ANKARA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI

MAMAK İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI YETKİ TÜRÜ VE DÜZEYLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÇALIŞIR

ANKARA

HAZİRAN, 2008

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI

MAMAK İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI YETKİ TÜRÜ VE DÜZEYLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÇALIŞIR

TEZ DANIŞMANI:

Prof. Dr. İnayet AYDIN

ANKARA

HAZİRAN, 2008

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK (Başkan) .....

Prof. Dr. İnayet AYDIN (Danışman) .....

Prof. Dr. Rıfat MİSER (Üye) .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ayşe Çakır İLHAN

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Okullarda müdürlerin yetki kullanması, hem okulun amaçlarının gerçekleşmesinin, hem de bürokratik yapının bir gereğidir. Yöneticilerin yetkilerini bilerek kullanması, etkililiğin ve verimliliğin artırılmasında önemli roller oynamaktadır. Okul müdürlerinin kullandıkları yetki türünün ve düzeylerinin belirlenmesi, okul müdürlerinin görev tanımlarının daha iyi yapılmasına ve yetki- sorumluluk dengesinin sağlanarak yeni düzenlemelerin yapılmasına yardımcı olacaktır.

Etkili okulu oluşturma ve okula dayalı yönetimin oluşturulmasının gerekliliğinin dile getirildiği günümüzde, bu tür okulların yapılandırılması için yapılacak yeni görev, yetki ve sorumluluk tanımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan bu çalışmayla ortaya konan mevcut durumda okul müdürlerinin kullandıkları yetkinin türü ve düzeyleri, yetki kullanımında karşılaştıkları engeller, yetki kullanımından kaçınma nedenleri ve yetkisini aşan durumlarda gösterilen davranışların bilinmesi, yeni görev, yetki ve sorumluluk tanımlamalarının daha isabetli yapılabilmesine katkı sağlayabilecektir.

Bu araştırmada, ilköğretim okullarındaki müdürlerin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine, yetki kullanımında karşılaştıkları engellere, yetki kullanımından kaçınma nedenlerine ve yetkisini aşan istekler karşısında gösterdikleri davranışlara ilişkin yöneticilerin görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın başlangıcından bitimine kadar ilgi ve desteğini gördüğüm hocam ve tez danışmanım sayın Prof. Dr. İnayet Aydın'a, bizlerin yetişmesinde büyük katkıları olan eğitim bilimleri öğretim üyelerine ve çalışmama katkıda bulunan tüm ilköğretim okulu müdürü arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ankara, Haziran 2008 Mustafa ÇALIŞIR

ÖZET

MAMAK İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI YETKİ TÜRÜ VE DÜZEYLERİ

ÇALIŞIR, Mustafa

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet AYDIN

Haziran 2008, 117+xiv sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerini belirlemektir. Tarama modeli niteliğinde olan çalışma evrenini, 2007- 2008 öğretim yılında Ankara İli Mamak İlçesi İlköğretim Okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu ilçede 2007-2008 öğretim yılında 92 ilköğretim okulunda, 92 müdür, 4 müdür başyardımcısı ve 144 müdür yardımcısı görev yapmakta olup, araştırmaya tamamı katılmıştır.

Araştırmada Ankara İli Mamak İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ilköğretim okullarında görevli ilköğretim okulu müdürlerin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri konusunda yöneticilerin görüşlerini ortaya koymak amacıyla müdür ve müdür yardımcıları için iki ayrı anket formu düzenlenmiştir. Yöneticilere uygulanan ankette yer alan ifadeler, literatür taraması ile elde edilen bilgilere dayalı olarak oluşturulmuş ve uzman görüşleri alınmıştır.

Yöneticilerin, ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde, aritmetik ortalama ($\overline{X}$) ve standart sapma (ss) ve yüzde değerleri bulunmuş, bu değerlerin yöneticilerin

cinsiyet, görev türü ve atanma şekli değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ‘t-testi’ ile bakılmıştır. Yaş, yöneticilikteki kıdem, mezun olunan son eğitim kurumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine tek yönlü ANOVA (One-way ANOVA) ile bakılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri en çok rasyonel yetki türünü kullanmakta, ancak geleneksel ve karizmatik yetki türlerini de yüksek düzeyde kullanmaktadırlar. Okul müdürleri ile müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin rasyonel yetkilerini kullanma algıları benzer olmakla beraber geleneksel ve karizmatik yetki kullanmalarına dönük algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Okul müdürlerinin en çok bütçe ve kaynak yetersizliği engeliyle karşı karşıya oldukları belirtilmiştir. Okul müdürleri yetki kullanmaktan az düzeyde kaçınmaktadırlar. Ayrıca okul müdürleri yetkilerini aşan konuda çoğunlukla çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtmaktadırlar.

ABSTRACT

THE OPINIONS OF ELEMENTARY SCHOOL ADMINISTRATORS' IN MAMAK DISTRICT RELATED TO SCHOOL PRINCIPALS OF THE TYPE OF AUTHORITY AND LEVELS

ÇALIŞIR, Mustafa

Master, Department of Educational Administration and Policy

Thesis Advisor: Prof. Dr. İnayet AYDIN

June 2008, 117+xiv pages

The aim of this study is to determine the opinions of the elementary school principals and assistants related to the types of authority and levels that they used. This is a descriptive survey and the research population consists of the principals who works in the elementary schools in 2007-2008 education year in Mamak district of Ankara province. In this city, there are 92 principals, 4 head assistants and 144 assistants in 92 elementary schools has been working in 2007-2008 education year and both of them has participated this research.

In this research, two different questionnaire survey has been put in order about the people who is on duty in public elementary schools depending on Ministry of National Educuation and their ways of authority and levels to evaulate the administrations opinions for principals and asssistants. The expressions in survey that are applied for principals have been occured depending on the knowledge of literature.

Arithmetic mean, standart deviation and has been found to determine the opinions of elementary school principals authority way and they looked at the "t-test" to understand whether these values have shown differences according to gender, kind of duty and ways of appointment or not. It is looked by One-way Anova to understand whether if shows differences according to

gender, seniority of administration and last graduation education association or not.

According to the research results, the principals mostly use the type of rational authority, but also the types of traditional and charismatic authority. School principals and assistants have the same similarities while using rationel authority perceptions and it has been found important differences while using charismatic authority and traditional authority perceptions. It has been decided that school principals mostly have trouble with budget and fund. School principals avoid of using authority in less levels. Also, school principals mainly get the decision together with the educaters to distrubute the risk about the topics that is above their authorities.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI……ii
ÖNSÖZ……iii
ÖZET……iv
ABSTRACT……vi
İÇİNDEKİLER……viii
TABLOLAR LİSTESİ……xii
ŞEKİLLER LİSTESİ……xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ……1
Problem……1
Yönetim……2
Yetki……5
Güç……8
Sorumluluk……10
Hiyerarşi……11
Yetkinin Temelleri……14
Yetkinin Hukuksal Kaynağı……16
Bağlı Yetki……16
Takdir Yetkisi……17
Yetkinin Türleri……20
Rasyonel Yetki……21
Geleneksel Yetki……24
Karizmatik Yetki……26
Amaç……42
Önem……43
Sınırlılıklar……43
Tanımlar……44

BÖLÜM II

YÖNTEM.....45
Araştırma Modeli.....45
Çalışma Grubu.....45
Yönetici Anketi Kişisel Bilgileri……..……..46
Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri……..46
Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı……47
Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı……...47
Yöneticilerin Meslekteki Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımı……48
Yöneticilerin Mezun Olduğu Son Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı…..48
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi….....49
Verilerin Çözümlenmesi…….....60

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM.....61
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum…….....61
Rasyonel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri…….61
Geleneksel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri…….64
Karizmatik Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri…….65
İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum…….....67
Rasyonel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri.....67
Geleneksel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri……..……69
Karizmatik Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri……...……71

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum……...74
Görev Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular……..…….....77
Cinsiyet Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular…….…….80
Yaş Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular…….…….81
Kıdem Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular…….....83
Mezun Olunan Son Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular...…….……..……....85
Göreve Atanma Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular……..……...88
İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları Engellere İlişkin Bulgular ve Yorum..……...89
İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmaktan Kaçınma Nedenlerine İlişkin Bulgular ve Yorum……..92
İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yetkilerini Aşan Durumlara Karşı Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Bulgular ve Yorum…….....…….94

BÖLÜM IV

SONUÇLAR VE ÖNERİLER………..96
Sonuçlar…...……..96
Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerine İlişkin Sonuçlar…….96
Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları Engellere İlişkin Sonuçlar…….97
Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmaktan Kaçınma Nedenlerine İlişkin Sonuçlar…….98
Okul Müdürlerinin Yetkilerini Aşan Durumlara Karşı Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Sonuçlar……..98

Öneriler…..……99

KAYNAKÇA.....101

EKLER……107

Ek 1: Ankara İli Mamak İlçesi İlköğretim Okulları İle Bu Okullarda Görev Yapan Yönetici Sayıları……107

Ek 2: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerini Belirleme Anketi……..……..110

Ek 3: İlköğretim Okulu Müdür Baş Yardımcısı ve Müdür Yardımcısı Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerini Belirleme Anketi…….……...114

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo **Sayfa**

1. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Kişisel Bilgiler……...46
2. Ön Uygulama Yapılan İlköğretim Okulları ve Yönetici Sayıları…...….51
3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü Ve Düzeyleri'nin Alt Boyutu Rasyonel Yetki Türü Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları……...54
4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü Ve Düzeyleri'nin Alt Boyutu Geleneksel Yetki Türü Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları……...……55
5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü Ve Düzeyleri'nin Alt Boyutu Karizmatik Yetki Türü Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları……...……56
6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları Engeller Boyutu Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları……..……57
7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanmaktan Kaçınma Nedenleri Boyutu Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları……58
8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetkisini Aşan Durumlara Karşı Gösterdikleri Davranışlar Boyutu Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları……...59
9. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rasyonel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Görüşleri……..……...62
10. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Geleneksel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Görüşleri…….64
11. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Karizmatik Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Görüşleri……....66
12. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rasyonel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri……..……..….68
13. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Geleneksel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri……..….70
14. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Karizmatik Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri……72

15. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türleri ve Düzeyleri……....74
16. Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürleri İle Müdür Yardımcılarının Görüşleri Arasındaki Fark……78
17. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin Görüşlerin Farkı Testi……..……...80
18. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin Görüşlerin Farkı Testi……...…82
19. Yöneticilerin Yaş gruplarına Göre Varyans Analizi…….....83
20. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin Görüşlerin Farkı Testi……..……...84
21. Yöneticilik Kıdemlerine Göre Varyans Analizi…….....85
22. Mezun Olunan Son Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin Görüşlerin Farkı Testi……86
23. Mezun Olunan Son Eğitim Kurumuna Göre Varyans Analizi……....87
24. Göreve Sınavla Atanıp Atanmama Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin Görüşlerin Farkı Testi……88
25. Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları Engeller……....90
26. Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmaktan Kaçınma Nedenleri……...93
27. Okul Müdürlerinin Yetkisini Aşan Durumlara Karşı Gösterdikleri Davranışlar……94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil **Sayfa**

1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı……47
2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı……...47
3. Yöneticilerin Meslekteki Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımı……48
4. Yöneticilerin Mezun Olduğu En Son Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı…….....49

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın kuramsal temelleri, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

Problem

İnsanlar topluluk halinde yaşamaktadırlar. Topluluk halinde yaşayan insanlar bütün ihtiyaçlarını kendi başlarına karşılayamadıkları için aralarında görev bölümü yapmışlardır. Bu görev bölümlerinden örgütler ortaya çıkmış ve örgütsel yaşamın düzenlenmesi ve örgüt üyeleri arasında işbölümü yapılması için yönetime ihtiyaç duyulmuştur.

Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir. İlk yönetim kavram ve süreçlerinin askerler tarafından geliştirildiği, sanayinin de bunları izlediği görülmektedir (Bursalıoğlu, 2005, 1-5). Yönetimin insanlık tarihi ile başladığı söylenebilir. Ancak yönetimin bilim olarak incelenmesinin geçmişinin oldukça yeni olduğu görülmektedir.

Yönetsel davranışların gözlenebildiği en sağlıklı ortam, örgütsel ortamlardır (Açıkalın, 1998, 71). Örgüt, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilir (Can, 2005, 4).

Örgütün kuruluş aşamasında geçici de olsa bir işbölümü yapılır. Örgütün kuruluşunda üyeler bazı işleri üstlenirler. Bu ilk aşamada işleri, üyeler arasında bölüştüren üye, diğerlerinden farklılaşmakta, yönetici rolleri oynamaya başlamaktadır. Bu üyenin diğerlerinden temel farklılığı, söz ve hareketleriyle diğerlerinin eylemlerini etkilemesidir (Açıkalın, 1998, 70). Bu etkileme yollarından biri, yönetime tanınan ve yönetici eliyle kullanılan yetkidir.

Bir örgütün var olabilmesi yönetimin var olmasını gerektirir. Bir örgütte çalışmak, ona üye olmak, ilgilenmek demek yönetsel bir çevrede çalışmak demektir. Örgüt ve yönetim birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlevdir (Can, 2005, 31). Örgüt, yapıdır, makinedir, modeldir. Yönetim, örgütü canlandıran, hayat veren, yazılımdır (Balcı, 2005, 201).

Yönetim hakkındaki kitaplarda çeşitli tanımlara rastlanır. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite (yetki) sistemi olduğunu ifade ederler. Bunlara göre örgüt, yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir (Can, 2005, 32). Yönetim örgütü yetkilerini kullanarak yönetir.

Yönetim

Yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği içinde çaba gösteren birey ya da grupların etkinlikleri olarak tanımlanabilir (Simon, Smithburgh ve Thompson, 1967; akt: Karip, 2004, 2). Yönetim bir işi başkalarına yaptırma sanatı ya da bir işin nasıl yapılacağını bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı olarak da tanımlanır (Karip, 2004, 2).

Balcı (2005, 201) yönetimi (management, administration), "örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütteki madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlenmesi, rehberlik edilmesi ve değerlendirilmesi süreçleri bütünü, örgüte hayat verme süreci" olarak tanımlamaktadır. Fayol (2005, 6) ise yönetimi, "geleceği tahmin-planlama, örgütleme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek" olarak tanımlamıştır.

Yönetim kavramı, çeşitli yaklaşımlarla amaç, işlev veya biçimleri esas alınarak, aşağıdaki şekillerde tanımlanabilir (Taymaz, 2003, 27):

- Bir örgütte önceden saptanmış amaçlara ulaşmak üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlama ve yönlendirme sürecidir.

- Bir kurumu amaçları doğrultusunda yaşatmak ve etkili biçimde çalışmasını sağlamaktır.
- Belirli amaçlara dönük insan faaliyetlerine yön ve bütünlülük vermek üzere yapılan etraflı etkinliktir.

Yönetim; insan ve madde kaynaklarının yönlendirilmesi, kullanılması ve denetimini, hiyerarşik bir yapı içinde yetki, sorumluluk, rol ve statüleri belirlenmiş kişilerle ve bir planlama doğrultusunda gerçekleştirir (Altay, 2006, 14).

Yönetimin görevi; insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak bilimsel ve toplumsal değerler doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamaktır (Ersoy ve Aydoğan, 2001; akt: Taymaz, 2003, 20). Politika yasa yapmak, yönetim yasaları uygulamaktır. Hedef ve genel amaç saptamak siyasal organların işidir. Yönetim ise yasaları uygulama işidir (Altay, 2006, 35-36).

Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, eldeki madde ve insan kaynaklarını en etkili ve en verimli bir şekilde kullanma bilim ve sanatıdır. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi etkililiğini, görevlerin en az emek, en az maliyet ve kısa zamanda yapılması da verimliliği anlatır. Yönetimin bilimsel dayanağı; yönetmenin ilke ve tekniklerinin varlığını, uygulamaların nedenlerini açıklar. Yönetimin sanat yönü ise, yöneticinin kişiliği ile bütünleşik yönetme ve yönlendirmenin nasıl uygulanacağını belirler (Peker, 1991, 39).

Yönetimin sanat mı, yoksa bilim mi olduğu uzun süre tartışılmıştır. Eski bir sanat, yeni bir bilim dalı olan yönetimin bilimsel hüviyet kazanmasından önce geliştirilen öneriler sanat yönünü, örgüt sorunlarının incelenmeye başlanması çalışmaları da bilim yanını oluşturur. Yönetim, örgüt sorunlarını incelediği ölçüde bilim, yöneticilere önerilerde bulunduğu ölçüde bir sanattır (Altay, 2006, 13).

Yönetim, başkaları aracılığıyla iş yapma sanatı; yönetici de, başkalarına (astlarına) iş yaptıran kişidir (Aytürk, 2000, 79). Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğundadır (Erdoğan, 2003, 27).

Yönetici, yetki dağıtarak, gerekli işlevleri belirleyerek, özel görevlere kadro atayarak, kilit insanlara yaratıcılık için özerklik tanıyarak, kabul edilebilir çıktılar için ölçütler saptayarak ve sonuçları bu ölçütlerle karşılaştırıp hesap sorarak yönetir (Werner, 1993, 11). Bütün bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur (Can, 2005, 32).

Yönetimin temel çerçevesi, ilkeleri ve teknikleri genel olarak her yer için uyarlanabilir. Ancak genel benzerliğe rağmen eğitim kurumları belirli açılardan temel farklılıklara sahiptir. Her şeyden önce eğitim, herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönüyle benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir işletme gibi değildir. Eğitimin ve okulun kendine özgü belirli yönleri vardır (Erdoğan, 2003, 83-84). Eğitimsel liderlik anlamında okulların yönetimi diğer kurumların yönetiminden farklılaşır (Karip, 2004, 5).

Yönetici davranışı, birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranışıdır. Eğitimde yönetici davranışı, birinci derecede, öğretmen yönetici ilişkilerinin ekseni etrafında toplanmalıdır. Bu ilişkilerde birbirini suçlama, daima olumsuz sonuçlar verir. Eğer öğretmen, yönetici ile olan ilişkilerini geliştirmenin kendi başarısını etkilediğine inanırsa, gerek bu ilişkilerde, gerekse ders içi ve ders dışı çalışmalarında daha olumlu davranışlar gösterecektir (Bursalıoğlu, 1999, 178). Yöneticinin insan kaynağını etkileyebilmesi, saptanan hedeflere yöneltebilmesi ve madde kaynağını etkili ve verimli kullanabilmesi belli bir yetkiye sahip olmasını gerektirir.

Yönetim olgusunun genel göstergesi, bir grup insanın, bir başkasının yetkisini kabul etmesidir (Açıkalın, 1998, 71). Örgütün doğası, niteliği bir

kontrol sistemini gerekli kılmaktadır. Örgütte gerekli düzeni koruyabilmek için güce başvurulabilir. Yaygın olan ama her geçen gün çekiciliğini kayıp eden bir etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır. Yetkinin bir etkileme aracı olarak kullanılması hiç kuşkusuz yöneticiler arasında büyük farklılık gösterir. Bununla birlikte yetki tüm yönetimsel durumlarda zorunlu bir öğedir (Aydın, 2005, 164-165). Yetkisiz bir yönetimin varlığını sürdürmesi düşünülememektedir.

Yetki

Cisimlerle ilişkide bulunan canlı, cansız her şey ilişkili bulunduğu şeyleri etkiler veya onlar tarafından etkilenir. Etkiler silsilesinin manevi, kişisel ve biyolojik olanlarına yetki denir (Eren, 2001, 374).

Yetki (otorite, egemenlik, authority), üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını yönlendirme hakkı (Balcı ve Aydın, 2003, 17); göreve ilişkin bir güç kullanımı (Açıkalın, 1998, 79); yasal güç, emir verme ya da eyleme geçme hakkı olarak tanımlanabilir. Yönetim açısından alındığında yetki, eyleme geçme ya da geçmeme konusunda başkalarına emir verme hakkı olarak ifade edilebilir (Aydın, 2005, 166). Kurumlaşmış güç, gücün dış gösterisi, başkalarının davranışını etkileyebilecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat isteme hakkı, bir iletişim akımı olarak da tanımlanmaktadır (Balcı ve Aydın, 2003, 116; Bursalıoğlu, 1999, 179).

Yetki; örgütü bir arada tutan “yapışkandır”. Bir şeyi yapma hakkıdır (Hicks, 1975, 339; akt: Peker, 1991, 40). Fayol (2005, 25), yetkiyi “kumanda etmek hakkı ve kendine itaat ettirme gücü” olarak, Werner (1993**,** 84)’de yetkiyi, “verilen görevleri yerine getirmeleri, direktifleri uygulamaları ve işin ve örgütün beklentilerine uygun bir performans gerçekleştirmeleri için personeli etkileme hakkı” olarak tanımlamaktadır.

Başaran (2006, 239-240) yetkiyi, yetke (authority), yönetsel yetke (administrational or managerial authority) ve yönetsel yetki (delegation of authority, authorized) olarak üç aşamada ele almaktadır. Yetke, insana, yeterliğine dayalı olarak, yasal belgelerle verilen bir işi yapma hakkıdır.

Yönetsel yetke, yasalarla örgütün en üst makamına verilen yönetme hakkıdır. Önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görevleri, işgörenlere yaptırma hakkını da içerir. Böylece bir makamın hem yapma hem de yaptırma hakkı vardır. Yetke, makama atanan yönetmen eliyle kullanılır ve verildiği makamın yasal amaçları ve işlevleri ile sınırlıdır. Bu sınır çerçevesinde yönetmene yönetme özgürlüğü verir. Yönetsel yetki, en üst makama verilen yetkenin, örgütün yetke sıra dizininde oluşan makamlarca temsil edilmesidir.

Başaran (2006, 240-241)'a göre yetki, yetke sahibi üst makamca, ast makamlara göçerilmiş (aktarılmış) yetkedir. Yetki, yetkenin bir parçası olduğu için, dar ve sınırlı bir yapma ve yaptırma hakkıdır. Yetke göçerildiğinde sorumluluğa dönüştüğünden yetkili makam aynı anda yaptıklarından (yetkiyi kullanmaktan) dolayı yetke göçeren makama karşı sorumludur. Yetki, makamda bulunan kişinin değil, yetkede olduğu gibi makamındır; makamdaki kişi eliyle kullanılır. Yetkilendirilen makam, üst makamın yetkesi adına, belli bir sınır içinde, yönetme yetkisi (yapma ve yaptırma hakkı) ile donanmış olur. Ancak sonul yetke, yetkeyi göçeren üst makamındır. Yetki, yetkiyi kullananca bir başka makama göçerilemez ya da devredilemez. Yetki ancak yetkeyi göçerme hakkı olan (yetkilendiren) üst makamca alınıp verilir.

Bir başka deyişle yetki, başkalarının uğraşılarını yöneltecek kararları alma sorumluluğudur. Örgütün ulaşacağı amaçları belli kılma, bu amaçlara götürecek politikalar, yollar ve yöntemler hakkında karar verme, komuta etme, yürütme, işe girişme, kaynakları kullanma ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için başkalarının eylemlerini ve davranmalarını isteme hakkına yetki denir (Peker, 1991, 41). Yönetim açısından yetkiyi, göreve veya makama dayanan başkalarının bir işi yapmasını veya yapmamasını isteme hakkı olarak tanımlamak mümkündür.

Yetki örgüte bir kişinin girmesi sırasında, bir güç sisteminin kabulünü içerir; bu güç sistemindeki yönetici konumundakilerin emretme hakkı vardır ve ast konumundakiler verilen emirleri kabul ederler (Polatoğlu, 2000, 22). Etkili bir yönetsel yetki, yetkinin zorla uygulanması yerine yetkinin kabul edilmesini

gerektirir. Astlar, üstün yetkisini kabul ettiği sürece etkililik ve verimlilik sağlanabilir (Karip, 2004, 19).

Yöneticiye yetki iki yaklaşımla verilir. Birincisi hiyerarşik yetki, ikincisi görev bakımından verilen işlevsel yetkidir. Okul müdürü örgütün en üst düzeyindeki yöneticisi olarak yetkilerini en üst düzeyde kullanır. İşlevsel yetkide yöneticinin uzmanlık alan ve derecesi esas alınır. Hiyerarşik yetkisi olan yönetici teknik bakımdan yetersiz olursa, gerçek yetki ile beklenen yetki arasında boşluk meydana gelebilir. Yönetici yetkisini demokratik yolla veya otokratik yolla kullanabilir. Ancak yöneticinin yetkisini sosyal bir örgüt olan okulda, otokratik olarak çalışanları zorunlu kılma yoluyla değil demokratik yolla, karşılıklı anlaşma ve işbirliği yoluyla kullanması önerilir (Taymaz, 2003, 58).

Yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür. Diğer yandan yetki, diğerlerini etkileme yöntemidir. Bu anlamda ise yasallık, güç (erk) ve liderlik, yetkinin önemli boyutlarını oluşturur. Kimi yazarlar yetki ile gücü birbirinden ayırarak gücün kişiden, yetkinin ise makamdan kaynaklandığını belirtirler. Gerçekten de makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı ancak güç ile birleştiği zaman etkili bir yönetim ortaya çıkar. Örneğin, aynı yetkilerle donatılmış iki benzer makamda oturan iki yöneticinin biri başarılı olurken diğeri aynı başarıyı gösteremeyebilir. Bunda temel neden yetkinin güç ile gerektiği biçimde birleştirilememesidir. Bu nedenle bütün hiyerarşik örgütlerde yöneticinin görevi diğerlerini etkileyerek amaçların elde edilmesini sağlamaktır. Bu hem yetkiyi hem de gücü kullanarak mümkündür (Can, 2005, 165-166).

Yetki, örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı olarak nitelendirilebilir. Yönetim belli bir amacı gerçekleştirmek için etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme, çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, onlara iş gördürerek, amaca ulaşmak için alındığında söz konusu eylemlerin gerçekleşmesini olanaklı kılan güç, yetkidir (Aydın, 2005, 166). Örgüt ortamında yetkinin üst ve ast ilişkisi olarak alınmasına karşılık; gücün teknik yetenek olarak görülmesi ikisinin yapısı arasında fark yaratmıştır (Bursalıoğlu, 1999, 179).

Yetki, yönetimi çalıştıran bir kavram olan formel güce sahip olma hakkıdır. Bir yönetici bir makama atandığında formel olarak bu güç, yani yetki, kişiliğinden bağımsız olarak makamın-pozisyonun bir gereği olarak kendisine verilmiş olur. Ancak yönetimin etkililiği, yöneticinin yetkili olma yanında yeterli olmasına; yani uzmanlık gücüne bağlıdır. Yetki örgütteki üye ve etkinlikleri birleştiren güçtür; belki de en yüksek eşgüdümleme aracıdır (Balcı, 2005, 197). Yetki ile birlikte ortaya çıkan bir kavram olan gücü de açıklamak gerekmektedir.

Güç

Güç (erk, iktidar, power), kabul ettirme, inandırma ve ikna etme yeteneği olarak kabul edilmektedir. Güç, onaylanır bir nitelik kazandığında, yetki olarak tanımlanmaktadır. Yani yetki, yasal güç anlamına gelmektedir (Aydın, 2005, 166). Güç amaca götüren bir araç, yetki de bu aracı kullanma hakkıdır. Yetki ile gücün ayrılması, yetkinin gerçekleşmesini sağlayabilir. Hiyerarşik yetkisi olan yönetici, teknik yetki bakımından yetersiz ise, gerçek yetki ile beklenen yetki arasında bir boşluk meydana gelir. Bizim eğitim düzenimizdeki bu boşluk, gerçekte yetki ile yeterlik arasındaki dengesizliğin belirtisidir (Bursalıoğlu, 1999, 180). Yetkiyi kullanacak okul yöneticilerinin gerekli yeterlilikte olması gerekmektedir.

Güç, örgüt içindeki konumun değil, daha çok yöneticinin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinin bir ürünüdür. Yöneticinin başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ama onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olamaz (Werner, 1993**,** 85).

Bir şey yapabilme yeteneği olarak tanılanabilecek olan güç, bir olayı uygulamaya koymada, kabul ettirebilmede ve ödüllendirebilmede başvurulan bir yoldur. Gücün olmadığı yerlerde kaosun hakim olduğu söylenebilir. Bu durumda güç, kaostan kurtulabilmek için başvurulan bir yol olmaktadır (Erdoğan, 2003, 142).

İnsanları etkilemenin değişik biçimleri vardır. Her türlü yönetici, kararlarını uygulatabilmek ve diğer insanları kendi istediği konuma getirebilmek için güce sahip olmalıdır. Bu güç ya bulunulan mevkiden ya da kişisel özelliklerden gelebilir. Gücün kullanımı ve etkileri, kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir. Dostça yapılan bir öneriye, kesin bir emirden daha çok uyulabilmektedir. Başarıyı ödüllendirme, verimliliği artırır. Zorlama ise bazı kişilerce ceza gibi algılanır, bazı kişiler ise kesin kurallarla daha rahat çalışabilirler. Kişisel güç ya edinilen deneyimlerin ve uzmanlığın başkaları tarafından onaylanmasıyla, ya da karizmacı olarak çekiciliğin etkisiyle elde edilir. Güç elde etmek istediklerini itiraf eden az insan vardır. Kendi deyimleriyle ilişkilerini kullanarak çevresindekileri etkilemeye çalışanların sayısı ise oldukça fazladır (Brengelmann, 1995, 27).

Gerek yetki ve gerekse güç kendilerinin dışında olan bir varlık üzerinde bir etkiyi belirler. Fakat yetki olaylarında bu etki canlıdır, yani biyo-jenetik bir anlam taşır. Halbuki güç olaylarında bu etki fiziki ve mekaniktir. Yetki manevi ve kişisel bir güçtür. Bu yönü ile araçsızdır. Yetki serbest akıl ve iradeye dayanır. Her güç bir yetki değildir. Fakat güç, yetki gibi bir araca sahip olursa, etkisi çok derin ve sürekli olur (Eren, 2001, 373).

Güç, itaatin bir aracıdır, fakat güç adanmışlık (bağlılık) oluşturmaz. Adanmışlık, destekleyici etki ile oluşturulur ve liderlerin ihtiyaç duyduğu adanmışlık, yeni eylem tarzları, yeni dünyalar icat ediyorsa ve sistemleri yeni zeminlere taşıyabiliyorsa oluşur. Adanmışlık olduğunda güç kullanımı, bir güçlendirme mekanizmasına dönüşür; adanmışlığın yokluğunda ise güç kullanımı artan bir şekilde baskıcı bir hal alır (Schlechty, 2006, 195).

Güç ve yetkiyi kullanmanın bir de sorumluluğu, yani ceza veya ödül vermek gibi bir de yaptırımı olmalıdır. Sorumluluk, yöneticiliğin gereği, ayrılmaz dengi, doğal bir sonucudur. Yöneticilik nüfuzunun söz konusu olduğu her yerde sorumluluk da doğmuş demektir. Kökünü adalet duygusundan alan yaptırım ihtiyacı, böylece güçlenir ve artar ki, iyi hareketleri özendirmek ve olumsuz davranışları yasaklamak genel çıkarlar için şarttır (Fayol, 2005, 25). Sorumluluk kavramı da yetkiyle birlikte ortaya çıkan bir olgudur.

Sorumluluk

Klasik yazarlar sorumluluğu, hiyerarşiden çok göreve ilişkin görmüş; yetki, sorumluluk ve görevi bir bütün olarak kabul etmişlerdir. Sorumluluk kavramı, yönetimde, görevi yapma zorunluluğu, bireyin görevlerini yerine getirmesi olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda, yöneticinin takdir hakkını simgeleyen ve bu yolla, üyesi bulunduğu grubun değerlerini korumasını sağlayan bir kavramdır. Bu anlamda sorumluluk daha çok tinsel bir nitelik taşır ve kamu yararı ilkelerini izler. Sorumluluğun esası zorunluluktur, yani yetkiyi kullanma zorunluluğudur. Fakat sorumluluk göreve ilişkin bulunduğundan, bir nevi suçlama aracı olarak kullanılmaktadır. Sorumluluk genellikle alt basamaklardaki kimselere yüklenmeye çalışılmaktadır. Sorumluluk getirmeyecek kararları verebilmenin tek yolu, üst basamaklarda bulunmaktır. Yukarıya doğru gidildikçe kontrol ve suçlamalar azalır ve suçlar aşağıya aktarılır. Bizim eğitim düzenimizde taşradaki yöneticilerin sık sık değerlendirilme, soruşturulma ve cezalandırılmasına karşılık; merkez örgütündeki yöneticiler böyle işlemlere pek uğramamaktadırlar. Ülke çapında başarısızlıklarla sonuçlanmış kararları alanlar en kötü olasılıkla, sanki başarısızlar mesleği imiş gibi, öğretmenliğe atanabilmişlerdir (Bursalıoğlu, 1999, 181-182; Aydın, 2005, 167).

Yetki iş yaptırma hakkı, sorumluluk ise kullanılan yetkinin sonuçlarına katlanmaktır. Yetki ve sorumluluk bir madalyonun iki yüzü gibidir. Yetki devrinde ikisinin birlikte var olması ve aralarındaki dengenin etkili biçimde kurulması başarıyı etkiler (Elma, 2000, 183).

Sorumluluğu kabul ve buna tahammül etmek, saygı gösterilmesi gereken bir kahramanlıktır; her yerde değeri olan bir cesaret eseridir. Böyle olduğu halde, herkes sorumluluktan kaçar, yöneticiliğin peşine düşer. Sorumluluk korkusu birçok girişim fikrini felce uğratır ve birçok meziyeti sıfıra indirir. İyi bir yönetici, sorumluluğu hem kendi taşır, hem de etrafına bizzat cesaret yayar (Fayol, 2005, 26).

Büyük örgütlerde yetki insanlarla devamlı yüz yüze ilişkiler kurularak uygulanamaz. Aracı yetkilere ihtiyaç vardır. Bunlar üst kademe ile alt kademe arasında aşağıya inildikçe üst kademelerdeki gücünü kaybeden birden fazla yetkinin meydana getirdiği hiyerarşi sistemini oluşturmaktadır. Hiyerarşi sistemi her zaman iyi şekilde işleyemez. Üst kademenin istekleri alt kademe aracılar nedeniyle özelliklerini kaybetmiş veya değiştirmiş olarak ulaşabilir. Bir hiyerarşi piramidinin zirvesinden tabanına doğru seyreden yetki ilişkileri, bir kâğıt üzerinde temel politik kurallar olarak, yetkiye sahip kişiler tarafından tespit edilir. Bu kurallar hiyerarşi sistemini yetkiye uygun şekilde işlemesini sağlayacak hukuk sistemini vücuda getirir. Bu yüzden hukuk sistemi, toplumda temel eserler olan başta kanunlar olmak üzere, yönetmelik, genelge, talimat ve yazılı emirlerden oluşan yetki araçlarından meydana gelir (Eren, 2001, 374-375). Hukuk sisteminin kaynağının yetki olduğu söylenebilir.

Hiyerarşi

Hiyerarşi (sıradizin) denilen zincir, üst yöneticilerden alt kademe çalışanlara kadar inen yönetim silsilesidir. Hiyerarşi sistemi, en yüksek makamdan çıkıp, ara kademelerden geçerek, alt kademe memurlara inen veya buralardan yukarıya doğru giden yoldur. Emirlerin güvenli bir şekilde iletilmesi ve kumanda birliğinin sağlanması için bu sisteme ihtiyaç vardır. Fakat kestirme bir yol değildir (Fayol, 2005, 42).

Hiyerarşi içinde yukarıya doğru çıkıldıkça idari yeterliliğin önemi artarken, teknik yeterliliğin önemi azalır. Yöneticilerde bulunması gereken en önemli nitelik yönetsel yetenektir. Hiyerarşik yetki düzeyi arttıkça, bu yeteneğin de önemi artar (Fayol, 2005, 12). Yeterlik (competency), bir rolü oynayabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma derecesidir (Balcı, 2005, 197).

Yönetsel anlamda yetki, emir kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak sureti ile psiko-sosyal bir farklılaşma gücü de getiren bir kuvvettir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları

alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle onun yönetsel bakımından önemi ortaya çıkar ve biri ast, diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak görülür. Bu güç Fayol'ün kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme kudreti olarak tanımlanmasından beri yönetim biliminde yönetsel bir ilke olarak benimsenmiş bulunmaktadır (Eren, 2001, 372).

Gereksiz yere hiyerarşiden ayrılmak hatalıdır; fakat örgütün zararına olacak yerde hiyerarşiden ayrılmamak daha büyük bir hatadır. Hatta bu zarar bazı hallerde son derece tehlikeli olabilir. Bir memur, bu iki yöntemden birini tercih etmek zorunda kalır ve üstünün de görüşünü alma imkânı bulamazsa, kamu çıkarının gerektirdiği işi yapabilmek için kendinde yeterli cesareti görebilmeli ve kendini buna yetkili saymalıdır. Fakat bu ruh haline sahip olabilmek için, o memurun daha önceden üstleri tarafından hazırlanmış ve onları örnek almış olması şarttır. Örneğin yukarıdan gelmesi gerekir (Fayol, 2005, 44).

Ayrıca yetki haklar ve ödevler açısından tanımlanan hukuksal bir kavramdır. Bu anlamda yetkiyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahip olandır. Komuta edilense itaat etme ödevi ile yükümlü olan kimsedir. Manevi ve demokratik bir kavram olarak yetki başkalarının rızalarını ortaya çıkardığı yönetme hakkıdır. Bu durumda ortaya çıkan itaat ettirme gücü, itaat edenlerin arzu ve iradelerinden doğmaktadır. Bu biçimde ortaya çıkan yetki diğer bireylerle bağımsız ilişkilere dayanmakta, ikna etme ve takip ettirme gücü özelliğine bürünmektedir. Bu özelliği ile yetki bir statüye bağlanmış özel bir güç değildir. Aksine grubu teşkil eden her üyenin grup üzerine icra etmeyi başarmış olduğu etkilerin kombinasyonudur. Bu etkileri en iyi bir şekilde değerlendirebilen ve çoğunluğun rızasını alan kimse yetki sahibi olmaktadır (Eren, 2001, 371-372).

Güç, yetki ve etki, bazen eş anlamlıymış gibi kullanılır. Güç, yetki ve etki, başkalarına bir şeyler yaptırmanın belli başlı mekanizmalardır. Etki, kişisel ilişkiler veya liderler ile taraftarı arasındaki duygusal bağ sayesinde iş yaptırmak ile ilgilidir. Bu, etkili kişilerin her zaman izleyenleri tarafından şahsen tanınması veya sevilmesi anlamına gelmez. Bu, etki sahibi liderlerin

güvenilen, takdir edilen ve sadece konuşan değil aynı zamanda amaca yönelik doğru kararlar alabilen kişiler olduğu anlamına gelir. Etki bütün liderler için önemlidir, fakat demokratik ve katılımcı bir ortamda liderlik edecekler için çok daha önemlidir (Schlechty, 2006, 194).

Liderler, liderlik etmek için güce ihtiyaç duymazlar ve güce sahip olanlar da etkili lider olmayabilirler. Bununla birlikte, liderler etki kullanabilmelidirler. Liderler işlerini bu sayede yaptırırlar. Gerçekte etrafa emirler yağdırarak itaat elde etmeye çalışanlar, lider olamazlar (Schlechty, 2006, 195).

Güç, yönetici davranışının yöneticinin etrafındaki durumları etkilemesi; yetki, yöneticinin belirli davranışlar gösterebilme hakkı; sorumluluk da yöneticinin belirli davranışlarda bulunma zorunluluğudur. Eğitimde yetki ve sorumluluk kavramlarına daha geniş bir açıdan bakmak gerekir. Çünkü okul dediğimiz örgütten rasyonel bürokrasinin görevleri beklenmemelidir (Bursalıoğlu, 1999, 182).

Yetki ve güç kuvvetli ilaçlardır. Ancak gerek olduğunda başvurulmalıdır. Ama hedefe ulaşmanın önkoşulu durumundaysa, çekinmeden ve tereddütsüz uygulanmalıdır (Werner, 1993**,** 88).

Yetki kavramı anlaşılması oldukça güç bir kavramdır. Yukarıdaki tanımlardan hareket edilirse yetkinin en azından üç temel özelliğinden söz edilebilir (Can, 2005, 166; Balcı ve Aydın, 2003, 18):

1. Yetki bir haktır ve bu hak kişiye örgüt tarafından verilir.
2. Yetkiyi kullanmak bir karar vermeyi ve görevlerin başarılmasını içerir.
3. Yetki örgütün amaçlarının başarılması için kullanılır.

Büyük ölçüde kişisel bir güç niteliği taşıyan yetki sadece onun özel bir türü olan biçimsel yetki ile sınırlandırılamaz (Eren, 2001, 19). Taymaz (2003, 58), örgütteki insanları ve eylemleri birleştirici bir güç olan yetkinin formal

olmaktan çok informal olduğunu ve gruptan kaynaklandığını ve genelde şu nitelikleri taşıdığını belirtmektedir:

1. Yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir.
2. Yetki kişiler arası ilişkilerin bir sonucudur.
3. Yetki, üstün kullanması ve astın kabul etmesi ile etkili olur.
4. Yetki kendisi ile birlikte ve dengeli olarak sorumluluk getirir.
5. Bazı yetkiler başkalarına aktarılabilir veya devredilebilir.

Yetkinin özellikleri ve niteliklerinin yanında yetkinin temelleri de araştırılmış ve ortaya konmuştur.

Yetkinin Temelleri

Yetki birden fazla temele dayanabilmektedir. Yetkinin temelleri başlıca şu başlıklar altında incelenebilir (Balcı ve Aydın, 2003, 18-19; Bursalıoğlu, 1999, 183-184):

1. Formal temel: Yetkinin kaynağını hiyerarşideki makam ve kademelerin, örgütteki yaptırımların verdiği yasallıktan almasıdır.
2. Teknik temel: Yöneticinin yetkisini, gördüğü eğitimin ürünü olan bilgi ve becerisinden almasıdır.
3. Sosyal temel: Yetkilinin bulunduğu sosyal sınıfın ürünüdür, aile ve servet gibi öğeler üzerine kurulmuştur.
4. Toplumun örgüte tanıdığı özel hak: Çocuğunu “eti senin kemiği benim” şeklindeki atasözü ile öğretmene teslim etmiş olan veli, onun yetkisini böyle bir temelle güçlendirmektedir.
5. Kıdem temeli: Kıdemli kişilere duyulan güvenden kaynaklanır.
6. Kişilik temeli: Yetkili olan kişinin çevresinde yarattığı güven ve buna karşılık olarak da insanların yetki kullanan kişiyi benimsemesi sonucunda meydana gelir.
7. Kabul alanı: Yetkilinin astların kabul alanına girmesi, yetkinin işlemesini kolaylaştırmıştır.

Newman (1972, 200-203; akt: Peker, 1991, 41) ise yetkiyi kaynağına göre, dört türe ayırmıştır:

- Hukuki yetki; bir kişinin bir işi yapmasına hukuki yönden izin verilip verilmemesidir.
- Teknik yetki; (uzmanlık yetkisi) kişinin belli konudaki bilgisinden dolayı o kişiye tanınan haktır.
- Nihai yetki; bir kişinin şu ya da bu şekilde hareket etme hakkıdır.
- Yürütme yetkisi; yetki göçerimi ile ilgili olup birine belirli bir şeyleri yapma izninin verilmesidir.

Geleneksel görüşe göre yetki makama bağışlanmıştır. Doğası, amacı ve kökeni hakkında kuşku yoktur. Yetkinin kökeni hakkında görüşler iki grupta toplanabilir (Can, 2005, 166):

Yetki konusunda birinci yaklaşım, konumları gereği yöneticilerin emir verme hakkına, elemanların da bunlara uyma zorunluluğuna sahip olduğu, yukarıdan aşağı bir sistemi destekler (Werner, 1993**,** 84). Bu görüşe göre yetki, yukarıdan aşağı kademelere doğru devredilmektedir. En üst yetki sahibi olarak gördüğümüz örgütün başı bile, bu yetkisini daha üst kademelerden almıştır. Bu kademe yönetim kuruludur. Yönetim kuruluna ise bu hakkı pay sahipleri vermiştir. Pay sahipleri ise mülkiyet haklarını kullanmaktadırlar. İnsanlara mülkiyet üzerinde hak bahşeden kurum ise özel mülkiyete yer veren anayasadır. Anayasanın yapılması ya da değiştirilmesi yetkisi insanların elinde olduğuna göre yetki, toplumdan devlet yoluyla sahipliğe ve buradan da bireysel yöneticiye geçmektedir (Can, 2005, 166).

İkinci yaklaşım, hangi kurallara uyulacağına, hangilerinin atlanacağına gerçekte personelin karar verdiğini öne sürer. Buna göre, personel yetki sahibi kişinin emir verme hakkına sahip olduğunu kabul eder, ama direktiflere göre çalışıp çalışmamaya kendisi karar verir (Werner, 1993**,** 84). Barnard, Simon, Follet ve Tannenbaum gibi insan ilişkilerine önem veren yazarlar yönetsel yetkinin kaynağını astların onu benimseyip kabul etmesinde görürler. Bir ast bir örgüte girerken belli bazı işleri yapacağını kabullenmiştir. Kabullendiği

şeyler onun “kabul etme alanını” oluşturur. İşte mesajın yetki olabilmesi ancak bu alanın içinde olduğu oranda mümkündür (Can, 2005, 166-167).

Yöneticinin (üstlerin) direktiflerini uygulamak, mesajın yetki durumuna gelebilmesi, için astların: (1) görevi anlamaları, (2) bunu yerine getirebileceklerine inanmaları, (3) direktifin örgütün çıkarlarıyla uyum içinde olduğunu görmeleri ve (4) kendi değer sistemleriyle çelişmediğini düşünmeleri gerekir (Werner, 1993**,** 84).

Bir makamı işgal eden kişinin elinde bulunan yetki bu bakımdan sınırlıdır. Bu sınırlamanın kaynağı ya içeriden ya da dışarıdan gelir. Örgüt dışından gelen sınırlamalar yasalar, kurallar, töreler ve geleneklerdir. Ayrıca devredilen yetkinin getirdiği sınırlamalar da vardır (Can, 2005, 167).

Yetkinin Hukuksal Kaynağı

Yönetim, kendi görev alanına giren işleri yürütebilmek için, yasalara aykırı olmayan fakat onların uygulanmasını gösteren düzenlemelerde bulunabilir. Düzenleyici yönetimsel işlemler, kamu yönetiminin düzenli bir biçimde işlemesini sağlayan bir yoldur. Kamu yönetimi düzenleyici işlem yapma yetkisine kendiliğinden sahiptir. Yapılan düzenleyici işlemlerin Anayasa ve Yasalara aykırı olmaması gerekir. Yönetim düzenleme yetkisini kullanırken hukuka uygun hareket etmek zorundadır. Yönetim, kendisine verilmiş olan görevleri yürütürken, yasal dayanak bulunmadan, kişilerin hak ve özgürlüklerini etkileyen düzenlemelere gidemez. Bunu yapılabilmesi için, yasa ile yetkili kılınması gerekir. Yönetime tanınan yetkiler biri “bağlı yetki” diğeri “takdir yetkisi” olmak üzere iki kümede toplanır(Gözübüyük, 2005, 331-333) .

Bağlı Yetki. Yönetimin belli bir şey yapması ya da belli bir davranışta bulunması kesin bir biçimde buyurulmuş ise, bağlı yetkiden söz edilir. Bağlı yetkide yönetimin belli kamu hizmetini nasıl yürüteceği, alacağı kararların içeriği önceden belirtilmiştir. Yönetim alacağı kararın koşullarının gerçekleşip gerçekleşmediğini saptar; gerçekleşmiş ise yasanının öngördüğü kararı alır. Yönetimin başka türlü hareket etme olanağı yoktur (Gözübüyük, 2005, 333).

Hukuka bağlı olan bir devlet, kendi organları aracılığıyla koymuş bulunduğu kanun, tüzük, yönetmelik ve benzeri düzenleyici işlemlere bunlar değişip kaldırılmadıkları sürece kendini de bağlı kabul edip uyguladığı kadar uymayı da bilen devlettir. Bu bakımdan asıl olan yöneticilerin yetkilerinin "bağlı" olmasıdır. Ancak kendine göre amaçları olan yönetimin bu kadar sert ve sıkı bir kanunilik denetimi ilkesiyle bağlanmasının doğuracağı sonuçlar göz önüne alınarak yönetim faaliyetlerinde belirli bir takdir yetkisinin yöneticilere tanınması gerekliliği ortaya çıkar (Pekiner, 1968, 115).

Takdir Yetkisi. Yönetime belli bir davranışta bulunurken ya da belli bir görevi yerine getirirken az ya da çok bir hareket serbestliği tanınmış ise takdir yetkisinden söz edilir. Yasa koyucu, yönetimin görev yetkilerini belirtirken, yönetimi bazı yetkileri kullanıp kullanmamada, kullanmasının gereklerini saptamada az ya da çok serbest bırakabilir. Yönetim kendisine tanınan bu takdir yetkisini yasaların gösterdiği sınırlar içinde ve kamu yararı için kullanmak zorundadır. Yönetime belli konularda takdir yetkisi tanınmasına, yönetimin keyfi olarak hareket edebileceği anlamına gelmez. Yönetim takdir yetkisini kullanırken bazı ilkelere uyması gerekir. Bu İlkeler yasanın koyduğu sınırlar içinde kalma, eşitlik ilkesine önem verme, yetkiyi kamu yararı için kullanma, yetkiyi gerekçeli olarak kullanma, yasaların özel koşullar öngördüğü durumlarda bunlara uymadır (Gözübüyük, 2005, 333-334).

Kamu yararını gerçekleştirmek ve gitgide gelişen hayat ilişkileri ve olaylar içinde vakıalara en uygun çözüm yollarının aranıp uygulanması gerekliliği, yöneticilere serbestçe hareket edebilecekleri bir alanın bırakılmasını zorunlu kılar. Yönetici sadece kanunla kendine emredilenleri yapan bir makine değildir. Bu bakımdan yöneticilere bir takdir yetkisi tanınması yönetim faaliyetinin ruhunu ve hareket kabiliyetini teşkil eder. Yönetime tanınan bu takdir yetkisi asla "keyfilik" değildir (Pekiner, 1968, 115-116).

Bazı durumlarda yetkinin, kapsama, seçenek belirleme özelliği tıkanabilir. Bu durumda yönetici, kendi değer sistemleri içinde bir karar verme durumunda kalır. Yöneticinin değerler sistemi, çevrenin kültürel özellikleri

takdir hakkını sınırlayacaktır. Çevre, takdir hakkını kullanmadan doğan sonucu kabulde zorlanacak ise, takdir hakkını bu yönde kullanılması nedeniyle suçlanacağı için yönetici, takdir hakkını kullanırken baskı hissedecektir. Ancak çevrenin bu suçlamaları hukuki olmayıp töreseldir. Yönetici bu seçiminden dolayı cezalandırılamaz ancak pişmanlık duyabilir (Açıkalın, 1998, 81-82).

Yöneticilik sıfatının suiistimaline ve üst düzey bir yöneticinin zaaflarına karşı en büyük teminat, o yöneticinin kişisel değerinden ve özellikle manevi değerinin üstünlüğünden ibarettir. Bu değer ise, ne seçimle ne de mal ve mülkle kazanılmaz (Fayol, 2005, 26).

Yöneticilere kendiliğinden karar alma ve uygulama dayanağı veren yetki genişliği ilkesi, takdir yetkisini beraberinde getirir. Takdir yetkisi, yönetime belli bir alanda serbest hareket edebilme imkanı tanınan her alanda vardır. Dolayısıyla gerek kanunlarla ve gerekse yetki devri sureti ile verilen yetkiler, bir serbestlik ve takdir alanı oluştururlar. Takdir yetkisi, belli bir olay karşısında karar almakta izleyeceği yol önceden sınırlandırılmamış olan yönetimin, mevcut çözüm yollarından birisini seçebilmesidir. Takdir yetkisi, yöneticilere, karşılaştıkları somut olayların çözümünde alternatifler içinden seçilecek kararı alma ve uygulama imkanı verir (Derdiman, 1995, 73).

Yönetimin düzenleyici işlemlerinde takdir yetkisi esastır. Üst hukuk kurallarına dayanılarak, daha alt dereceli düzenleyici işlemin yapıldığı durumlarda, takdir yetkisi adeta zorunlu hale gelmektedir. Yetki genişliğine sahip yöneticiler ve genelde yönetim, takdir yetkisini hukuka uygun kullanmak zorundadır. Takdir yetkisinin kullanılmasında kamu yararı gözetilmelidir. Takdir yetkisinin kullanılması için varsa yasalardaki özel hükümlere uyulmalıdır (Derdiman, 1995, 73).

Takdir yetkisine belirli sınırlar içinde yargı denetimi uygulanır. Takdir yetkisinin hukuka aykırı bir biçimde kullanılması ile takdir yetkisinin gereksinimlere aykırı olarak kullanılmasını birbirinden ayırmak gerekir. Takdir yetkisinin gereksinimlere aykırı olarak kullanılması, yargısal denetimin dışında kalır. Buna takdirde isabetsizlik denir. Takdir yetkisinin yargısal denetimi,

takdir yetkisini ortadan kaldıracak biçimde kullanılamaz (Gözübüyük, 2005, 335).

Yöneticinin takdir hakkı, hatalı kullanıldığı zaman tinsel sorumluluk getirir. Karar sürecinin seçeneklerinden birini seçmek durumunda kalan yönetici, hukuksal bakımdan sınırlanmamış ise, takdir hakkını kullanır. Yönetici takdir hakkını kullanırken, yaptığı hatadan dolayı maddesel bakımdan sorumlu tutulamaz, ancak tinsel yani vicdanına karşı sorumluluk duyabilir (Bursalıoğlu, 1999, 185).

Yönetime belli kamu hizmetlerini yürütülmesi görevleri yasalarla verilmiş ise, bu görevin yerine getirilebilmesi için, aksine bir düzenleme yoksa yönetimin etkili karar alma yetkisi vardır. Yönetimin etkili kararının yerine getirilebilmesi için, yargı yerinin, bu kararın hukuka uygunluğunu saptamasına gerek yoktur. Buna karşın birey, yönetimin işleminin hukuka uygun olmadığını, yargı yerine başvurarak iptal davası yolu ile kanıtlayabilir ya da yargı yeri önünde, işlemin hukuka aykırı olduğu savunmasında bulunabilir (Gözübüyük, 2005, 337).

Anayasaya aykırı olduğu belirtilen bir yasanın ve genelde bir üst hukuk kurallarına aykırı bulunan bir hukuk kuralının varlığı halinde yönetim, aykırılıktan dolayı iptal olunmamış ya da kaldırılmamış hukuk kuralını uygulamak durumundadır. Bir hukuk kuralının kendinden üst hukuk kuralına aykırılıklarını saptamaya yetkili olan, yargı mercileridir. Mevcut aykırılığı belirleyen yargı yerleri, verdikleri kararlar ile söz konusu hukuk kuralını kaldırırlar. Böyle bir hukuk kuralı, kaldırılana kadar yürürlükte kalır (Derdiman, 1995, 70).

Yönetimin yürütme yetkisine, yalınız aldığı kararlar değil, yönetim hukukundan doğan alacaklarını elde etmesi de girer. Yönetime kararlarını yürütme başka bir deyişle uygulama yetkisi tanınmıştır. Bu yetki genel nitelikte değildir. Anayasamızın benimsediği yasal yönetim, hukuk devleti ilkelerinin gereği olarak, yönetimin kendiliğinden yürütme yetkisinin olabilmesi için yasal

bir dayanağa gerek vardır. Çünkü kendiliğinden yürütme, çoğu kez temel hak ve özgürlüklere bir karışma niteliği taşır (Gözübüyük, 2005, 338).

Yönetilenlere yönetsel düzene aykırı davranışlarından dolayı yönetimce verilen cezalara, yönetsel ceza denir. Bu tür cezalar, bireyleri yasaklara saygılı olmaya zorlar. Yönetsel cezalar, ceza hukukunca düzenlenen cezalardan ayrıdır. Ceza hukukunca düzenlenen cezalar mahkemelerce uygulanır. Yönetsel cezalar, kural olarak yönetsel kararlarla verilir. Yönetsel cezalar, yönetsel düzenin sağlanmasına yöneliktir. Yönetimin ceza yetkisinin yasal bir dayanağının bulunması gerekir. Yönetsel cezalar, önceden yayımlanmış bir hukuk kuralına dayanmalıdır (Gözübüyük, 2005, 339).

Yasal yönetim, hukuka ve hukuk kurallarına uygun yönetimdir. Uygulama bakımından eylem ve işlemlerde dayanağını, anayasa, yasalar ve yönetimin düzenleyici işlemlerinde bulan yönetim yasal yönetimdir (Derdiman, 1995, 70).

Yöneticilerin izleyecekleri amaç önceden bellidir. Yöneticiler yetkilerini hukukun genel bir ilkesi uyarınca kamu yararının sağlanması için kullanmak zorundadırlar. Kişisel amaçlarla hareket edemezler (Pekiner, 1968, 117).

Bazen kamu yararı çoğunluğu teşkil eden grubun yararıdır. Bazen de bu şekilde sayıya ve sayıca üstünlüğe değil de niteliğe bakılır. Yönetim, yasamanın yetkisi içine girmeyen bir alanda kamu yararı amaçlarının neler olduğunu tanımlamak ve saptamak yetkisine sahiptir (Pekiner, 1968, 118-119).

Yetkinin Türleri (Tipleri)

Yetkinin türleri (tipleri) (Types or forms of authority) Max Weber'e dayanarak üç ana grupta toplanabilir (Balcı ve Aydın, 2003, 18; Taymaz, 2003, 59; Bursalıoğlu, 1999, 183; Balcı, 2005, 198):

1. Rasyonel Yetki: Mantığa dönük ve demokratik ilkeleri izleyen, kural ve standartları öne çıkaran yetkidir.
2. Geleneksel Yetki: Üstün davranışlarını yasal gören ve astın mutlak itaatini bekleyen yetkidir.
3. Karizmatik Yetki: Kişisel ve çekici bir gücü içeren ve daha çok büyük liderlerde görülen yetki tipidir.

Bu sınıflandırma modern sosyolojinin kurucusu sayılabilecek olan Weber tarafından yapılmış ve bu tanımlamanın yönetim bilimine büyük katkısı olmuştur (Bursalıoğlu, 2005, 19). Alman toplum bilimcisi Max Weber, toplumbilim, ekonomik ve tarih gibi çeşitli disiplinlere ilgi duymuş, bürokrasi üzerinde yaptığı incelemelerle örgüt ve yönetime büyük katkıları olmuştur (Can, 2005, 50). Weber yönetsel yetki (otorite)'yi analitik olarak ele almış, kaynaklarını araştırmıştır (Eren, 2001, 18).

Weber'e göre bürokratik örgüt yetkinin ortaya çıkış biçimini simgeler. Weber itaati sağlayan üç tip meşru yetkiden söz etmektedir (Peker, 1991, 41; Can, 2005, 50-51). Weber (2006, 42)'e göre, meşru yetkinin (otoritenin) üç saf türü vardır:

Rasyonel (Yasal-Ussal) Yetki

Bürokrasilerde görülen ve yasalarla bürokratlara verilen, mantığa, demokratik esaslara ve amaç-araç dengesine ve somut kurallara dayalı yetkidir. Burada artık yetki kişisellikten çıkmıştır. Önder, seçim ya da benzeri bir mekanizmayla bu yetkiyi elde eder ve emir verenler de kural ve yasalara uygun davranmak zorundadırlar. Rasyonel temeller; normatif kuralların meşruluğu ve bu yasalara göre egemenlik konumuna getirilenlerin, emir verme hakkı olduğu inancına dayalıdır (yasal otorite).

Burada yetki, yönetebilmek için yasalara uygun bir kurallar sisteminin gerekli olduğu inancına dayanmaktadır. Bu sistemin üyeleri, herkesin yetki sınırlarının açıkça belirlendiği bir emir-komuta zinciri yaratırlar (Brengelmann, 1995, 24). İster sözleşmeyle, ister zorlamayla kurulmuş olsun, herhangi bir

yasal kural, amaca göre ya da rasyonel değer olarak ya da her iki bakımdan ve en azından söz konusu toplumsal grup üyelerince uyulması beklenerek yapılabilir. Ancak genellikle söz konusu gücün etki alanında yer alan ve belli toplumsal ilişkiler içinde sosyal eylemlerde bulunan ya da grubun yönetim düzeni içinde uygun olduğu bildirilen etkinliklerde bulunan tüm bireylerin, bu kurala uyması beklenir. Her yasal düzenleme, özünde, genellikle bilinçli şekilde oluşturulmuş, birbiriyle tutarlı soyut kurallar bütününden ibarettir. Tipik otorite sahibi kişinin bir bürosu, dairesi vardır. Otoriteye itaat eden kişi bunu sadece ilgili kurumun üyesi olduğu için yapar ve sadece kanuna itaat eder. Bir kurumun üyelerinin otorite sahibi kişiye itaat ederken o kişiye bir birey olarak itaat yükümlülüğünde bulunmadıkları, kişilerden ayrı olan düzene uymakta oldukları savunulmaktadır (Weber, 2006, 44-45).

Rasyonel yetkinin temel kategorilerinin şunlar olduğu söylenebilir (Weber, 2006, 46-48):

- Kurallara bağlanmış sürekli işlerin örgütlenmesi, belirli yetki alanı, işlevleri yerine getirebilmek için atananların gerekli yetki ile donatılması, zorunlu güç kullanma araçlarının açık olarak tanımlanması ve kullanımının kesinlikle belirli şartlara bağlı olması.

- Dairelerin, idari birimlerin örgütlenmesi hiyerarşi ilkesi ile gerçekleşir. Yani her alt daire üstünde bulunanın denetim ve gözetimi altındadır. Astın üste başvuruda bulunma ve şikayet hakkı vardır.

- Bir dairenin davranışlarını düzenleyen kurallar teknik kurallar ya da normlardır. Uygulamanın rasyonel olabilmesi için özel bir eğitime gerek vardır. Bu nedenle uygun bir teknik eğitimden geçtiğini ispatlayan kişi çoğunlukla böyle bir örgütlü grubun yönetici sınıfına üye olabilir ve yalınızca bu kişiler resmi mevkilere başvurabilirler.

- Rasyonel türde, ilke olarak, idari memurlarının üretim ya da yönetim araçlarının sahipliğinden tümüyle soyutlanmış olması gerekir. Kurumun işlerinin yürütüldüğü yer, daire ve bürolar ile özel hayattaki barınma alanı birbirinden ayrılmıştır. Rasyonel türde hiçbir görev yeri onu dolduran kişinin malı değildir.

- Rasyonel ve yasal idari yönetim biçimi, her durum ve bağlamda uygulama alanı bulabilmektedir. Günlük din dışı iş ilişkilerinin gerçekleştirilmesi açısından en önemli mekanizma budur.

Yasal otoritenin en saf uygulaması, bürokratik yürütme memurlarının çalıştırıldığı durumdur. Burada yalnız örgütün nihai yöneticisi konumunu ele geçirme, seçilme ya da atanma yolu ile elde edilir. Ama onun otoritesi de yasal yetki alanlarını kapsar (Weber, 2006, 49).

Rasyonel sistemler (bürokrasiler), işlerin rasyonel olarak tanımlanabileceğini ve yetkili kişinin de bu işleri, ilgili pozisyonlardaki kişilere dağıtabileceğini varsayar. Rasyonel sistemler aynı zamanda merkezi ve hiyerarşik olma eğilimindedirler. Bürokraside çok sıklıkla sorulan sorulardan biri “kime bağlısın?” sorusudur. Karmaşık bir örgütte yapılması gereken bütün görevleri bir kişi yürütemeyeceğinden, ayrıntılı iş tanımları yapılmıştır. Böyle tanımlamaların arkasında yatan düşünce, belli görevleri, kurum adına yerine getirme sorumluluğunun devredilmesidir (Schlechty, 2006, 190).

Bireysel memurlar şahsi olarak özgürdür ve otoriteye karşı sadece görevlerinden kaynaklanan gayri şahsi yükümlülükleri vardır. Açıkça tanımlanmış hiyerarşik düzen içinde örgütlenmişlerdir. Her dairenin yasal olarak açık bir şekilde tanımlanmış bir yetki alanı vardır. Daireye giriş serbest bir sözleşme ilişkisi ile olur. Adaylar teknik nitelik ölçüsüne göre seçilirler. Memurlar seçimle gelmez, atanırlar. Görev, onu üstlenen kişinin asıl işidir. Bu görev bir kariyer oluşturur ve terfi üstlerin yargısına bağlı olarak gerçekleşir. Memur, yürütme araçlarının sahipliğinden tümüyle ayrılmış olarak çalışır ve görevi ile ilgili her hangi bir mülkiyet hakkı iddia edemez. Görevin yapılışı

bakımından katı ve sistematik bir disiplin ve denetime tabidir (Weber, 2006, 49-50).

Weber ideal yetki ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak bürokrasi modelinin temellerini açığa kavuşturmuştur (Eren, 2001, 18).

Bürokrasinin gelişimi, sosyal sınıflar arasındaki farkların azalmasına büyük ölçüde destek olur. Sosyal farklılıkları azaltma yönündeki her süreç de bürokrasinin gelişmesine elverişli bir ortam yaratır (Weber, 2006, 58).

Geleneksel Yetki

Geçerliliğini, her zaman sürdürmüş geleneklerin kutsallığı ve bu araçlarla yetkiyi kullanacak olanların meşruluğuna dayanır. Geçmişten devredildiği biçimi ile düzenin ve ona bağlı denetim gücünün kutsallığının her zaman var oluşu nedeniyle, yetkiyi elinde tutana inanılır. Kişisel ve doğuştan kazanılan yetkidir. Bu tür yetkide emirler geleneklere uyduğu sürece yasallıklarını korurlar. Geleneksel temeller; çok eski zamanlardan beri süre gelen geleneklerin kutsallığına ve bu geleneklere göre gücü kullananların meşruluğuna olan yerleşik inanca dayalıdır (geleneksel otorite).

Burada yetki, geleneklerin dokunulmazlığından yola çıkan tutucu inanışa dayanmaktadır. Yöneticiler, haklarını, akılcı ve kesin düzenlenmiş kurallar yerine, zor ya da miras yoluyla elde ederler. Bu feodal sistemde güç sahipleri, tümüyle keyfi yönetim uygularlar ve tam itaat beklerler (Brengelmann, 1995, 24).

Geçmişten gelen, daima var olan, kural ve güçlerin kutsallığını öne sürerek meşruluk tezinde bulunan ve kendisine inanılan egemenlik türü geleneksel otorite olarak adlandırılır. Burada otoriteyi icra eden kişi ya da kişiler geleneksel kurallar tarafından belirlenir. Bireyin kişisel otoritesine uyulması gereği de kendisinin geleneksel konumundan kaynaklanır. En basit halinde, bu tür örgütlü otorite, esasında genel bir ortak eğitimden kaynaklanan

şahsi bağlılık duygusudur. Gücü elinde bulunduran kişi bir üst, amir değil, kişisel anlamda bir efendidir. Yöneticiye şahsi bağlılıktır. Uyulan şey kurallar değil, gelenekle belirlenmiş güç konumunda bulunan ya da o konum için geleneksel sebeplerle güç sahibince seçilmiş olan kişidir. Bu kişinin emirleri şu iki yoldan biri ile meşrulaşır: Kısmen, kendileri emrin içeriğini belirleyen ve efendinin geleneksel konumunu sarsmamak için aşılmaması gerekli belirli sınırlar içinde geçerli sayılan gelenekler yoluyla, kısmen de geleneğin efendiye bıraktığı bir takdir yetkisi kapsamındaki işlemlerle. Burada, iki yönlü bir alan vardır: Bir yanda, belli adetlere göre belirlenmiş faaliyetler, diğer tarafta herhangi bir özel kurala bağlı olmayan alan (Weber, 2006, 59-60).

Geleneksel örgütlerde en önemli mevkilerin, egemen yöneticinin aile ya da kabilesinden kişilerle doldurulması yaygındır. Geleneksel egemenliğin saf türünde, bürokratik yönetim memurlarının, net olarak tanımlanmış, şahsi olmayan kurallara bağlı bir yetki alanı; rasyonel biçimde kurulmuş bir ast-üst ilişki düzeni; özgür sözleşme temeline dayalı düzenli bir atama ve yükselme sistemi; işin düzeni gereği olarak teknik eğitim gibi özellikler yoktur (Weber, 2006, 61-62).

Bürokratik sistemdeki rasyonel hiyerarşi otoritesinin aksine, bir konuda kimin karar vereceği ya da yakınma başvurularına kimin bakacağı sorunu - bundan bir memurun mu yoksa yöneticinin mi sorumlu olacağı- iki şekilde değerlendirilir. Geleneksel olarak, özel meşru kurallar veya emsaller doğrultusunda ele alınır ya da yöneticinin kararına bırakılır. Yönetici kişisel olarak müdahale ettiğinde herkes buna itaat eder. Terfi tamamen egemen yöneticinin isteğine kalmıştır (Weber, 2006, 64-65).

Eski alışkanlıklar, ne kadar işe yaramaz olurlarsa olsunlar, yine de değerli olabilmektedirler. Gerçekte insanlar işlerini yeni yollar yerine alışık oldukları yollarla yapmayı tercih ederler. İnsanların bu derin alışkanlıkları, yaşamlarını sürdürdükleri örgütlerin yapısına ve kültürüne yerleşmiştir. Değişim, bu alışkanlıklara ve açıkça ifade edilemeyen varsayımlara dokunmaya başladığı zaman, örgütsel etkililik ve verimlilik tehlikeye girebilir (Schlechty, 2006, 173-175).

Karizmatik Yetki

Karizmatik yetki, kitlenin duygusal bağlılığından doğan, büyük öndere özgü ve hatta manyetik denilebilecek kuvvete dayalıdır. Kişisel bir yetkidir. Ermişliği, kahramanlığı ya da örnek kişiliği dolayısıyla diğerlerinden ayrılan karizmatik öndere itaat söz konusudur. Karizmatik yetki önderin kutsallık ve kahramanlık gibi Allah vergisi özelliklerine dayanır. Bu yetki kaynağından verilen emirlere geleneklere uygun olduğu için değil, öndere inanç ve onun arzusu olduğu için uyulur. Karizmatik temeller; bir bireyin istisna kutsallığına, kahramanlığına, örnek özelliklerine ya da onun tarafından açıklanan veya emredilen normatif kalıpların ya da emrin kutsallığına olan bağlılığa dayalıdır (karizmatik otorite).

Karizma (Charisma) kavramı, ilk defa "karizmatik yetki" kavramını kullanan Max Weber tarafından ortaya konulmuştur. Weber'den 1980'li yıllara kadar yapılan çalışmaların çoğunda karizma, politik, sosyal ya da dini liderlik açısından ele alınmıştır (Yukl, 1994, 317; akt: Gül ve Çöl, 2003, 164). 1980'li yıllardan sonra ve özellikle son yıllarda karizmanın örgütsel liderlik bağlamında açıklanmasına yönelik çalışmaların sayısında hızlı artışlar olmuştur (Kılınç, http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm).

Bu otoritenin temeli başlangıçta daha çok Tanrı tarafından seçilmiş kişilerin gücüne dayandırılmıştır. Ancak, insan yönetiminde de, seçkin yöneticilerin olduğunu kabul eder. Karizmatik liderler, yalnızca takipçilerinin saygısı ve hayranlığı sürdükçe güçlerini koruyabilirler (Brengelmann, 1995, 24).

Karizma kavramı, bireysel olarak bir şahsı sıradan insanlardan ayıran ve onun doğaüstü, insanüstü ya da en azından bazı özel istisnai güçlere ya da niteliklere sahip sayılmasına yol açan belli bir nitelik anlamında kullanılmaktadır. Bunlar sıradan insanların ulaşamadığı ancak kutsal, ilahi kökenleri olan ya da örnek oluşturan özelliklerdir ve bir kişi, bu özellikler temelinde lider sayılır. Çoğunlukla karizmatik kişinin sihirli bir güce sahip olduğu da düşünülür (Weber, 2006, 82).

Karizma, kişisel çekicilik, kişisel güç, etkileme yeteneği, başkalarında gönüllü sadakat duygusu, duygusal bağlılık ve fedakarlık eğilimi uyandırma yeteneği olarak tanımlanabilir. Karizma öteden beri liderlerde aranan temel yeteneklerden biridir (Balcı, 2005, 102).

Liderler ve onları takip edenler, bilginin keskin ucundan ziyade, cehaletin keskin ucunda iş görmektedirler. Yapı ve kültürdeki değişimler geçmişten kopmayı ve onu sürdürmemeyi gerektirir. İnsanları peşinden sürüklemek ve onların örgütsel ve grup amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak, liderliğin belirleyici özelliğidir (Schlechty, 2006, 177).

Karizmatik liderler, yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, insanların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir, diye tanımlanmaktadır (Uyguç ve diğerleri, 1997, 590-592). Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirir. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları özgüvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003, 165).

Örgütlerde otorite pozisyonunda bulunanlar, liderlik için diğerlerine göre daha şanslıdırlar, fakat otorite pozisyonunda bulunmak birini kendiliğinden lider yapmaz; sistemsel değişim lideri ise hiç yapmaz. Otorite pozisyonunda bulunanlar, güç kullanarak insanları itaate zorlayabilir, fakat itaat adanma sağlamaz. Sistemsel değişimi yönetmenin en zor yanı, insanların itaatini değil, adanmasını sağlamaktır. Kendini adama, gönüllülükle olur, kazanılması gerekir (Schlechty, 2006, 177).

Karizmatik gücün geçerliliği için belirleyici olan şey, güce bağımlı olanların kabulüdür. Bu tanıma gönüllü olup, başlangıçta her zaman bir belirti ya da delil sayılan bir mucizeden kaynaklanır ve söz konusu vahye kendini kaptırma, kahramana tapma ya da lidere mutlak bir güven duyma biçimini alır. Ama karizmatik gücün gerçek olduğu yerde de meşruluk iddiasının temelini

oluşturan bu değildir. Bu temel daha çok, karizmatik bir göreve çağrılanların, görevin bu niteliklerini bilmelerinin kendi görevleri olduğunu kabul eden anlayıştır. Psikolojik olarak bu tanıma, söz konusu niteliğin sahibine karşı, coşku, umut ya da umutsuzluktan kaynaklanan tam bir kişisel adanma manasına gelir (Weber, 2006, 83).

Objektif bir gerçek olarak, tam anlamıyla karizmatik nitelikteki her egemenlik durumunda geçerli olan kural şudur. “Kitapta şöyle yazıyor ama ben size böyle diyorum.” Gerçek peygamber, gerçek bir komutan ve buradaki anlamıyla her gerçek lider gibi, yeni yükümlülükler öğütler, yaratır ya da ister. Ve bunu tanrısal vahiy, tanrısal ilham, içine doğma adına ya da kendi somut düzenleyici iradesi adına yapar. Çünkü dini, askeri ya da siyasal grubun üyeleri söz konusu yükümlülüklerin kaynağında bunların bulunduğunu kabul eder. Kabullenme bir görevdir (Weber, 2006, 84-86).

Karizmatik liderler demokratik bir yaşam felsefesine ters düşer. Ama gene de zaman zaman ortaya çıkmaktadır. O nedenle, dikkat merkezinde olması gereken, karizmatik liderden çok onu ortaya çıkaran koşullardır. Karizmatik lider mevcut olanaksız durumdan kurtuluş vaadini taşıyan ilahi bir mesaj ve bir program getirir. Planı basit ve etkileyicidir. Nesnel niteliklerinin buna elverişli olup olmamasından bağımsız olarak, izleyiciler onu mistik olarak, kendilerini umutsuz durumdan kurtarmaya yetenekli birisi olarak algılar (Werner, 1993, 32-33).

Kendine inananları ve hayranlarını etkilemekte çok başarılı liderler her zaman olmuştur. Karizma, insanda olumlu olduğu kadar olumsuz yönleri de açığa çıkarabilmektedir. Weber’den bu yana karizmanın yalnızca Tanrının belirli kişilere bir lütfu olmadığını, daha çok, henüz tam kesinleşmemiş ama ilkesel olarak nesnelleştirilebilecek bir liderlik biçimi olduğunu ortaya koymaktadır (Brengelmann, 1995, 24).

Karizmatik lider olarak kabul edilen pek çok lider incelendiğinde bazılarının toplumlarını ve kurumlarını refaha ve gelişmeye götürmelerine karşılık, bazılarının ise gerek kendi toplum ve kurumları, gerekse de insanlık

açısından son derece olumsuz sonuçlara götürdükleri bir gerçektir. Bu noktadan hareketle, karizmatik liderler a) olumlu karizmatik liderler b) olumsuz karizmatik liderler şeklinde iki grupta değerlendirilebilir (Kılınç, http://www. merih.net/ m2/lid/karizmaiv.htm). Olumlu karizmatik liderler yenileşme sağlayarak kurumlarını ileriye götürebilirken, olumsuz karizmatik liderler aldıkları yanlış kararlar ve uygulamalarla kurumlarını gerileterek yok edebilmektedirler.

Karizmatik liderlerin sosyal değişmenin önemli kaynakları arasında olduğu söylenebilir (Gök, 2001, 357). Geleneksel olarak sıradanlaşmış dönemlerde karizma en büyük devrimci güçtür. Aklın eşit derecede devrimci gücü, eylem ve problemlere dönük insan davranışını değiştirir veya bireyi aydınlatır (Weber, 2006, 88). Güçlü ve cazibeli bir güç olan karizma, aynı zamanda, olağanüstü dahi bir kurtarıcı özelliği ile yeni bir siyasi ve sosyal yapılanmanın oluşumunda önemli rol oynayabilir (Türkkahraman, 2000, 230).

Karizmatik lider ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında öne fırlar. Yerleşik değerler sorgulandığında ya da reddedildiğinde, geçmiş geleneklerden hoşnutsuzluk acı verici bir hal aldığında, işleri yapmanın alışılmış yolları iflas ettiğinde, radikal değişim arzusu doğduğunda ya da bir felaket tehdidi olduğunda belirir (Werner, 1993, 32).

Karizmatik lider özelliği, mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşmayı içermektedir. Karizmatik liderler, örgütsel amaçlara ulaşmada işleri kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak yerine, farklı bir yoldan yapmayı ve statükoyu kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler (Oktay ve Gül, 2003, 421).

Karizmatik lider, ancak yönettikleriyle varolabilir. Birçok araştırmacı, karizmatik liderlerin olmadığını, karizmanın onlara daha çok kolay etkilenen kişilerce yakıştırıldığını ileri sürmektedirler. Toplumla ilişki kuranların belirli üstünlüklerinin olması gerekir, çünkü ona karşı olan hayranlık, karmaşık bir algısal ve duygusal öğelerin bileşkesinden oluşur ve karizmatik liderin etkisini arttırabildiği gibi yok da edebilir. Lider kişiye karşı beslenen duygular

karizmanın önemli bir bölümüdür. Karizmacılık, yalnızca geniş ekonomik ve politik alanda görülmez, günlük yaşamda evde, arkadaşlar arasında ve işyerinde de oluşur. Her işletmede, karizmatik ilişkilerin gelişmesini engelleyecek yetkileri ya da ortak sorumluluğu kısıtlama gibi çalışma koşulları olabilir (Brengelmann, 1995, 24-25).

Bürokratik otorite, zihinsel yolla çözümlenebilir kurallara bağlı olmak anlamında özellikle rasyoneldir. Karizmatik güç ise, her türlü kurala yabancı olması anlamında, özellikle rasyonel değildir. Geleneksel otorite, eskiden kalma örneklere bağlıdır ve bu açıdan kurallara da bağlıdır. Karizmatik otorite ise, kendi egemenlik sınırları içinde geçmişi reddetmekte ve bu anlamda özel bir devrimci güç niteliği taşımaktadır. Ne lidere ne de toplumsal bakımdan ayrıcalıklı guruplara mülkiyet sahipliğine dayalı hiçbir mevki tahsisi tanımaz. Onun için tek meşruluk dayanağı, kanıtlandığı sürece, başka deyişle kabul gördüğü ve taraftarlarla öğrenciler arasında karizmatik biçimde etkili olduğu sürece, kişisel anlamda karizmadır. Rasyonellik öncesi dönemlerde gelenek ile karizma, tüm eylem yönelimlerini aralarında paylaşmaktaydılar (Weber, 2006, 86).

Okul yöneticisi, sorunları, eldeki prosedürlerle çözemediği zaman karizmasını ortaya koyarak mevcut politikaların ve prosedürlerin üstüne çıkarak çözmeye çalışmalıdır. Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmalıdır (Erdoğan, 2003, 93-94).

Karizmatik otorite, günlük hayatın sıradanlıklarından özellikle uzak bir karakterdedir. Karizmatik otoritenin istikrar içinde sürmesi imkânsızdır. Ya gelenekselleşecek veya rasyonelleşecek ya da her ikisinin bir karmasına dönüşecektir. Weber'e göre karizma ancak uyarılabilir ve sınanabilir. Öğrenilemez ve öğretilemez. Karizma, peygamberlerin önderliğindeki dini hareketlerin ya da geniş çaplı siyasi hareketlerin başlangıç aşamalarında tipik bir olgudur. Ama güç konumu sağlanır sağlanmaz ve daha da önemlisi geniş insan kitleleri üzerinde kontrol kurulur kurulmaz, günlük hayatın sıradan güçleri devreye girer (Weber, 2006, 88-98). Ancak liderlikte karizmatik

nitelikler enerji, özgüven, zeka, konuşma ve etkileme yeteneği olarak belirlenmiş ise, bir yöneticinin bunlara sahip olup olmadığı ölçülebilir (Kırel, 2001, 58). Bu çalışmamızda, okul müdürlerinin karizmatik özellikleri dikkate alınarak rasyonel ve geleneksel yetki kullanımı ile beraber karizmatik yetki kullanım düzeyleri de ölçülmeye çalışılmıştır.

Weber bürokrasisi ussal- yasal yetkiye dayanan bir örgüt tipini simgelemektedir. Bu yetki, yönetimde sürekliliği sağlayan, yönetsel görevleri dolduranların yeteneklerine göre ussal olarak seçilmelerini gerekli kılan, nitelik ve sınırları açıkça çizilmiş ve üstlere yetkilerini kullanabilmeleri için yasal olanaklar ve araçlar sağlayan bir yetkidir (Can, 2005, 51).

Weberci ideal bürokraside, yetki ve sorumluluk eşleştirilmiştir. Yetki devrinin, sorumluluğun devriyle eşlendiği varsayılır. Fakat bürokratik sistemlerde sıklıkla duyulan şikayetlerden biri, sorumluluk verilmesine rağmen gücü kontrollerinde tutanların, sorumluluk sahiplerine, yeterince karar verme yetkisi tanımadığıdır. Mikro yönetim gibi terimler, üst birimlerin, astlarının işlerine gereksiz (ve zararlı) müdahalelerini, yani işin sonuçlarını izlemekten ziyade işin yapılışını denetleme eğilimine girmelerini tanımlamak için türetilmiştir (Schlechty, 2006, 191).

İdeal bürokraside çalışanlar bütün güçlerini işgal ettikleri makamın gerektirdiği görevlere ayırırlar. Yani memuriyet bir meslektir. İşgören ya da memur, mesleğin gerektirdiği bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanmıştır (Can, 2005, 51).

Weber yapıya ilişkin birçok ilke ve kurallar belirlemiştir. Ancak önderlik biçimi, yetki devri, örgütte çalışanların kişilik yapıları gibi insan öğesine ilişkin konular üzerinde durmamıştır. Weber'e göre insanlar, örgütsel yapıda "rol" adı verilen görevleri dolduran ve kendilerinden bu rollerin görevlerine uygun davranışlar beklenen, dışarıdan bakıldığında birbirinden farksız kişilerdir (Can, 2005, 54) .

Yetki yönetsel bir olgudur. Yöneticiler bir güce sahiptirler ve bu gücü kullanmaktadırlar. Yöneticinin yetkisinin temelinde bir güç yatmaktadır. Yetki güç kullanmanın dışa vuran görünümüdür. Burada sözü edilen güç bedensel, fizik, ekonomik, politik ya da doğaüstü bir güç olabilir. Bir güç yönetildiği bireyler ya da gruplar tarafından etkili bulunmuyorsa, kabul edilip uyulmuyorsa, kaynağı ne olursa olsun kullanıldığı durumlarda yetki oluşmaz. Kullanan yöneticiyi yetkili konuma getirmez. Yöneticinin yetkisine kaynaklık eden gücün kaynağı, o yöneticinin yönetim anlayışını ve uygulama biçimini belirler (Açıkalın, 1998, 75).

Yönetici kriz ortamlarının kendisi için liderliğini ortaya koyabileceği iyi birer fırsat olduğunu bilmelidir. Yönetici bu belirsizlik içinde karşılaşacağı kaos ortamında yetkisini nasıl kullanacağına da karar vermelidir. Yönetici sadece denetleyen değil, eğiten ve yönlendiren insan rolündedir. Yapıcı ve dürüst geri bildirim, çalışanların doğru yönde ilerlemelerine ve inisiyatif alabilmelerine yardımcı olur. Her durum, her iş ve herkes için söz edilebilecek bir yetki türü yerine, duruma, yapılacak işe ve izleyenlere göre değişen bir yetki kavramı kabul edilmelidir. Yönetici kriz ortamında yetkisini, çalışanların kararları belirli sınırlar içinde vermesi yönünde kullanırsa, etki alanı genişleyecek, kendine duyulan güven artırılacaktır (Erdem, 2002, 11-12).

Eğitim sistemleri maddelerden çok insanları biçimlediğinden, bunların üyeleri ekonomik sistemlerde görülmeyen özel problemler yaratır. Böyle sistemlerin üyeleri arasında kapsamlı bir etkileşim yapısı kurulması zorunludur. Bu da eğitim örgütlerinde, yönetim yetkisinin geniş olmasını gerektirir. Birçok eğitim örgütünde, yetki devri derecesinin yüksek olması bundan ileri gelmektedir (Bursalıoğlu, 2005, 88).

Yetkinin en iyi tanımı üst bakımından değil de ast bakımından yapılan olacaktır. Yetkinin yukarıdan zorla kabul ettirilmesinden çok, aşağıdan benimsenmek yolu ile işleyebileceği dikkatten kaçmamalıdır (Bursalıoğlu, 1999, 182). Kişiler arası ilişkilerin yorumunda, bu ilişkileri verime etkisiz veya bir tür yıkıcılık olarak görme eğiliminden kaçınılmalıdır. Ayrıca örgüt bağlarından birini de, ilişkileri meydana getirdiği informal örgüt yaratmaktadır.

Araştırmalar informal grupların koordinasyon ve işbirliğini geliştirdiğini, kontrol sürecinin noksanlarını tamamladığını, yetki ve sorumluluk alanlarını kesinleştirdiğini ve örgüt üyelerini birleştirdiğini göstermektedir (Bursalıoğlu, 2005, 96).

Güç, sosyal etki ve otorite kavramları birbirine çok yakın kavramlar olup, farklı anlamlar taşımaktadırlar. Güç, sosyal etkinin temeli, sosyal etki, gücün işbaşında olduğu durum, otorite ise sosyal kurallar, gelenekler, yasalar ve değerlere dayalı olarak kişinin sahip olduğu bir konumdur ve sosyal etki yaratabilme yetkisi olan gücü simgeler. Otorite, güç kullanmaya hakkı olan kişi olarak ele alınır. Güce kapasitesi olan herkes sahip olabilir, ancak otorite belirli kurallar ve normlar sonucu bu gücü kullanmaya hakkı olan kişidir (Sakallı, 2001, 86). Güç başka birini etkileme yeteneği (kapasitesi) olduğu halde, yetki (otorite) başka birine bir şeyi yaptırmaktır. Bu açıdan belli bir güce sahip olmayan ancak yetkileri olan bir yönetici olabileceği gibi, herhangi bir yetkisi olmadığı halde bir güce sahip astların varlığından da söz edilebilir (Efil, 1993, 210).

Yetkiyi kullanma hakkına sahip kişi, ne yapılacağı kim tarafından yapılacağını belirtir. Son söz onundur. Yetkinin sınırları içinde olan durumlarda uygun gücü kullanabilir. Yetki sorumlulukların yerine getirilmesini, bireysel eylemlerin örgütün amaçları ile eşgüdümlenmesini sağlar (Aydın, 2005, 166). Yönetici yetkilerini kullanmakla görevlidir. Yetki kavramı olmadan örgütü ve yönetimi kurabilmek olanaklı değildir. Yetki sadece gerekli değil, yasaldır. Yönetici yetkisini kullanırken, özür yollu davranışlarda bulunmak zorunda değildir. Yetki hem totaliter, hem de demokratik toplumlarda kullanılan bir güçtür. Yetkiyi destekleyen güç formal olmaktan çok sosyal olduğu ve gruptan geldiği için bir sosyal kontrol aracıdır. Yetki bir kişinin malı olmaktan çıkar, kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olur. Eğitim örgütleri formal olmaktan çok, sosyal ilkelere göre daha iyi çalışır. Yetki örgüte yön verir, fakat önce örgütün üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 1999, 182).

Yetki kendisi ile beraber sorumluluk da getirir ve hangi yöneticiye verilmiş ise sorumluluk altına sokmuş olur (Bursalıoğlu, 1999, 184).

Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının denk olması gerekir. Yetkisiz sorumluluk, işlerin yapılmamasına; sorumluluğu aşan yetki de yetkinin kötüye kullanılmasına yol açabilir (Aydın, 2005, 167).

Yetkinin aşırı derecede kabul edilmesi ve kullanılması yetkinin patolojilerindendir. Yöneticiler kendisine verilen yetkiden fazla yetkisi olduğunu sanır, verilmiş yetkilere sık sık başvurma zorunluluğu duyar. Yetersiz yetkili de karışık durumlar yaratır. Bilgili yönetici kendisine güvenir ve rahattır. Bilgisizliğini saklamak zorunda olan yönetici ise, problemler üzerinde konuşmak ve tartışmaktan kaçınmak ve bunu gizlemek için etrafındakilere yüksekten bakmak gibi davranışta bulunur (Bursalıoğlu, 1999, 184). Yöneticiler genellikle yetişme ve tecrübe bakımından zayıf oldukları görevlerden kaçınır, kuvvetli bulundukları görevleri seçerler. Başlarında bulundukları örgüt veya birimlerin özel amaçları ve personel kararlarını da, bu eğilimlerine göre etkilerler. Özellikle teorik bakımdan güçsüz yöneticilerin gösterdikleri bu davranış, yeterlikten çok yetkiye dayalı yöneticiliğin gelenekselleştiği eğitim örgütlerinde de görülebilir (Bursalıoğlu, 2005, 82).

Sorumluluk okullarımızda yetkiye dayalı olarak değil, göreve ilişkin olarak tanımlandığından yetki sorumluluk dengesi kurulamamıştır. Bu tür sorumluluk dağılımının önlenmesinde etkili bir yol, okul müdürlerinin görevlerini değil, yetkilerinin açık seçik tanımlanmasıdır (Açıkalın, 1998, 81).

Sorumluluk ve yetki kavramları ile ilgili bir konu da yetkinin aktarılabileceği, ama sorumluluğun aktarılamayacağıdır. Yöneticiler aktardıkları yetkilerin etkili bir biçimde kullanılıp kullanılmadıklarından, kendilerine bağlı iş görenlerin yaptıklarından ve yapamadıklarından sorumludurlar. Yetki aktarımı yönetimde önemli bir konudur. Bir örgütte görevlerin gruplandırılması ve yürütülmesi, yetkinin aktarılmasını öngörür. Özellikle çağdaş ve karmaşık örgütler, tek adam yönetimi anlayışını geçersiz kıldığından, yetki aktarılması yönetimsel bir zorunluluk olmuştur. Yetki yolları olabildiğince kısa ve doğrudan olmalıdır. Komuta zincirinde her iş gören yalınızca bir üste karşı sorumlu olmalıdır (Aydın, 2005, 167-168). Sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Sorumluluk paylaşılabilir. Ast, kendisine

verilen görevi yerine getirmekle sorumlu olduğu gibi, üstte daha üst basamaktaki yöneticiye karşı aynı görevin yerine getirilip getirilmediğinden sorumlu olacaktır (Erdem, 2002, 25).

Sorumluluğun iki öğesi, meslek töresi ve kamu yararıdır. Eğitim kurumları kamu kurumlarıdır ve eğitim yöneticisi de bir dereceye kadar, kamu yöneticisidir. Kamu yararı, devletin gereksinimlerine cevap veren ve bu ihtiyaçları karşılayan, devlete yarar sağlayan değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Yöneticinin görevi uygulamada, gerektiği zaman bunları yorumlamaktır. Yöneticinin sorumluluğu yetkisini gücü oranında en iyiyi yönde kullanmaktır. Bunu yaparken takdir hakkını kullanmaktan kaçınamayacağı gibi, çoğu zaman kamu yararı konusundaki kendi yorumuna göre davranmak zorunda kalır. Hiçbir yönetici verdiği kararların bütün sonuçlarını hesaba katabilmek gücünde olamaz. Fakat takdir hakkı dediğimiz kavramın uygulanması ile gene de hem örgütü hem de toplumu mutlu veya mutsuz etmek gücüne sahiptir. Birçok boşluklarına rağmen, kamu yararı kavramı olmadan, yönetimin ne kuramını, ne de uygulamasını sağlamak olanaklı değildir. Çünkü bu kavramın yararları, sakıncalarından çok fazla olduğu gibi, yönetim kararlarında takdire temel olacak başka bir ölçüt de bulunmamaktadır (Bursalıoğlu, 1999, 185-187). Bir işi yapmaya zorunlu olanlar yani sorumlu olanlar bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmalıdırlar. Veya belirli kararları verme yetkisine sahip olanlar belirli işleri de yapmak zorunda olmalıdırlar. Bu açıdan kişiye yetkisi ölçüsünde sorumluluk vermek gerekir (Erdem, 2002, 26).

Yetkinin merkezileşmesi, örgüt yapısının bir veya birkaç düzeyinde toplanmasıdır (Bursalıoğlu, 2005, 71). Merkezi bir sistem içerisinde eğitim yöneticisinin yetki ve sorumluluklarında sorunlar oluşmaktadır. Bunun nedeni böyle bir sistemde yetki-sorumluluk dengesinin yansız ilkelere bağlanamaması ve hemen her zaman bozuk olmasıdır. Tutucu eğitim örgütlerinin çoğu, merkezciliği seçerler ve böylece her basamakta söz sahibi olan tek yönetici, bütün yetkileri üzerinde toplar. Bu tek yöneticilerin yetkilerini de, hiyerarşinin tepesinde bulunan tek yönetici kendi üzerinde toplar. Bunun sonucunda üst basamaklardaki yöneticiler, günlük işlerden başlarını kaldırıp, temel politika ve

kararlar üzerine eğilemezler çünkü hemen hemen hiç yetkileri kalmayan astları, bütün problemleri onlara getirecek, sorumluluktan haklı olarak kaçınmaya çalışacaklardır. Ayrıca üst tarafından verilen emir ve görevleri de, çeşitli savunma mekanizmaları sağlamadan yürütmek istemezler. Yetki-sorumluluk dengesizliğinin bu sonucu, olay ve üyelerin akıcılığı fazla olan eğitim örgütlerinde çok sık görülen bir davranıştır (Bursalıoğlu, 1999, 189-190). Bazı yöneticiler çalışanlarına, bir işi yaparken güvenmezler ya da görevi bir çalışana etkili bir şekilde görevlendirmedeki kendi yeteneklerine güvenmezler. Yöneticilerin, insanların işin içine girmelerini sağlamak için onları yetkilendirmeyi istiyormuş gibi davranmaları tehlikeli bir şekilde manipülasyona yaklaşır. Bu durumda çalışanların kullanıldıkları ve yetkilendirilmiş hissetmekten çok duygusal olarak boşaltıldıklarını hissettikleri belirtilir (Erdem, 2002, 22).

Örgütte ana politikalar saptanmadığı zaman, yetkinin aktarılması yararsızdır. Çünkü yetkinin aktarıldığı ast ne yönde karar alabileceğini bilemeyecektir. Aktarılan yetki, yönetici tarafından sürekli olarak kontrol edilmeli ve gerektiğinde geri alınmalıdır. Ancak yetki aktarılması ilkelerinden birinde ileri sürülen sorumluluğun aktarılmayacağı fikri, yetki aktarmasını etkisiz kıldığından tartışmaya açıktır. Çünkü sorumluluğun kendisinde bulunduğunu düşünen yönetici aktardığı yetkiye dayanarak karar alan astının bu kararlarını her an bozabilecektir. Böylece, sorumluluk kavramı yetki etkisi göstermektedir. Fazla yetki isteyen ve aktarılan yöneticinin başarısızlık oranı artar. Bu olasılığı karşılayacak ödül olmadığı zaman, sorumluluktan kaçınma davranışı meydana gelebilir. Değerlendirme ve sicil alma astı üste bağımlı kılar fakat yetki aktarması da üstün başarısını asta bağımlı kılar. Bu yüzden üstler astlarının başarısızlığa uğrayacağından çok korkarlar. Hâlbuki yöneticinin başarısızlığının gerçek nedeni yetki aktarmasındaki beceriksizliğidir (Bursalıoğlu, 1999, 191-192). İyi yöneticiler yetenekli çalışanların üstünlüklerinden faydalanırlar ve onlara git gide artan miktarda sorumluluk yüklerler (Erdem, 2002, 22).

Yetki aktarması eğitim-öğretimde bazı problemlere yol açabilir fakat öğretmen-öğrenci ilişkileri konusunda alınacak kararlarda bir kısmı

öğretmenlere aktarılınca, öğretmen-yönetici çatışmalarının önemli ölçüde azaldığı görülmektedir. Yetki aktarmayı bilmeyen veya bilmesine rağmen kabul etmeyen bir yönetici hem örgütü hem yönetimi sıkıntı ve tehlikeye sokabilir. Yöneticinin bütün yetkilerini astına aktarması ve temiz masa ilkesi izlemesi de hatalıdır. Böyle yapmakla rahat edeceğini sanan yönetici, bir süre sonra çok rahatsız olacaktır. Yönetmelikler hiyerarşide kişi veya grupların görevlerini ve çok kere sorumluluklarını belirtmiştir. Fakat bu sorumluluk verilme ve uygulama yollarını, yönetmelik ve emirlerde belirtilmesi yeterli değildir. Okul yöneticisinin bunları yazarların düşündüğü gibi anlayacak, yorumlayacak ve uygulayacak bilgi ve beceriye sahip olması gerekir (Bursalıoğlu, 1999, 192-195).

Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin tanımlarında yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklenmiştir. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır. Okul yöneticisinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği çeşitli bilim ve alanlarda derinleşmiş olmasını beklemek insafsızlık olur. Ancak kendisine verilen yetkileri kullanabilmesi ve yüklendiği görevleri yerine getirebilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir (Bursalıoğlu, 1999, 6).

Okul yöneticisinin belli davranışlarda bulunma hakkı, onun yetkisini; bu davranışlarda bulunma zorunluluğu da onun sorumluluğunu oluşturur (Balcı ve Aydın, 2003, 116). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre okul müdürünün yetki ve sorumlulukları şöyle belirlenmiştir:

İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev

tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225.html).

Bu yönetmelikle okul müdürüne okulu yönetme hakkı ve bunun için gerekli tüm davranışları gösterme hakkı tanınarak yetkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca okul müdürünün, okulu yönetmek için gereken davranışları gösterme zorunluluğu da belirtilmiştir.

Bir okul müdürünün kişisel özelliklerine, astlarının duydukları hayranlık ve bağlılık karizmatik yetkisini; geçmişteki alışkanlıkların ve geleneklerin izlenmesi geleneksel yetkisini; yasal ve yönetsel kurallara uyması rasyonel (bürokratik) yetkisini oluşturur. Astlar, okul müdürünün bu yetkilerini kabul ederler (Balcı ve Aydın, 2003, 116).

Okul müdürü ayrıca, okulun ihtiyaçlarını karşılamak üzere durum yetkisini; astlarının görevlerini yerine getirmelerini sağlayıcı emir vermek için makam yetkisini; okulda gerekli kararları vermek amacı ile bilgi ve becerilerini kullanarak uzmanlık yetkisini kullanır (Balcı ve Aydın, 2003, 116).

Okulu etkili ve verimli kılmakla sorumlu tutulan okul müdürünün etkili davranabilmesi için yetkiye sahip bulunması gereklidir. Yetki eksikliği, müdürün okul adına gerekli eylemlerde bulunma hakkını engelleyebileceği gibi, öğretmenleri işe yöneltme yeteneklerini de sınırlayabilir. Bu durumda yönetici, astları üzerindeki yaptırım gücünü yitirmiş olur (Sarıtaş, 1991, 16).

Mesainin takipçisi olmaktan başka bir şeyle ilgilenmeyen bir okul yöneticisi, öğretmenlerine liderlik edemez. Bütün işi öğrenci yoklamalarını tutmak, öğretmen devamsızlığını takip etmek, disiplin olayları ile ilgilenmek ve araç gereç donanımı gibi işler peşinde koşturmak olan bir okul yöneticisinin öğrenci ve öğretmenlere verdiği mesaj ile zamanının çoğunu koridorda, bahçede öğrencileri ile ve öğretmenler odasında geçiren bir yöneticinin verdiği mesaj çok farklıdır (Özden, 2005, 87).

Sarıtaş (1991) tarafından yapılan “İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlilikleri” isimli araştırmada, okul müdürlerinin, görevlerini gereği gibi yerine getirmeyen öğretmenlerin bu yönde davranmalarına engel olmak için öncelikle yasal yetkilerini fazla kullanmadıkları belirtilmiş, bu durum müdüre tanınan yetkilerin yaptırım gücünün zayıf olmasına, müdürlerin yetkilerini yerinde kullanamamasına, yetkiyi kullanmaktan alıkoyan etkenlerin fazla olmasına, müdürlerin bu tür sorunları yetki kullanmadan çözümleyebilmelerine, içinden geldikleri meslektaş ve arkadaşlarına karşı yetkiye başvurmanın güçlüğüne dayandırılmıştır.

Yönetici yetkisini demokratik yollarla, karşılıklı anlaşma ve işbirliği yoluyla veya otokratik olarak çalışanları zorunlu kılma yoluyla kullanabilir. Çağımız insanının hiyerarşik olmaktan çok işlevsel yetkinin etkilediği bir gerçektir. Okul yönetiminde aşırı kontrolün yerini öğretmen ve diğer personele daha çok yetki ve sorumluluk verilmesi almıştır. Bu anlayış, okulda insan öğesini öne çıkaran, daha çok birlikte çalışmayı vurgulayan bir yapı ve işleyişin doğmasına yol açmıştır (Özden, 2005, 53).

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri iyi bir şekilde kullanmalıdır.Her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. İyi bir okul yöneticisinin yaratıcı olması, klasik uygulamaları sorgulaması beklenir. Yaratıcı yönetici sorumluluk alma ve dağıtmada cesaretlidir. Yönetici, bilgi ve becerisini geliştirirken sahip olduğu yeni yetkileri göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü her yeni yetki beraberinde farklı yeterlilik ihtiyaçlarını beraberinde getirir (Erdoğan, 2003, 90-91).

Yetkinin verildiği makamdaki kişinin yeterliklerinin düzeyi ile verilen yetki arasında bir uygunluğun aranması gerekir. Yönetimde yetki yeterlilik dengesine “liyakat” denir. Verilen yetkileri en iyi şekilde kullanacak olanların

makamlara getirilmesidir. Yetki istemeden önce, yöneticinin kendi yeterlilik düzeyinin bilincinde olması, yöneticilik özellikleri ile kendini çok iyi tanıması gerekir. Her yeni yetki beraberinde farklı yeterlilik gereksinimlerini getirir. Eğer yönetici yetkilerinin artışına koşut, yöneticilik bilgi ve becerisini geliştiremiyorsa, başarısızlık eğrisinin yükselmesi kaçınılmaz olacaktır (Açıkalın, 1998, 78).

Yöneticinin bulunduğu pozisyon, yöneticiyi yetkiyle donatmış olabilir. Burada önemli olan yetkiyle donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektir. Otoritenin kullanılmasında yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki daha da fazla olarak güç önemli rol oynayacaktır. Yetkisi olmadığı halde başkalarını etkileyen kişilere rahatça rastladığımız gibi, yetki ile donatıldığı halde kişileri etkileyemeyen, dolayısı ile sonuç almayan yöneticilere rastlamak mümkündür (İlgar, 2000, 81).

Bir eğitim öğretim kurumu olarak okulların fonksiyonlarında geçmişten günümüze gelinceye kadar önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Okulların bu hızlı gelişmeleri içerisinde, okul müdürlerinin okulda performans değerlendirmesi, insan kaynaklarını yönetmesi ve yönlendirmesi, öğrenci potansiyelini çağdaş kriterler doğrultusunda yönlendirmesi için bulundukları, ancak uygun yetkilerle donanmadıkları veya yetkilerini kullanamadıkları görülmüştür (Güler, 2002, 2).

Okul sosyal yönü ağırlıklı bir kurumdur. Toplumda var olan tüm değerleri, inançları ve ideolojileri okul içinde bulmak olasıdır. Okulun öğretim konuları olarak alınan ve toplumsal fikir birliği olarak kabul edilen değerlerin çoğu, toplum kesimlerinde önemli bir ağırlığı sahip değildir. Türkiye de okullar çevrelerini değerler yönünden etkileyecek kadar güçlü olma niteliklerini bilerek yitirmektedir. Okulun, çevrenin, yöneticinin değerleri karmaşık bir görünüm sergilemektedir. Okul yöneticileri meslek eğitimlerinin ve güvencelerinin yetersizliği nedeniyle kafalarında birden çok değer çatışma halindedir. Okulların bir değişim sancısı içinde olduklarına ilişkin belirtiler genel işleyişlerinde de gözlenmektedir. Geleceğin okulları, sistemi zorlamaktadır. Bu oluşumun hızlı, güvenli, gerçekleşebilmesi için yetişmiş okul yöneticilerinin iş

başında olması gerekmektedir. Eğitim sisteminin sorunlarının çözümünde okulun ilk hareket noktası olarak kullanabilmek için, ilk aşamada okul müdürlerinin yetkinleştirilmesi ile başlamak somut ve geçerli bir yaklaşım olarak görülmektedir (Açıkalın, 1998, 83).

Okul müdürleri, sorumluluklarının fazla olduğunu buna karşılık yeterince yetki kullanamadıklarını, yetkilerin merkezde toplandığını savunmaktadırlar. Yetkilerini kullanacakları zaman birçok problemle karşılaştıklarını ve bir bürokrasi karmaşasıyla yüz yüze olduklarını belirtmektedirler (Güler, 2002, 4).

20 yıl önce tamamladıkları eğitimde kazandıkları eğitim ve yönetim anlayışı ile bugünün okullarını yönetmek zorunda kalan yöneticileri suçlamak haksızlıktır. Okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli ve hem geleceğin yöneticileri, hem de mevcut yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir. Okul yöneticisi, okulun performansını iyileştirme konusunda geniş yetkilere sahip olmalıdır. Bu yetki birlikte çalışacağı öğretmenleri seçme konusunu da kapsamalıdır (Özden, 2005, 85).

Demokrasinin işleyiş özelliği, tüm örgütsel eylemlerde yöneticilerin kazandıkları karar yetkilerini, korumalarını ve çalışanlarla paylaşarak genişletmelerini gerektirir. Eğitim yönetiminin demokratikleşmesi için; demokratik düşünmeyi, davranmayı benimsemiş, demokrasiyi yaşayan ve okulunda yaşatan yetkin okul yöneticilerine gereksim vardır (Açıkalın, 1998, 5-6).

Okul yöneticilerinin yetki kullanımında gösterdikleri tereddütler, teori yönünden zayıf olmalarından ve yönetici olmadan önce yetiştirme eğitimi almamalarından kaynaklanabilmektedir. Bunun giderilebilmesi için teori ve uygulamanın bir bütün olarak kabul edilmesi, eğitim yönetimi biliminin bulgularından yararlanılması, yöneticinin teori ve uygulamayı bilen kişiler olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticisinin yetkisi ile sorumluluğu dengesiz olduğundan, sorumlulukla oranlı yetki verilmesini öngören yönetim ilkelerinin uygulanması gerçekleştirilebilir. Gerçek şudur ki eğitim ve okul yönetimi artık uzmanlık bilgi ve becerisini gerektirmektedir.

Araştırmacının da araştırmanın yapıldığı örgütte yönetici olması nedeniyle kendi yaşadığı ve karşılaştığı yöneticilerin, kullandıkları yetkilerini tam bilemedikleri, hangi tür yetkilerini hangi ortamlarda kullanacaklarını kestiremedikleri düşünülmektedir. Yetki türlerinin ve düzeylerinin bilinmesinin, belirtilen eksiklik ve aksaklıkların ortadan kaldırılmasına yardımcı olacağı ve okul yöneticilerinin yetkilerini kullanırken bu araştırma sonucundan yararlanarak daha isabetli davranabileceği umulmaktadır. Bu araştırmanın problemi; Mamak ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürleri hangi yetki türünü ne düzeyde kullanmaktadırlar?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; İlköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin Mamak ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerini belirlemektir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürleri hangi tür yetkileri ne düzeyde kullanmaktadırlar?
2. İlköğretim okulu müdürleri ile müdür yardımcılarının görüşleri açısından okul müdürlerinin yetki kullanma tür ve düzeylerini algılamaları arasında fark var mıdır?
3. İlköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma tür ve düzeyleri arasında okul müdürlerinin cinsiyet, yaş, kıdem, mezun olunan son eğitim kurumu ve atanma şekli açısından anlamlı fark var mıdır?
4. İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları başlıca engeller nelerdir?
5. İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin yetki kullanmaktan kaçınmalarına yol açan etkenler nelerdir?
6. İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürleri yetkilerini aşan durumlarda nasıl davranmaktadırlar?

Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim şekilleri ülkenin gelecek kuşaklarını yetiştiren okulların etkililiği ve verimliliğinde önemli bir yer tutmaktadır. Yetki kullanma türü ve düzeyleri, eğitimi önemli ölçüde etkileyen bir değişkendir. Okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri, bulundukları kurumların başarısı açısından önemlidir.

Okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerinin belirlenmesi ile yöneticilerin yetkileri üzerine düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratılabilecektir. Ayrıca yöneticilerin kullandıkları yetki türlerini belirlemek, geleceğin yöneticilerini yetiştirmek için iyi bir yol gösterici olabilecektir.

Bu araştırma ile elde edilen bulguların var olan yetki türü ve düzeyleri hakkında daha gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına katkı sağlayacağı ve ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanma eğilimlerinde bu araştırmada belirlenecek ayrıntılı araştırma verilerinden yararlanılabileceği düşünülmektedir. İlgili makamların araştırma bulgularını dikkate alması ve yönetici yetiştirmede bu bulgulardan yararlanarak gerekli önlemleri alması umulmaktadır.

Araştırmanının Sınırlılıkları

Bu araştırma;

1. 2007- 2008 öğretim yılında görevde bulunan Mamak İlçesi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Mamak ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerine uygulanan, ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerini belirleme anketi'nden elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları şöyledir:

Yetki: Yasal güç, emir verme ya da eyleme geçme, yöneticinin belli davranışları gösterebilme hakkı. Göreve veya makama dayanan başkalarının bir işi yapmasını veya yapmamasını isteme hakkı. Başkalarının davranışlarını etkileyerek karar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı. Bu araştırmada yetki kavramı yetke, otorite ve egemenlik kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Sorumluluk: Yöneticinin belirli davranışlarda bulunma, yönetimde görevi yapma, verilmiş yetkilerin kullanılma, bir işi istenilen nitelikte ve nicelikte yapma zorunluluğu.

Güç: Kabul ettirme, inandırma ve ikna etme yeteneği. Yönetici davranışının, yöneticinin etrafındaki durumları etkilemesi.

Eğitim Yönetimi: Yönetim biliminin eğitime uygulanmasıdır. Eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaların ve alınan kararların uygulanması.

Eğitim Yöneticisi: Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerinde okullar dışında kalan yöneticileri ifade eder.

Okul Yönetimi: Eğitim yönetiminin sınırlı bir alan olarak okula uygulanması.

Bu araştırmada;

Okul Yöneticisi: Mamak ilçesi resmi ilköğretim okullarında görevli müdürleri, müdür başyardımcılarını ve müdür yardımcılarını ifade eder.

Müdür: Mamak ilçesi resmi ilköğretim kurumlarının müdürlerini ifade eder.

Müdür Başyardımcısı: Mamak ilçesi resmi ilköğretim kurumlarının müdür başyardımcılarını ifade eder.

Müdür Yardımcısı: Mamak ilçesi resmi ilköğretim kurumlarının müdür yardımcılarını ifade eder.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, veri toplama aracının geliştirilmesine, verilerin toplanmasına ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırmada, Ankara İli Mamak İlçesi İlköğretim Okullarında görevli ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri ortaya konulmuştur. Araştırmanın konusuna ve amaçlarına uygun düştüğünden, araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2005, 77). Bu yöntemde olaylar doğal ortamı içinde ele alınmakta, araştırma kurum personeline zorluk çıkarmadan, mevcut düzeni bozmadan, değiştirmeden yapılabilmektedir (Kaptan, 1991, 59). Araştırma ile ilgili veriler anket uygulaması yoluyla toplanmıştır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2007- 2008 öğretim yılında Ankara İli Mamak İlçesi İlköğretim Okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu ilçede 2007-2008 öğretim yılında 92 ilköğretim okulunda, 92 müdür, 4 müdür başyardımcısı ve 144 müdür yardımcısı görev yapmaktadır (Ek 1).

Grubun tamamına ulaşmak hedeflenmiş ve ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri anketi araştırmacının kendisinin de okul müdürü olması dolayısıyla kendisi dışında kalan grubu oluşturan bütün yöneticilere uygulanmıştır.

Yönetici Anketi Kişisel Bilgileri

Bu başlık altında, araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet, yaş grubu, okuldaki görevleri, yöneticilikteki kıdemleri, atanma şekli, mezun olduğu en son eğitim kurumuna göre dağılımlarına ilişkin kişisel bilgiler incelenmiştir.

Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanlara ilişkin ölçme aracının birinci bölümünden toplanan verilere ilişkin bulgular Tablo 1'de özetlenmiştir.

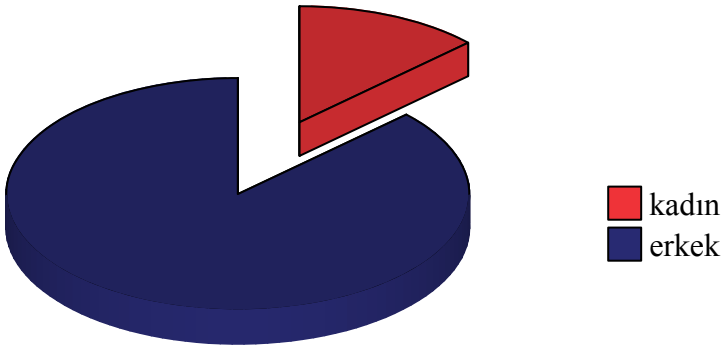
Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Kişisel Bilgiler

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	31	13.0
	Erkek	208	87.0
Yaş	20-30 yaş	9	3.8
	31-40 yaş	92	38.5
	41-50 yaş	105	43.9
	51 yaş ve üzeri	33	13.8
Görev Türü	Okul Müdürü	91	38.1
	Müd. Baş. Yard./Müd. Yard.	148	61.9
Yöneticilik Kıdemi	5 yıl ve daha az	98	41.0
	6-10 yıl	51	21.3
	11-15 yıl	47	19.7
	16-20 yıl	24	10.0
	21 yıl ve üzeri	19	8.0
Atanma Şekli	Sınavla atama	49	20.5
	Sınavsız atama	190	79.5
Eğitim Durumu	Ön lisans	34	14.2
	2+2 lisans tamamlama	37	15.5
	3 yıllık eğitim ensitütüsü	9	3.8
	Lisans	131	54.8
	Lisansüstü(Yükseklisans/Doktora)	28	11.7
	TOPLAM(N)	239	100.0

Tablo 1'de görülen yöneticilerin kişisel bilgilerine ait veriler ve bu verilere ilişkin açıklamalar aşağıda şekillerle birlikte verilmiştir. Kişisel bilgiler cinsiyet, yaş, görev türü, yöneticilik kıdemi, atanma şekli ve mezun olunan son eğitim kurumu değişkenlerinden oluşmaktadır.

Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı Şekil 1'de verilmiştir.

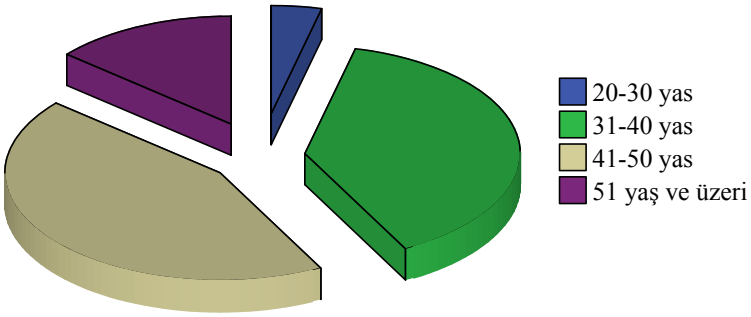


Şekil 1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Şekil 1'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin % 87'si erkek, % 13'ü kadın yöneticidir.

Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı Şekil 2'de verilmiştir.

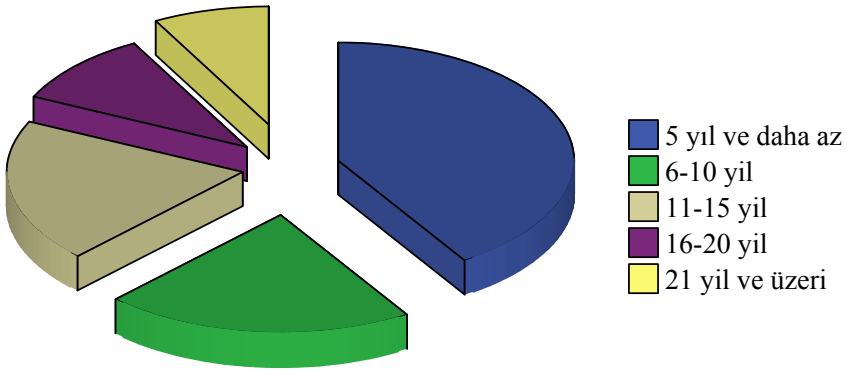


Şekil 2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Şekil 2'de de görüldüğü gibi yöneticilerin yarıya yakını (% 44'ü) 41–50 yaş aralığında olup, çok azı (% 4'ü) 20–30 yaş aralığındadır.

Yöneticilerin Meslekteki Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin meslekteki yöneticilik kıdemine göre dağılımı Şekil 3'te verilmiştir.

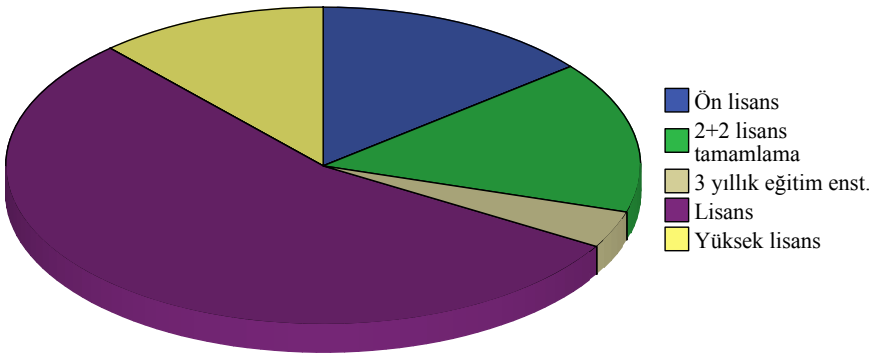


Şekil 3. Yöneticilerin Meslekteki Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımı

Şekil 3'te de görüldüğü gibi yöneticilerin meslekteki tecrübeleri bakımından kıdemleri değerlendirildiğinde çoğunluğu (% 41'i) 5 yıl ve daha az süreli mesleki kıdeme sahiptirler.

Yöneticilerin Mezun Olduğu En Son Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin mezun olduğu en son eğitim kurumuna göre dağılımı Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. Yöneticilerin Mezun Olduğu En Son Eğitim Kurumuna Göre Dağılımı

Şekil 4'te de görüldüğü gibi yöneticilerin öğrenim düzeyleri incelendiğinde yarıdan fazlası (% 55 inin) lisans, çok azı ise (% 4'ünün) 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunudurlar.

Müdür ve müdür yardımcılarının büyük çoğunluğunun (% 80'inin) atanma şekli sınavsız iken, sadece % 20'si sınavla atanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 38'inin görevi okul müdürü iken, % 68'inin görevi müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısıdır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu araştırmada Ankara İli Mamak İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ilköğretim okullarında görevli ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri konusunda yöneticilerin görüşlerini ortaya koymak amacıyla müdür ve müdür yardımcıları için iki ayrı anket formu düzenlenmiştir. Yöneticilere uygulanan ankette yer alan ifadeler, literatür taraması ile elde edilen bilgilere dayalı olarak oluşturulmuştur.

Yöneticilere uygulanan 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerini Belirleme Anketi', ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerini ölçen, 1-5 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir: "(1) Hiç, (2) Az,

(3) Orta, (4) Çok, (5) Pek Çok" seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekteki en düşük puan 'bir' iken, en yüksek puan 'beş'tir. Kullanılan anket formu beş bölümden oluşmuştur. 1. Bölümde, genel açıklamalar yapılmış, anketin amacı, nasıl cevaplandırılacağı vurgulanarak, cinsiyet, yaş grubu, okuldaki görevleri, yöneticilikteki kıdemleri, atanma şekli, mezun olduğu en son eğitim kurumu ile ilgili kişisel bilgileri içeren maddeler, 2. Bölümde, okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerinin belirlenmesine ilişkin maddeler, 3. Bölümde, okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları engellere ilişkin maddeler, 4. Bölümde, okul müdürlerinin yetki kullanmaktan kaçınma nedenlerine ilişkin maddeler, 5. Bölümde, okul müdürlerinin yetkilerini aşan durumlara karşı gösterdikleri davranışlara ilişkin maddeler yer almıştır.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerini Belirleme Ölçeğini hazırlamak için konuyla ilgili alanyazın taranmış, araştırma konusu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelenmiştir. İlgili alanyazın incelenmesi sonucunda 107 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek taslağının oluşturulmasında bu havuzdan yararlanılmış ve tez danışmanı ile görüşülerek 84 maddelik bir ölçek taslağı oluşturulmuştur.

Hazırlanan ölçek taslağı, tez danışmanı (Prof. Dr. İnayet Aydın) ve eğitim yönetimi ile ölçme ve değerlendirme alanlarında uzman olan kişilerin (Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. Kasım Karakütük, Prof. Dr. Rıfat Miser, Prof. Dr. Haydar Taymaz, Prof. Dr. Servet Özdemir, Doç. Dr. Yasemin Kepenekçi, Yrd. Doç. Dr. Şakir Çınkır, Ar. Gör. Çiğdem Apaydın) görüşlerine sunulmuştur. Ölçek, uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda yeniden ele alınmış, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra geçerlilik ve güvenirliğinin test edilmesi için ön uygulama yapılmıştır. Geliştirilen anketin ön uygulaması evrende yer alan okullarla benzerlik gösteren ancak evrende yer almayan; Ankara iline bağlı Çankaya, Keçiören, Altındağ, Sincan, Yenimahalle merkez ilçelerindeki 30 ilköğretim okulunda görev yapan 82 yöneticiye uygulanmıştır. Ön uygulama yapılan okullar ile yönetici sayıları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ön Uygulama Yapılan İlköğretim Okulları ve Yönetici Sayıları

SIRA NO	İLÇE	OKUL ADI	YÖNETİCİ SAYISI			
			MÜDÜR	MÜDÜR BAŞYAR-DIMCISI	MÜDÜR YARDIM-CISI	TOPLAM
1	ÇANKAYA	Sarar İ.Ö.O.	1	-	2	3
2		Boztepe İ.Ö.O.	1	-	1	2
3		Metin Oktay İ.Ö.O.	1	-	1	2
4		Timur İ.Ö.O.	1	-	1	2
5		Mohaç İ.Ö.O.	1	-	2	3
6		İncesu İ.Ö.O.	1	-	-	1
7		Mithatpaşa İ.Ö.O.	1	-	1	2
8	KEÇİÖREN	Ziraat Bankası 120.Yıl İ.Ö.O.	1	-	3	4
9		Ulviye Fenmen İ.Ö.O.	1	-	1	2
10		Kamil Ocak İ.Ö.O.	1	1	2	4
11		Osman Hamdibey İ.Ö.O.	1	-	3	4
12		Kocatepe İ.Ö.O.	1	-	2	3
13		Ahmet Cevdet Paşa İ.Ö.O.	1	-	2	3
14		Dr. Timurtaş İ.Ö.O.	1	-	2	3
15	ALTINDAĞ	13 Ekim İ.Ö.O.	1	-	-	1
16		Ali Ersoy İ.Ö.O.	1	-	2	3
17		Nazife Hatun İ.Ö.O.	1	-	2	3
18		Hüseyin Güllü Ceylan İ.Ö.O.	1	-	2	3
19		24 Kasım İ.Ö.O.	1	-	2	3
20		İhsan Sungu İ.Ö.O.	1	-	2	3
21		Beşikkaya İ.Ö.O.	1	1	2	4
22		Kaşgarlı Mahmut İ.Ö.O.	1	-	3	4
23	SİNCAN	Mehmet Sündüs İçli İ.Ö.O.	1	-	2	3
24		Osman Ünyazıcı İ.Ö.O.	1	-	2	3
25		Fatih İ.Ö.O.	1	-	2	3
26		Sincan İ.Ö.O.	1	-	2	3
27	YENİMAHALLE	Celayir İ.Ö.O.	1	-	1	2
28		Ayşe Tokur İ.Ö.O.	1	-	1	2
29		Çalışanlar İ.Ö.O.	1	-	1	2
30		Dedekorkut İ.Ö.O.	1	-	1	2
TOPLAM			**30**	**2**	**50**	**82**

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda yapı geçerliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenirliğini saptamak için ise Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. Burada Kalaycı'nın (2006, 405) alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütleri esas alınmıştır. Bu ölçütler aşağıda belirtilmiştir:

.00 ≤ α ≤ .40 ise ölçek güvenilir değildir.
.40 ≤ α ≤ .60 ise ölçek düşük güvenirliktedir.
.60 ≤ α ≤ .80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
.80 ≤ α ≤ 1 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Uygulama sonuçları değerlendirilip, yöntem ve içerik konusunda gerekli görülebilecek geliştirmeler yapıldıktan sonra ölçek 65 maddeye indirilmiştir (Ek 2, 3).

Hazırlanan ölçek taslağı literatüre dayalı olarak hazırlandığından, her alt ölçek başlı başına bir ölçek olarak tasarlandığı için faktör analizi her alt ölçeğe uygulanmış ve her alt ölçeğin tek boyutlu olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliğine ve madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Bu konuda Büyüköztürk (2007, 170) genel olarak, madde - toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, .20 - .30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği veya maddenin düzeltilmesi gerektiği, .20'den daha küçük maddelerin ise teste alınmaması gerektiğini önermektedir.

Maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt etmesi için madde toplam korelasyonu .30'un altında kalan maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Madde faktör yük değerinin .45 ve daha yüksek olması, maddelerin seçiminde iyi bir ölçüttür (Büyüköztürk, 2007, 124). Bu nedenle faktör analizi sonuçlarına göre faktör yük değeri .45'in altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Maddelerin içerikleri, ölçülen özellikler dikkate alınarak, faktörler adlandırılmıştır. İlk faktör kullanılan yetki türü ve düzeyleri, ikinci faktör yetki kullanmada karşılaşılan engeller, üçüncü faktör yetki kullanmaktan kaçınma nedenleri, dördüncü faktör ise yetkiyi aşan durumlara karşı gösterilen davranışlar olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizi, yukarıda sözü edilen dört alt ölçeğe ve birinci alt ölçeğin üç alt boyutuna ayrı ayrı uygulanmıştır. Alt ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçlarına bakıldığında; ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görüşleri ölçeğinin birinci boyutu olan "okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri"nin birinci alt boyutu rasyonel yetki türü boyutunda 14 madde bulunmaktadır ve ölçeğin 1., 2., 4., 5., 10., 11., 16., 17., 21., 22., 27., 28., 33. ve 34. maddeleridir. Bu maddelerin faktör yüklerinin dağılımları .49 ile .84 arasında değişmektedir. Bu boyut, ölçekte ölçülmek istenen özelliklerin % 61'ini açıklamaktadır. Birinci boyuta ait faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları Tablo 3'te gösterilmiştir.

İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri'nin alt boyutu rasyonel yetki türü ölçeği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = 0.88$ olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir. Madde toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyon değerleri .32 ile .72 arasındadır.

Tablo 3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeyleri'nin Alt Boyutu Rasyonel Yetki Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

Rasyonel Yetki Kullanma Durumu	Madde-Toplam Korelasyonu	Faktör Yükü
M1	0,56	0,49
M2	0,59	0,84
M4	0,56	0,81
M5	0,59	0,72
M10	0,41	0,84
M11	0,72	0,81
M16	0,35	0,51
M17	0,48	0,80
M21	0,65	0,50
M22	0,58	0,53
M27	0,32	0,82
M28	0,51	0,75
M33	0,70	0,73
M34	0,70	0,60
Açıklanan Varyans: % 61		
Alfa Güvenirliği: 0.88		

İlköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görüşleri ölçeğinin birinci boyutu olan "okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri"nin ikinci alt boyutu geleneksel yetki türü boyutunda 11 madde bulunmaktadır ve ölçeğin 6., 7., 12., 13., 18., 23., 24., 29., 30., 35. ve 36. maddeleridir. Bu maddelerin faktör yüklerinin dağılımları .57 ile .86 arasında değişmektedir. Bu boyut, ölçekte ölçülmek istenen özelliklerin % 62'sini açıklamaktadır. İkinci boyuta ait faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeyleri'nin Alt Boyutu Geleneksel Yetki Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

Geleneksel Yetki Kullanma Durumu	Madde-Toplam Korelasyonu	Faktör Yükü
M6	0,52	0,66
M7	0,55	0,64
M12	0,37	0,83
M13	0,46	0,73
M18	0,46	0,73
M23	0,54	0,57
M24	0,55	0,63
M29	0,32	0,70
M30	0,52	0,86
M35	0,56	0,62
M36	0,49	0,66
Açıklanan Varyans: % 62		
Alfa Güvenirliği: 0.83		

İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri'nin alt boyutu geleneksel yetki türü ölçeği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = 0.83$ olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir. Madde toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyon değerleri .32 ile .55 arasındadır.

İlköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görüşleri ölçeğinin birinci boyutu olan "okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri"nin üçüncü alt boyutu karizmatik yetki türü boyutunda 13 madde bulunmaktadır ve ölçeğin 3., 8., 9., 14., 15., 19., 20., 25., 26., 31., 32., 37. ve 38. maddeleridir. Bu maddelerin faktör yüklerinin

dağılımları .58 ile .92 arasında değişmektedir. Bu boyut, ölçekte ölçülmek istenen özelliklerin % 62'sini açıklamaktadır. Üçüncü boyuta ait faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeyleri'nin Alt Boyutu Karizmatik Yetki Türü Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

Karizmatik Yetki Kullanma Durumu	Madde-Toplam Korelasyonu	Faktör Yükü
M3	0,59	0,58
M8	0,82	0,86
M9	0,66	0,65
M14	0,56	0,60
M15	0,82	0,84
M19	0,84	0,88
M20	0,78	0,84
M25	0,58	0,67
M26	0,62	0,69
M31	0,74	0,80
M32	0,87	0,92
M37	0,82	0,86
M38	0,85	0,90
Açıklanan Varyans: % 62		
Alfa Güvenirliği: 0.95		

İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri'nin alt boyutu karizmatik yetki türü ölçeği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = 0.95$ olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir. Madde toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyon değerleri .56 ile .87 arasındadır.

İlköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görüşleri ölçeğinin ikinci boyutu olan "okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları engeller" boyutunda 11 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin faktör yüklerinin dağılımları .60 ile .89 arasında değişmektedir. Bu boyut, ölçekte ölçülmek istenen özelliklerin % 61'ini açıklamaktadır. İkinci boyuta ait faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları Engeller Boyutu Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

Yetki Kullanmada Karşılaşılan Engeller Durumu	**Madde-Toplam Korelasyonu**	**Faktör Yükü**
M1	0,47	0,60
M2	0,36	0,62
M3	0,62	0,76
M4	0,51	0,67
M5	0,49	0,79
M6	0,50	0,69
M7	0,67	0,67
M8	0,59	0,69
M9	0,69	0,87
M10	0,66	0,88
M11	0,59	0,89
Açıklanan Varyans: % 61		
Alfa Güvenirliği: 0.87		

İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları engeller boyutu ölçeği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = 0.87$ olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu

kabul edilmiştir. Madde toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyon değerleri .36 ile .69 arasındadır.

İlköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görüşleri ölçeğinin üçüncü boyutu olan "okul müdürlerinin yetki kullanmaktan kaçınma nedenleri" boyutunda 10 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin faktör yüklerinin dağılımları .60 ile .89 arasında değişmektedir. Bu boyut, ölçekte ölçülmek istenen özelliklerin % 73'ünü açıklamaktadır. İkinci boyuta ait faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanmaktan Kaçınma Nedenleri Boyutu Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

Yetki Kullanmaktan Kaçınma Nedenleri Durumu	**Madde-Toplam Korelasyonu**	**Faktör Yükü**
M1	0,84	0,91
M2	0,84	0,89
M3	0,88	0,88
M4	0,86	0,87
M5	0,79	0,87
M6	0,81	0,87
M7	0,85	0,85
M8	0,79	0,83
M9	0,71	0,83
M10	0,83	0,76
Açıklanan Varyans: % 73		
Alfa Güvenirliği: 0.96		

İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin yetki kullanmaktan kaçınma nedenleri boyutu ölçeği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı α = 0.96 olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir. Madde toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyon değerleri .71 ile .88 arasındadır.

İlköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görüşleri ölçeğinin dördüncü boyutu olan "okul müdürlerinin yetkilerini aşan durumlara karşı gösterdikleri davranışlar" boyutunda 6 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin faktör yüklerinin dağılımları .51 ile .80 arasında değişmektedir. Bu boyut, ölçekte ölçülmek istenen özelliklerin % 67'sini açıklamaktadır. İkinci boyuta ait faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetkilerini Aşan Durumlara Karşı Gösterdikleri Davranışlar Boyutu Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

Yetkiyi Aşan Durumlara Karşı Gösterilen Davranışlar Durumu	**Madde-Toplam Korelasyonu**	**Faktör Yükü**
M1	0,42	0,51
M2	0,40	0,80
M3	0,49	0,73
M4	0,44	0,56
M5	0,38	0,54
M6	0,35	0,72
Açıklanan Varyans: % 67		
Alfa Güvenirliği: 0.74		

İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin yetkilerini aşan durumlara karşı gösterdikleri davranışlar boyutu ölçeği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı α = 0.74 olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir. Madde toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyon değerleri .35 ile .49 arasındadır.

Verilerin Çözümlenmesi

Araştırmada toplanan veriler, bilgisayarda SPSS 15.0 İstatistik Programı yardımı ile çözümlenmiştir.

Araştırmada likert tipi beşli dereceleme ölçeği kullanıldığından, anketten beşli dereceleme ölçeğine göre elde edilen ortalama puanların yorumlanması için 1.00-1.80 (hiç), 1.81-2.60 (az) 2.61-3.40 (orta), 3.41-4.20 (çok), 4.21-5.00 (pek çok) puan aralıkları kullanılmıştır.

Yöneticilerin, ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde, aritmetik ortalama ($\overline{X}$) ve standart sapma (ss) ve yüzde değerleri bulunmuş, bu değerlerin yöneticilerin cinsiyet, görev türü ve atanma şekli değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine 't-testi' ile bakılmıştır. Yaş, yöneticilikteki kıdem, mezun olunan son eğitim kurumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine tek yönlü ANOVA (One-way ANOVA) ile bakılmıştır.

Boyutlara göre müdür ve müdür başyardımcısı/müdür yardımcısı görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına 't-testi' ile bakılmıştır. Araştırmada anlamlılık (manidarlık) düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri için toplanan verilerden elde edilen bulgular, tablo ve açıklamalarıyla birlikte verilerek bunlara dayalı yorumlar yapılmıştır.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan 91 ilköğretim okulu müdürünün görüşlerine ilişkin bulgular rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanımı boyutları için ayrı olarak incelenmiştir.

Rasyonel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Rasyonel yetki kullanımı boyutunda yer alan 14 ifadeye ait aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve sıra değerler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin rasyonel yetki kullanımına ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri ($\overline{X}$=3.25) ile ($\overline{X}$=4.49) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Okul müdürleri, "bütün çalışanlara eşit mesafede bulunma" ($\overline{X}$=4.49), "yetkilerini kullanırken mantıklı ve demokratik esasları göz önünde bulundurma" ($\overline{X}$=4.42) ve "okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alma" ($\overline{X}$=4.37) davranışlarını "pek çok" düzeyde en çok kullandıkları rasyonel yetki olarak belirtmişlerdir.

Tablo 9. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rasyonel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Görüşleri

Madde No	İfadeler	$\overline{X}$	ss	Derecesi
17	Bütün çalışanlara eşit mesafede bulunurum.	4,49	0,78	Pek çok
11	Yetkilerimi kullanırken mantıklı ve demokratik esasları göz önünde bulundururum.	4,42	0,58	Pek çok
5	Okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alırım.	4,37	0,71	Pek çok
22	Yasal olarak açık bir şekilde tanımlanmış bir yetkiye göre hareket ederim.	4,31	0,76	Pek çok
2	Okulla ilgili sorunların çözümünde, okul çalışanlarının da görüşünü alırım.	4,26	0,66	Pek çok
34	Okulda bütün çalışanların yasalara uygun olan emirlerime titizlikle uymalarını isterim.	4,04	0,79	Çok
4	Okulda rasyonel kural veya normlara göre hareket ederim.	4,01	0,62	Çok
33	Kriz durumunda, kriz eylem planına göre hareket ederim.	4,00	0,87	Çok
1	Okul çalışanlarından istediğim görevler, görev tanımlarından doğar.	3,98	0,67	Çok
21	Yasal olarak açık bir şekilde tanımlanmış bir yetkiye göre hareket ederim.	3,95	0,70	Çok
28	Yetkilerimi yasalar çerçevesinde koyduğum, sınırları açıkça belirlenmiş kurallara göre kullanırım.	3,86	0,71	Çok
27	Yetkilerime karşı çalışanların yükümlülüğü, sadece görevlerinden kaynaklanmaktadır.	3,58	0,86	Çok
16	Okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerimi kullanırım.	3,35	1,14	Orta
10	Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izler, yasalara göre önlem alırım.	3,25	0,97	Orta
	Toplam Puan	**55,88**		
	Toplam Puanın Ortalaması	**3,99**		**Çok**

Mete'nin 2003'te yaptığı "İlköğretim Okullarında Öğretmen Yetkilendirilmesi" adlı araştırmada, okul yöneticilerinin okulda alınan kararlara

öğretmenleri katmadığı ve okulda yapılacak olan çalışmaların programlanmasına dahil etmedikleri, okullarda yöneticilerin takım çalışmalarını desteklemediği, kritik kararlarda öğretmenlere söz hakkı vermediği sonucu çıkmıştır. Taşatan'ın 2003 yılında yaptığı "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Devretme Düzeyleri- Sakarya İli Örneği" adlı araştırmada da benzer şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. Okulda kararların büyük çoğunluğu üst yöneticiler tarafından alınmakta, devredilen karar ve yetkilerde sınırlı davranıldığı belirtilmektedir. Bu araştırmada ise okul yöneticileri, okul müdürlerinin okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte aldıklarını belirtmektedirler.

Okul müdürleri, "okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izleyip, yasalara göre önlem alma" ($\overline{X}$=3.25) ve "okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanma" ($\overline{X}$=3.35) davranışlarını "orta" düzeyde en az kullandıkları rasyonel yetki olarak belirtmişlerdir.

Sarıtaş (1991) tarafından yapılan "İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlilikleri" isimli araştırmada da buna benzer bulgular ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin, görevlerini gereği gibi yerine getirmeyen öğretmenlerin bu yönde davranmalarına engel olmak için öncelikle yasal yetkilerini fazla kullanmadıkları belirtilmiş, bu durum müdüre tanınan yetkilerin yaptırım gücünün zayıf olmasına, müdürlerin yetkilerini yerinde kullanamamasına, yetkiyi kullanmaktan alıkoyan etkenlerin fazla olmasına, müdürlerin bu tür sorunları yetki kullanmadan çözümleyebilmelerine, içinden geldikleri meslektaş ve arkadaşlarına karşı yetkiye başvurmanın güçlüğüne dayandırılmıştır.

Okul müdürlerinin rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin toplam 14 ifadeye göre ilköğretim okulu müdürlerinin puanlarının ortalaması 55.88, standart sapması 5.61'dir. İlköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin rasyonel yetkilerini ($\overline{X}$=3.99) "çok" düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Geleneksel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Yetki kullanımının geleneksel boyutuna ilişkin okul müdürlerinden elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Geleneksel yetki kullanım boyutunda yer alan 11 ifadeye ait aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve sıra değerler Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Geleneksel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Görüşleri

Madde No	İfadeler	$\overline{X}$	ss	Derecesi
29	Yetkilerimi kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundururum.	4,42	0,52	Pek çok
35	Özel görevleri, yapabileceğine inandığım personele veririm.	4,29	0,78	Pek çok
7	Okul çalışanlarının emir ve talimatlarıma itaat etmelerini beklerim	4,02	0,84	Çok
24	Okul çalışanlarının emirlerime uymaya istekli olmalarını isterim.	3,82	0,81	Çok
30	Okulun amaçlarına ulaşması için, riski olmayan ve iyi bilinen, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını benimserim.	3,80	0,79	Çok
18	Beraber çalışacağım personelin teknik bilgisinden çok güvenilir olmasını yeğlerim.	3,78	0,81	Çok
6	İşlerin mevcut yapılma şekillerini korumaya çalışırım.	3,70	0,82	Çok
23	Eğitim sisteminde mevzuatın öngördüğü görevleri yapar, riskli davranışlardan kaçınırım.	3,53	0,95	Çok
13	Yetkilerimi kullanırken daima resmi prosedüre uygun davranırım.	3,49	0,90	Çok
36	Okul çalışanlarının itaat ederek beni memnun etmelerini beklerim	2,90	1,17	Orta
12	Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alır, gerektiğinde ceza veririm.	2,08	0,83	Az
	Toplam Puan	**39,84**		
	Toplam Puanın Ortalaması	**3,62**		**Çok**

Okul müdürlerinin geleneksel yetki kullanımına ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri ($\overline{X}$=2.08) ile ($\overline{X}$=4.42) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Okul müdürleri, "yetkilerini kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurma" ($\overline{X}$=4.42) ve "özel görevleri, yapabileceğine inandığı personele verme" ($\overline{X}$=4.29) davranışlarını "pek çok" düzeyde en çok kullandıkları geleneksel yetki olarak belirtmişlerdir.

Okul müdürleri, "okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alıp, gerektiğinde ceza vermeyi" ($\overline{X}$=2.08) "az" düzeyde ve "okul çalışanlarının itaat ederek kendisini memnun etmelerini beklemesi" ($\overline{X}$=2.90) davranışını "orta" düzeyde en az kullandıkları geleneksel yetki olarak belirtmişlerdir. Güler'in 2002'de yaptığı "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanımına İlişkin Görüşleri- Elazığ İli Örneği" adlı araştırmada, yaşı ilerlemiş müdürlerin yetkilerini ödülden çok ceza yönünde kullandıkları ve görevlerinde başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmede astlarına görev vermedikleri görülmektedir. Bu araştırmada ise okul yöneticileri görüşlerine göre, okul müdürleri okul çalışanlarına kusurlu davranışlarından dolayı ceza verme yetkisini az kullanmaktadırlar.

Okul müdürlerinin geleneksel yetki kullanımı boyutuna ilişkin toplam 11 ifadeye göre ilköğretim okulu müdürlerinin puanlarının ortalaması 39.84, standart sapması 4.90'dır. İlköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin geleneksel yetkilerini ($\overline{X}$=3.62) "çok" düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Karizmatik Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Yetki kullanımının karizmatik boyutuna ilişkin okul müdürlerinden elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Karizmatik yetki kullanım boyutunda yer alan 13 ifadeye ait aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve sıra değerler Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Karizmatik Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Görüşleri

Madde No	İfadeler	$\overline{X}$	ss	Derecesi
8	Muhafazakar bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimserim.	4,35	0,66	Pek çok
32	Mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi oluştururum.	4,27	0,63	Pek çok
38	Okulun geleceği ile ilgili sürekli olarak yeni fikirler üretirim.	4,26	0,66	Pek çok
20	Okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunurum.	4,26	0,66	Pek çok
31	Okul çalışanlarının gereksinimlerine ve duygularına karşı oldukça duyarlılık gösteririm.	4,19	0,70	Çok
37	Kriz durumunda, gerekli önlemleri alır, krizi atlatırım.	4,15	0,70	Çok
15	Gelecekte olabilecekler hakkında fikirler ortaya koyarak bir vizyon belirlerim.	4,05	0,66	Çok
9	Okul çalışanları bana güvendikleri için, okulla ilgili sorunların çözümünü benden beklerler.	3,96	0,82	Çok
3	Bir sorunla karşılaştığımda, kişisel bilgi ve becerimle sorunu çözüme kavuştururum.	3,96	0,67	Çok
19	Okul çalışanları beni bir lider olarak görür, beni izlerler.	3,92	0,70	Çok
25	Okul için yüksek derecede risk alırım.	3,65	1,00	Çok
26	Okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösteririm	3,48	0,85	Çok
14	Okul çalışanlarının bana duygusal bağlılıkları vardır.	2,99	1,02	Orta
	Toplam Puan	**51,51**		
	Toplam Puanın Ortalaması	**3,96**		**Çok**

Okul müdürlerinin karizmatik yetki kullanımına ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri ($\overline{X}$=2.99) ile ($\overline{X}$=4.35) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Okul müdürleri, “muhafazakar bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimseme” ($\overline{X}$=4.35), “mevcut durumu korumaktan çok

yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi oluşturma" ($\overline{X}$=4.27) ve "okulun geleceği ile ilgili sürekli olarak yeni fikirler üretme" ($\overline{X}$=4.26) davranışlarını "pek çok" düzeyde en çok kullandıkları karizmatik yetki olarak belirtmişlerdir.

Okul müdürleri, "okul çalışanlarının kendisine duygusal bağlılıkları olduğunu" ($\overline{X}$=2.99) "orta" düzeyde ve "okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar göstermesi" ($\overline{X}$=3.48) davranışını "çok" düzeyde en az kullandıkları karizmatik yetki olarak belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin karizmatik yetki kullanımı boyutuna ilişkin toplam 13 ifadeye göre ilköğretim okulu müdürlerinin puanlarının ortalaması 51.51, standart sapması 5.35'dir. İlköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin karizmatik yetkilerini ($\overline{X}$=3.96) "çok" düzeyde kullandıkları söylenebilir.

İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan 148 ilköğretim okulu müdür yardımcısının görüşlerine ilişkin bulgular rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanımı boyutları için ayrı olarak incelenmiştir.

Rasyonel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri

Yetki kullanımının rasyonel boyutuna ilişkin müdür yardımcılarından elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Rasyonel yetki kullanımı boyutunda yer alan 14 ifadeye ait aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve sıra değerler Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rasyonel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri

Madde No	İfadeler	$\overline{X}$	ss	Derecesi
34	Okul müdürümüz okulda bütün çalışanların yasalara uygun olan emirlerine titizlikle uymalarını ister.	4,21	0,80	Pek çok
22	Okul müdürümüz alınan kararları ve emirleri yazılı olarak duyurur.	4,16	0,86	Çok
17	Okul müdürümüz bütün çalışanlara eşit mesafede bulunur.	4,06	1,00	Çok
5	Okul müdürümüz okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alır.	4,04	0,92	Çok
11	Okul müdürümüz yetkilerini kullanırken mantıklı ve demokratik esasları göz önünde bulundurur.	4,04	0,95	Çok
21	Okul müdürümüz yasal olarak açık bir şekilde tanımlanmış bir yetkiye göre hareket eder.	3,97	0,88	Çok
28	Okul müdürümüz yetkilerini yasalar çerçevesinde koyduğu, sınırları açıkça belirlenmiş kurallara göre kullanır.	3,94	0,78	Çok
1	Okul müdürümüzün okul çalışanlarından istediği görevler, görev tanımlarından doğar.	3,93	0,84	Çok
4	Okul müdürümüz okulda rasyonel kural veya normlara göre hareket eder	3,90	0,92	Çok
2	Okul müdürümüz okulla ilgili sorunların çözümünde, okul çalışanlarının da görüşünü alır.	3,86	0,95	Çok
33	Okul müdürümüz kriz durumunda, kriz eylem planına göre hareket eder.	3,82	0,96	Çok
16	Okul müdürümüz okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanır.	3,55	1,13	Çok
27	Okul müdürümüzün yetkilerine karşı çalışanların yükümlülüğü, sadece görevlerinden kaynaklanmaktadır.	3,53	0,87	Çok
10	Okul müdürümüz okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izler, yasalara göre önlem alır.	3,49	0,95	Çok
	Toplam Puan	**54,49**		
	Toplam Puanın Ortalaması	**3,89**		**Çok**

Okul müdürlerinin rasyonel yetki kullanımına ilişkin ilköğretim okulu müdür yardımcılarının görüşleri ($\overline{X}$=3.49) ile ($\overline{X}$=4.21) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Müdür yardımcıları, "okul müdürünün okulda bütün çalışanların yasalara uygun olan emirlerine titizlikle uymalarını istemesini" ($\overline{X}$=4.21) "pek çok" düzeyde, "okul müdürünün alınan kararları ve emirleri yazılı olarak duyurması" ($\overline{X}$=4.16) ve "okul müdürünün bütün çalışanlara eşit mesafede bulunması" ($\overline{X}$=4.06) davranışlarını "çok" düzeyde en çok kullandıkları rasyonel yetki olarak belirtmişlerdir.

Müdür yardımcıları, "okul müdürünün okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izleyip, yasalara göre önlem alması" ($\overline{X}$=3.49), "okul müdürünün yetkilerine karşı çalışanların yükümlülüğünün, sadece görevlerinden kaynaklanması" ($\overline{X}$=3.53) ve "okul müdürünün okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanması" davranışlarını "çok" düzeyde en az kullanılan rasyonel yetki olarak belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin rasyonel yetki kullanımı boyutuna ilişkin toplam 14 ifadeye göre ilköğretim okulu müdür yardımcılarının puanlarının ortalaması 54.49, standart sapması 9.07'dir. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin rasyonel yetkilerini ($\overline{X}$=3.89) "çok" düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Geleneksel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri

Yetki kullanımının geleneksel boyutuna ilişkin müdür yardımcılarından elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Geleneksel yetki kullanım boyutunda yer alan 11 ifadeye ait aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve sıra değerler Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Geleneksel Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri

Madde No	İfadeler	$\overline{X}$	ss	Derecesi
7	Okul müdürümüz, okul çalışanlarının, emir ve talimatlarına itaat etmelerini bekler.	4,22	0,80	Pek çok
29	Okul müdürümüz yetkilerini kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurur.	4,11	0,82	Çok
35	Okul müdürümüz özel görevleri, yapabileceğine inandığı personele verir.	4,09	0,91	Çok
23	Okul müdürümüz eğitim sisteminde mevzuatın öngördüğü görevleri yapar, riskli davranışlardan kaçınır.	4,01	0,83	Çok
24	Okul müdürümüz okul çalışanlarının emirlerine uymaya istekli olmalarını ister.	3,99	0,76	Çok
6	Okul müdürümüz işlerin mevcut yapılma şekillerini korumaya çalışır.	3,95	0,77	Çok
30	Okul müdürümüz okulun amaçlarına ulaşması için, riski olmayan ve iyi bilinen, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını benimser.	3,89	0,84	Çok
18	Okul müdürümüz beraber çalışacağı personelin teknik bilgisinden çok güvenilir olmasını yeğler.	3,81	0,88	Çok
13	Okul müdürümüz yetkilerini kullanırken daima resmi prosedüre uygun davranır.	3,72	0,95	Çok
36	Okul müdürümüz okul çalışanlarının itaat ederek kendisini memnun etmelerini bekler.	3,31	1,08	Orta
12	Okul müdürümüz okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alır, gerektiğinde ceza verir.	2,51	1,13	Az
	Toplam Puan	**41,63**		
	Toplam Puanın Ortalaması	**3,78**		**Çok**

Okul müdürlerinin geleneksel yetki kullanımına ilişkin ilköğretim okulu müdür yardımcılarının görüşleri ($\overline{X}$=2.51) ile ($\overline{X}$=4.22) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Müdür yardımcıları, “okul müdürünün, okul çalışanlarının, emir ve talimatlarına itaat etmelerini beklemesini” ($\overline{X}$=4.22) “pek çok” düzeyde, “okul müdürünün yetkilerini kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz

önünde bulundurmasını" ($\overline{X}$=4.11) ve "okul müdürünün özel görevleri, yapabileceğine inandığı personele vermesi" davranışlarını "çok" düzeyde en çok kullandıkları geleneksel yetki olarak belirtmişlerdir. Geleneksel yetki kullanımının en çok düzeyi görüşlerinde okul müdürleri ile müdür yardımcılarının görüşleri benzerdir.

Müdür yardımcıları, "okul müdürünün okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alıp, gerektiğinde ceza vermesini" ($\overline{X}$=2.51) "az" düzeyde ve "okul müdürünün okul çalışanlarının itaat ederek kendisini memnun etmelerini beklemesi" ($\overline{X}$=3.31) davranışını "orta" düzeyde en az kullandıkları geleneksel yetki olarak belirtmişlerdir. Geleneksel yetki kullanımının en az düzeyi görüşlerinde okul müdürleri ile müdür yardımcılarının görüşleri benzerdir.

Okul müdürlerinin geleneksel yetki kullanımı boyutuna ilişkin toplam 11 ifadeye göre ilköğretim okulu müdür yardımcılarının puanlarının ortalaması 41.63, standart sapması 6.14'tür. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin geleneksel yetkilerini ($\overline{X}$=3.78) "çok" düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Karizmatik Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri

Yetki kullanımının karizmatik boyutuna ilişkin okul müdürlerinden elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Karizmatik yetki kullanım boyutunda yer alan 13 ifadeye ait aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve sıra değerler Tablo 14'te gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin karizmatik yetki kullanımına ilişkin ilköğretim okulu müdür yardımcılarının görüşleri ($\overline{X}$=3.09) ile ($\overline{X}$=4.08) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Tablo 14. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Karizmatik Yetki Kullanım Boyutuna İlişkin Müdür Yardımcılarının Görüşleri

Madde No	İfadeler	$\overline{X}$	ss	Derecesi
20	Okul müdürümüz okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	4,08	0,93	Çok
8	Okul müdürümüz muhafazakar bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimser.	3,99	0,92	Çok
37	Okul müdürümüz kriz durumunda, gerekli önlemleri alır, krizi atlatır.	3,97	0,88	Çok
38	Okul müdürümüz okulun geleceği ile ilgili sürekli olarak yeni fikirler üretir.	3,91	0,94	Çok
3	Okul müdürümüz bir sorunla karşılaştığında, kişisel bilgi ve becerisiyle sorunu çözüme kavuşturur.	3,91	0,86	Çok
31	Okul müdürümüz okul çalışanlarının gereksinimlerine ve duygularına karşı oldukça duyarlılık gösterir.	3,90	0,95	Çok
9	Okul çalışanları okul müdürüne güvendikleri için, okulla ilgili sorunların çözümünü kendisinden beklerler.	3,84	0,87	Çok
32	Okul müdürümüz mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi oluşturur.	3,77	0,95	Çok
15	Okul müdürümüz gelecekte olabilecekler hakkında fikirler ortaya koyarak bir vizyon belirler.	3,70	0,97	Çok
19	Okul çalışanları okul müdürümüzü bir lider olarak görür, kendisini izlerler.	3,66	1,03	Çok
25	Okul müdürümüz okul için yüksek derecede risk alır.	3,32	1,11	Orta
26	Okul müdürümüz okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	3,16	1,04	Orta
14	Okul çalışanlarının okul müdürümüze duygusal bağlılıkları vardır.	3,09	1,10	Orta
	Toplam Puan	**48,30**		
	Toplam Puanın Ortalaması	**3,72**		**Çok**

Müdür yardımcıları, “okul müdürünün okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunması” ($\overline{X}$=4.08), “okul müdürünün muhafazakar bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimsemesi” ($\overline{X}$=3.99) ve “okul müdürünün kriz durumunda, gerekli önlemleri alıp, krizi atlatması” ($\overline{X}$=3.97) davranışlarını “çok” düzeyde en çok kullandıkları karizmatik yetki olarak belirtmişlerdir. Yıldız tarafından 1987 yılında yapılan, “Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki, Sorumluluk ve Personel Politikası” adlı araştırmada, yöneticilerin genel olarak örgütü devamlı inceleyip geliştirecek birimler konusunda olumlu bir görüşe sahip oldukları görülmüştür.

Müdür yardımcıları, “okul çalışanlarının okul müdürüne duygusal bağlılıkları olması” ($\overline{X}$=3.09), “okul müdürünün okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar göstermesi“ ($\overline{X}$=3.16) ve “okul müdürünün okul için yüksek derecede risk alması” ($\overline{X}$=3.32) davranışlarını “orta” düzeyde en az kullandıkları karizmatik yetki olarak belirtmişlerdir. Karizmatik yetki kullanımının en az düzeyi görüşlerinde okul müdürleri ile müdür yardımcılarının görüşleri benzerdir. Karizmatik yetkide duygusallığa dayalı topluluk ilişkileri temelinde ortaya çıkan bir grup vardır (Weber, 2006, 84). Ancak bu araştırmada karizmatik yetki kullanımı boyutunda duygusal bağlılığın en az düzeyde kullanıldığı görüşü ortaya çıkmıştır. Bu durum, okul müdürlerine karşı karizmatik yetkinin temel göstergelerinden biri olan duygusal bağlılığın orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin karizmatik özelliklerinin yüksek düzeyde olmadığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin karizmatik yetki kullanımı boyutuna ilişkin toplam 13 ifadeye göre ilköğretim okulu müdür yardımcılarının puanlarının ortalaması 48.30, standart sapması 9.38’dir. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının görüşlerine göre, okul müdürlerinin karizmatik yetkilerini ($\overline{X}$=3.72) “çok” düzeyde kullandıkları söylenebilir.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanma türlerinde yer alan ifadelere katılma derecelerine göre okul müdürü ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin en çok kullandıkları yetki türünü belirlemek amacıyla yetki türlerinden aldıkları puanların ortalamaları karşılaştırılmıştır. Daha önce müdür ve müdür yardımcılarına göre ayrı olarak incelenen yetki kullanma türleri ve düzeyleri aşağıda toplu olarak incelenmiş ve genel bir değerlendirme yapılmıştır. Buna göre bulgular Tablo 15'te özetlenmiştir.

Tablo 15. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türleri ve Düzeyleri

	Karizmatik	Geleneksel	Rasyonel
Madde sayısı	13	11	14
En düşük puan	21.00	28.00	27.00
En yüksek puan	65.00	55.00	70.00
Ortalama puan	49.51	40.94	55.02
Std. Sapma	8.22	5.76	7.95
Alınabilecek en yüksek puan	65	55	70
En yüksek puana göre ortalama puanın yüzdesi	**% 76**	**% 74**	**% 79**
Yetki Kullanma Düzeyleri	**3.81 Çok**	**3.72 Çok**	**3.93 Çok**

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin en çok kullandıkları yetki, rasyonel yetkidir. Okul müdürlerinin kullandıkları rasyonel yetki puanlarının ortalaması ($\bar{X}$=55.02), geleneksel yetki puanlarının ortalaması ($\bar{X}$=40.94) ve karizmatik yetki puanlarının ortalaması ($\bar{X}$=49.51)'dir. Okul müdürlerinin kullandıkları yetki türlerine ilişkin ortalama puanları değerlendirildiğinde okul müdürlerinin en az kullandıkları yetki, geleneksel yetkidir. Ancak genel olarak yetki türlerine ilişkin ortalama puanların yüksek olduğu görülmektedir. Üç tür yetkiyi de genel olarak okul müdürlerinin yüksek düzeyde kullandıkları söylenebilir. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin rasyonel, geleneksel ve karizmatik yetki kullanma düzeyleri "çok" tur. Öksüm'ün 2001 yılında yaptığı "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterliliklerinin Öğretmenler ve İlköğretim Müfettişleri Tarafından

Değerlendirilmesi" adlı araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin okul işletmesi, personel işleri, eğitim-öğretim, öğrenci işleri konularında Yetki Kullanma Yeterliliklerinin "çok" yeterli düzeyde gerçekleştirdikleri belirtilmiştir. İki araştırma arasında yetki düzeyleri bakımından benzerlik bulunmaktadır.

Bu sonuçlara göre okul müdürleri en çok rasyonel yetkilerini kullanmaktadırlar. Bu durum bürokratik örgüt yapısına uygun olup, beklenen bir durumdur. Bürokratik bir örgüt olan okullarda rasyonel kurallar geçerlidir ve okul müdürleri de bu kurallara uygun hareket etmek zorundadırlar. Çünkü meşru yetkiler, demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin (hukuk devleti) olduğu toplumlardaki yetki türüdür. Yöneticilerin sahip oldukları yetkiyi kullanabilmelerini kolaylaştıran yasal düzenlemeleri uygulayan kurum ve araçlar oluşturulmuştur (Eren, 2001, 18). Okul da bu kurumlardan biridir. Okulda yetkinin niteliği, kullanılma biçimi ve sınırları yasalarla açıklığa kavuşturulmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin kurallara uygun davrandıkları ve yetkilerini yasalara uygun kullandıkları söylenebilir.

Okul müdürleri en az geleneksel yetkilerini kullanmaktadırlar. Geleneksel yetki durumunda uyulması gereken, geleneklerle kutsal kılınmış güç konumunda bulunan ve geleneklerle bağlı olan kişinin kendisidir. Ancak buradaki itaat yükümlülüğü, resmi yolla değil, geleneklerle belirlenmiş yükümlülükler alanına giren şahsi bir bağlılık söz konusudur (Weber, 2006, 43). Okul müdürlerinin en az geleneksel yetkiyi kullanmaları yasaların ve kuralların geçerli olması gereken okul için iyi bir sonuç olarak algılanabilir. Ancak geleneksel yetkinin kullanılma düzeyinin çok olması, okul müdürlerinin geleneksel anlayıştan kolay kurtulamadıklarının bir göstergesi sayılabilir. Eski alışkanlıklar, ne kadar işe yaramaz olurlarsa olsunlar, yine de değerlidirler. Çoğu zaman insanlar işlerini yeni yollar yerine alışık oldukları yollarla yapmayı tercih ederler. Değişim, bu alışkanlıklara ve açıkça ifade edilemeyen varsayımlara dokunmaya başladığı zaman, örgütsel etkililik ve verimlilik tehlikeye girebilir (Schlechty, 2006, 173-175). Örgütsel etkililik ve verimlilik tehlikeye girdiğinde, geleneksel yetki kullanımı, eskiden kalma örneklere bağlı ve bu açıdan kurallara da bağlı olduğu için güvenli olabilmektedir.

Seçkin, 1993 yılında yapmış olduğu “Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütünde Görev, Yetki ve Sorumluluk Dengesi” adlı araştırmada, eğitim yönetimi için tanımlanan görev alanlarından hiç birinin “tam” olarak gerçekleşmeği, rutin işlemleri kapsayan yönetim, personel, kültür hizmetleri alanlarındaki görevlerin, üst düzeyde gerçekleştirilen görevler olduğu bunun da geleneksel yönetim anlayışının bir ifadesi olarak yorumlanabileceğini belirtmiştir.

Okul müdürleri karizmatik yetkilerini de oldukça çok kullanmaktadırlar. Bürokratik bir örgüt olan okulların karizmatik davranış sergilenmesine çok uygun olmadığı söylenebilir. Ancak karizma öteden beri liderlerde aranan temel yeteneklerden biridir (Balcı, 2005, 102). Yapı ve kültürdeki değişimler geçmişten kopmayı ve onu sürdürmemeyi gerektirir. İnsanları peşinden sürüklemek ve onların örgütsel ve grup amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak, liderliğin belirleyici özelliğidir (Schlechty, 2006, 177). Karizmatik yetki, kendi egemenlik sınırları içinde geçmişi reddetmekte ve bu anlamda özel bir devrimci güç niteliği taşımaktadır. Geleneksel olarak sıradanlaşmış dönemlerde karizma en büyük devrimci güçtür (Weber, 2006, 86). Bu bakımdan okulda değişim ve yenilikler yapabilmek için karizmaya ihtiyaç duyulabilir.

Kendine inananları ve hayranlarını etkilemekte çok başarılı liderler her zaman olmuştur. Karizma, insanda olumlu olduğu kadar olumsuz yönleri de açığa çıkarabilmektedir. Birçok araştırmacı, karizmatik liderlerin olmadığını, karizmanın onlara daha çok kolay etkilenen kişilerce yakıştırıldığını ileri sürmektedirler (Brengelmann, 1995, 24). Conger ve Kanungo’ya göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan bir atıftır (Conger, 1989, 92; akt: Oktay ve Gül, 2003, 405). Bu görüş açısından bakıldığında liderlik potansiyel olarak karizmatiktir. Birçok örgüt karizmatik liderliğin yapıcı biçimleriyle hem kurtulmuş hem de onlardan yararlanmışlardır. Fakat önemli krizlerin çoğu karizmatik liderliğin karanlık yüzünün bir sonucudurlar. Bazı liderler bu süreçlerin yapıcı biçimlerini kullanırken, diğerleri bunlar tarafından yok edilmiştir (Fincham & Rhocles, 1994; akt: Kırel, 2001,

52). Bu bakımdan karizmatik yetkilerini kullanan okul müdürleri, kurumlarının geleceğini daima göz önünde bulundurabilmelidirler.

Karizmatik liderler demokratik bir yaşam felsefesine ters düşer. Ama gene de zaman zaman ortaya çıkmaktadır. O nedenle, karizmatik liderden çok onu ortaya çıkaran koşullar önemlidir. Karizmatik lider ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında öne fırlar. Yerleşik değerler sorgulandığında ya da reddedildiğinde, geçmiş geleneklerden hoşnutsuzluk acı verici bir hal aldığında, işleri yapmanın alışılmış yolları iflas ettiğinde, radikal değişim arzusu doğduğunda ya da bir felaket tehdidi olduğunda belirir (Werner, 1993, 32). Bunun için okul yöneticisi, sorunları, eldeki prosedürlerle çözemediği zaman karizmasını ortaya koyarak mevcut politikaların ve prosedürlerin üstüne çıkarak çözmeye çalışmalıdır (Erdoğan, 2003, 93). Atılım yapacak ve yenilikçi bir gelişme politikası izleyecek olan okul müdürlerinin karizmatik yetkiye ihtiyaçları olduğu ve bu araştırma sonucuna göre de okul müdürlerinin karizmatik yetkilerini çok düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Görev Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdürleri ile müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin yetki kullanma tür ve düzeylerini algılamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız örneklemler için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre "okul müdürlerinin karizmatik yetki türüne" ilişkin algılarının ortalaması ($\bar{X}$=51.51), müdür yardımcılarının görüşlerine göre "okul müdürlerinin karizmatik yetki türüne" ilişkin algılarının ortalamasından ($\bar{X}$=48.30) daha yüksektir. İstatistiksel olarak da okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin "karizmatik" yetki türünü kullanmalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($P<0.05$). Bulunan bu fark ise okul müdürlerinin lehinedir. Bir başka deyişle, okul müdürleri, müdür yardımcılarına göre okul müdürlerinin karizmatik yetki türünü daha fazla kullandıkları görüşündedir.

Tablo 16. Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürleri İle Müdür Yardımcılarının Görüşleri Arasındaki Fark

Yetki Türleri	Görev Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	T	Sd	P
Karizmatik	Okul Müdürü	91	51.51	5.35	3.364	237	0.001*
	Müd. Baş. Yrd./Müd. Yard.	148	48.30	9.38			
Geleneksel	Okul Müdürü	91	39.84	4.90	2.478	237	0.014*
	Müd. Baş. Yrd./Müd. Yard.	148	41.63	6.14			
Rasyonel	Okul Müdürü	91	55.88	5.61	1.466	237	0.144
	Müd. Baş. Yrd./Müd. Yard.	148	54.49	9.07			

*P<0.05

Bu sonuca göre, okul müdürlerinin kendilerini karizmatik gördükleri ancak müdür yardımcılarının okul müdürlerini onlar kadar karizmatik görmedikleri söylenebilir. Okul müdürleri, kullandıkları yetki türlerinde karizmatik yetkilerini kullandıklarını düşünmekte iseler de, müdür yardımcıları, okul müdürlerinin karizmatik yetkilerini okul müdürlerinin kullandıklarını belirttikleri kadar olmadığını düşünmektedirler.

"Okul müdürlerinin geleneksel yetki türünü" kullanmalarına ilişkin müdür yardımcılarının algılarının ortalaması ($\bar{X}$=41.63), okul müdürlerinin görüşlerine göre "okul müdürlerinin geleneksel yetki türüne" ilişkin algılarının ortalamasından ($\bar{X}$=39.84) daha yüksektir. İstatistiksel olarak da okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin "geleneksel" yetki türünü kullanmalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (P<0.05). Bulunan bu fark ise müdür yardımcılarının görüşleri

lehinedir. Bir başka deyişle, müdür yardımcıları, okul müdürlerine göre okul müdürlerinin geleneksel yetki türünü daha fazla kullandıkları görüşündedir.

Bu sonuca göre, okul müdürleri kendilerinin fazla geleneksel tavır sergilemedikleri görüşünde oldukları, ancak müdür yardımcılarının, okul müdürlerini, onların düşündüğünden daha fazla gelenekselci gördükleri söylenebilir. Okul müdürleri, kullandıkları yetki türünde geleneksel yetkilerini fazla kullanmadıklarını düşünmekte iseler de müdür yardımcıları, okul müdürlerinin geleneksel yetkilerini okul müdürlerinin kullandıklarını belirttiklerinden daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

"Okul müdürlerinin rasyonel yetki türünü" kullanmalarına ilişkin okul müdürlerinin algılarının ortalaması ($\bar{X}$=55.88), müdür yardımcılarının görüşlerine göre "okul müdürlerinin rasyonel yetki türüne" ilişkin algılarının ortalamasından ($\bar{X}$=54.49) daha yüksektir. İstatistiksel açıdan ise okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin "rasyonel" yetki türünü kullanmalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (P>0.05). Bir başka deyişle, okul müdürleri ile müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin rasyonel yetki türünü kullanmalarına ilişkin görüşleri benzerdir. Erdem'in 2002 yılında yaptığı "Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimleri" isimli araştırma da Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türlerinin, okul müdürlerinin kendilerinin ve müdür yardımcılarının algılamalarıyla belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre müdürlerin ve müdür yardımcılarının, müdürlerin kullandıkları yekti bağlamında düşünceleri paralellik göstermektedir. Orta öğretim okul müdürleri klasik yetki kullanmaktadırlar.

Bu araştırma sonucu ise, okul müdürleri kendilerinin rasyonel davrandıkları görüşünde olduklarını belirtmektedir. Müdür yardımcılarının da bu görüşü paylaşmakta oldukları söylenebilir. Okul müdürleri ve müdür

yardımcılarının, okul müdürlerinin rasyonel yetkilerini kullanma düzeyleri açısından görüşleri benzerdir.

Cinsiyet Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma tür ve düzeylerinin ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği bağımsız örneklemler için t testi ile analiz edilmiştir ve sonuçları Tablo 17'de özetlenmiştir.

Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin Görüşlerin Farkı Testi

Yetki Türleri	Görev Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	T	Sd	P
Karizmatik	Kadın	31	49.58	10.61	0.036	237	0.972
	Erkek	208	49.50	7.83			
Geleneksel	Kadın	31	41.32	7.75	0.304	237	0.763
	Erkek	208	40.88	5.42			
Rasyonel	Kadın	31	55.03	11.41	0.008	237	0.993
	Erkek	208	55.01	7.33			

Kadın okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre "okul müdürlerinin karizmatik yetki türüne" ilişkin algılarının ortalaması ($\bar{X}$=49.58), erkek okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre "okul müdürlerinin karizmatik yetki türüne" ilişkin algılarının ortalamasından ($\bar{X}$=49.50) daha yüksektir.

"Okul müdürlerinin geleneksel yetki türünü" kullanmalarına ilişkin kadın okul müdürleri ve müdür yardımcılarının algılarının ortalaması ($\bar{X}$=41.32), erkek okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre "okul

müdürlerinin geleneksel yetki türüne" ilişkin algılarının ortalamasından ($\bar{X}$=40.88) daha yüksektir.

"Okul müdürlerinin rasyonel yetki türünü" kullanmalarına ilişkin kadın okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının algılarının ortalaması ($\bar{X}$=55.03), erkek okul müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre "okul müdürlerinin rasyonel yetki türüne" ilişkin algılarının ortalamasından ($\bar{X}$=55.01) daha yüksektir.

İstatistiksel olarak da kadın ve erkek okul müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin "karizmatik, geleneksel ve rasyonel" yetki türlerini kullanmalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (P>0.05). Bir başka deyişle, kadın ve erkek okul müdür ve müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin yetki türlerini kullanmalarına ilişkin görüşleri benzerdir.

Yaş Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının yaşlarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma tür ve düzeylerine ait görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 18'de özetlenmiştir.

Bulgulara göre 31 ile 40 yaş arasındaki okul müdür ve yardımcılarının "okul müdürlerinin karizmatik yetki kullanımına" ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}$=50.13), diğer yaş gruplarındaki okul müdür ve yardımcılarının (20–30 yaş $\bar{X}$=45.00, 41-50 yaş $\bar{X}$=49.61, 51 yaş ve üzeri $\bar{X}$=48.72) görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir.

Tablo 18. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin Görüşlerin Farkı Testi

		N	Ortalama	Std. Sapma
Karizmatik	20-30 yaş	9	45.00	8.00
	31-40 yaş	92	50.13	9.11
	41-50 yaş	105	49.61	6.89
	51 yaş ve üzeri	33	48.72	9.40
	Toplam	239	49.51	8.22
Geleneksel	20-30 yaş	9	40.77	5.06
	31-40 yaş	92	41.26	6.45
	41-50 yaş	105	41.00	5.31
	51 yaş ve üzeri	33	39.87	5.31
	Toplam	239	40.94	5.75
Rasyonel	20-30 yaş	9	52.11	8.49
	31-40 yaş	92	55.07	8.55
	41-50 yaş	105	55.52	7.11
	51 yaş ve üzeri	33	54.06	8.71
	Toplam	239	55.02	7.95

31 ile 40 yaş arasındaki okul müdür ve yardımcılarının "okul müdürlerinin geleneksel yetki kullanımına" ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}$=41.26), diğer yaş gruplarındaki okul müdür ve yardımcılarının (20–30 yaş $\bar{X}$=40.77 41–50 yaş $\bar{X}$=41.00, 51 yaş ve üzeri $\bar{X}$=39.87) görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir.

41 ile 50 yaş arasındaki okul müdür ve yardımcılarının "okul müdürlerinin rasyonel yetki kullanımına" ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}$=55.52), diğer yaş gruplarındaki okul müdür ve yardımcılarının (20–30 yaş $\bar{X}$=52.11, 31-40 yaş $\bar{X}$=55.07, 51 yaş ve üzeri $\bar{X}$=54.06) görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir.

İstatistiksel olarak okul müdür ve müdür yardımcılarının yaşlarına göre okul müdürlerinin kullandıkları yetki türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edildiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Yaş Gruplarına Göre Varyans Analizi

		Karelerinin toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P
Karizmatik	Gruplar arası	239.923	3	79.974	1.185	0.316
	Gruplar içi	15859.742	235	67.488		
	Toplam	16099.665	238			
Geleneksel	Gruplar arası	47.380	3	15.793	0.473	0.701
	Gruplar içi	7843.800	235	33.378		
	Toplam	7891.180	238			
Rasyonel	Gruplar arası	133.370	3	44.460	0.701	0.552
	Gruplar içi	14,906.570	235	63.430		
	Toplam	15,039.930	238			

Bulgulara göre ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının yaşlarına göre "okul müdürlerinin karizmatik, geleneksel ve rasyonel yetki kullanmalarına" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (P>0.05).

Kıdem Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının yöneticilik kıdemlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma tür ve düzeylerine ait görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 20'de özetlenmiştir.

Bulgulara göre kıdemi 6–10 yıl arasında olan okul müdür ve yardımcılarının "okul müdürlerinin karizmatik yetki kullanımına" ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}$=50.03), diğer kıdemlerdeki okul müdür ve yardımcılarının (5 yıl ve daha az $\bar{X}$=49.38, 11-15 yıl $\bar{X}$=49.46, 16-20 yıl $\bar{X}$=49.00 ve 21 yıl ve üzeri $\bar{X}$=49.57) görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir.

Tablo 20. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin Görüşlerin Farkı Testi

		N	Ortalama	Std. Sapma
Karizmatik	5 yıl ve daha az	98	49.38	8.40
	6-10 yıl	51	50.03	8.64
	11-15 yıl	47	49.46	7.66
	16-20 yıl	24	49.00	8.82
	21 yıl ve üzeri	19	49.57	7.44
	Toplam	239	49.51	8.22
Geleneksel	5 yıl ve daha az	98	41.94	6.06
	6-10 yıl	51	40.70	5.66
	11-15 yıl	47	39.68	5.60
	16-20 yıl	24	39.70	5.51
	21 yıl ve üzeri	19	41.05	4.45
	Toplam	239	40.94	5.75
Rasyonel	5 yıl ve daha az	98	55.35	7.92
	6–10 yıl	51	55.69	7.75
	11–15 yıl	47	53.96	7.93
	16–20 yıl	24	53.96	10.08
	21 yıl ve üzeri	19	55.47	5.82
	Toplam	239	55.02	7.95

Kıdemi 5 yıl ve daha az arasında olan okul müdür ve yardımcılarının "okul müdürlerinin geleneksel yetki kullanımına" ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}$=41.94), diğer kıdemlerdeki okul müdür ve yardımcılarının (6-10 yıl $\bar{X}$=40.70, 11-15 yıl $\bar{X}$=39.68, 16-20 yıl $\bar{X}$=39.70 ve 21 yıl ve üzeri $\bar{X}$=41.05) görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir.

Kıdemi 6-10 yıl arasında olan okul müdür ve yardımcılarının "okul müdürlerinin rasyonel yetki kullanımına" ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}$=55.69), diğer kıdemlerdeki okul müdür ve yardımcılarının (5 yıl ve daha az $\bar{X}$=55.35, 11-15 yıl $\bar{X}$=53.96, 16-20 yıl $\bar{X}$=53.96 ve 21 yıl ve üzeri $\bar{X}$=55.47) görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir.

İstatistiksel olarak okul müdür ve müdür yardımcılarının yöneticilik kıdemlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları yetki türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edildiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Yöneticilik Kıdemlerine Göre Varyans Analizi

		Karelerinin toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P
Karizmatik	Gruplar arası	22.145	4	5.536	0.081	0.988
	Gruplar içi	16077.521	234	68.707		
	Toplam	16099.665	238			
Geleneksel	Gruplar arası	213.728	4	53.432	1.629	0.168
	Gruplar içi	7677.452	234	32.810		
	Toplam	7891.180	238			
Rasyonel	Gruplar arası	117.140	4	29.280	0.459	0.766
	Gruplar içi	14,922.790	234	63.770		
	Toplam	15,039.930	238			

Bulgulara göre ilköğretim okul müdür ve müdür yardımcılarının kıdemlerine göre "okul müdürlerinin karizmatik, geleneksel ve rasyonel yetki kullanmalarına" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (P>0.05).

Mezun Olunan Son Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının mezun oldukları son eğitim kurumuna göre ilköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma tür ve düzeylerine ait görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 22'de özetlenmiştir.

Tablo 22. Mezun Olunan Son Eğitim Kurumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin Görüşlerin Farkı Testi

		N	Ortalama	Std. Sapma
Karizmatik	Ön lisans	34	48.17	8.91
	2+2 lisans tamamlama	37	49.40	7.73
	3 yıllık eğitim enst.	9	52.00	4.41
	Lisans	131	50.08	7.88
	Lisansüstü	28	47.85	10.28
	Toplam	239	49.51	8.22
Geleneksel	Ön lisans	34	39.76	5.11
	2+2 lisans tamamlama	37	39.89	5.66
	3 yıllık eğitim enst.	9	39.44	4.92
	Lisans	131	41.49	5.85
	Lisansüstü	28	41.64	6.27
	Toplam	239	40.94	5.75
Rasyonel	Ön lisans	34	54.47	8.36
	2+2 lisans tamamlama	37	53.27	7.39
	3 yıllık eğitim enst.	9	55.78	6.55
	Lisans	131	55.67	7.64
	Lisansüstü	28	54.68	9.91
	Toplam	239	55.02	7.95

Bulgulara göre, 3 yıllık eğitim enstitüsünden mezun olan okul müdür ve yardımcılarının "okul müdürlerinin karizmatik yetki kullanımına" ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}$=52.00), diğer eğitim kurumlarından mezun olan okul müdür ve yardımcılarının (ön lisans $\bar{X}$=48.17, 2+2 lisans tamamlama $\bar{X}$=49.40, lisans $\bar{X}$=50.08 ve Lisansüstü $\bar{X}$=47.85) görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir.

Lisansüstü mezunu olan okul müdür ve yardımcılarının "okul müdürlerinin geleneksel yetki kullanımına" ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}$=41.64), diğer eğitim kurumlarından mezun olan okul müdür ve yardımcılarının (ön lisans $\bar{X}$=39.76, 2+2 lisans tamamlama $\bar{X}$=39.89, 3 yıllık

eğitim enstitüsü $\bar{X}$=39.44 ve Lisans $\bar{X}$=41.49) görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir.

Bulgulara göre, 3 yıllık eğitim enstitüsünden mezun olan okul müdür ve yardımcılarının "okul müdürlerinin rasyonel yetki kullanımına" ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}$=55.78), diğer eğitim kurumlarından mezun olan okul müdür ve yardımcılarının (ön lisans $\bar{X}$=54.47, 2+2 lisans tamamlama $\bar{X}$=53.27, lisans $\bar{X}$=55.67 ve Lisansüstü $\bar{X}$=54.68) görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir.

İstatistiksel olarak da okul müdür ve müdür yardımcılarının mezun oldukları son eğitim kurumlarına göre okul müdürlerinin kullandıkları yetki türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edildiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23. Mezun Olunan Son Eğitim Kurumuna Göre Varyans Analizi

		Karelerinin toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P
Karizmatik	Gruplar arası	236.300	4	59.075	0.871	0.482
	Gruplar içi	15863.365	234	67.792		
	Toplam	16099.665	238			
Geleneksel	Gruplar arası	162.096	4	40.524	1.227	0.300
	Gruplar içi	7729.084	234	33.030		
	Toplam	7891.180	238			
Rasyonel	Gruplar arası	187.620	4	46.900	0.739	0.566
	Gruplar içi	14,852.320	234	63.470		
	Toplam	15,039.930	238			

Bulgulara göre ilköğretim okul müdür ve müdür yardımcılarının mezun oldukları son eğitim kurumuna göre "okul müdürlerinin karizmatik, geleneksel ve rasyonel yetki kullanmalarına" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (P>0.05).

Göreve Atanma Değişkenine Göre Yetki Kullanım Durumuna İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdürlerinin yetki kullanma tür ve düzeylerinin ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görevlerine sınavla atanıp atanmamalarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği bağımsız örneklemler için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 24'te özetlenmiştir.

Tablo 24. Göreve Sınavla Atanıp Atanmama Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Türlerine İlişkin Görüşlerin Farkı Testi

Yetki Türleri		N	Ortalama	Std. Sapma	t	Sd	P
Karizmatik	Sınavla atama	49	49.02	8.72	0.475	237	0.635
	Sınavsız atama	190	49.64	8.10			
Geleneksel	Sınavla atama	49	40.57	6.05	0.504	237	0.615
	Sınavsız atama	190	41.03	5.69			
Rasyonel	Sınavla atama	49	55.27	8.10	0.245	237	0.807
	Sınavsız atama	190	54.95	7.93			

Sınavsız atanan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre "okul müdürlerinin karizmatik yetki türüne" ilişkin algılarının ortalaması ($\bar{X}$=49.64), sınavla atanan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre "okul müdürlerinin karizmatik yetki türüne" ilişkin algılarının ortalamasından ($\bar{X}$=49.02) daha yüksektir.

"Okul müdürlerinin geleneksel yetki türünü" kullanmalarına ilişkin sınavsız atanan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının algılarının ortalaması ($\bar{X}$=41.03), sınavla atanan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerine

göre “okul müdürlerinin geleneksel yetki türüne” ilişkin algılarının ortalamasından ($\bar{X}$=40.57) daha yüksektir.

“Okul müdürlerinin rasyonel yetki türünü” kullanmalarına ilişkin sınavla atanan okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının algılarının ortalaması ($\bar{X}$=55.27), sınavsız atanan okul müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre “okul müdürlerinin rasyonel yetki türüne” ilişkin algılarının ortalamasından ($\bar{X}$=54.95) daha yüksektir.

İstatistiksel olarak da sınavla ve sınavsız atanan okul müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin “karizmatik, geleneksel ve rasyonel” yetki türlerini kullanmalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (P>0.05). Bir başka deyişle, sınavla ve sınavsız atanan okul müdür ve müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin yetki kullanma türlerine ilişkin görüşleri benzerdir.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları Engellere İlişkin Bulgular ve Yorum

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları başlıca engellere ilişkin görüşlerinin ortalamaları en yüksekten en düşüğe doğru sıralı olarak Tablo 25’te gösterilmiştir.

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları başlıca engeller bakımından en fazla katılım gösterdikleri ilk üç engel, bütçe ve kaynak yetersizliği ($\bar{X}$ = 4.16), yetkinin kullanılması ile yöneticilere sorumluluk doğması ($\bar{X}$ = 3.46) ve üst düzey yöneticilerin müdahalesi ($\bar{X}$ = 3.24)’dir. Bunun yanı sıra, yönetim formasyonunun yetersizliği ($\bar{X}$ = 2.41), hata yapma korkusu ($\bar{X}$ = 2.28) ve

sendika ya da çeşitli grupların baskısı ($\bar{X}$ = 2.21) okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları engeller arasında en az katılım gösterdikleri görüşler arasındadır.

Tablo 25. Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları Engeller

Madde No	Görüşler	$\bar{X}$	ss	Derece
6	Bütçe ve kaynak yetersizliği.	4.16	1.14	Çok
2	Yetkinin kullanılması ile yöneticilere sorumluluk doğması.	3.46	0.87	Çok
1	Üst düzey yöneticilerin müdahalesi.	3.24	1.06	Orta
5	Yasal düzenlemelerin sınırlamalar getirmesi veya yeterince açık olmaması.	3.22	0.96	Orta
3	Personelin özel isteklerinde politikacıların devreye girmesi.	2.67	1.19	Orta
10	Yıpranma ve zor durumda kalma endişesi.	2.58	1.11	Az
8	Eleştirilme ihtimali.	2.51	1.00	Az
7	Yönetim tecrübesinin eksikliği.	2.41	1.07	Az
9	Yönetim formasyonunun yetersizliği.	2.41	1.05	Az
11	Hata yapma korkusu.	2.28	1.07	Az
4	Sendika ya da çeşitli grupların baskısı.	2.21	1.04	Az

Bu sonuca göre, okul müdürlerinin en fazla bütçe ve kaynak yetersizliği ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. İlköğretim okullarına tahsis edilen bir ödenek bulunmamaktadır. Ayrıca ilköğretim okulu müdürleri harcama yetkilisi de değildirler. İlköğretim okulları ihtiyaçlarını okul aile birlikleri vasıtasıyla velilerden ve çeşitli etkinliklerden sağladığı bütçeyle karşılamaktadırlar. Bu durum araştırmacının da bizzat yaşadığı ve şahit olduğu gibi okul yöneticilerini velilerle karşı karşıya getirmekte, istenilmeyen durumları ortaya çıkarmaktadır.

Seçkin'in 1993 yılında yapmış olduğu "Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütünde Görev, Yetki ve Sorumluluk Dengesi" adlı araştırmada, görevlerin beklenen düzeyde gerçekleşmemesinde etken olan nedenler içinde görevler

ile yetkilerin dengeli olmayışı, yöneticinin görevinin gerektirdiği yeterliklere sahip olmayışı, bürokratik engellerin kaldırılmayışı, akçalı kaynakların dengeli dağıtılamayışı, siyasi baskıların kaldırılamaması, personele gerekli rehberlik ve hizmet içi eğitim verilemeyişi, yönetmelikte örgütün gereksinimlerine yönelik düzenlemelerin yapılmayışı önemsenen nedenler arasında görülmektedir. Yetkilerin merkezde toplandığı ve yetki aktarımı yapılmadığı, çeşitli mevkilere ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların belli olmamasının, yetki çatışmasına neden olduğu, yöneticilerin üzerinde siyasi baskıların oldukça yoğun olduğu, atamalarda siyasi güçlerin önemli bir etken olduğu, memur atamalarında liyakat ve kariyere pek önem verilmediği dile getirilmiştir. Araştırmada yönetici grupları etkili bir taşra örgütü için önerilerini daha geniş yetkilerin verilmesi, maddi olanaklara kavuşturulması, siyasi baskılardan arındırılması üzerinde yoğunlaştırmışlardır.

Yetki-sorumluluk dengesinin bulunmadığı veya en azından okul yöneticilerinde sorumluluğun fazla, yetkinin ise az olduğu algılarının bulunduğu söylenebilir. Okul müdürlerinde yetki kullanarak sorumluluk altına girmek yerine hiçbir şey yapmayarak yıpranma, zor durumda kalma endişesi ve eleştirilme ihtimallerinden kurtulacağı kanaatinin bulunduğu belirtilebilir.

Çolak tarafından 1989 yılında yapılan, “T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Yönetimi, Taşra Örgütlenişi, Görev, Yetki, Sorumluluk ve Sorunların Değerlendirilmesi”, “Adana İl Örneği” adlı araştırmada, yetkilerin üst düzeyde, sorumlulukların ise alt düzeyde toplanmasının yetki çatışmalarını doğurduğu ve gerekli yetki devrinin yapılmasıyla bu alanda birçok sorunların çözüleceği belirtilmiştir.

Kaya, (1984, 262) milli eğitimimizin, üniteler arasında koordinasyon eksikliği, iletişim kopukluğu, yetkilerin en üst kademelerde toplanması, sorumlulukların ise alt kademelere yıkılması, ödüllendirmenin kıt, cezalandırılmanın bol olması, karar vermede maliyet yarar analizlerine yer verilmemesi gibi özellikleri ile örgüt ve yönetim açısından ilkel bir görünüme sahip olduğunu belirtmektedir.

Güler'in 2002'de yaptığı "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanımına İlişkin Görüşleri- Elazığ İli Örneği" adlı araştırmada, okul yöneticisinin yetkisinin az, sorumluluklarının fazla olduğu, yetki ve sorumlulukların dengeli olması için gerekli tedbirlerin alınması gerektiği belirtilmektedir. Okul yöneticilerinin yetkileri artırılmalı, sorumluluk ve hesap verme durumları ile dengeli olmalı görüşü ileri sürülmüştür.

Üst düzey yöneticilerde oldukça fazla yetki bulunduğundan çoğu zaman okul müdürlerinin işlerine müdahale ettikleri söylenebilir. Araştırma bulgularında da görüldüğü gibi yukarıda belirtilen durumlar okul müdürlerinin yetki kullanmada çok karşılaştıkları engeller olabilmektedir.

Yasal düzenlemelerin sınırlamalar getirmesi veya yeterince açık olmaması ve personelin özel isteklerinde politikacıların devreye girmesi ise okul müdürlerinin orta düzeyde hissettikleri yetki kullanma engelleri olarak görülebilir. Bu araştırma bulgularında, bu engellerin beklenilenden, bir başka deyişle diğer araştırmalarda ve literatürde sıkça dile getirilenden daha az olduğu söylenebilir. Bu farkın, politikacı baskısının okul müdürlerinden çok, üst düzey yöneticilere yönelik olmasından kaynaklandığı varsayılabilir.

Yönetim formasyonunun yetersizliği, hata yapma korkusu ve sendika ya da çeşitli grupların baskısı okul müdürlerinin az düzeyde hissettikleri yetki kullanma engelleri olarak görülebilir.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmaktan Kaçınma Nedenlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin yetki kullanmaktan kaçınmalarına yol açan etkenlere ilişkin görüşlerinin ortalamaları en yüksekten en düşüğe doğru sıralı olarak Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmaktan Kaçınma Nedenleri

Madde No	Görüşler	$\bar{X}$	ss	Derece
9	Üst yönetimin onayına bağlı tekliflerin değiştirilmesi veya reddedilmesi ihtimalinden hoşlanmama.	2.58	1.22	Az
2	Üst düzey bürokratlarla karşı karşıya gelmek istememe.	2.50	1.16	Az
3	Yetki kullanımı sonucunda doğacak risklerden çekinme.	2.47	1.09	Az
6	Kullanılan yetkiden dolayı örgütün havasının bozulmasından korkma.	2.47	1.06	Az
4	Kullanılan yetkiden dolayı okulda çatışma çıkma endişesi.	2.35	1.02	Az
5	Çalışanlarla dostluğun bozulmasından korkma.	2.32	1.06	Az
7	Kullanılan yetki sonucunda problem doğacağından çekinme.	2.29	1.04	Az
10	Kullanılan yetki sonucunda çıkacak sorumluluktan kaçınma.	2.18	1.09	Az
1	Politikacılarla karşı karşıya gelme korkusu.	2.17	1.09	Az
8	Verilecek ödül veya cezanın üst yönetim tarafından iptal edilme endişesi.	2.15	1.16	Az

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin yetki kullanmaktan kaçınmalarına yol açan etkenler bakımından en fazla katılım gösterdikleri ilk üç etken, üst yönetimin onayına bağlı tekliflerin değiştirilmesi veya reddedilmesi ihtimalinden hoşlanmama ($\bar{X}$ = 2.58), üst düzey bürokratlarla karşı karşıya gelmek istememe ($\bar{X}$ = 2.50) ve yetki kullanımı sonucunda doğacak risklerden çekinme ($\bar{X}$ = 2.47)'dir. Bunun yanı sıra, kullanılan yetki sonucunda çıkacak sorumluluktan kaçınma ($\bar{X}$ = 2.18), politikacılarla karşı karşıya gelme korkusu ($\bar{X}$ = 2.17), verilecek ödül veya cezanın üst yönetim tarafından iptal edilme endişesi okul müdürlerinin yetki

kullanmaktan kaçınmalarına yol açan etkenler arasında en az katılım gösterdikleri görüşler arasındadır. Ancak bütün maddelere az düzeyde katılım olması dikkat çekicidir.

Bu sonuca göre, okul müdürlerinin yetki kullanmaktan fazla kaçınmadıkları söylenebilir. Okul müdürleri araştırmada belirtilen yetki kullanmaktan kaçınma nedenlerini az düzeyde hissetmektedirler. Bu bulgulara göre okul müdürlerine yetki verilirse bu yetkiyi kullanmaktan kaçınmayacakları varsayılabilir.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yetkisini Aşan Durumlara Karşı Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Bulgular ve Yorum

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürleri yetkisini aşan durumlardaki davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları en yüksekten en düşüğe doğru sıralı olarak Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27. Okul Müdürlerinin Yetkisini Aşan Durumlara Karşı Gösterdikleri Davranışlar

Madde No	**Görüşler**	$\bar{X}$	**ss**	**Derece**
2	Yetkisini aşan konuda çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtması.	3.42	1.03	Çok
1	Yetkisi dahilinde olmasa bile, mantıklı istekleri karşılama konusunda risk alması.	3.40	0.99	Orta
3	Yetkisini aşan durumları zamana bırakıp, herhangi bir işlem yapmaması.	2.63	1.07	Orta
5	Okul için yapılmasının zorunlu olduğunu düşündüğü durumlarda, resmi olmayan yolları kullanabilmesi.	2.43	1.13	Az
4	Çalışanların yetkisini aşan isteklerini, gerektiğinde resmi olmayan yollardan karşılamaya çalışması.	2.24	1.08	Az
6	Bir raporla, üst yönetimden yetkisinin genişletilmesini istemesi.	2.01	1.21	Az

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürleri yetkisini aşan durumlarda gösterdikleri davranışlar bakımından en fazla katılım gösterdikleri ilk üç davranış, yetkiyi aşan konuda çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtma ($\bar{X}$ = 3.42), yetki dahilinde olmasa bile, mantıklı istekleri karşılama konusunda risk alma ($\bar{X}$ = 3.40) ve yetkiyi aşan durumları zamana bırakıp, herhangi bir işlem yapmama ($\bar{X}$ = 2.63)'dır. Bunun yanı sıra, okul için yapılmasının zorunlu olduğunu düşündüğü durumlarda, resmi olmayan yolları kullanma ($\bar{X}$ = 2.43), çalışanların yetkiyi aşan isteklerini, gerektiğinde resmi olmayan yollardan karşılama ($\bar{X}$ = 2.24) ve bir raporla, üst yönetimden yetkinin genişletilmesini isteme ($\bar{X}$ = 2.01) okul müdürlerinin yetkisini aşan durumlarda gösterdikleri davranışlar arasında en az katılım gösterdikleri görüşlerdendir.

Okul müdürlerinin yetkisini aşan durumlarda en çok, yetkisini aşan konuda çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtma davranışı gösterdiği söylenebilir. Bu durum, demokratik bir tutum olarak olumludur.

Okul müdürlerinin yetkileri dahilinde olmasa bile, mantıklı istekleri karşılama konusunda risk alma ve yetkiyi aşan durumları zamana bırakıp, herhangi bir işlem yapmama davranışını orta düzeyde gösterdikleri söylenebilir. Bu durum okul müdürlerini zor durumda bırakabilmektedir. Buna yetkilerin yetersizliği ve açık olarak belirlenmemesi neden olabilmektedir.

Okul müdürlerinin yetkisini aşan durumlarda, okul için yapılmasının zorunlu olduğunu düşündüğü durumlarda resmi olmayan yolları kullanma, çalışanların yetkiyi aşan isteklerini gerektiğinde resmi olmayan yollardan karşılama ve bir raporla üst yönetimden yetkisinin genişletilmesini isteme en az gösterdikleri davranışlar olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, okul müdürlerinin yasaların dışına çıkmak ve resmi olmayan yolları kullanmak istemedikleri görülebilir. Ancak okul müdürlerinin yetkisini aşan durumlarda bir raporla üst yönetimden yetkilerinin genişletilmesini istememeleri de dikkate değer bir durumdur. Bu durum, bürokrasinin katılığından kaynaklanabilir. Okul müdürleri, bu isteklerinin üst yöneticilerin hoşnutsuzluğuna neden olabileceği ihtimalinden dolayı böyle bir tutum içinde olabilirler.

BÖLÜM IV

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı ulaşılan sonuçlar ve sonuçlara dayalı geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Bu başlık altında okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri, yetki kullanmada karşılaştıkları engeller, yetki kullanmaktan kaçınma nedenleri ve yetkilerini aşan durumlara karşı gösterdikleri davranışlara ilişkin araştırmada elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yetki Türü ve Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre, okul müdürleri üç yetki türünü de genel olarak yüksek düzeyde kullanmaktadırlar. Ancak en çok rasyonel yetki türünü kullanmaktadırlar. Okul müdürlerinin en az kullandıkları yetki türü geleneksel yetkidir.

Okul müdürlerinin “karizmatik” yetkilerini kullanmalarına ilişkin, okul müdürleri ile müdür yardımcıları algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Okul müdürleri, müdür yardımcılarına göre okul müdürlerinin karizmatik yetkilerini daha fazla kullandıkları görüşündedir.

Okul müdürlerinin “geleneksel” yetkilerini kullanmalarına ilişkin, okul müdürleri ile müdür yardımcıları algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Müdür yardımcıları, okul müdürlerine göre okul müdürlerinin geleneksel yetkilerini daha fazla kullandıkları görüşündedir.

Okul müdürlerinin “rasyonel” yetkilerini kullanmalarına ilişkin, okul müdürleri ile müdür yardımcıları algıları arasında anlamlı bir fark yoktur. Okul

müdürleri ile müdür yardımcıları, okul müdürlerinin rasyonel yetkilerini kullanmalarına ilişkin benzer görüşlere sahiptirler.

Okul müdürlerinin “karizmatik, geleneksel ve rasyonel” yetkilerini kullanmalarına ilişkin, kadın ve erkek okul müdürleri ile müdür yardımcılarının algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının yaşlarına göre, okul müdürlerinin “karizmatik, geleneksel ve rasyonel” yetkilerini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının kıdemlerine göre, okul müdürlerinin “karizmatik, geleneksel ve rasyonel” yetkilerin kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

İlköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının mezun oldukları son eğitim kurumuna göre, okul müdürlerinin “karizmatik, geleneksel ve rasyonel” yetkilerini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Sınavla ve sınavsız atanan okul müdür ile müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin “karizmatik, geleneksel ve rasyonel” yetkilerini kullanmalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sınavla ve sınavsız atanan okul müdür ile müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin yetki türlerini kullanmalarına ilişkin görüşleri benzerdir.

Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları Engellere İlişkin Sonuçlar

İlköğretim okulu müdürleri ile müdür yardımcıları, okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları başlıca engellerin bütçe ve kaynak yetersizliği, yetkinin kullanılması ile yöneticilere sorumluluk doğması ve üst düzey yöneticilerin müdahalesi olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, yönetim formasyonunun yetersizliği, hata yapma korkusu ve sendika ya da çeşitli grupların baskısı okul müdürlerinin yetki kullanmada en az karşılaştıkları engellerdir.

Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmaktan Kaçınma Nedenlerine İlişkin Sonuçlar

İlköğretim okulu müdürleri ile müdür yardımcıları, okul müdürlerinin yetki kullanmaktan kaçınmalarına yol açan nedenlerden başlıcalarının, üst yönetimin onayına bağlı tekliflerin değiştirilmesi veya reddedilmesi ihtimalinden hoşlanmama, üst düzey bürokratlarla karşı karşıya gelmek istememe ve yetki kullanımı sonucunda doğacak risklerden çekinme etkenlerinin olduğu görüşündedirler. Bunun yanı sıra, kullanılan yetki sonucunda çıkacak sorumluluktan kaçınma, politikacılarla karşı karşıya gelme korkusu ve verilecek ödül veya cezanın üst yönetim tarafından iptal edilme endişesi okul müdürlerinin yetki kullanmaktan en az kaçınma nedenleridir.

Okul Müdürlerinin Yetkilerini Aşan Durumlara Karşı Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Sonuçlar

İlköğretim okulu müdürleri ile müdür yardımcıları, okul müdürlerinin yetkilerini aşan durumlarda gösterdikleri davranışların, yetkiyi aşan konuda çalışanlarla birlikte karar vererek riski dağıtma, yetki dahilinde olmasa bile mantıklı istekleri karşılama konusunda risk alma ve yetkiyi aşan durumları zamana bırakıp herhangi bir işlem yapmama olduğu görüşündedirler. Bunun yanı sıra, okul için yapılmasının zorunlu olduğunu düşündüğü durumlarda, resmi olmayan yolları kullanma, çalışanların yetkiyi aşan isteklerini, gerektiğinde resmi olmayan yollardan karşılama ve bir raporla, üst yönetimden yetkisinin genişletilmesini isteme okul müdürlerinin yetkisini aşan durumlarda en az gösterdikleri davranışlardır.

Öneriler

Bu araştırma ile ulaşılan sonuçlara göre aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1) Araştırma bulguları, ilköğretim okullarında okul müdürlerinin en çok rasyonel yetki kullandıklarını ancak karizmatik ve geleneksel yetki türlerini de "çok" düzeyde kullandıklarını göstermektedir. Bürokratik örgüt olan okulda demokratik ve akılcı kurallar geçerli olduğu için, okul müdürleri daha çok rasyonel yetkilerini kullanmalıdırlar.
2) Okul müdürleri geleneksel yetkilerini "çok" düzeyde kullandığından, bu durumun gelişme ve yenileşmeye engel olabileceği gerçeği göz önünde bulundurularak gelenekselci tavırlardan kaçınmalı, okulu ilköğretim kurumları yönetmeliğinde belirtildiği gibi demokratik eğitim- öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte yönetmelidirler. Okul müdürlerinin okul için alacakları önemli kararları öğretmenlerle birlikte almalarını gerektirecek kurallar konulmalıdır.
3) Gelişme ve yenileşme için çoğu durumda karizmatik yöneticilere ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında karizmatik liderlerin özellik ve davranışlarının payı büyüktür. Okullardaki yöneticiler, karizmatik lider davranışları sergileyerek çalışanların bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlayabilmelidirler.
4) Okul müdürleri çalışanların örgütsel bağlılığını sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmeli, böylece hizmette kalite, öğrenci başarılarında iyileşme sağlayabilmeli ve daha etkili bir okul geliştirebilmelidirler.
5) Okul müdürlerine liderlik eğitimi verilerek, yeterli ve yetkili okul liderleri olmaları sağlanmalıdır.
6) Okul müdürlerinin bütçe ve kaynak yetersizliğine dayalı yetki kullanım engellerini ortadan kaldırmak için, ilköğretim okullarına bütçe ve kaynak sağlanmalı, yeterli ödenek verilmelidir.

7) Bütçe ve kaynak sağlanmasıyla birlikte, gönderilen ödeneklerin kullanılabilmesi için, orta öğretim kurumlarında olduğu gibi ilköğretim okulu müdürlerine de ita amirliği yetkisi verilmelidir.
8) Okul müdürlerine sorumluluklarına denk yetki verilmeli, yetki-sorumluluk dengesi sağlanmalıdır. Ayrıca okul müdürlerinin yetkileri ve sorumluluklarının sınırları belirlenmelidir. Sorumluluk sahibi okul müdürüne yeterli karar verme yetkisi tanınmalıdır.
9) Okul müdürlerine yapılacak yetki devri açık ve net kurallara göre yapılmalı, üst düzey yöneticilerin okul müdürlerinin yetki kullanmalarına müdahalesi engellenmelidir. Görev ve yetki çatışması önlenmelidir.
10) Okul müdürlerine daha fazla yetki verilerek yetkileri genişletilmeli, yetkilerini aşacak durumlarla karşı karşıya gelmeleri engellenmeli, yerinde çözülmesi gereken sorunların hızlı ve kolay çözüme kavuşturulması sağlanmalıdır.
11) Okul müdürlüğü öğretmenlik formasyonu olan herkesin yapacağı bir iş değildir. Okul müdürlüğü yapacak kişilerin bu alanda özel olarak yetiştirilmiş olmaları gerekir. Okul müdürleri hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetiştirilmeli ve okulu yönetmek için gerekli yönetim formasyonu kazandırılmalıdır.
12) Okulda yapılacak işler belli kurallara bağlanmalı, üst düzey yöneticilerin keyfi ve yanlı olarak teklifleri reddetmesi önlenmelidir.
13) Okul müdürleri, her türlü politik ve yerel baskılardan kurtarılarak, yetkilerini nesnel ölçütlere göre okulun etkililiği ve verimliliği için kullanabilmesi sağlanmalıdır.
14) Okullarda yapılan eğitim ve öğretim etkinlikleri okulun başarısı açısından önemlidir. Okulun başarısının müdürlerin yetkileri ve bu yetkilerin kullanımı ile ilişkili olduğu bu ve benzeri araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bunun için okul müdürlerinin eğitim ve öğretim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde daha çok yetkili olmaları için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1998). **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği.** 4. Baskı. Ankara: PEGEM Özel Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti.

Altay, S. (2006). **Eğitim Yönetimi ve Yönetici, Müfettiş, Öğretmen Üçlüsü.** Ankara: Yöntem Yayınları.

Aydın, M. (2005). **Eğitim Yönetimi.** 7. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

Aytürk, N. (2000). Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri. **Amme İdaresi Dergisi.** 33, 1: 79-110.

Balcı, A. (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma.** Ankara: PegemA Yayınları.

Balcı, A ve Aydın, İ. (2003). **Eğitim Yönetimi.** 2. Baskı. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Barkçin, F. (1994). Eğitim Yönetiminde Yetki Devri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Başaran, İ.E. (2006). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.** Ankara: Ekinoks Yayınları.

Brengelmann, J. C. (1995). Davranış Psikolojisi Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim. **Vizyon Yönetimi.** (Ed) Sollmann, U & Heinze, R. İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic.Ltd.Şti.

Bursalıoğlu, Z. (1999). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** 11. Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.

Conger, J. A. (1989). **The Charismatic Leader: Behind The Mystique of Exceptional Leadership.** San Francisco. Jossey – Bass Publisher. Oktay, E. ve Gül, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan

Bir Araştırma" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** 10: 403-427.

Çolak, A. (1989). T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Yönetimi, Taşra Örgütlenişi, Görev, Yetki, Sorumluluk ve Sorunların Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

Derdiman, R. C. (1995). Kamu Yönetiminde Yetki Genişliği. **Amme İdaresi Dergisi.** 28, 4: 65-80.

Dumrul, N. Seher. (1986). İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Efil, İ. (1993). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.** Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Elma, C. (2000). Yönetsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar** (Ed) Elma, C. ve Demir, K. Ankara: Anı Yayıncılık.

Erdem, F. Ebru. (2002). Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Yetki Kullanma Eğilimleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** Genişletilmiş 7. bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2001). **Yönetim ve Organizasyon.** 5. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erdoğan, İ. (2003). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği.** 4. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Fayol, H. (2005). **Genel ve Endüstriyel Yönetim, Planlama-Örgütleme-Kumanda-Koordinasyon-Kontrol.** Çev. M. Asım ÇALIKOĞLU. Ankara: Adres Yayınları.

Fincham, R. & Rhocles, P. S. (1994). **The Individual Work and Organization.** New York. Oxford University Press.

Gözübüyük, Ş. (2005). **Yönetim Hukuku.** 22. Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi.

Gök, Ö. (2001). Karizmanın Sosyal Değişim ve Gelişime Olan Etkisi. **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi.** 26, 151: 357-366.

Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** 17, 3-4: 163-184.

Güler, M. (2002). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanımına İlişkin Görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Hicks,H. G. (1975). **Örgütlerin Yönetimi.** Çev. Osman Tekok ve diğerleri. Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını.

İlgar, L. (2000). **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi.** İstanbul: Beta Basım- Yayım.

Kalaycı, Ş. (2006). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.** Ankara: Asil Yayıncılık.

Kaptan, S. (1991). **Bilimsel Araştırma Teknikleri.** Ankara: Tekışık Yayınları.

Karasar, N. (2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** 15. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karip, E. (2004). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği** (Ed) Özden, Y. Ankara: Pegem A Yayınları.

Kılınç, T. Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu- Olumsuz Yönleri. "http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm" adresinden 15.05.2008 tarihinde alındı.

Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** 1, 1: 43-60.

Mete, Y. Ali. (2003). İlköğretim Okullarında Öğretmen Yetkilendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Newman, W. H. (1972). **Sevk ve İdare.** Çev. Kenan Sürgit. Ankara : TODAİE yayını.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** 10: 403-427.

Öksüm, C. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterliliklerinin Öğretmenler ve İlköğretim Müfettişleri Tarafından Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özden, Y. (2005). **Eğitimde Yeni Değerler - Eğitimde Dönüşüm.** Geliştirilmiş 6. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Peker, Ö. (1991). "Yetkinin Göçerilmesi ve Kullanımı" **Amme İdaresi Dergisi.** 24, 1: 39-53.

Pekiner, V. (1968). Yönetimde Yetkinin Saptırılması. **Amme İdaresi Dergisi.** 1, 3-4: 115-128.

Polatoğlu, A. (2000). **Introduction to Public Administration: The Case of Turkey.** Ankara: METU.

Sakallı, N. (2001). **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?** Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Sarıtaş, M. (1991). İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Schlechty, P. C**.** (2006) **Okulu Yeniden Kurmak, (Shaking up the School House).** Çev. Yüksel Özden. 2. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Seçkin, A. (1993). Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütünde Görev, Yetki ve Sorumluluk Dengesi. Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

Simon, H. A. , Smithburgh, D. A. , & Thompson, V. A. (1967). **Public Administration.** New York: Alfred A. Knoff, Inc. Karip, E. (2004). "Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı" **Eğitim ve Okul Yöneticiliği** (Ed) Özden, Y. Ankara: Pegem A Yayınları.

Taşatan, N. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Devretme Düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Taymaz, H. (2003). **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi.** 7. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık Ltd.Şti.

Türkkahraman, M. (2000). **Türkiye'de Siyasal Sosyalleşme ve Siyasal Sembolizm.** İstanbul: Birey Yayıncılık.

Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı.** 587-596.

Weber, M. (2006). **Bürokrasi ve Otorite.** Çev. H. Bahadır AKIN. Ankara: Adres Yayınları.

Werner, İ. (1993). **Liderlik ve Yönetim.** Çev. Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti.

Yıldız, Y. (1987). Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki, Sorumluluk ve Personel Politikası. Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

Yukl, G. (1994). **Leadership in Organizations.** Third Editon. Prentice Hall Inc. Englewood Clitia, NJ. Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.** 3-4: 163-184.

http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225.html adresinden 10.12.2006 tarihinde alındı.

EK 1. Ankara İli Mamak İlçesi İlköğretim Okulları İle Bu Okullarda Görev Yapan Yönetici Sayıları

SIRA NO	OKUL ADI	YÖNETİCİ SAYISI			
		MÜDÜR	MÜDÜR BAŞYARDIMCISI	MÜDÜR YARDIMCISI	TOPLAM
1	19 Mayıs İlköğretim Okulu	1	-	1	2
2	29 Ekim İlköğretim Okulu	1	1	2	4
3	30 Ağustos İlköğretim Okulu	1	-	2	3
4	60 Yıl İlköğretim Okulu	1	-	2	3
5	75. Yıl İlköğretim Okulu	1	-	2	3
6	Abidinpaşa İlköğretim Okulu	1	-	3	4
7	Açıkalın İlköğretim Okulu	1	-	2	3
8	Ahmet Hızal İlköğretim Okulu	1	-	2	3
9	Alper Tunga İlköğretim Okulu	1	-	2	3
10	Ankara Üniv.Tıp Fakültesi Hastanesi İ.Ö.O	1	-	-	1
11	Atlıoğlu İlköğretim Okulu	1	1	3	5
12	Ayşe-Zeki Sayan İlköğretim Okulu	1	-	2	3
13	Barbaros Hayrettin Paşa İlköğretim Okulu	1	-	1	2
14	Batuhan İlköğretim Okulu	1	-	2	3
15	Bayındır Köyü Yunus Müftü İlköğretim Okulu	1	-	-	1
16	Boğaziçi İlköğretim Okulu	1	-	2	3
17	Cengizhan İlköğretim Okulu	1	-	1	2
18	Coşkun Ertepınar İlköğretim Okulu	1	-	1	2
19	Çağdaş İlköğretim Okulu	1	-	2	3
20	Çigiltepe İlköğretim Okulu	1	-	2	3
21	Çocuk Sevenler İlköğretim Okulu	1	1	3	5
22	Demirlibahçe Ata İlköğretim Okulu	1	-	2	3
23	Demirlibahçe İlköğretim Okulu	1	-	2	3
24	Demokrasi İlköğretim Okulu	1	-	1	2
25	Derbent İlköğretim Okulu	1	-	2	3
26	Dutluk İlköğretim Okulu	1	-	2	3
27	Ege İlköğretim Okulu	1	-	1	2
28	Ergenekon İlköğretim Okulu	1	-	2	3
29	Esentepe İlköğretim Okulu	1	-	2	3
30	Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	1	-	1	2
31	Gazeteci Hasan Tahsin İlköğretim Okulu	1	-	2	3
32	Gökçeyurt Yibitaş İlköğretim Okulu	1	-	1	2

Ek 1'in devamı

SIRA NO	OKUL ADI	YÖNETİCİ SAYISI			
		MÜDÜR	MÜDÜR BAŞYARDIMCISI	MÜDÜR YARDIMCISI	TOPLAM
33	Gülveren İlköğretim Okulu	1	-	2	3
34	Hamdi Bulgurlu İlköğretim Okulu	1	-	2	3
35	Harmanyolu İlköğretim Okulu	1	-	1	2
36	Hurin Yavuzalp İlköğretim Okulu	1	-	2	3
37	Kartaltepe Mehmet Gönç İlköğretim Okulu	1	-	1	2
38	Kayaş İlköğretim Okulu	1	-	1	2
39	Kayaş Sakarya İlköğretim Okulu	1	-	2	3
40	Kazım Karabekir İlköğretim Okulu	1	-	-	1
41	Kazım Orbay İlköğretim Okulu	1	-	1	2
42	Kıbrısköyü İlköğretim Okulu	1	-	1	2
43	Kınık İlköğretim Okulu	1	-	2	3
44	Kızılca Köy İlköğretim Okulu	1	-	-	1
45	Korgeneral Ömer Keçecigil İlköğretim Okulu	1	-	2	3
46	Köşklüdere İlköğretim Okulu	1	-	2	3
47	Kusunlar İlköğretim Okulu	1	-	-	1
48	Kutludüğün İlköğretim Okulu	1	-	1	2
49	Kuva-yı Milliye İlköğretim Okulu	1	1	3	5
50	Mamak İlköğretim Okulu	1	-	1	2
51	Mehmet Çekiç İlköğretim Okulu	1	-	3	4
52	Mehmet Rıfat Börekçi İlköğretim Okulu	1	-	1	2
53	Mehmet Yetkin İlköğretim Okulu	1	-	1	2
54	Mehmetçik İlköğretim Okulu	1	-	1	2
55	Metehan İlköğretim Okulu	1	-	1	2
56	Misket İlköğretim Okulu	1	-	2	3
57	Naşide Halil Gelendost İlköğretim Okulu	1	-	2	3
58	Nedim İnal İlköğretim Okulu	1	-	2	3
59	Oğuz Kaan İlköğretim Okulu	1	-	2	3
60	Ortaköy İlköğretim Okulu	1	-	1	2
61	Ortatepe İlköğretim Okulu	1	-	2	3
62	Oruç Reis İlköğretim Okulu	1	-	1	2
63	Özkent Akbilek İlköğretim Okulu	1	-	2	3

Ek 1'in devamı

SIRA NO	OKUL ADI	YÖNETİCİ SAYISI			
		MÜDÜR	MÜDÜR BAŞYARDIMCISI	MÜDÜR YARDIMCISI	TOPLAM
64	Piri Reis İlköğretim Okulu	1	-	1	2
65	Piyale Paşa İlköğretim Okulu	1	-	1	2
66	Refet Bele İlköğretim Okulu	1	-	2	3
67	Saimekadın İlköğretim Okulu	1	-	1	2
68	Selçuklu İlköğretim Okulu	1	-	2	3
69	Sıdıka Hatun İlköğretim Okulu	1	-	1	2
70	Süleyman Nazif İlköğretim Okulu	1	-	2	3
71	Şafaktepe İlköğretim Okulu	1	-	2	3
72	Şair Nedim İlköğretim Okulu	1	-	2	3
73	Şehit Cihan Yıldız İlköğretim Okulu	1	-	2	3
74	Şehit Öğretmen Nesrin Ünügür İlköğretim Okulu	1	-	1	2
75	Şehit Teğmen Ertuğrul Pilatin İlköğretim Okulu	1	-	2	3
76	Şehitler İlköğretim Okulu	1	-	-	1
77	Şehitlik İlköğretim Okulu	1	-	2	3
78	Şh.Py.Er Murat Eroğlu İlköğretim Okulu	1	-	2	3
79	Şht.Öğrtm. Yasemin-Bayram Tekin İlköğretim Okulu	1	-	1	2
80	Tepecik Dostlar İlköğretim Okulu	1	-	2	3
81	Ticaret Odası İlköğretim Okulu	1	-	1	2
82	Toki İlköğretim Okulu	1	-	1	2
83	Tuzluçayır İlköğretim Okulu	1	-	2	3
84	Türkoğlu İlköğretim Okulu	1	-	1	2
85	Uluönder İlköğretim Okulu	1	-	2	3
86	Vehbi Dinçerler İlköğretim Okulu	1	-	2	3
87	Yahya Kemal İlköğretim Okulu	1	-	2	3
88	Yavuz Sultan Selim İlköğretim Okulu	1	-	2	3
89	Yenimutlu İlköğretim Okulu	1	-	2	3
90	Yeşiltepe İlköğretim Okulu	1	-	2	3
91	Zafer İlköğretim Okulu	1	-	1	2
92	Zeki Tartaç İlköğretim Okulu	1	-	-	1
TOPLAM		**92**	**4**	**144**	**240**

Kaynak. Mamak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yönetici Atama Şubesi, 2008

EK 2. *İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI YETKİ TÜRÜ VE DÜZEYLERİNİ BELİRLEME ANKETİ*

Sayın Yönetici,

Bu anket Ankara İli Mamak İlçesinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış olup, görüşlerinize gerek duyulmuştur.

Anket beş bölümden oluşmaktadır. Lütfen her bölümü başındaki açıklamaya göre doldurunuz. Anketten elde edilecek bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak, başka kimse ya da makama verilmeyecektir. Araştırmanın amaçlarına ulaşmasının, vereceğiniz yanıtların doğruluğuna bağlı olduğunu unutmayınız.

Değerli zamanınızı ayırmış olmanıza ve gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Mustafa ÇALIŞIR
Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim : e-posta: mustafacalisir66@mynet.com
cep tel: 0505- 318 81 76/0535- 747 68 00

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER

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

I. Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek

II. Yaşınız ☐ 20-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51-60 yaş ☐ 60 yaş ve üzeri

III. Kadro unvanınız ☐ Okul Müdürü ☐ Müd.Baş.Yrd. ☐ Müd.Yrd.

IV. Yöneticilik kıdeminiz ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

V. Atanma şekliniz ☐ Sınavla atama ☐ Sınavsız atanma

VI. Mezun olduğunuz en son eğitim programı ☐ İki yıllık eğitim enstitüsü/ Eğitim yüksek okulu ☐ İki yıllık önlisans üzerine lisans tamamlama ☐ Üç yıllık eğitim enstitüsü ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans

VII. Mezun olduğunuz en son eğitim programının adı (lütfen yazınız) .....
.....

BÖLÜM 2: KULLANILAN YETKİ TÜRÜ VE DÜZEYLERİ

Bu bölümde sizden kullandığınız yetki türü ve düzeyi hakkındaki görüşleriniz beklenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçekte size uyan seçeneği (X) ile işaretleyiniz ve cevapları boş bırakmayınız.

		KATILMA DÜZEYİ				
		Hiç	**Az**	**Orta**	**Çok**	**Pek Çok**
1	Okul çalışanlarından istediğim görevler, görev tanımlarından doğar.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Okulla ilgili sorunların çözümünde, okul çalışanlarının da görüşünü alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bir sorunla karşılaştığımda, kişisel bilgi ve becerimle sorunu çözüme kavuştururum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Okulda rasyonel kural veya normlara göre hareket ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
6	İşlerin mevcut yapılma şekillerini korumaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Okul çalışanlarının emir ve talimatlarıma itaat etmelerini beklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Muhafazakar bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimserim.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Okul çalışanları bana güvendikleri için, okulla ilgili sorunların çözümünü benden beklerler.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izler, yasalara göre önlem alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yetkilerimi kullanırken mantıklı ve demokratik esasları göz önünde bulundururum.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alır, gerektiğinde ceza veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yetkilerimi kullanırken daima resmi prosedüre uygun davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Okul çalışanlarının bana duygusal bağlılıkları vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Gelecekte olabilecekler hakkında fikirler ortaya koyarak bir vizyon belirlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerimi kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Bütün çalışanlara eşit mesafede bulunurum.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Beraber çalışacağım personelin teknik bilgisinden çok güvenilir olmasını yeğlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Okul çalışanları beni bir lider olarak görür, beni izlerler.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunurum.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Yasal olarak açık bir şekilde tanımlanmış bir yetkiye göre hareket ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Alınan kararları ve emirleri yazılı olarak duyururum.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Eğitim sisteminde mevzuatın öngördüğü görevleri yapar, riskli davranışlardan kaçınırım.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Okul çalışanlarının emirlerime uymaya istekli olmalarını isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Okul için yüksek derecede risk alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Yetkilerime karşı çalışanların yükümlülüğü, sadece görevlerinden kaynaklanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Yetkilerimi yasalar çerçevesinde koyduğum, sınırları açıkça belirlenmiş kurallara göre kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 2: KULLANILAN YETKİ TÜRÜ VE DÜZEYLERİ

Bu bölümde sizden kullandığınız yetki türü ve düzeyi hakkındaki görüşleriniz beklenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçekte size uyan seçeneği (X) ile işaretleyiniz ve cevapları boş bırakmayınız.

		KATILMA DÜZEYİ				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek Çok
29	Yetkilerimi kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundururum.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Okulun amaçlarına ulaşması için, riski olmayan ve iyi bilinen, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını benimserim.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Okul çalışanlarının gereksinimlerine ve duygularına karşı oldukça duyarlılık gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi oluştururum.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Kriz durumunda, kriz eylem planına göre hareket ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Okulda bütün çalışanların yasalara uygun olan emirlerime titizlikle uymalarını isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Özel görevleri, yapabileceğine inandığım personele veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Okul çalışanlarının itaat ederek beni memnun etmelerini beklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Kriz durumunda, gerekli önlemleri alır, krizi atlatırım.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Okulun geleceği ile ilgili sürekli olarak yeni fikirler üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 3: YETKİ KULLANMADA KARŞILAŞILAN ENGELLER

Bu bölümde, yetki kullanmada karşılaştığınız engellere ilişkin görüşleriniz beklenmektedir. Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu karşılarındaki ölçekte size uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyerek belirtiniz ve cevapları boş bırakmayınız.

		KATILMA DÜZEYİ				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek Çok
1.	Üst düzey yöneticilerin müdahalesi.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Yetkinin kullanılması ile yöneticilere sorumluluk doğması.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Personelin özel isteklerinde politikacıların devreye girmesi.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Sendika ya da çeşitli grupların baskısı.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Yasal düzenlemelerin sınırlamalar getirmesi veya yeterince açık olmaması.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Bütçe ve kaynak yetersizliği.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Yönetim tecrübesinin eksikliği.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Eleştirilme ihtimali.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Yönetim formasyonunun yetersizliği.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Yıpranma ve zor durumda kalma endişesi.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Hata yapma korkusu.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Diğer (*yetki kullanmada karşılaştığınız fakat burada belirtilmemiş bir engel varsa lütfen yazınız)*.....	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 4: YETKİ KULLANMAKTAN KAÇINMA NEDENLERİ

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

BÖLÜM 5: YETKİYİ AŞAN DURUMLARA KARŞI GÖSTERİLEN DAVRANIŞLAR

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

EK 3. *İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜR BAŞ YARDIMCISI VE MÜDÜR YARDIMCISI GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI YETKİ TÜRÜ VE DÜZEYLERİNİ BELİRLEME ANKETİ*

Sayın Yönetici,

Bu anket Ankara İli Mamak İlçesinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeylerine ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış olup, görüşlerinize gerek duyulmuştur.

Anket beş bölümden oluşmaktadır. Lütfen her bölümü başındaki açıklamaya göre doldurunuz. Anketten elde edilecek bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak, başka kimse ya da makama verilmeyecektir. Araştırmanın amaçlarına ulaşmasının, vereceğiniz yanıtların doğruluğuna bağlı olduğunu unutmayınız.

Değerli zamanınızı ayırmış olmanıza ve gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Mustafa ÇALIŞIR
Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim : e-posta: mustafacalisir66@mynet.com
cep tel: 0505- 318 81 76/0535- 747 68 00

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER

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

I. Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek

II. Yaşınız ☐ 20-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51-60 yaş ☐ 60 yaş ve üzeri

III. Kadro unvanınız ☐ Okul Müdürü ☐ Müd.Baş.Yrd. ☐ Müd.Yrd.

IV. Yöneticilik kıdeminiz ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

V. Atanma şekliniz ☐ Sınavla atama ☐ Sınavsız atanma

VI. Mezun olduğunuz en son eğitim programı ☐ İki yıllık eğitim enstitüsü/ Eğitim yüksek okulu ☐ İki yıllık önlisans üzerine lisans tamamlama ☐ Üç yıllık eğitim enstitüsü ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans

VII. Mezun olduğunuz en son eğitim programının adı (lütfen yazınız) .....
.....

BÖLÜM 2: KULLANILAN YETKİ TÜRÜ VE DÜZEYLERİ

Bu bölümde sizden kullandığınız yetki türü ve düzeyi hakkındaki görüşleriniz beklenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçekte size uyan seçeneği (X) ile işaretleyiniz ve cevapları boş bırakmayınız.

		KATILMA DÜZEYİ				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek Çok
1	Okul müdürümüzün okul çalışanlarından istediği görevler, görev tanımlarından doğar.	□	□	□	□	□
2	Okul müdürümüz okulla ilgili sorunların çözümünde, okul çalışanlarının da görüşünü alır.	□	□	□	□	□
3	Okul müdürümüz bir sorunla karşılaştığında, kişisel bilgi ve becerisiyle sorunu çözüme kavuşturur.	□	□	□	□	□
4	Okul müdürümüz okulda rasyonel kural veya normlara göre hareket eder.	□	□	□	□	□
5	Okul müdürümüz okulla ilgili işlerde kararları yasalara uygun olarak, okul çalışanları ile birlikte alır.	□	□	□	□	□
6	Okul müdürümüz işlerin mevcut yapılma şekillerini korumaya çalışır.	□	□	□	□	□
7	Okul müdürümüz, okul çalışanlarının, emir ve talimatlarına itaat etmelerini bekler.	□	□	□	□	□
8	Okul müdürümüz muhafazakar bir yöneticilikten çok değişimci bir yöneticilik anlayışı benimser.	□	□	□	□	□
9	Okul çalışanları okul müdürüne güvendikleri için, okulla ilgili sorunların çözümünü kendisinden beklerler.	□	□	□	□	□
10	Okul müdürümüz okul çalışanlarının kusurlu davranışlarını izler, yasalara göre önlem alır.	□	□	□	□	□
11	Okul müdürümüz yetkilerini kullanırken mantıklı ve demokratik esasları göz önünde bulundurur.	□	□	□	□	□
12	Okul müdürümüz okul çalışanlarının kusurlu davranışlarında doğrudan savunmasını alır, gerektiğinde ceza verir.	□	□	□	□	□
13	Okul müdürümüz yetkilerini kullanırken daima resmi prosedüre uygun davranır.	□	□	□	□	□
14	Okul çalışanlarının okul müdürümüze duygusal bağlılıkları vardır.	□	□	□	□	□
15	Okul müdürümüz gelecekte olabilecekler hakkında fikirler ortaya koyarak bir vizyon belirler.	□	□	□	□	□
16	Okul müdürümüz okulu yönetirken özellikle yasalarla verilen, kişisel olmayan yetkilerini kullanır.	□	□	□	□	□
17	Okul müdürümüz bütün çalışanlara eşit mesafede bulunur.	□	□	□	□	□
18	Okul müdürümüz beraber çalışacağı personelin teknik bilgisinden çok güvenilir olmasını yeğler.	□	□	□	□	□
19	Okul çalışanları okul müdürümüzü bir lider olarak görür, kendisini izlerler.	□	□	□	□	□
20	Okul müdürümüz okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	□	□	□	□	□
21	Okul müdürümüz yasal olarak açık bir şekilde tanımlanmış bir yetkiye göre hareket eder.	□	□	□	□	□
22	Okul müdürümüz alınan kararları ve emirleri yazılı olarak duyurur.	□	□	□	□	□
23	Okul müdürümüz eğitim sisteminde mevzuatın öngördüğü görevleri yapar, riskli davranışlardan kaçınır.	□	□	□	□	□
24	Okul müdürümüz okul çalışanlarının emirlerine uymaya istekli olmalarını ister.	□	□	□	□	□
25	Okul müdürümüz okul için yüksek derecede risk alır.	□	□	□	□	□
26	Okul müdürümüz okulun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	□	□	□	□	□
27	Okul müdürümüzün yetkilerine karşı çalışanların yükümlülüğü, sadece görevlerinden kaynaklanmaktadır.	□	□	□	□	□

BÖLÜM 2: KULLANILAN YETKİ TÜRÜ VE DÜZEYLERİ

Bu bölümde sizden kullandığınız yetki türü ve düzeyi hakkındaki görüşleriniz beklenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçekte size uyan seçeneği (X) ile işaretleyiniz ve cevapları boş bırakmayınız.

		KATILMA DÜZEYİ				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek Çok
28	Okul müdürümüz yetkilerini yasalar çerçevesinde koyduğu, sınırları açıkça belirlenmiş kurallara göre kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Okul müdürümüz yetkilerini kullanırken kurumun ihtiyaçlarını ve geleceğini göz önünde bulundurur.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Okul müdürümüz okulun amaçlarına ulaşması için, riski olmayan ve iyi bilinen, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını benimser.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Okul müdürümüz okul çalışanlarının gereksinimlerine ve duygularına karşı oldukça duyarlılık gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Okul müdürümüz mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Okul müdürümüz kriz durumunda, kriz eylem planına göre hareket eder.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Okul müdürümüz okulda bütün çalışanların yasalara uygun olan emirlerine titizlikle uymalarını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Okul müdürümüz özel görevleri, yapabileceğine inandığı personele verir.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Okul müdürümüz okul çalışanlarının itaat ederek kendisini memnun etmelerini bekler.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Okul müdürümüz kriz durumunda, gerekli önlemleri alır, krizi atlatır.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Okul müdürümüz okulun geleceği ile ilgili sürekli olarak yeni fikirler üretir.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 3: YETKİ KULLANMADA KARŞILAŞILAN ENGELLER

Bu bölümde, okul müdürünüzün yetki kullanmada karşılaştığı engellere ilişkin görüşleriniz beklenmektedir. Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu karşılarındaki ölçekte size uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyerek belirtiniz ve cevapları boş bırakmayınız.

		KATILMA DÜZEYİ				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek Çok
1.	Üst düzey yöneticilerin müdahalesi.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Yetkinin kullanılması ile yöneticilere sorumluluk doğması.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Personelin özel isteklerinde politikacıların devreye girmesi.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Sendika ya da çeşitli grupların baskısı.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Yasal düzenlemelerin sınırlamalar getirmesi veya yeterince açık olmaması.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Bütçe ve kaynak yetersizliği.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Yönetim tecrübesinin eksikliği.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Eleştirilme ihtimali.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Yönetim formasyonunun yetersizliği.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Yıpranma ve zor durumda kalma endişesi.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Hata yapma korkusu.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Diğer (*okul müdürünüzün yetki kullanmada karşılaştığı fakat burada belirtilmemiş bir engel varsa lütfen yazınız)*	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 4: YETKİ KULLANMAKTAN KAÇINMA NEDENLERİ

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

BÖLÜM 5: YETKİYİ AŞAN DURUMLARA KARŞI GÖSTERİLEN DAVRANIŞLAR

Bu bölümde, okul müdürünüzün yetkisini aşan durumlarda gösterdiği davranışlara ilişkin görüşleriniz beklenmektedir. Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu karşılarındaki ölçekte size uyan seçeneği (X) ile işaretleyerek belirtiniz ve cevapları boş bırakmayınız.		**KATILMA DÜZEYİ**				
		Hiç	**Az**	**Orta**	**Çok**	**Pek Çok**
1.	Okul müdürümüz yetkisi dahilinde olmasa bile, mantıklı istekleri karşılama konusunda risk alır.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Okul müdürümüz yetkisini aşan konuda çalışanlarla birlikte karar vererek, riski dağıtır.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Okul müdürümüz yetkisini aşan durumları zamana bırakır, herhangi bir işlem yapmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Okul müdürümüz çalışanların yetkisini aşan isteklerini, gerektiğinde resmi olmayan yollardan karşılamaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Okul müdürümüz okul için yapılmasının zorunlu olduğunu düşündüğü durumlarda, resmi olmayan yolları kullanabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Okul müdürümüz bir raporla, üst yönetimden yetkisinin genişletilmesini ister.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Diğer (*okul müdürünüzün yetkisini aşan durumlarda gösterdiği ancak burada belirtilmemiş bir davranışı varsa lütfen yazınız)*.....	☐	☐	☐	☐	☐