunlarına eğilmek ve çözümü için rehberlik etmektir.

Okulda verilen eğitim-öğretimin amaçlarından bir tanesi de öğrencilere sorunlarını çözebilmeleri için yeterlilik kazandırmaktır (Başaran,2000).Öğrencilere kazandırılası istenilen becerilerde rehberlik hizmetinin önemi çok büyüktür. Okullarda verilecek rehberlik hizmeti öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendi mizaçlarına uygun bir mesleğe yönelmelerine veya bir üst kuruma yerleşmelerine imkân sağlayacak nitelikte olmalıdır. Okuldaki özel eğitime muhtaç öğrencileri tespit etmek ve onların eğitimi için gerekli tedbirleri almakta yine okul yönetiminin görevidir.

Öğrenciler okulun en önemli öğesidir. Okul yönetimi ve öğretmenler öğrencileri en iyi şekilde yetiştirmekle yükümlüdürler. Öğrencinin okula olan uyumu ve başarısı arasındaki ilişki çok önemlidir. Okul yönetimi öğrenci okula kayıt olup başladıktan mezun oluncaya kadar geçen süreçte öğrencinin üstlendiği rol ve beklentilerini dengeli olarak sürdürme gayreti içerisinde olmalıdır. Yöneticiler ve öğretmenler öğrencileri tanıma yoluna gider ve onları anlarlarsa sorunların çözümü kolaylaşır ve öğrenciler okula daha kolay uyum sağlarlar (Taymaz, 2000).

2.3.5. Yetki Devri

Yetki devri: Bir kurum içerisinde kademe bakımından en üst mevkide bulunan yöneticinin sahip olduğu yetkilerini belli koşullar dâhilinde ve kendi iradesi doğrultusunda alt kademede görev yapan yönetici ya da yöneticilere devretmesidir. Yöneticinin kendi iradesi ile devrettiği yetkilerin aynı şekilde yöneticinin iradesine bağlı olarak geri alınması mümkündür. Yetki devri yöneticinin astlarına görevler tanımlaması ve bu görevlerin yerine getirilebilmesi için de serbestlik tanıması şeklinde gerçekleşebilir.

2.3.5.1.Yetki Devri İlkeleri

Yönetici sorumluluğunu devredemez. Devredilen sadece yöneticinin kendi karar verme yetkisinin, belirli bir kısmını kendi isteği ile astına devretmesidir. Birçok yönetici yetkilerini devrettiği zaman sorumluklarını da devrettiğini düşünür, ancak yöneticiler devretmiş olduğu yetkilerin sorumluluğundan kurtulamazlar. Başka bir deyişle yetki devri ile birlikte yöneticilerin hesap verme durumları devam etmiş olur. Bu durum yöneticilere yetki devretmede astlarını iyi seçme ve yetki sınırlarını belirleme konusunda bir takım yükümlülükleri de beraberinde getirir (Eren, 2000).

Birden fazla yöneticiye karşı sorumluluk olmamalıdır. Yetki devrinde ast sorumlu olacağı yöneticiyi iyi bilmeli birden fazla yöneticiye bağlı olmadan çalışabilmelidir. Yönetim sisteminde temel prensip bir kişinin bağlı olacağı ve sorumlu olduğu bir amirinin olmasıdır. Birden çok amire karşı sorumlu olmak çalışanlar arasında moral bozulması, işlerin karışması, çatışmalara yol açması gibi sorunlara yol açabilir. Ayrıca birden çok yöneticiye karşı sorumlu olunduğu takdirde yetki devrinin gerçekleşmesi mümkün değildir (Aytürk, 2003).

Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Kendisine sorumluluk verilenler işinin gerektirdiği şekilde kararlar verebilme yetkisine sahip olmalı ya da tam tersi karar verme yetkisine sahip olanlar kendilerine verilen işleri yapmak zorunda olmalıdırlar. Daha önce de belirtildiği üzere yetki devrinde devredilen yetki olmasına karşın yöneticilerin sorumluluğu devam etmektedir. Bununla birlikte kendilerine yetki devredilen kişilerde verdikleri kararların sonuçları noktasında yöneticilerine hesap vermekle yükümlüdürler. Burada bilinmesi gereken husus işin gerçekleştirilmesinden ilk sorumlu kişi yönetici olmasından dolayı nihai sorumluluğunda kendisinde olmasıdır (Koçel, 2011).

Yetki devredildiğinde kişinin yetkiyi kullanarak her şeyi yapması söz konusu değildir. Devredilen bütün yetkiler belirli bir düzeydedir. O yüzden yetki devri ile birlikte görev ve sorumluluklarda açık bir şekilde ifade edilmelidir.

Yetki devrinde dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan birisi de yetki devri yapılacak kişinin sorumluluk sahibi ve bu görevi yerine getirecek kapasiteye uygun olması gerekir. Aksi takdirde verilen görevi yerine getiremeyecek ve sorumluluk duymayan bir kişiye yetki devrinin anlamı olmaz (Aytürk, 2003).

Yöneticiler zaman zaman yetkilerini devrettikleri astlarını denetleme yoluna gitmelidirler. Devredilen yetkilerle ilgili olumsuz bir durum tespit edilmesi halinde yeniden yetki devri yapılabilmelidir. Yetki devri yöneticinin kendi iradesi ile gerçekleştiği ve istenildiğinde geri alınabildiği için yöneticilerin bu konuda vereceği kararlar büyük önem taşımaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus yöneticilerin vereceği kararların hissiyattan çok akılcı olmasıdır.

Yetki devri yapılırken kurumun hiyerarşik yapısı göz önünde bulundurulmalı, yöneticiler yetki devri yapacağı kişiyi objektif olarak seçebilmelidir. Yetki devrinde yetkileri devredilecek kişinin yöneticiye olan yakınlığı asla kriter olarak alınmamalıdır. Aksi takdirde yetki devri yapacak olan yöneticiye olan güven ve saygınlık azalır.

Yetki devri ile ilgili alınan her türlü kararlar kişilere yazışma usulüne uygun bir şekilde resmi olarak tebliğ edilmeli ve biçimsel iletişim kullanılarak tüm personele duyurulması sağlanmalıdır (Aytürk, 2003).

2.3.5.2. Yetki Devri Süreci

Yöneticilerin sahip oldukları yetkileri astlarına devredebilmesi için sürecin planlı bir şekilde takip edilmesi önem taşımaktadır. Yetki devri sürecini oluşturan aşamalar şu şekildedir (Elma, 2003).

- ✓ Yetki devri ile ilgili ihtiyaç olması
- ✓ Devri yapılacak işlerin ve yetkilerin belirlenmesi
- ✓ Yetki devri yapılacak astların belirlenmesi
- ✓ Devredilen yetkinin kullanılması
- ✓ Kişilerin izlenmesi
- ✓ Değerlendirme

2.3.5.3 Yetki Devri Faydaları

- ❖ Yetki devri yöneticinin verimli olmasını sağlar.
- ❖ Yetkilerini devreden yönetici zamanını daha esnek kullanır.
- ❖ Yöneticinin yapması gerektiği standart ve günlük işler azalır.
- ❖ Yetki devri yöneticinin karar verme sürecinde olumlu etkiye sahiptir.
- ❖ Yetkileri devralan astların karar alma becerileri gelişmiş olur.
- ❖ Yönetime katılan astların alınan kararlara karşı olan olumsuz tavırları azalır.

- ❖ Astların motivasyonunu olumlu yönde etkiler, aidiyet duygularını artırır.
- ❖ Yetki devri astların kendilerini daha değerli hissetmesini sağlar ve kendilerine olan güveni artırır.

2.4.İlgili Araştırmalar

2.4.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Alan taraması incelendiğinde okul müdürlerinin yetkileri konusunda yapılan araştırmalara sıkça rastlamamız mümkündür. Yetki kullanımı ile ilgili hem yurt içinde hem de yurt dışındaki yapılan araştırmalardan çalışmaya katkı sağlayacağı varsayılan sonuçlar aşağıya çıkarılmıştır.

Barkçin (1994). tarafından eğitim yönetiminde yetki devri adlı çalışmanın konusu; yetkilerin devredilmesiyle ilgili Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapan yöneticilerin, ilin en üst amir sıfatı konumunda olan valinin, il mili eğitim ve ilçe milli eğitim müdürlerinin, müfettişlerin ve okul yöneticilerinin eğitim işleri ile ilgili olarak hangi konularda yetkili olmak istediklerini belirlemeye yöneliktir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre katılımcılar eğitim programları ile ilgili bakanlık merkez teşkilatının yetkili olmasını, personel atamalarında önemli olduğu düşünülen kademeler için bakanlığın yetkili olmasını diğer kademelerde il milli eğitim müdürünün yetkili olması gerektiğini, bütçe işlerinin il milli eğitim müdürüne bırakılmasını, öğrenci iş ve işlemlerinde okul müdürünün yetkili olmasını, finansman ile ilgili konularda ise belediye, hükümet ve özel idarenin yetkili kılınmasına dair görüşler belirtmişlerdir.

Erdem(2002). lise ve dengi okul yöneticilerinin yetki kullanma eğilimleri konulu çalışmasında yetkiyi ‘’klasik yetki ve ‘’kuantum yetkisi’ olmak üzere iki şekilde sınıflandırmıştır. Nitel yöntemle çalışılan araştırmada okul yöneticilerin kullanmış oldukları yetki türlerini belirlemek amaçlanmıştır. Örneklem olarak Ankara ili Altındağ ilçesinde 22 okul müdürü ve 34 müdür yardımcısı ile yapılan çalışmada model olarak örnek olay yöntemi seçilmiştir. Buna ek olarak gözlem, görüşme ve alan çalışmaları da kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre müdürler yetki olarak klasik yetki kullandıklarını belirtmişlerdir. Müdür yardımcılarının da görüşleri bu yöndedir.

Öksüm(2001).araştırmasında İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin yetki kullanma becerilerinin öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri tarafından değerlendirilmesini ele alan bir çalışma yapmıştır. Çalışmada okul yöneticilerinin görev tanımlarına ilişkin(eğitim- öğretim işleri, personel işleri vb.) yetkilerini ne ölçüde kullandıklarını belirlemek için öğretmen ve müfettişlerin görüşlerine başvurulmuştur. Tarama yöntemi ile yapılan çalışmanın örneklemini Adıyaman ilinde resmi 38 okuldan rastgele seçilmiş 12 okulun tüm öğretmeleri ve il milli eğitim müdürlüğünde görevli müfettişler oluşturmuştur. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin okul işletmesi, personel işleri, eğitim-öğretim işleri ve öğrenci işleri ile ilgili yetki kullanma yeterlilikleri öğretmenlere göre çok ilköğretim müfettişlerine göre orta dereceli bulunmuştur. Araştırma sonuçları ilköğretim okul müdürlerinin yetki kullanım yeterliliklerinin belirlenmesinde ilköğretim müfettişleri ve öğretmenlerin farklı düşündüklerini ortaya koymuştur.

Dumrul(1986). tarafından yapılan bir çalışmada‘’ İlkokul Müdürlerinin Denetim, Yetki ve Yeterliliklerinin” neler olduğu, eğitim yöneticisi olarak okul müdürlerinin okulun her türlü işlerinde yetkilerini gözden geçirme yoluna giderek eksik olan taraflarını belirlemek ve uygulamada yaşanılan aksaklıkları tespit etmek ve bunlarla ilgili alınabilecek önlemlerin neler olabileceği amaçlanmıştır.

Sarıtaş(1991).’ın Ankara ili merkez ve ilçelerde okul müdürleri ve öğretmenlerle yapmış olduğu ‘’İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri’ adlı okul yöneticilerin öğretmenleri etkileme yollarının neler olduğu ile ilgili bir araştırmada kişilikle etkileme, sahip olunan yetki yönünden etkileme ve uzmanlık gücünün verdiği güçten etkileme olmak üzere üç ana başlık belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; katılımcılara yöneticilerin öğretmenler üzerindeki etkileme yollarının neler olabileceği sorusu yöneltilmiş olup bu yolların kişilikle etkileme, sahip olunan yetki yönünden etkileme ve uzmanlık gücünün verdiği güçten etkileme olmak üzere üç başlık halinde toplandığı sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonuçları okul müdürlerinin yetkilerini kullanma sıklığı bakımından anlamlı bir fark ortaya koymuştur. Okul müdürleri öğretmenleri etkilemek için yetkilerini kullanımına ilişkin soruyu çoğu zaman kullanırım diye cevaplandırırken öğretmenler bunun ara sıra olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürleri öğretmenleri etkilemek için çoğu zaman uzmanlık gücünü kullanmaktadırlar. Bununla ilgili

öğretmenler ve okul müdürleri arasında benzer görüş hâkim olmakla birlikte görüşler arasındaki fark önem arz etmektedir. Yöneticiler öğretmenleri etkilemek için kişilik güçlerini her zaman kullanmak zorunda olduklarını söylemişlerdir. Öğretmenler ise bu durumu çoğu zaman şeklinde ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçları müdürlerin öğretmenleri etkileme düzeylerinin yeterliliği hususunda gerek okul müdürleri gerekse öğretmenler bakımından müdürlerin öğretmenleri etkileme noktasında çoğu zaman etkilediği görüşünde fikir birliğine vardıkları görüşünü ortaya koymuştur.

Güler(2002).'in yaptığı araştırma" İlköğretim Yöneticilerinin Yetki Kullanımına İlişkin Görüşlerini'' belirlemeye yöneliktir. Çalışma Elazığ merkezinde 63 özel ve devlet okulunda görev yapan 49 okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya göre okul müdürleri yetkilerinin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Sonuçlar okul müdürlerinin yetkilerinin hesap verme ve sorumluluk durumları ile dengeli bir dağılım göstermediğini ortaya koymuştur. Okul müdürleri okulun işleyişi ile ilgili olarak günlük rutin işler dışında yetki devretmek istememektedirler. Bu durum okul yararının yeterince düşünülmediği sonucu ile bağdaştırılmıştır. Araştırma sonuçları okullara genç yaşta ve sınavla atanan okul müdürlerinin sınavsız atanmış ve yaşça ilerlemiş okul müdürlerine göre daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada ayrıca mesleki deneyim bakımından yetersiz görülen okul müdürlerine yetki devri ve yetki kullanımı gibi konularda seminerler verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Çalışmada okul müdürlerinden beklenen, iyi ve etkili bir okulun iyi bir yöneticiden geçtiği düşüncesiyle kendilerinden liderlik davranışları göstermesi yönündedir. Okullarda istikrar ve düzenin sağlanabilmesi noktasında güç, otorite, yetki, kişilerin her türlü sorumluluk ve hesap verilebilirliği arasında bir denge gözetilmesi gerektiği kanaati hâkimdir. Sonuçlar bazı okul müdürlerinin sahip olduğu yetkiye güvenerek bu yetkilerin arkasına saklandıklarını ve yetkilerini devretmede korku yaşadıklarını ortaya koymuştur. Araştırma okul müdürlerine öğretmenlerin okuldaki motivasyonunu artırıcı çalışmalar yapmalarını, öğretmenlerle etkili ve sağlıklı bir şekilde iletişim kurmalarını ve yönetimin her alanında yetkilendirmeyi benimsemeleri gerektiği önerilerini getirmiştir.

Saraç(2004). tarafından İstanbul ili Kadıköy, Ümraniye ve Üsküdar ilçelerinde örneklem yoluyla seçilmiş 45 ilköğretim okulunda toplam 91 yöneticiye'' İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin denetim odaklarına göre yetki kullanma

eğilimleri' adlı araştırma ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Araştırma yetki kullanımında okul yararının göz önünde bulundurulmasından hareketle yetki kullanımında; a) Çevresel faktörlerinde önemli olduğu varsayılarak okulda yapılması gereken işlerde yöneticilerin kişisel becerilerini kullanarak yaptırması ve uygulatmasında, b) Okullarda karar alınırken duygusallığın ağır basması noktasında, c) Çalışanlara eşit davranılması noktasında d) Ödüllendirme yoluna gidilmesinde e) İstenmeyen durumlarda tarafsız kalma ile ilgili konularda kişilik özellikleri bakımından farklılıklar olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Yücel(2006). tarafından Denizli ilinde görev yapan 211 katılımcıdan görüş alınan bir çalışma yapılmıştır. Araştırma okul müdürlerinin hangi alanlarda ne sıklıkta sorun yaşadıklarını belirlemeye yöneliktir. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin okulun fiziki yapısı, her türlü tesis ve bölümlerin bakım, onarım ve tamir işlerinin düzenli bir şekilde yapılamamasında, yetki devrine ilişkin müdür yardımcılarının kendilerine güven verememesinde sorun yaşadıklarını ve yöneticilerin bu sorunlara katılma derecelerinin' 'çoğu zaman'' olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler okulun aydınlatılması, sağlık ve askeri işlerin yapılması, yetki devrinin amaç ve kapsamı ile ilgili, devredilen bir yetkinin geri alınması noktasında sorun yaşamadıklarını ve yöneticilerin bu durumlara katılma derecelerinin "hiçbir zaman'' olduğu görüşünü ortaya çıkarmıştır.

Aslan(2006). çalışmasında İlköğretimde görev yapan okul müdürlerinin yetki kullanımına ilişkin olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerini almıştır. Çalışmanın örneklemini Şanlıurfa ili ve ilçelerinde görev yapan 96 okul müdürü 523 öğretmen ve 35 ilköğretim müfettişi oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar denetim görevine ilişkin okul müdürlerinin rol ve yeterliliklerini ''çok önemli'' olarak değerlendirmişler ve bunun en yüksek düzeyde gösterilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşü bunu en yüksek düzeyde gösterdikleri şeklinde olsa da öğretmenler ve müfettişlerin görüşü müdürlerin düşük düzeyde gösterdikleri yönünde olmuştur. Bu durum ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticilerinin denetim görevlerinde sergiledikleri rol ve davranışlarda kendilerini yeterli bulduklarını, öğretmenler ve müfettişlerin ise okul müdürlerini denetim görevlerinde sergiledikleri rol ve davranışlarda yeterli görmedikleri sonucunu ortaya koymuştur.

Keser(2007).'in Gaziantep ili merkez ve ilçelerinde yaptığı araştırma da lise ve dengi okullarda görev yapan okul yöneticilerinden görüş alınmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre eğitim fakültesi mezunu bir okul müdürünün eğitim enstitüsünden mezun olmuş okul müdürüne göre, meslek liseleri, imam-hatip okulları, Anadolu liseleri ve fen liselerinde görevli okul müdürlerinin genel liselerde görevli okul yöneticilerine göre, ekonomik seviyesi yüksek çevrelerdeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin ekonomik düzeyi düşük olan çevrelerdeki okullarda görevli okul yöneticilerine göre yetki ve sorumluluk becerilerini kullanma derecesi ileri düzeyde bulunmuştur.

Kocaoğlu(1990). tarafından yapılan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri' 'konulu çalışmanın amacı okul müdürlerinin her türlü hizmetlerinde göstermesi gerektiği yeterliliklerin neler olduğu, bu yeterliliklerin oluşturacağı görev alanlarının sıralanmasında kendilerinin ve görevi ile ilgili diğer meslek gruplarında değerlendirmelerinin esas alınması, elde edilen verilere göre yöneticilerin seçimi, atanması ve yükseltilmesinde kullanılması öngörülmüştür. Araştırma elde edilen sonuçlara göre; katılımcılar yöneticiliğin öğretmenlik mesleğinden ayrı tutularak tamamen bağımsız bir meslek kabul edilmesi yönünde görüş bildirmişlerdir. Diğer bir görüşe göre eğitim yöneticilerini atarken göreve başlamadan önce mutlaka hizmet öncesi eğitim verme yoluna gidilmeli, düzenlenecek her türlü kurslar ve seminerler rastlantı yoluyla değil yapılacak olan araştırma sonuçlarına göre belirlenmelidir. Eğitim yöneticisinin görevini en üst düzeyde ve yeterli nitelikte yapabilmesi için gereken her türlü tedbirler alınmalıdır. Yönetmeliklerle okul yöneticilerin rolleri, statüleri daha şeffaf bir şekilde belirtilmeli ve yetki-sorumluluk dengi gözetilmelidir.

Dağlı ve Han (2017). yaptıkları çalışmanın amacını resmi ilkokullarda görevli okul müdürlerinin eğitim-öğretim süreci boyunca yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin neler olabileceği şeklinde belirlemiştir. Diyarbakır ilinde resmi okullarda görevli 20 okul müdürü ile yapılan çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmaya göre okul müdürlerinin en çok yaşadıkları sorunlar sırasıyla (1) fiziki imkânsızlıklardan dolayı yaşanan sorunlar, (2) yönetimden kaynaklı yaşanan sorunlar, (3) öğretmenlerle yaşanan sorunlar, (4) velilerle yaşanan sorunlar ve (5) öğrencilerle yaşanan sorunlar olarak sıralanmıştır.

Karahan (2019).'ın yapmış olduğu araştırmada Kars ilinde ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin yetki kullanımımda ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma 50 ilköğretim okulunda 120 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiş olup bunlar içerisinden 80(seksen) tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre resmi okullarda görev yapan okul yöneticilerinin yetki kullanımımda çok fazla sorun yaşadıkları, yönetici boyutunda okul müdürlerinin müdür yardımcılarına göre okul işletmesi noktasında daha çok sorunla karşı karşıya kaldıkları, okulda verilen eğitim durumuna ilişkin tam gün eğitim veren okullarda yöneticilerin personel işleri ve yetki devrinde sorunlarla daha sık karşılaştıkları gözlemlenmiştir.

Keman (2019). tarafından İstanbul ili Başakşehir ilçesinde yapılan göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri adlı çalışmanın katılımcıları göreve yeni başlayan 60 okul müdürüdür. Araştırmada okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ve sorunlara ilişkin çözüm önerileri yöneticilerin verdikleri cevaplar neticesinde temalandırılarak çözümlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerine takınılan olumsuz tavırlar, bürokrasi gerektiren işlerde görülen yavaşlık, yasal düzenlemelerdeki eksiklikler, liyakat ve özlük haklarında yaşanan sorunlar, evrak işleri, fiziki imkânsızlıklardan dolayı yaşanan sorunlar, öğrenci problemleri, asılsız şikâyetler, diğer kuruluşların sorumluluk almaktan çekinmesi gibi pek çok sorunun okul yöneticilerini olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırma da çözüm önerileri olarak mevzuatta düzenleme yapılarak okul yöneticilerinin yasal haklarının genişletilmesi, okul yöneticilerinin yöneticiliğe başlamadan önce hizmet içi eğitimlere alınması, ödül ve performans sisteminin yeniden düzenlenmesi, özlük hakları ile ilgili iyileştirmeler yapılması, atamalarda liyakatin esas alınması gerektiği beklentisinin hâkim olduğu görüşü yönünde görüş bildirilmiştir.

2.4.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Bredeson (1985). tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir çalışma da okul müdürlerinin rollerinin neler olduğu sıralaması yapılmış ve okul müdürlerinin en önemli görevlerinin okulun amaçlarına ulaşabilmesi için sürekli karar mekanizmalarını işletmek olduğu vurgulanmıştır. Araştırmacının yapmış olduğu başka bir ankette okul müdürleri lisansüstü eğitime denk gelen yöneticilik görevini

bitirdikten sonra bununla da yetinmeyerek yine üniversitelerde alanları ile ilgili başka derslerde almak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tateronis(1987). tarafından yapılan "Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Özellikleri" adlı çalışmanın amacı Massachusetts eyaletinde görev yapan müdürlerin göstermiş olduğu lider taraflarının belirlenmesi ve incelemesidir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre test ile belirlenen ideal liderlik davranışları ile okul müdürlerinin liderlik davranışları algısı ve algılamalarına ilişkin derecelendirmeler arasında önemli bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Shin ve Reyes (1991). tarafından yapılan çalışmanın amacı okul müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarını belirlemektir. Araştırma sonucunda öğretmenler okul müdürlerinin cinsiyet farkı gözetmeksizin yaşları ilerledikçe iletişim becerilerinin yükseldiği kanaatine varmışlardır.

Rouss (1990). tarafından "Bağımsız Okul Liderlerinin Temel Yeterlikleri" konulu bir araştırmada eğitim yönetimi programı düzenlemesinde kullanmak üzere özelliklede bağımsız okul müdürlerinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bir yeterlilikler listesi oluşturulması hedeflenmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler okul yöneticileri için kişisel değerlerin, insan ilişkilerindeki göstermiş oldukları becerilerin ve vizyonunun çok önemli olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.

Walker(1985).'ın yapmış olduğu "Özel Eğitim Yönetimi Özel Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri" adlı araştırma Teksas'ta görev yapan bir grup özel eğitim yöneticisinin yeterliliklerini saptamaya yöneliktir. Araştırmadan elde edilen bulgular yöneticilerin özellikle bazı alanlarda daha fazla yeterliliğe sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu alanlarda müfredat, planlama, finansman ve teknoloji olarak belirlenmiştir.

Smith, Maeher ve Midglev (1993). yaptıkları bir araştırmada yöneticilerin var olan bireysel yeteneklerinin onların yöneticilik yeterliliklerini hangi şekilde etkilediğini belirlemeye çalışmışlardır. Bunun içinde kendilerine beş tane alan belirlemişlerdir. Bunlar:

1-Okulun misyonunu ve hedeflerini belirlemek

2-Eğitim-Öğretim için iyi bir eğitsel ortam hazırlamak

3-Öğretim programlarının uygulanmasını ve denetlemesini sağlamak

4-Öğretmenleri denetlemek

5-Öğrencilerin gelişim özelliklerini gözlemlemek.

Araştırma okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin, müdürlük yeterliliği üzerinde %14 oranında etkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Davis ve Wilson'un (2010). Ortaöğretim okulu müdürleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu ''Okul Yöneticilerinin Liderlik Otoritesi' 'isimli çalışmanın amacı orta öğretim okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesidir. Bunun için de yedi faktör belirlenmiştir. Araştırmaya göre yöneticilerin otoritelerin azalması veya artması, bunların azalmasına ya da artmasına sebep olan etmenlerin grubu içerisinde dağılım gösterdiği bulunmuştur. Dağılıma sebep olarak otoritedeki içsel yaptırımlar, yönetim sistemindeki sınırlılıklar, yetki ve sorumluluk etkileşimi ve yöneticilerin var olan kişilik özellikleri gösterilmiştir.

Waite ve Allen (2003). yapmış oldukları bir çalışmada "Eğitimsel gücün bozulması ve suiistimali konusunu çalışmışlardır". Sonuç olarak yöneticilerin sahip oldukları gücü kötüye ve kendi çıkarları için kullandıkları takdirde netice olarak sistem bozulacak ve sağlıklı kararlar alınmadığından insanların var olan kanunları da çiğneyeceklerini belirtmişlerdir.

Wilson(2000). "Eğitimsel İlişkilerde Otorite" adlı araştırmasında yöneticilerin genel otoritesi ve ahlak eğitiminin özel otoritesi konusunu işlemiştir. Otoriteyi teorik otorite ve pratik otorite olmak üzere iki kuramsal çerçevede ele almıştır. Wilson çalışmasında çocukların gelişimi üzerinde anne ve babasının sergilemiş olduğu otoritenin öğretmenlerinin sergilemiş olduğu standart otoriteden ayrıcalıklı olarak önemine dikkat çekmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuç çocukların yetiştirilmesi hususunda yöneticilerin genel otoritelerinin tek başına yetersiz olacağı için bunun mutlaka anne-baba otoritesi ve ahlak otoritesi ile desteklenmesi gerektiği yönündedir.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın üçüncü bölümü olan yöntem kısmında, araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, verileri toplama aracına, süreç ve çözümlenmesi konularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan tarama modeli ile yürütülmüştür. Tarama modellerinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar,2002). Tarama modeli; olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların "ne" olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır (Kaptan,1998, Walford,1998).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ili resmi okul müdürlüklerinde görev yapan toplam 188 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunun seçiminde uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun veya elverişlilik örnekleme; araştırmaya hız kazandırmak amacıyla yakın ve erişilmesi kolay olan bireylerden oluşan örnekleme yöntemidir (Kılıç,2013). Araştırmaya katılan çalışma grubunun kişisel bilgileri Tablo 3. 1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Çalışma Grubuna İlişkin Kişisel Bilgiler

Değişkenler		**Kişi Sayısı (n)**	**Yüzde (%)**
Okul Türü	İlkokul	72	38.3
	Ortaokul	59	31.4
	Lise	57	30.3
	Toplam	188	100
Kıdem Yılı	1 ile 10 yıl arası	53	28.2
	11 ile 20 yıl arası	103	54.8
	21 yıl ve üzeri	32	17.0
	Toplam	188	100
Mezun Oldukları Eğitim Programı	Eğitim Fakültesi	137	72.9
	Diğer	51	27.1
	Toplam	188	100
Eğitim Yönetiminde Akademik Çalışma Yapıp Yapmadıkları	Evet	24	12.8
	Hayır	164	87.2
	Toplam	188	100

Eğitim Alanında Yüksek Lisans veya Doktora Yapma Durumu	Yüksek Lisans	57	30.3
	Yapmıyor	131	69.7
	Toplam	188	100

Tablo 3.1 incelendiğinde, çalışmaya ilkokulda çalışan 72 okul müdürü (%38,3), ortaokulda çalışan 59okul müdürü (%31,4) ve lisede çalışan 57 okul müdürü (%30,3) olmak üzere toplam 188 okul müdürü katılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin kıdem yılı incelendiğinde, 1 ile 10 yıl arası kıdem yılına sahip 53 okul müdürü (%28,2), 11 ile 20 yıl arası kıdem yılına sahip 103 okul müdürü (%54,8) ve 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip 32 okul müdürü (%17,0) olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılan 137(%72,9) okul müdürünün eğitim fakültesi mezunu olduğu, 51 okul müdürünün (%27,1) ise başka alanlardan olduğu gözlenmektedir. Eğitim yönetiminde akademik çalışma yapan okul müdürü sayısı 24 (%12,8) eğitim yönetiminde akademik çalışma yapmayan okul müdürü sayısı ise 164 tür. (%87,2) Eğitim alanında yüksek lisans yapan okul müdürü sayısı 57 (%30,3) iken yüksek lisans yapmayan 131 okul müdürü (%69,7) olduğu bulunmuştur.

Araştırmada çalışma grubunun görev yaptığı okulların özelliklerine ilişkin bilgilere ise Tablo 3. 2'de yer verilmiştir.

Tablo 3. 2: Çalışma Grubunun Görev Yaptığı Okullara İlişkin Özellikler

Değişkenler		**Kişi Sayısı (n)**	**Yüzde (%)**
Okulun Eğitim Durumu	Tam Gün Eğitim	152	80.9
	İkili Eğitim	36	19.1
Okulun Fiziki Yapısı	Tek Bina	158	84.0
	Birden Fazla Bina	30	16.0
Okuldaki Personel Sayınız	50 ve daha az	124	66.0
	51 ile 100 arası	53	28.2
	101 ve üzeri	11	5.9
Okuldaki Öğrenci Sayısı	1 ve 500 arası	58	30.9
	501 ile 1000 arası	78	41.5
	1001 ile 1500 arası	52	27.6

Tablo 3.2 incelendiğinde, 152 okulun (%80,9) tam gün eğitim yaptığı, 36 okulun(%19,1) ise ikili eğitim yaptığı gözlenmektedir. Okulların 158 tanesi (%84,0)tek binada, 30 tanesi (%16,0) birden fazla binada eğitim-öğretim hizmeti vermektedir. 50 ve daha az personeli olan 124 okul(%66,0), 51 ile 100 arası personeli olan 53 okul (%28,2),101 ve üzeri personeli olan ise 11 okul (%5,9) olduğu görülmüştür. Araştırmada çalışma grubunun çalıştığı okullarda 1 ve 500 arası öğrencisi olan 58 okul (%30,9),501 ile 1000 arası öğrencisi olan 78 okul (%41,5), 1001 ile 1500 arası öğrencisi olan 52 okul (%27,6) olduğu gözlenmektedir.

3.3.Verileri Toplama Aracı

Araştırmada Yücel (2006) tarafından geliştirilen "İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanma ve yetki devrinde karşılaştıkları sorunlar" ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirliği ölçeği geliştiren kişi tarafından yapılmıştır. Ölçek okul işletmeciliği (14 madde), personel işletmeciliği (13 madde), eğitim-öğretim işleri (12 madde), öğrenci işleri (11 madde) ve yetki devri (11 madde) olmak üzere toplam beş boyut ve 61 maddeden oluşmaktadır. Yücel (2006) tarafından yapılan güvenirlik analizi sonucunda okul işletmeciliği alt boyutunda Cronbach Alpha değeri. 93, personel işleri alt boyutunda Cronbach Alpha değeri. 94, eğitim öğretim işleri alt boyutunda Cronbach Alpha değeri. 92, öğrenci işleri alt boyutunda Cronbach Alpha değeri. 92 ve yetki devri alt boyutunda Cronbach Alpha değeri. 89 olarak bulunmuştur. Ölçekte ki maddeler "Hemen hemen her zaman", "Çoğu zaman", "Arasıra", "Hemen hemen hiçbir zaman" şeklinde derecelendirilmiştir. Yine Yücel(2006) tarafından ölçeğin tamamının güvenirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değeri. 97 olarak bulunmuştur. Araştırmacı tarafından ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayısı tekrar hesaplanmış ve. 96 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik Çalışmaları

Tablo 3.3: Uyum İndekslerine İlişkin Ölçütler.

Ölçütler	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilen Uyum Değerleri
Ki-kare P değeri	p> .05	-
Ki-kare/sd	<2	<.5
RMSEA	> .05	<.8
GFI	> .95	>.90
AGFI	> .95	>.90
s-RMR	<.05	<.08

Ölçütler	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilen Uyum Değerleri
RMR	<.05	<.08
IFI	>.95	>.90
NFI	>.95	>.90
CFI	>.95	>.90

Tablo 3. 3'de yer alan değerler içerisinde çoğunlukla ki-kare p değeri, RMSEA, AGFI ve GFI değerleridir. Araştırma kapsamında kullanılan ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında yaşadıkları sorunlar ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi(DFA) sonuçları Tablo 3. 4'de yer almaktadır.

Tablo 3.4: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar Ölçeğine ilişkin DFA sonuçları

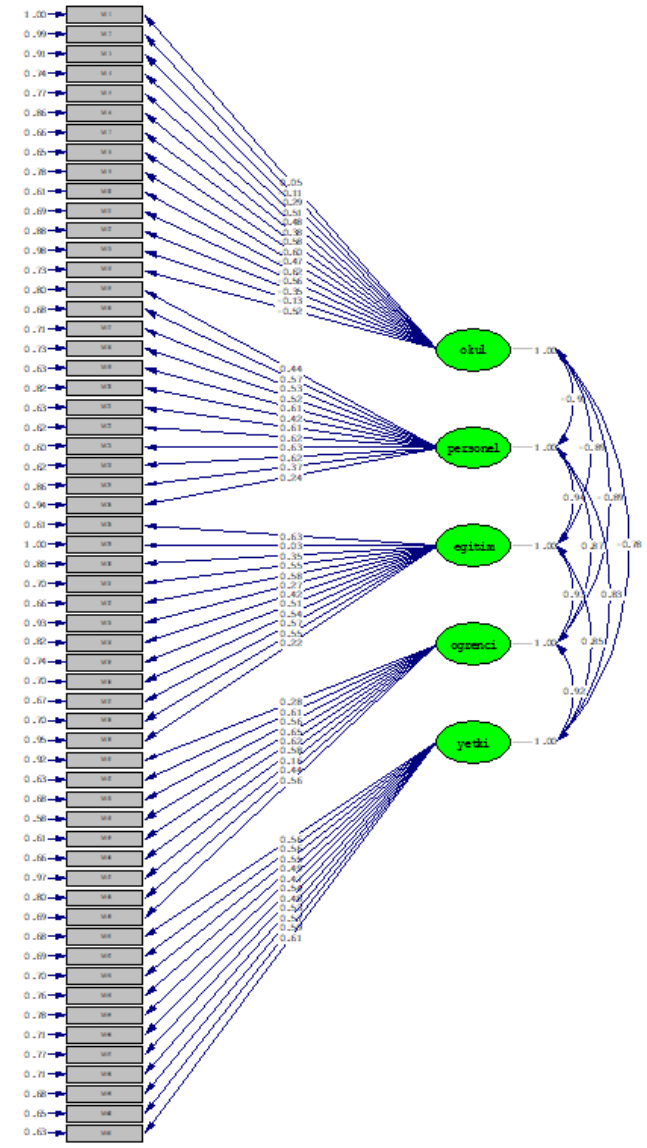
Faktör/Madde	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	R2
Akademik Erteleme			1.00
Madde 1	0.61	0.05	0.99
Madde 2	-1.36	0-.11	0.91
Madde 3	-3.86	-0.29	0.74
Madde 4	-7.14	-0.51	0.77
Madde 5	-6.64	-0.48	0.86
Madde 6	-5.02	-0.38	0.66
Madde 7	-8.30	-0.58	0.65
Madde 8	-8.49	-0.60	0.78
Madde 9	-6.42	-0.47	0.61
Madde 10	-8.98	-0.62	0.69
Madde 11	-7.84	-0.56	0.88
Madde 12	-4.65	-0.35	0.98
Madde 13	-1.65	-0.13	0.73
Madde 14	-7.25	-0.52	0.80
Madde 15	6.09	0.44	0.68
Madde 16	8.12	0.57	0.71
Madde 17	7.55	0.53	0.73
Madde 18	7.32	0.52	0.63
Madde 19	8.77	0.61	0.82
Madde 20	5.75	0.42	0.63
Madde 21	8.84	0.61	0.82
Madde 22	9.03	0.62	0.63

Madde 23	9.30	0.63	0.62
Madde 24	8.96	0.62	0.60
Madde 25	5.07	0.37	0.62
Madde 26	3.24	0.24	0.86
Madde 27	4.25	0.20	0.75
Madde 28	9.11	0.63	0.94
Madde 29	0.37	0.03	0.61
Madde 30	4.66	0.35	1.00
Madde 31	7.72	0.55	0.88
Madde 32	8.37	0.58	0.70
Madde 33	3.63	0.27	0.66
Madde 34	5.50	0.42	0.93
Madde 35	7.12	0.51	0.82
Madde 36	7.69	0.54	0.74
Madde 37	8.21	0.57	0.70
Madde 38	7.75	0.55	0.67
Madde 39	2.84	0.22	0.70
Madde 40	3.25	0.40	0.95
Madde 41	3.67	0.28	0.70
Madde 42	8.87	0.61	0.92
Madde 43	8.02	0.56	0.63
Madde 44	9.57	0.65	0.68
Madde 45	9.06	0.62	0.58
Madde 46	8.34	0.58	0.61
Madde 47	2.13	0.16	0.66
Madde 48	6.11	0.44	0.97
Madde 49	7.99	0.56	0.80
Madde 50	7.60	0.66	0.69
Madde 51	7.90	0.56	0.68
Madde 52	7.81	0.56	0.69
Madde 53	7.73	0.55	0.70
Madde 54	6.74	0.49	0.76
Madde 55	6.37	0.47	0.78
Madde 56	7.51	0.54	0.71
Madde 57	6.62	0.48	0.77
Madde 58	7.46	0.53	0.71
Madde 59	8.03	0.57	0.68
Madde 60	8.41	0.59	0.65
Madde 61	8.73	0.61	0.63

Tablo 3. 4'de de görüldüğü üzere Okul İşletmesi alt boyutu (M1-M14) maddelerinin değer yükleri negatiftir. Diğer alt boyutların sonuçlarının t değerleri ise kendi içerisinde manidardır ($t > 2.56$, $p < .01$). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar Ölçeğine ait "r" değerleri incelendiğinde ölçek genel anlamda geçerli olduğu tespit edilmiştir ($r > .30$).

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar Ölçeğine ilişkin path diyagramı Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 3.1: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar Ölçeğine ilişkin Path diyagramı

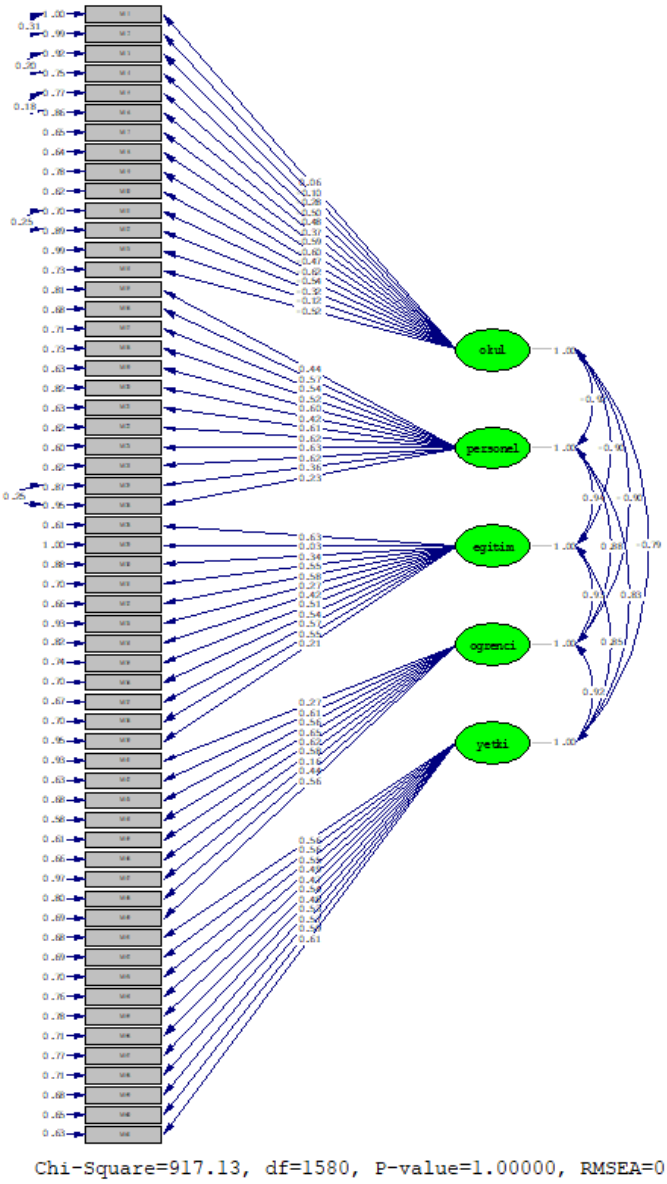


Şekil 3.1'de de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında yaşadıkları sorunlar ölçeğinin alt boyutları kendi içerisinde doğrulanmıştır. Analiz sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur. Analiz sonuçlarında ulaşılan uyum indeksleri araştırma için yeterli olmadığından dolayı Lisrel8.8 programında M1-M2, M3-M4, M5-M6, M11-M12 ve M25-M26 maddelerine kendi aralarında modifiye edilmiştir. Modifiye edildikten sonra oluşan path diyagramı Şekil 3.2'de ve DFA sonuçları da Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. 5: Analiz Sonucu Ulaşılan Uyum İndeksleri

	χ 2 /sd	**RMSEA**	**GFI**	**AGFI**	**s-RMR**	**RMR**	**IFI**	**NFI**	**CFI**
ÖLÇEK	0.666	0.091	0.84	0.82	0.048	0.048	1.05	0.95	1.00

Şekil 3.2: Modifiye işleminden sonra İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar Ölçeğine ait Path diyagramı



*****M1-M2, M3-M4, M5-M6, M11-M12 ve M25-M26 maddelerine modifiye uygulanmıştır.

Tablo 3.6: Maddeler modifiye edildikten sonraki İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar Ölçeğine ait DFA sonuçları.

	χ 2 /sd	**RMSEA**	**GFI**	**AGFI**	**s-RMR**	**RMR**	**IFI**	**NFI**	**CFI**
ÖLÇEK	0.58	0.071	0.86	0.84	0.046	0.078	1.06	0.95	1.00

Tablo 3.7: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar Ölçeği sonuç karşılaştırması

	χ 2 /sd	RMSEA	GFI	AGFI	s-RMR	RMR	IFI	NFI	CFI
Orijinal	0.666	.091	0.84	0.82	0.048	0.048	1.05	0.95	1.00
Modifiye	0.58	0.071	0.86	0.84	0.054	0.068	1.06	0.95	1.00

Tablo 3.4'te ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında yaşadıkları sorunlar ölçeğinin DFA değerleri yer almaktadır. Tablo 3.3.'de yer alan uyum kriterleri dikkate alındığında χ 2 /sd, NFI, IFI, CFI ve s-RMR iyi uyum; RMSEA ve RMR değerleri de kabul edilebilir uyum düzeyine sahip olmuştur. Modifiye işleminden sonra "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar Ölçeği" araştırma için geçerli hale gelmiştir.

3.5.Veri Toplama Süreci

Veri toplama aracının okullarda uygulanabilmesi için ilk önce ölçek sahibinden izin alınmış (EK1) daha sonradan etik kuruldan ölçeğin etik kurallara uygun olduğuna dair onay alınmış (EK2) ve son olarak Milli Eğitim Bakanlığı'ndan ölçek uygulama izni (EK3) alınmıştır. Formların bir kısmı araştırmacı tarafından belirlenen okullara gidilerek bizzat yüz yüze görüşme suretiyle doldurulmuş bir kısmı da google form kullanılarak katılımcılara ulaştırılmış ve katılımcıların formu cevaplamaları sağlanmıştır.

3.6.Verilerin Çözümlenmesi

Veri toplama aracının katılımcılar tarafından uygun doldurup doldurulmadığı araştırmacı tarafından kontrol edildikten sonra verilerin analizinde "SPSS for Windows 22" istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın birinci alt probleminin çözümünde aritmetik ortalama ve standart sapma, ikinci ve üçüncü alt problemin çözümünde ise t-testi ve ANOVA testleri yapılmıştır

4.BÖLÜM

BULGULAR

Bu başlık altında araştırmanın birinci ve ikinci alt problemine ilişkin bulgulara yer verilecektir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunların eğitim-öğretim İşleri, okul işletmesi, personel işleri, öğrenci işleri, yetki devri alt boyutlarında hangi düzeyde olduğunu belirlemek için tüm alt boyutlarda aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Hesaplanan değerler Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1: Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunların Tüm Alt Boyutlarda Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek/Alt Boyutlar	$\bar{x}$	Ss
Okul İşletme Alt Boyutu	1.75	.42
Personel İşleri Alt Boyutu	1.60	.45
Eğitim Öğretim Alt Boyutu	1.70	.46
Öğrenci İşleri Alt Boyutu	1.57	.44
Yetki Devri Alt Boyutu	1.52	.49

Tablo 4.1'te görüldüğü gibi okul müdürleri yetkilerini kullanırken tüm alt boyutlarda hemen hemen hiçbir zaman sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri görece en çok okul işletmeciliği($\bar{x}$=1.75; ss=.42),eğitim öğretim alt boyutunda ($\bar{x}$=1.70; ss= .46) ve personel işleri alt boyutunda ($\bar{x}$=1.60; ss= .45) sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri en az öğrenci işleri alt boyutunda ($\bar{x}$=1.57; ss= .44) ve yetki devri alt boyutunda ($\bar{x}$=1.52; ss= .49) sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu alt probleminde okul müdürlerinin okul işletmesi personel işleri eğitim öğretim işleri öğrenci işleri boyutlarında ve yetki devri sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları; Okul türü, okulun eğitim durumu, okulun fiziki yapısı, okuldaki personel sayısı, kıdem, okuldaki öğrenci sayısı, yöneticinin pozisyonu

yöneticinin mezuniyet durumu, yöneticinin akademik çalışma yapıp yapmadığı, eğitimin herhangi bir anabilim dalında yüksek lisans veya doktora eğitimi alıp almadığı gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği boyutlarında incelenmiştir. Araştırmada çalışma grubunun görev yaptığı okul türü değişkenine ilişkin Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar ölçeğinin alt boyut toplam ortalamaları Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiş olup elde edilen sonuçlara Tablo 4.2.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.2: Okul Türü Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları

Ölçek/Alt Boyut	Okul Türü	N	$\bar{x}$	ss	F	sd	P
Okul İşletme	İlkokul	72	1.86	0.447		2	
	Ortaokul	59	1.68	0.302	4.372	185	0.014*
	Lise	57	1.67	0.480			
Personel İşleri	İlkokul	72	1.67	0.463		2	
	Ortaokul	59	1.48	0.387	3.125	185	0.046*
	Lise	57	1.62	0.478			
Eğitim Öğretim	İlkokul	72	1.75	0.460		2	
	Ortaokul	59	1.69	0.372	0.510	185	0.601
	Lise	57	1.67	0.545			
Öğrenci İşleri	İlkokul	72	1.66	0.432		2	
	Ortaokul	59	1.53	0.424	2.284	185	0.105
	Lise	57	1.51	0.468			
Yetki Devri	İlkokul	72	1.62	0.465		2	
	Ortaokul	59	1.41	0.442	3.32	185	0.046*
	Lise	57	1.50	0.569			

*p<0,05

Tablo 4.2.incelendiğinde, 72 okul müdürünün(%38,3) ilkokulda 59 okul müdürünün (%31,4) ortaokulda ve 57 okul müdürünün (%30,3) ise lisede görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların Okul türü kategorilerine göre Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Okul İşletme alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir ($F_{(2,185)=}$4,372; p<0,05).Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre, okul türü ilkokul olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Okul İşletme alt boyut toplam puan ortalaması, okul türü ortaokul ve lise olan katılımcıların alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksektir.

Araştırmanın Okul türü kategori değişkeni için Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında da istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur($F_{(2,185)}$=

3,125; p<0,05). Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre, okul türü ilkokul olan katılımcıların Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalaması, okul türü ortaokul ve lise olan katılımcıların Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın Eğitim Öğretim alt boyut toplam puan ortalamaları arasında ($F_{(2,185)}$= 0,510; p>0,05)ve Öğrenci İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{(2,185)}$= 2,284; p>0,05).

Çalışmanın Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında da istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır ($F_{(2,185)}$= 3,132; p<0,05).Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre, okul türü ilkokul olan katılımcıların Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalaması, okul türü ortaokul ve lise olan katılımcıların alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksek olup bu durum okul türü ilkokul olan yöneticilerin yetki devri alt boyutunda da sorun yaşadığını göstermektedir.

Araştırmada ikinci alt problem olarak okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunların okulun eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin okulun eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılığa sebep olup olmadığını incelemek amacıyla bağımsız t-testinden faydalanılmıştır ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.3.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.3: Okulun Eğitim Durumu Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları

Ölçek/Alt Boyut	Okulun Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	Ss	T	sd	P
Okul İşletme	Tam Gün Eğitim	152	1.75	0.406	0.381	186	0.704
	İkili Eğitim	36	1.72	0.508			
Personel İşleri	Tam Gün Eğitim	152	1.61	0.439	0.880	186	0.380
	İkili Eğitim	36	1.54	0.499			
Eğitim Öğretim	Tam Gün Eğitim	152	1.71	0.462	0.476	186	0.634
	İkili Eğitim	36	1.67	0.470			
Öğrenci İşleri	Tam Gün Eğitim	152	1.56	0.429	0.345	186	0.730
	İkili Eğitim	36	1.59	0.505			
Yetki Devri	Tam Gün Eğitim	152	1.53	0.511	0.525	186	0.600
	İkili Eğitim	36	1.48	0.441			

*p<0,05

Tablo 4.3. de görüldüğü üzere 188 okulun 152'sinde (%80,9) tam gün eğitim 36 tanesinde (%19,1) ise ikili eğitim yapılmaktadır. Okulun eğitim durumu tam gün eğitim ve okulun eğitim durumu ikili eğitim olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Okul İşletme alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t_{(186)}$= 0,381; p>0,05).

Araştırmaya dahil olan katılımcıların Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında da istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $t_{(186)}$= 0,880; p>0,05.

Çalışma okulun eğitim türü değişkeni için katılımcılar arasında Eğitim Öğretim $t_{(186)}$= 0,476; p>0,05; Öğrenci İşleri $t_{(186)}$= -0,345; p>0,05. ve Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında $t_{(186)}$= 0,525; p>0,05.da benzer sonuçlar ortaya koymuş olup istatistiki anlamda bir fark bulunamamıştır.

Araştırmanın bu alt bölümünde üçüncü olarak okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunların okulun fiziki yapısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin okulun fiziki yapısı değişkenine göre anlamlı farklılığa sebep olup olmadığını incelemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testinden faydalanılmıştır ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.4.'te yer verilmiştir.

Tablo 4.4: Okulun Fiziki Yapısı Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları

Ölçek/Alt Boyut	Okulun Fiziki Yapısı	n	$\bar{x}$	Ss	T	sd	P
Okul İşletme	Tek Bina	158	1.72	.426	2.173	186	0.031*
	Birden Çok Bina	30	1.90	.396			
Personel İşleri	Tek Bina	158	1.56	.455	2.363	186	0.019*
	Birden Çok Bina	30	1.77	.390			
Eğitim Öğretim	Tek Bina	158	1.67	.468	2.643	186	0.009*
	Birden Çok Bina	30	1.91	.377			
Öğrenci İşleri	Tek Bina	158	1.55	.460	1.083	186	0.280
	Birden Çok Bina	30	1.65	.343			
Yetki Devri	Tek Bina	158	1.48	.498	2.639	186	0.009*
	Birden Çok Bina	30	1.73	.444			

*p<0,05

Tablo 4.4. incelendiğinde okulların 158 tanesi (%84,0)tek binada, 30 tanesi ise (% 16,0) birden çok binada eğitim-öğretim hizmeti vermektedir. Okulun fiziki yapısı

değişkeni için katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin alt boyut toplam puan ortalamaları arası fark Bağımsız Örnek t-Testi ile incelenmiştir.

Okulun fiziki yapısı tek bina ve birden çok bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Okul İşletme alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t_{(186)}$= -2,173; p<0,05.Okulun fiziki yapısı birden çok bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Okul İşletme alt boyut toplam puan ortalamaları, okulun fiziki yapısı tek bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Okul İşletme alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksektir.

Okulun fiziki yapısı tek bina ve birden çok bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t_{(186)}$= -2,363; p<0,05.Okulun fiziki yapısı birden çok bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları, okulun fiziki yapısı tek bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksektir.

Okulun fiziki yapısı tek bina ve birden çok bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Eğitim Öğretim alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t_{(186)}$= -2,643; p<0,05.Okulun fiziki yapısı birden çok bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Eğitim Öğretim alt boyut toplam puan ortalamaları, okulun fiziki yapısı tek bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Eğitim Öğretim alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksektir.

Okulun fiziki yapısı tek bina ve birden çok bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Öğrenci

İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $t_{(186)}$= -1,083; p>0,05.

Okulun fiziki yapısı tek bina ve birden çok bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t_{(186)}$= -2,639; p<0,05.Okulun fiziki yapısı birden çok bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamaları, okulun fiziki yapısı tek bina olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksektir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi bölümünde okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunların okulun personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin okulun personel sayısı değişkenine göre anlamlı farklılığa sebep olup olmadığını incelemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testinden faydalanılmıştır ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.5.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.5. : Okulun Personel Sayısı Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları

Ölçek/Alt Boyut	Okuldaki Personel Sayısı	n	$\bar{x}$	Ss	T	sd	P
Okul İşletme	50 ve daha az	124	1.77	.415	1.213	186	0.227
	51 ile 100 arası	64	1.69	.445			
Personel İşleri	50 ve daha az	124	1.61	.456	0.463	186	0.644
	51 ile 100 arası	64	1.57	.443			
Eğitim Öğretim	50 ve daha az	124	1.71	.475	0.358	186	0.721
	51 ile 100 arası	64	1.69	.438			
Öğrenci İşleri	50 ve daha az	124	1.58	.442	0.417	186	0.677
	51 ile 100 arası	64	1.55	.450			
Yetki Devri	50 ve daha az	124	1.52	.517	0.182	186	0.856
	51 ile 100 arası	64	1.51	.462			

*p<0,05

Tablo 4.5. incelendiğinde 124 okulda (%66) personel sayısı 50 (elli) veya daha az, 64 okulda ise (%34) personel sayısını 51(elli bir) ile 100 (yüz) arasında olduğu görülmektedir. Okuldaki personel sayısı değişkeni için katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin alt boyut toplam puan ortalamaları arası fark Bağımsız Örnek t-Testi ile incelenmiştir.

Okuldaki personel sayısı 50 ve daha az ve okuldaki personel sayısı 51 ile 100 arası değişen katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Okul İşletme alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $t_{(186)}$= 1,213; p>0,05.

Okuldaki personel sayısı 50 ve daha az ve okuldaki personel sayısı 51 ile 100 arası değişen katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $t_{(186)}$= 0,463; p>0,05.

Okuldaki personel sayısı 50 ve daha az ve okuldaki personel sayısı 51 ile 100 arası değişen katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Eğitim Öğretim alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $t_{(186)}$= 0,358; p>0,05.

Okuldaki personel sayısı 50 ve daha az ve okuldaki personel sayısı 51 ile 100 arası değişen katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Öğrenci İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $t_{(186)}$= 0,417; p>0,05.

Okuldaki personel sayısı 50 ve daha az ve okuldaki personel sayısı 51 ile 100 arası değişen katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $t_{(186)}$= 0,182; p>0,05.

Araştırmanın bu alt bölümünde beşinci olarak okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunların kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılığa sebep olup olmadığını incelemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testinden faydalanılmıştır ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.6'da yer verilmiştir.

Tablo 4.6: Çalışma Grubunun Kıdem Yılı Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları

Ölçek/Alt Boyut	Kıdem Yılı	N	$\bar{x}$	ss	F	sd	P
Okul İşletme	1 ile 10 yıl arası	53	1.80	0.449	1.263	2 185	0.285
	11 ile 20 yıl arası	103	1.70	0.391			
	21 yıl ve üzeri	32	1.80	0.488			

Personel İşleri	1 ile 10 yıl arası	53	1.66	0.511	2.648	2 185	0.074
	11 ile 20 yıl arası	103	1.53	0.386			
	21 yıl ve üzeri	32	1.71	0.511			
Eğitim Öğretim	1 ile 10 yıl arası	53	1.84	0.517	5.498	2 185	0.005*
	11 ile 20 yıl arası	103	1.61	0.365			
	21 yıl ve üzeri	32	1.80	0.574			
Öğrenci İşleri	1 ile 10 yıl arası	53	1.74	0.528	8.044	2 185	0.000*
	11 ile 20 yıl arası	103	1.46	0.347			
	21 yıl ve üzeri	32	1.64	0.480			
Yetki Devri	1 ile 10 yıl arası	53	1.68	0.580	6.013	2 185	0.003*
	11 ile 20 yıl arası	103	1.41	0.421			
	21 yıl ve üzeri	32	1.58	0.506			

*p<0,05

Tablo 4.6. incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin kıdem yılına bakıldığında 1 ile 10 yıl arası kıdem yılına sahip 53 okul müdürü (%28,2), 11 ile 20 yıl arası kıdem yılına sahip 103 okul müdürü (%54,8) ve 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip 32 okul müdürü (%17,0) olduğu gözlenmektedir

Katılımcıların kıdem yılı kategorilerine göre ölçeğin Okul İşletme alt boyut toplam puan ortalamaları arasında ve Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında; $F_{(2,185)}$= 2,648; p>0,05. istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $F_{(2,185)=}$1,263; p>0,05.

Araştırmacıların çalışmanın Eğitim Öğretim alt boyutuna bakıldığında ise toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir; $F_{(2,185)}$= 5,498; p<0,05.Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre, kıdem yılı 1 ile 10 yıl arası olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Eğitim Öğretim alt boyut toplam puan ortalaması, kıdem yılı 11ile 20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Eğitim Öğretim alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksek olup bu durum yöneticiliğe yeni başlayan okul müdürlerinin güçlükler yaşadığı ve sorunlarla karşılaştıkları ile ilişkilendirilmektedir.

Araştırma katılımcılar arasında kıdem yılı değişkenine ilişkin Öğrenci İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur $F_{(2,185)}$= 8,044; p<0,05.Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre, kıdem yılı 1 ile 10 yıl arası olan katılımcıların Okul Müdürlerinin

Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Öğrenci İşleri alt boyut toplam puan ortalaması, kıdem yılı 11ile 20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Öğrenci İşleri alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksektir. Bu durum yöneticiliğin ilk yıllarında olan okul yöneticilerinin eğitim-öğretim alt boyutunda olduğu gibi öğrenci işleri alt boyutunda da sorunlar yaşadığını göstermektedir.

Kıdem yılı kategorilerine göre Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır; $F_{(2,185)}$= 6,013; p<0,05.Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre, kıdem yılı 1 ile 10 yıl arası olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalaması, kıdem yılı 11ile 20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde olan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksektir.

Araştırmanın bu alt bölümünde altıncı olarak okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunların okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin öğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı farklılığa sebep olup olmadığını incelemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testinden faydalanılmıştır ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.7.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.7: Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları

Ölçek/Alt Boyut	Okuldaki Öğrenci Sayısı	n	$\bar{X}$	Ss	F	sd	P
Okul İşletme	1 ve 500 arası	58	1.78	.383	1.717	2 185	0.182
	501 ile 1000 arası	78	1.78	.459			
	1001 ile 1500 arası	52	1.65	.414			
Personel İşleri	1 ve 500 arası	58	1.61	.427	2.146	2 185	0.120
	501 ile 1000 arası	78	1.66	.518			
	1001 ile 1500 arası	52	1.49	.345			
Eğitim Öğretim	1 ve 500 arası	58	1.71	.502	1.479	2 185	0.231
	501 ile 1000 arası	78	1.76	.494			
	1001 ile 1500 arası	52	1.62	.347			

Öğrenci İşleri	1 ve 500 arası	58	1.55	.379	1.322	2 185	0.269
	501 ile 1000 arası	78	1.63	.523			
	1001 ile 1500 arası	52	1.50	.371			
Yetki Devri	1 ve 500 arası	58	1.48	.451	0.528	2 185	0.591
	501 ile 1000 arası	78	1.56	.564			
	1001 ile 1500 arası	52	1.50	.441			

*p<0,05

Tablo 4.7. incelendiğinde çalışma grubunun çalıştığı okullarda 1 ve 500 arası öğrencisi olan 58 okul (%30,9),501 ile 1000 arası öğrencisi olan 78 okul (%41,5), 1001 ile 1500 arası öğrencisi olan 52 okul (%27,6) olduğu gözlenmektedir. Okuldaki öğrenci sayısı değişkeni için katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin alt boyut toplam puan ortalamaları arası fark Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Okuldaki öğrenci sayısı kategorilerine göre Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Okul İşletme alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $F_{(2,185)}$= 1,717; p>0,05.

Okuldaki öğrenci sayısı kategorilerine göre Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $F_{(2,185)}$= 2,146; p>0,05.

Okuldaki öğrenci sayısı kategorilerine göre Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Eğitim Öğretim alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $F_{(2,185)}$= 1,479; p>0,05.

Okuldaki öğrenci sayısı kategorilerine göre Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Öğrenci İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $F_{(2,185)}$= 1,322; p>0,05.

Okuldaki öğrenci sayısı kategorilerine göre Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $F_{(2,185)}$= 0,528; p>0,05.

Araştırma sonuçlarına göre okuldaki öğrenci sayısı bakımından katılımcılar arasında tüm alt boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum okul yöneticilerinin yetkilerini kullanırken öğrenci sayısı değişkeni açısından herhangi bir sorunla karşılaşmadıkları ile ilişkilendirilebilir.

Araştırmanın bu alt bölümünde yedinci olarak okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunların katılımcıların mezun oldukları eğitim programı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin katılımcıların mezun oldukları eğitim programı değişkenine göre anlamlı farklılığa sebep olup olmadığını incelemek amacıyla Bağımsız Örnek t-testinden faydalanılmıştır ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.8.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.8: Katılımcıların Mezun Oldukları Eğitim Programı Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları

Ölçek/Alt Boyut	Mezun Olunan Eğitim Programı	n	$\bar{x}$	Ss	T	Sd	P
Okul İşletme	Eğitim Fakültesi	137	1.75	0.419	0.413	186	0.680
	Diğer	51	1.73	0.448			
Personel İşleri	Eğitim Fakültesi	137	1.60	0.437		186	0.977
	Diğer	51	1.60	0.489	0.029		
Eğitim Öğretim	Eğitim Fakültesi	137	1.68	0.434		186	0.331
	Diğer	51	1.76	0.531	0.984		
Öğrenci İşleri	Eğitim Fakültesi	137	1.59	0.467		186	0.414
	Diğer	51	1.53	0.376	0.818		
Yetki Devri	Eğitim Fakültesi	137	1.53	0.489		186	0.653
	Diğer	51	1.49	0.524	0.450		

*p<0,05

Tablo 4.8. incelendiğinde araştırmaya katılan 137(%72,9) okul müdürünün eğitim fakültesi mezunu olduğu, 51 okul müdürünün (%27,1) ise başka alanlardan olduğu gözlenmektedir. Araştırma sonuçlarından elde edilen veriler katılımcıların mezun oldukları eğitim programı değişkenine göre ölçeğin tüm alt boyutlarında sorun yaşamadıklarını göstermektedir. Bu durum katılımcılar arasında mezun oldukları eğitim programının yetki kullanımlarına etkisinin yok denecek kadar az olduğu sonucu ile ilişkilendirilebilir.

Araştırmanın bu alt bölümünde sekizinci olarak okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunların katılımcıların eğitim yönetiminde akademik çalışma yapıp yapmadıkları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin katılımcıların eğitim yönetiminde akademik çalışma yapıp yapmadıkları değişkenine göre anlamlı farklılığa sebep olup

olmadığını incelemek amacıyla Bağımsız Örnek t-testinden faydalanılmıştır ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.9.'da yer verilmiştir.

Tablo 4.9: Katılımcıların Eğitim Yönetiminde Akademik Çalışma Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları.

Ölçek/Alt Boyut	Eğitim Yönetiminde Akademik Çalışma	N	$\bar{x}$	Ss	T	Sd	P
Okul İşletme	Evet	24	1.86	0.491	1.365	186	0.174
	Hayır	164	1.73	0.415			
Personel İşleri	Evet	24	1.65	0.497	0.638	186	0.524
	Hayır	164	1.59	0.444			
Eğitim Öğretim	Evet	24	1.71	0.501	0.084	186	0.993
	Hayır	164	1.70	0.458			
Öğrenci İşleri	Evet	24	1.69	0.490	1.481	186	0.140
	Hayır	164	1.55	0.435			
Yetki Devri	Evet	24	1.72	0.645	2.125	186	0.055
	Hayır	164	1.49	0.467			

*p<0,05

Tablo 4.9. incelendiğinde Eğitim yönetiminde akademik çalışma yapan 24 okul müdürü (%12,8) ve eğitim yönetiminde akademik çalışma yapmayan 164 okul müdürü (%87,2) olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçları Eğitim yönetiminde herhangi bir akademik çalışma yapan ve yapmayan katılımcılar açısından ölçeğin tüm alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuş olup bu durum eğitim yönetiminde katılımcıların akademik çalışma yapıp yapmadıkları değişkeninin yetki kullanımlarına herhangi bir şekilde engel teşkil etmediği ile ilişkilendirilebilir.

Araştırmanın bu alt bölümünde dokuzuncu olarak okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunların katılımcıların eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin katılımcıların eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapma durumu değişkenine göre anlamlı farklılığa sebep olup olmadığını incelemek amacıyla Bağımsız Örnek t-testinden faydalanılmıştır ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.10.'da yer verilmiştir.

Tablo 4.10: Katılımcıların Eğitim Alanında Yüksek Lisans veya Doktora Yapma Değişkeni İçin Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları

Ölçek/Alt Boyut	Eğitim Alanında Yüksek Lisans veya Doktora Yapma Durumu	N	$\bar{x}$	Ss	T	sd	P

Okul İşletme	Yüksek Lisans	57	1.80	0.486	1.125	186	0.262
	Yapmıyor	131	1.72	0.397			
Personel İşleri	Yüksek Lisans	57	1.70	0.447	2.093	186	0.038*
	Yapmıyor	131	1.55	0.446			
Eğitim Öğretim	Yüksek Lisans	57	1.82	0.467	2.204	186	0.029*
	Yapmıyor	131	1.66	0.453			
Öğrenci İşleri	Yüksek Lisans	57	1.64	0.425	1.416	186	0.158
	Yapmıyor	131	1.54	0.450			
Yetki Devri	Yüksek Lisans	57	1.63	0.559	2.036	186	0.043*
	Yapmıyor	131	1.47	0.462			

*$p<0,05$

Tablo 4.10. incelendiğinde Eğitim alanında yüksek lisans yapan okul müdürü sayısı 57 (%30,3) iken yüksek lisans yapmayan 131 okul müdürü (%69,7) olduğu gözlenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapan ve eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapmayan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Okul İşletme alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $t_{(186)}= 1,125$; $p>0,05$.

Çalışma sonuçlarından elde edilen veriler ölçeğin Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucunu ortaya koymuştur; $t_{(186)}= 2,093$; $p<0,05$.Buna göre eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları, Eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapmayan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Personel İşleri alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksektir. Bu durum katılımcıların eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapma durumlarının yetki kullanımında olumlu katkı sağladığı sonucu ile ilişkilendirilebilir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapan ve yapmayan katılımcıların okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunlar ölçeğinin eğitim öğretim alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur; $t_{(186)}= 2,204$; $p<0,05$. Buna göre eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapan katılımcıların okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunlar ölçeğinin eğitim öğretim alt boyut toplam puan ortalamaları, eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapmayan katılımcıların okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunlar

ölçeğinin eğitim öğretim alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksektir. Bu durum personel işleri alt boyutunda olduğu gibi eğitim öğretim alt boyutunda da katılımcılara yüksek lisans veya doktora yapma durumlarının önemli katkılar sağladığı sonucu ile ilişkilendirilebilir.

Katılımcılar arasında eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapan ve eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapmayan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Öğrenci İşleri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur; $t_{(186)}$= 1,416; p>0,05.

Araştırma sonuçlarından elde edilen veriler Eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapma yapan ve eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapma yapmayan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamaları arasında da istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu sonucunu ortaya koymuştur; $t_{(186)}$= 2,036; p<0,05. Sonuçlara göre Eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamaları, Eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapmayan katılımcıların Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar Ölçeğinin Yetki Devri alt boyut toplam puan ortalamalarından daha yüksektir. Bu durumda katılımcıların eğitim alanında yüksek lisans veya doktora yapma durumlarının yetki kullanımlarına olumlu katkılar sağladığını söylememiz mümkündür.

5. BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bulgu ve yorumlardan yola çıkılarak yapılan tartışmalara, elde edilen sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunların eğitim-öğretim işleri, okul işletmesi, personel işleri, öğrenci işleri ve yetki devri alt boyutlarında hangi düzeyde olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda tüm alt boyutlarda aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Okul müdürleri en çok okul işletmeciliği, eğitim öğretim alt boyutunda ve personel işleri alt boyutunda sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin en az sorun yaşadıkları ifade ettikleri bölüm ise öğrenci işleri alt boyutu ve yetki devri alt boyutları olmuştur. Alan yazıda bu bulguyu destekleyen araştırmalar da vardır. Nitekim Yücel (2006).yaptığı araştırmanın okul işletmesi alt boyutunda okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılamamasında" etkenini, okul yöneticilerinin sorun olarak algıladıklarını ve katılma derecelerini "çoğu zaman" olarak saptamıştır. Aynı çalışmada okul yöneticileri sadece okulun yeterli düzeyde aydınlatılamamasında hiçbir zaman sorun yaşamadıklarını diğer maddelerde ise ara sıra sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Sönmez (2010). ise yaptığı araştırmasında okul müdürlerinin eğitim-öğretim işlerinde en çok karşılaştıkları sorunlardan birisinin okulda bulunan laboratuvarlardan tüm sınıfların yararlanamaması olduğuna vurgu yapmıştır. Aynı çalışmada öğrenci işlerinde yaşanan en büyük sorunlardan birisi de rehberlik hizmetlerinin yararlanması boyutu olmuştur. Altunay (2017).'ın okul yöneticileri ile yapmış olduğu araştırma da ise okulların giderlerinin karşılanması noktasında yetkililerin duyarsız kaldıkları, eğitim finansmanının karşılaştırılması sonucu ilkokul ve ortaokul kademelerinin daha dezavantajlı olduğu sonucuna varılmıştır. Filiz ve Tosun (2017). birleştirilmiş sınıflarda müdür yetkili olarak görev yapan öğretmenlerle yapmış oldukları çalışmada ise okullarda ciddi ekonomik sıkıntılar yaşandığını, bunun nedeni olarak ta bakanlık tarafından verilen ödeneğin az olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmada müdür yetkili öğretmenler bu durumun okul işletmesini olumsuz etkilediğini, çözüm olarak ta her okulun kendine özel bir bütçe olmasını önermişlerdir. Çalışır (2008). tarafından yapılan araştırma da ise okul müdürleri en çok bütçe ve kaynak

yetersizliği engeli ile karşılaştıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Alan yazıda yapılan çalışmalardan yola çıkılarak okul müdürlerinin okul işletme işlerinde ciddi sorunlar yaşadıkları söylenebilir.

Araştırmada ayrıca okul müdürlerinin okul işletmesi, personel işleri eğitim öğretim işleri, öğrenci işleri boyutlarında ve yetki devri sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları; okul türü (ilkokul- ortaokul-lise) okulun eğitim şekli(tam gün eğitim-ikili eğitim), okulun fiziki durumu, okulda çalışan personel sayısı, yöneticilerin kıdem yılı, öğrenci sayıları, mezuniyet durumları(eğitim fakültesi ve diğer), akademik çalışma yapma durumları ve alanında yüksek lisans veya doktora eğitimi alıp almadığı incelenmiş olup sonuçlar incelendiğinde katılımcıların en çok okul işletme boyutunda daha çok sorunla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar Yücel (2006).'in yaptığı araştırma ile benzer sonuçlar vermiştir. Bu bulguları destekleyen başka bir araştırma Çetin, (2019). tarafından yapılan bir çalışmadır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin en yaygın olarak karşılaştığı sorunların mali kaynakların yönetimi konusunda olduğu sonucuna varılmıştır. Sarpkaya (2021).'nın yaptığı çalışmada ise okul yöneticileri, müdürlüğün en zor uğraştırıcı yönünü okul işletmesinin yönetimi olarak görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan resmi okul müdürleri okulu eğitime hazırlayabilmek için gerekli finansmanı bulmak, temizlik personeli çalıştırmak gibi asgari ihtiyaçların karşılanması noktasında zorluk çektiklerini vurgulamışlardır. Aküzüm (2017)'ün araştırmasından elde edilen bulgular arasında kurucu müdürlerin açılması düşünülen eğitim kurumlarının bina ve alt yapıları, mal ve hizmet alımlarına yönelik harcamalarda ciddi sıkıntılar yaşadıklarına değinilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin okulların maddi kaynaklarının çözümünde ciddi sıkıntılar yaşadığı söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına okulun fiziki yapısı yönünden bakıldığında bina adedi 3(üç) olan okul müdürlerinin bina adedi birden fazla olan okul müdürlerine göre okul işletmesi ve öğrenci işleri alt boyutunda sorun yaşamadıklarını ancak personel işleri, eğitim-öğretim işleri ve yetki devri alt boyutlarında sorun yaşadıklarını ortaya koymuştur. Alan yazıda Aslanargun ve Bozkurt (2012). tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin zamanlarının büyük bir bölümünü odalarında evrak işleri ile uğraştıklarını kalan zamanlarda ise okulun fiziki imkanlarının yetersizliğinden

kaynaklanan sorunlarla uğraşmak zorunda kaldıkları sonucuna varılmıştır. Çalışmalardan yola çıkılarak okulun fiziki imkânlarının sorunlarının çözümünde okul müdürlerinin yetki problemi yaşadıkları söylenebilir.

Araştırmanın kıdem yılı esas alındığında katılımcıların kıdem yılı 1 -10 yıl arası,11 - 20 yıl arası ve21 yıl ve üzeri olmak üzere 3 şekilde gruplandırılmıştı. Buna göre katılımcılar arasında kıdem yılı açısından okul işletmesi ve personel işleri alt boyutunda anlamsal bir farklılık olmadığı gözlemlenmiş olup bu durum tüm katılımcılar için sorun yaşamadıkları ile ilişkilendirilmiştir. Katılımcıların eğitim-öğretim, öğrenci işleri ve yetki devri alt boyutlarında kıdem yılı 1 ile 10 yıl arası olanların alt boyut toplam ortalamalarının kıdem yılı 11 ile 20 ve 21 ve üzeri olan katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmış olup bu durum yöneticiliğe yeni başlayan ve henüz tecrübe kazanamamış okul yöneticilerinin daha çok sorun yaşadıkları varsayımını güçlendirmiştir. Bu bulguları destekleyen bir araştırma Arslan (2019). tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma da 50(elli) yaş ve üstü okul müdürlerinin diğer yaş gruplarına göre okulda daha az sorunla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Çalışmalardan yola çıkılarak kıdem yılının okul yöneticilerinin yetki kullanımında ve sorunların çözümü noktasında belirleyici olduğu söylenebilir.

5.1.Sonuç

-Katılımcıların en çok sorun yaşadıkları işler okul işletmeciliği, personel işleri ve eğitim-öğretim işleri olmuştur. En az sorunlarla karşılaştıkları işler ise öğrenci işleri ve yetki devri boyutundadır.

-İlkokul yöneticileri okul işletme, personel işleri ve yetki devri boyutunda ortaokul ve lisede görev yapan yöneticilere göre daha çok sorun yaşamaktadırlar.

-Araştırma sonuçlarına okulun fiziki yapısı bakımından bakıldığında bina adedi birden fazla olan okul yöneticileri diğer yöneticilere göre tüm alt boyutlarda daha fazla sorun yaşamaktadırlar.

-Katılımcıların kıdem yılına göre 1 ile 10 yıl arasında görev yapan olan okul yöneticileri 11 yıl ve üzeri görev yapan okul yöneticilerine göre sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

-Katılımcıların alanında yüksek lisans veya doktora yapmaları onların yöneticiliği ve karşılaştıkları giderme açısından önemli katıklar sağlamıştır.

5.2. Öneriler

Akara ili merkez ve sekiz (8) ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve lise dengi kurumlarında gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak getirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

5.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler

-Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların en çok sorun yaşadıkları işlerin nedenine bakıldığında sorunların maddi kaynaklı olduğunu görmemiz mümkün. Bakanlığımızın bu konuda okullara sadece elektrik, doğalgaz ve su faturalarının ödenmesi değil aynı zamanda okulun her türlü tamirat, bakım, onarım ve malzeme alımı gibi işlerde kullanılmak üzere düzenli bir bütçe göndermesi okul yöneticilerinin maddi kaynaklı yaşadıkları sorunların giderilmesinde önemli katkılar sağlayacaktır.

-Bir yöneticiye birden fazla bina sorumluğu verilmemelidir.

-Meslekteki kıdemine göre yönetici görevine geçmiş ve bu görevine yeni başlayan okul müdürleri tecrübesiz oldukları için daha çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu kapsamda okul yöneticilerinin bulundukları kurumda amir sıfatında oldukları düşünüldüğü ve kendilerine önemli görevler verildiği varsayıldığında gerek hak ve sorumlulukları gerekse mevzuatın gerektirdiği her türlü kanun, yönetmelik ve kuralların uygulanması noktasında hizmet içi faaliyetlere önem verilerek kendilerini geliştirmelerine fırsat verilmeli ve bilgilerini tazeleme yoluna gidilmelidir.

-Üniversitelerle işbirliği yapılarak okul yöneticilerinin kendi alanlarında yüksek lisans ve şartları tutan yöneticiler için doktora yapmalarına imkân tanınmalı ve destek olunmalıdır.

-Okul müdürlerinin görevleri, yetki- sorumluluk çerçevesinde denk tutulmalı ve verilen yetkilerin ve yüklenen sorumlulukların sınırlılıkları açıkça belirlenmelidir. Okul müdürlerine sorumluluk sahibi olmaları adına gerektiği gibi karar alma ve verme yetkisi tanınmalıdır.

5.2.2.Uygulamaya Yönelik Öneriler

-Yapılan bu çalışma sadece Ankara ili ve merkez ilçelerde yapıldığı için sonuçları tüm okul yöneticilerine bağlamak doğru olmayacaktır. Bu nedenle çalışmanın farklı

illeri de kapsayacak şekilde yapılması, sorunun güncel tutulması ve yöneticilerinin sorunlarına çözüm getirebilmesi açısından yararlı olacaktır.

-Araştırmadan elde edilen bulguların nedenleri ile ilgili de yapılacak bir çalışma alan yazısına büyük katkı sağlayacaktır.

-Araştırmanın alt problemlerinden her biri ile ilgili nitel ya da nicel yöntemle başka çalışmalar da yapılabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1997). *Okul yöneticiliği toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle.* Ankara: Pegem yayınları.

Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği.* Ankara: Pegem yayıncılık.

Aküzüm, C. (2017). Kurucu müdürlerin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.16*(60), 161-185.

Aldemir, S. Coşkun, G. Tunç, B ve Özeren, E.(2022). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları idari sorunların incelenmesi. *Socrates JournalofInterdisciplinarySocialStudies. 8*(17), 87-100.

Altunay, E. (2017). Okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda eğitim finansmanı politikaları: sorunlar, nedenleri ve çözümler. *Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi,6*(2), 689-714.

Arslan, M. (2019). *Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar: Batman örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.

Aslan, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma eğilimlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Urfa.

Aslanargun E, ve Uzun, T. (2022). Bir okul müdürünün bir aylık mesaisi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.10*(2), 51-71.

Aslanargun E, ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürünün okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 11* (2), 349-368.

Aslan, H. Koşar, S ve Sezgin, F.(2013). Okul müdürlerinin resmi görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *Gefad/ Gujgef*

33 (1), 147-164.

Aydın, B.,Günbey, M. ve Kara E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,20*(2), 1194-1205.

Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi.* Ankara: Hatiboğlu.

Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler.* Ankara: Hatiboğlu.

Aytürk, N. (2003). *Yönetim sanatı; başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri.* Ankara: Yargı.

Babaoğlan, E. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.*0(14), 55-67

Barkçin, F. (1994). *Eğitim yönetiminde yetki devri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Başaran İ.E. (1982). *Örgütsel davranış,* Ankara: Eğitim Fakültesi Yayınları.

Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim.* Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1993). *Yönetimde insan ilişkileri:yönetsel davranış.*Ankara:Gül Yayınevi.

Başaran İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi-nitelikli okul,*Ankara:Feryal Matbaası.

Başaran- Koç, Y. ve Karaman -Kepenekçi, Y. (2016). İlkokul yöneticilerinin karşılaştığı hukuksal sorunlar ve çözüm yolları. A. Balcı ve İ. Aydın (Ed.), *Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu'na armağan* içinde (s.191-226).Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

Boğa, F ve Usta, M, E.(2019). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi, 6* (1), 18-49.

Bredeson, P. V. (1985). Theanalysis of themetaphoricalperspectives of school principals. *Educational Administration Quarterly.21*(1), 29-50.

Bursalıoğlu, Z. (1994).*Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Ankara: Pegem.

Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama.* Ankara: Pegem.

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlemek.* Ankara: Pegem.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim.*Ankara: Siyasal.

Can, E.(2022). Okul yönetiminin sorunları: okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim.36*(2), 402-433.

Cereci, C (2019). Okul yöneticilerinin mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarına ekolarak sahip olmaları gerektiğini düşündükleri sorumluluklar. *21. YüzyıldaEğitim ve Toplum, EducationandSocietyin The 21st Century,* 8(22),109123.

Çalışır, M. (2008). *Mamak ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri.*(Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı, Ankara.

Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara:Pegem.

Çelik K. (2003). *Örgütsel kontrol, yönetimde çağdaş yaklaşımlar:* Ankara. Anı.

Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir çalışma. *Kastamonu Eğitim Dergisi.27*(4), 1637-1648.

Dağlı, A. ve Han, B. (2017). Okul müdürlerinin görüşlerine göre Diyarbakır ili eğitim sorunları ve çözüm önerileri. *Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi.* 32, 892-904.

Davis, J. ve Wilson, S. M. (2010). Principals' effortstoempowerteachers: Effects on teachermotivationandjobsatisfactionand stres. *A Journal of Educational Strategies,73*(6), 349-353

Drucker, Peter F.(1994). *Yeni gerçekler*.Ankara : Türkiye İş Bankası Yayınları.

Dumrul, N. S. (1986). *İlkokul müdürlerinin denetim yetki ve yeterlikleri.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dunham, R.B. ve Pierce, J.L. (1989). *Management. Glenview*, IL: Scott, Foresman andCompany.

Elma C. (2003).*Yönetsel etkililiğin bir göstergesi olarak yetki devri, yönetimde çağdaş yaklaşımlar*, Ankara: Anı.

Erdem F. E. (2002). Orta *öğretim müdürlerinin yetki kullanma eğilimleri*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara.

Erdoğan İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi,* Ankara: Pegem.

Eren E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi,* İstanbul: Beta.

Eren, E.(2011). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta.

Filiz, Tunahan .ve Tosun Ç, F (2017). Müdür yetkili sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları ekonomik ve okul işletmesiyle ilgili sorunlar. *İlköğretim Online. 16*(3)978- 991.

Gibson, J. L. ; Ivancevich, J. M. & James H. D. (2002), *Organizations : Behavior, structure, processes.* ABD:McGraw-Hill, Inc.

Güler, M. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanımına ilişkin görüşleri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Gürsel M. (1995). *Okul yönetimi*, Konya: Selçuk Üniversitesi.

Gürsel. M. (2003). *Okul yönetimi.* Konya: Eğitim.

Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi.* İstanbul: Alta.

Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından* Ankara: Turhan.

Ilgar, L. (1994). *İlköğretim okullarının amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin eşgüdümlenmesinde yönetimin etkililiği.*(Yüksek Lisans Tezi). İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Karahan, M. (2019). İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadığı sorunlar. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD),6*(3), 345-380.

Karasar, N. (2002) *Bilimsel araştırma yöntemi.* Ankara: Nobel.

Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset.

Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar,* Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Keman, F.Y. (2019). *Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri.*(Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Keser, Z. (2007). *Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Kılıç, S. (2013). Örnekleme yöntemleri. *Journal of MoodDisorders3*(1), 44-6.

Kocaoğlu, A.(1990). *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri.*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). TODAİE, Ankara.

Koçak, E. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin algılarının belirlenmesi,* (Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Eskişehir.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Beta.

Öksüm C. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma yeterlikleri.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.

Pekaz, Y. (2022). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların araştırılması. *Journal of SocialResearchandBehavioral Sciences.Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi,8* (17), 667-686.

Rouss, E. G. (1990). Essentialcompeteciesforindependentschoolleaders. *Ph. D. Üniversty of Virginia. DissertationAbstract International* 54 (5) 1623 A.

Sadıkoğlu, İ. ve Tuna, C. (2021). Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemler ve çözüm önerileri .*Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi.2*(1), 65-79.

Saraç, G. (2004). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin denetim odaklarına göre yetki kullanma eğilimleri.*(Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlilikleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Sarpkaya, P.Y. (2021). Okul müdürü olmanın anlamı üzerine bir olgu bilim çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, *17*(35), 1787-1822.

Shin, H.-Y.,&Reyes, P. (1991). Teachercommitmentandjobsatisfaction: which comesfirst? *AmericanEducationalResearchAssociation*. 1-28.

Sönmez, N (2010). *Okul yöneticilerinin görev alanlarına yönelik yetki kullanımında karşılaştıkları sorunlar ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki.*(Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Sakarya.

Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon.*Konya: Adım Ofset & Matbaacılık.

Tateronis, E. G. (1987). Indentifyingeffectiveleadershipqualities of school administrtors. *D. Ed. Boston College. DissertationAbstractİnternational*, 54(1), 54-55A

Taymaz H. (1995). *Okul yönetimi*.Ankara:Saypa yayıncılık.

Taymaz H. (2000). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara:Pegem.

Taymaz H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara:Pegem.

Tortop, N. (1985), *Kamu personel yönetimi.*Ankara: S Yayınları.

Toprakçı, E. ve Yetim, G.(2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*(1), 13-32.

Turan, H. (2007). *Çankaya ilçesinde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamaları*. (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yücel, Z. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar*.(Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Walker, V. A. (1985). Special educationadministratiorspercevied competencies in areas of specialeducation. *Ed. D. Teksas A8 Universty. DissertationAbstractİnternational,* 50 (4), 849A.

Waite D. ve Allen D. (2003). Corruptionandabuse of powerıneducational administration. *The Urban Review*, *35* (4) 281-296

Wilson J. (2000). Authority in educationalrelationships. *Journal of Moral Education(29)*. 323-337.

EKLER

EK-1 ÖLÇEK

Sayın yöneticim,

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Bu amaca dönük olarak sizlerin görüşlerini almak üzere bu anket geliştirilmiştir. Ankette belirtilen sorunlarla çok rahat baş ediyor olabilirsiniz ancak anketin amacı belirtilen sorunlarla karşılaşıp karşılaşmadığınız ve eğer karşılaşıyorsanız bu durumun ne sıklıkla olduğunu ve performansınız üzerindeki etkisini bulmaktır.

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

Yanıtlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Çankırı Karatekin Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Suat BULUT

OKUL MÜDÜRLERİNİN YETKİLERİNİ KULLANIRKEN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

I-Okul türünüz:

1- llkokul ( )

2- Ortaokul ( )

3- Lise ( )

II- Okulun eğitim durumu:

1- Tam gün eğitim ( )

2-İkili eğitim ( )

III- Okulun fiziki yapısı:

1- Tek bina ( )

2- Çift bina ( )

3- Üç bina ( )

4- Dört ve daha fazla ( )

IV- Okuldaki personel sayısı:

Lütfen yazınız:……

V- Okul yöneticiliğindeki kıdeminiz:

Lütfen yazınız:……yıl

VI- Okuldaki öğrenci sayısı

Lütfen yazınız:……

VII- Mezun olduğunuz son eğitim programınız:

1- Lisans (Eğitim Fakültesi)

2- Lisans (Diğer)

Lütfen yazınız:……..

VIII- Eğitim yönetiminde herhangi bir akademik çalışma yaptınız mı:

Evet ( ) Hayır ( )

Lütfen yazınız:……..

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

1- Yüksek lisans ( ) 2- Doktora ( )

3- Halen devam etmekteyim ( ) 4- Hayır almadım ( )

Lütfen yazınız:……..

Aşağıda okul yöneticilerinin yetki kullanırken ve yetki devrederken karşılaşma ihtimali olan sorunlar verilmektedir. Siz bu sorunlarla *hangi sıklıkla karşılaşıyorsunuz?*		Sol sütundaki sorunlarla ne sıklıkla karşılaşmaktasınız			
		Hemen hemen her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Hemen hemen hiçbir zaman
1	Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılamaması				
2	Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde Yapılamaması				
3	Okulun yeterli düzeyde ısınamaması				
4	Okulun yeterli düzeyde aydınlatılamaması				
5	Okul bahçesinin yeterli düzeyde ağaçlandırılamaması				
6	Okul bahçesinde uygulama ve yeterli oyun alanlarının oluşturulamaması				
7	Yangından korunma tedbirlerinin alınamaması				
8	Sivil savunma tedbirlerinin alınamaması				
9	Okulun temizliği ile ilgili, personelin görevlerini yerine getirememesi				
10	Yazı islerinin yapılamaması				
11	Hesap islerinin yapılamaması				
12	Ayniyat islerinin yapılamaması				
13	Kooperatif veya kantinin çalıştırılamaması				
14	Okulda kütüphane veya kitaplık kurulamaması veya çalıştırılamaması				

15	Yıl içinde yapılacak nöbet islerinde personelin görevlendirilememesi veya İzlenememesi				
16	Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılamaması				
17	Okulda mevzuatın uygulanamaması				
18	Personelin açılan hizmet içi eğitim kurslarına katılamaması				
19	Aday personelin yetişmeleri için gerekli önlemlerin alınamaması				
20	Ödül ve ceza yöntemlerinin verim ve morali yükseltecek biçimde Kullanılamaması				
21	Yıl içinde yapılacak sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilememesi veya İzlenememesi				
22	Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanamaması				
23	Okulda alınan kararlara personelin katılamaması				
24	Okul- çevre ilişkilerinin geliştirilememesi				
25	Personelin izlenmesi veya denetlenememesi				
26	Sicil ve disiplin islerinin yapılamaması				
27	Sağlık veya askerlik islerinin yapılamaması				
28	Okulun çalışmaları konusunda halkın bilgilendirilmemesi				
29	Çevredeki örgütlerin okula maddi destek sağlamak için harekete geçirilmesinde				
30	Okulda öğrencilerin karsılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin Alınamaması				
31	Eğitici kulüplerin okul ve çevre şartlarına göre oluşturulup, yürütülmemesi				
32	Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanamaması				
33	Bos geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınamaması				

34	Ders araçlarının bakım veya onarımının düzenli olarak yapılamaması				
35	Okulda bulunan laboratuvarlardan bütün sınıfların faydalanamaması				
36	Okulda bulunan işliklerden bütün sınıfların faydalanamaması				
37	Öğretimin yapılmasında veya izlenmemesi				
38	Bilgisayar destekli öğretimin yapılamaması				
39	Rehberlik hizmetlerinin yapılamaması				
40	Öğrenci disiplin islerinin yapılamaması				
41	Rehberlik ve danışma hizmetlerinden öğrencilerin faydalanamaması				
42	Öğrenci başarısızlığının giderilmesi için gerekli önlemlerin alınamaması				
43	Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınamaması				
44	Beslenme hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirlerin Alınamaması				
45	İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun olarak yürütülmemesi				
46	Öğrenci sağlık muayenelerinin her yıl yapılması, gelişim durumlarının dosyalara İslenmemesi				
47	Eğitim aidatlarının toplanamaması				
48	Öğrencilerin okula kaydedilmemesi				
49	Sınavlar veya sınıf geçme islerinin yapılamaması				
50	Mezuniyet ve diploma islerinin yapılamaması				
51	Devredilen yetkinin amaçlarının ve kapsamının ortaya konulamaması				
52	Devredilen yetkinin geri alınamaması				

53	Devredilen yetki ile ilgili gelişmelerin izlenememesi veya denetlenememesi				
54	İsler doğru yapılmadığı için kendim yaparım				
55	Yetki devrettiğimde yetkilerimin azalması				
56	Yetki devrettiğim astın her zaman benden onay almaması				
57	Yetki devrettiğim astın sorumluluğunu bende olması				
58	Yetki devrinde astlarıma güvenemem				
59	Yetki devrinde astlarım kendine güvenmemesi				
60	Yetki devrinde astlarım yetki almaktan kaçması				
61	Yetki devrinde astlar istekli olmaması				

TEŞEKKÜR EDERİM
SUAT BULUT

EK-2 ÖLÇEK İZNİ

ABDURRAHMAN TANRIÖĞEN
Kime:

Sevgili Suat,

Ölçeğimizi her türlü bilimsel çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof.Dr. Abdurrahman Tanrıöğen

27.01.2022 11:38, suat bulut yazmış:

iPhone'umdan gönderildi

İleti başlangıcı:

Kimden: suat bulut <->
Tarih: 22 Ocak 2022 20:29:45 GMT+3
Kime: -
Konu: İzin talebi

Saygıdeğer hocam! Ben Çankırı Karatekin üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri bölümünde yüksek lisans yapmaktayım... Derslerimi başarılı ile vermiş ve şu anda tez aşamasına geçmiş bulunmaktayım...Danışman hocam Dr.Öğrt.Üye. Süheyla Bozkurt Balcı ile birlikte belirlediğimiz "Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar konulu çalışmam kapsamında 2006 yılında yüksek lisans öğrenciniz Zafer Yücel'in kullanmış olduğu ölçeği uygulamak üzere sizden izninizi istirham ediyorum... Kendisine ulaşamam nedeniyle size yazmış bulunmaktayım... Şimdiden en içten dileklerimle teşekkür ediyor saygılarımı sunuyorum...

EK-3 ETİK KURULİZNİ

T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-49835440-199-49034
Konu : Araştırma İzin Talebi Hk. (Suat BULUT)

ANKARA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 198311073 numaralı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Suat BULUT; "Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri" isimli tez çalışması kapsamında Müdürlüğünüz bünyesindeki okullarda okul müdürleri ile ankete dayalı araştırma yapmak istemektedir.

İlgili öğrenciye araştırma konusu kapsamında gerekli kolaylığın gösterilmesini arz ederim.

Prof. Dr. Coşkun POLAT
Enstitü Müdürü

Ek: Araştırma İzin Talebi (Suat BULUT)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu : 4MR6-U6HS-8IAR Belge Doğrulama Adresi : https://ebyssorgu.karatekin.edu.tr

Adres: Çankırı Karatekin Üniversitesi Rektörlük Ek Hizmet Binası Yeni Mahalle 15 Temmuz Şehitler Bulvarı No:10 Pk:18200 Merkez / Çankırı
Telefon No : 0 376 213 26 26 Fax No :
e-Posta : sbe@karatekin.edu.tr İnternet Adresi : https://www.karatekin.edu.tr/
Bilgi İçin :İsmail ŞENOL
Teknisyen
Telefon No:4096

EK-4. ANKARA İL MİLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ İZNİ

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-14588481-605.01-42395374 31.01.2022
Konu : Araştırma İzni

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : a)MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 nolu Genelgesi.
b)18.01.2022 tarihli ve 49034 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Suat BULUT'un **"Okul Müdürlerinin Yetkilerini Kullanırken Karşılaştıkları Sorunlar ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri"** konulu çalışması kapsamında İlimiz 25 ilçesindeki Okul ve Kurumlarda, uygulama talebi ilgi (a) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Harun FATSA
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Dağıtım:
Gereği: Bilgi:
Çankırı Karatekin Üniversitesi 25 İlçe MEM

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-obys
Bilgi için:
Telefon No : 0 (312) 306 89 06 Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
E-Posta: istatistik06@meb.gov.tr İnternet Adresi: Faks:
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden cdc9-08f5-3126-a5da-fdd5 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ORCID	0000-0001-7204-7391
Adı Soyadı	Suat BULUT
Doğum Yeri	Kırıkkale
Doğum Tarihi	26.04.1981

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Kırıkkale Üniversitesi
Fakülte	Eğitim Fakültesi
Bölüm	Sınıf Öğretmenliği

YÜKSEK LİSANS BİLGİLERİ

Üniversite	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Enstitü	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Borsa İstanbul Sincan Kayalıboğaz İlkokulu Sincan/Ankara
Görevi/Pozisyonu	Sınıf Öğretmeni/Müdür Yardımcısı
Tecrübe Süresi	20 yıl

KATILDIĞI

Kurslar	Çalışanların Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Kursu Fatih Projesi BTnin ve İnternetin Bilinçli ve Güvenli Kullanımı Kursu Doküman Yönetim Sistemi Kursu Kapsayıcı Eğitim Yöneticilerin Eğitimi Kursu Topyekün Savunma Sivil Hizmetleri Eğitimi Semineri Okul Tabanlı Afet Eğitimi Kursu Temel Eğitim Öğretmenlerinin Mesleki Gelişim Eğitimi Programı Semineri Özel Eğitim Semineri Özel Yetenekliler Destek Eğitim Odası Farkındalık Semineri FATİH Projesi - Ağ Altyapısı Semineri Uzman Öğretmenlik Eğitim Programı Semineri (SRC) Teorik ve Uygulama Sınav Sorumlusu Semineri Atık Yönetimi ve Sıfır Atık Semineri Taslak Ders Kitabı İnceleme ve Değerlendirme Semineri İklim Değişikliği ve Çevre Eğitimi Semineri Kapsayıcı Eğitim Semineri Taslak Ders Kitabı ve Eğitim Aracı İnceleme Semineri Dijital Okuryazarlık (Bilgi ve İnternet Okuryazarlığı) Semineri Eğitimde Web 2.0.Araçları Kullanımı Semineri 2 Ölçme ve Değerlendirmede Yenilikçi Yaklaşımlar Semineri

Projeler	Beslenme Dostu Okul Projesi Beyaz Bayrak Projesi Tübitak 2237-A Eğitim Yöneticiliğinde Değişim Zamanı

İLETİŞİM

E-Mail	