

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI

ŞANLIURFA İL MERKEZİNDE GÖREV YAPAN
OKUL MÜDÜRLERİNİN YETKİ KULLANIMINDA
YAŞADIKLARI KAYGILAR

YÜKSEKLİSANS TEZİ

NİHAT YAŞAR

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MUSTAFA ÖZMUSUL
HAZİRAN 2014

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI

ŞANLIURFA İL MERKEZİNDE GÖREV YAPAN
OKUL MÜDÜRLERİNİN YETKİ KULLANIMINDA
YAŞADIKLARI KAYGILAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NIHAT YAŞAR

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR MUSTAFA ÖZMUSUL

HAZİRAN 2014

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma Eğitim Yönetimi, Teftişı Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalı jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

Üye :Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin USTA

Üye :Yrd. Doç. Dr. Ahmet Serdar AYTAÇ

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir./06/2014

Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Enstitü Müdürü

**ŞANLIURFA İL MERKEZİNDE GÖREV YAPAN OKUL
MÜDÜRLERİNİN YETKİ KULLANIMINDA YAŞADIKLARI KAYGILAR**

NİHAT YAŞAR

**ZİRVE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ EĞİTİM
YÖNETİMİ, TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi Haziran, 2014

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

ÖZET

Bu araştırmada, “Şanlıurfa il merkezinde görev yapan okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken yetkilerini kullanmaları esnasında yaşadıkları kaygılar nelerdir? Bu kaygılar okul müdürünün kıdemine, hizmet içi eğitim durumuna, yüksek lisans yapip yapmamasına, cinsiyetine, kadro durumuna, görev yaptığı okulun türüne ve okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevreye göre değişmekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır.

Bu araştırma betimsel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırma evreni Şanlıurfa il merkezinde 2013- 2014 Eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan okul müdürleridir. Örneklem almak yerine, evrenin tümüne ulaşılmıştır. Bu anlamda 170 okul müdürü çalışmaya dâhil edilmiştir.

Veriler 36 maddeden oluşan beşli Likert ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılarak elde edilmiştir. Veriler frekans, yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama; Kruskal Wallis ve Manwhitney-U testleri ile analiz edilmiştir.

Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken az ya da orta düzeyde kaygı yaşadıkları, yönetim işleri ve okul düzeni-disiplin işleri boyutunun az düzey kaygı yaşadıkları boyut, personel işleri ve eğitim öğretim işleri boyutu orta düzey kaygı yaşadıkları boyut olduğu, en çok kaygı duydukları konunun “ Okul bina ve tesislerin bakım ve onarımı işleri” olduğu, en az kaygı duydukları konunun “Öğretmenlere ünitelendirilmiş yıllık plan hazırlanması” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1-5 yıl kıdeme sahip müdürlerin 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip müdürlere göre, 10-15 yıl kıdeme sahip müdürlerin 15 yıl üzeri kıdeme sahip müdürlere göre daha kaygılı oldukları, 15 yıl üzeri kıdeme sahip müdürlerin en az kaygı yaşayan müdürler olduğu saptanmıştır.

Okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşıadıkları kaygıların; yüksek lisans, hizmet içi eğitim, cinsiyet, kadro durumlarına, okul türlerine ve okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevreye göre farklılaşımadığı sonucuna ulaşılmışıtır.

Anahtar Kelimeler: yetki, kaygı, g, karar verme, yönetim, okul müdürleri.



SCHOOL MANAGERS' ANXIETIES IN ŞANLIURFA CENTER WHILE USING THEIR AUTHORITY

NİHAT YAŞAR

ZİRVE UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

**DEPARTMENT OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION, INSPECTION,
PLANNING AND ECONOMICS**

Master Thesis Haziran, 2014.

Thesis supervisor: Ass. Yrd.Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

ABSTRACT

In this research the, question “ what anxieties are while school managers, who serve in Şanlıurfa center, are doing their part while using their authority and these anxieties change or not according to school manager’s seniority, in-service training, master performans, gender, type of school, socio-economic environment in which the school is located? ” was answered.

This research was carried out in the descriptive model. Research population was school managers who serve in Şanlıurfa center in 2013-2014 education year. Instead of sampling, all school managers had been reached. So, 170 school managers were included in the research. Data was obtained by using personel information form and five-point Likert scale consists, of 36 items. Data were analyzed by frequency, standard deviation, arithmetic average, Kruskal Wallis and Manwhitney-U tests. The results of research were as follows; During school managers using their authority, there are no items that they have anxiety little or much, they don’t have any anxiety. They live little anxiety in management and school discipline, some anxiety in staff workings and education workings, the most anxiety in make teachers prepare yearly plan.

And also, this research shows that managers experienced 1-5 years have more anxiety than experienced 15 years and olders, managers experienced 10-15 years have more anxiety than experienced 15 years and olders. Managers experienced 15 years and olders are the least anxious.

According to result of this research, school managers’ anxieties while using their authority are not changed according to by their master performance, in-service training, gender, staff status, type of school and socio-economic environment in which the school is located.

Key words: Authority, anxiety, power, decision-making, management, school managers



ÖNSÖZ

İlk insanın yaratılması ile başlayan eğitim, zamanla toplumların gelişmesi ile gelişmiş çeşitli eğitim kurumları yolu ile de kurumsallaşmıştır. Dünya üzerinde kurulan medeniyetler, hep eğitim sayesinde büyümüş ve gelişmiştir. Ulu önder Mustafa Kemal ATATÜRK' ün bizlere armağan ettiği Cumhuriyette yine eğitim sayesinde gelişerek günümüze kadar gelmiştir. Cumhuriyetimizin istediğimiz seviyelere gelebilmesi için eğitime, eğitim kurumlarına çok büyük işler düşmektedir.

Eğitim kurumlarının en önemli parçası olan okullar ve bu okulların yöneticilerine çok büyük işler düşmektedir. Okulları amaçlarına ulaştıracak olan okul müdürleri çok önemli bir görevi ifa etmektedirler. Okulların eğitim lideri olan okul müdürleri görevlerini yerine getirirken çok değişik sebeplerden farklı farklı kaygılar yaşamakta ve bu yaşadıkları kaygılar verimlerinin azalmasına neden olmaktadır. Okul müdürlerinin okullarının başarısını artırabilmeleri için görevlerini yerine getirirken yaşadıkları kaygıların minimum düzeye indirilmesi gerekir.

Bu araştırmada Şanlıurfa il merkezinde bulunan okul müdürlerinin okullarını yönetirken yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygılar farklı değişkenlere göre ölçülmeye çalışıldı. Bu çalışma ile okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların azaltılması adına yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Bu araştırma süresince danışmanlığımı yapan, en yoğun anlarında dahi yardım talebimi geri çevirmeyerek destek olan, kendisi ile çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL' a anketlerin dağıtılmasında, uygulanmasında ve toplanmasında bana yardımcı olan bütün arkadaşlarıma, yardımlarını benden esirgemeyen İsmail CANBEK ve Mehmet Çiftçi' ye teşekkür ederim.

Yine bu araştırmada hazırlamış oldukları ölçeği kullanmama izin veren Prof. Dr. Recep KOÇAK' a ve ekip arkadaşları Matematik öğretmeni Derya YILMAZ ve Yrd. Doç. Dr. Rıza GÖKLER' e teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans dönemi boyunca onlara ayıracağım vakitten fedakârlık ederek her zaman yanımda olan sevgili eşim Halise YAŞAR Hanımefendiye, biricik yavrularım oğlum Muhammed Cevher ve kızım Ecrin' e çok teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
1.1.YETKİ KAVRAMI.....	2
1.1.1.Yetki Nedir?	2
1.1.2. Güç - Yetki – Sorumluluk ilişkisi.....	5
1.1.3. Yasal Açıdan Yetki.....	9
1.1.4. Okul Müdürleri ve Yetki	16
1.2. YÖNETİM İŞLERİ AÇISINDAN YETKİ	20
1.2.1. Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu.....	20
1.2.2. Öğretmenlere Ödül Verilmesinde Yetki.....	21
1.2.3. Öğretmenler Kurulunda Karar Alınmasında Yetki	22
1.2.4. Öğretmenler Kurulunda Alınan Kararların Uygulanmasında Yetki.....	23
1.2.5. Öğretmenlerin Okul İçi Faaliyetlerinin Denetlenmesinde Yetki.....	24
1.2.6. Öğretmenlere Nöbet Görevi Verilmesi ve İzlenmesinde Yetki.....	24
1.2.7.Yürürlükteki Mevzuatın Uygulanmasında Yetki	25
1.2.8.Öğretmenlere Sicil Notu Verilmesinde Yetki	26
1.2.9. Yazı İşlerinin Yürütülmesini Sağlamada Yetki.....	26
1.2.10. Astlarına Yetki Devredilmesinde Yetki	26
1.2.11.Okulda Çeşitli Sosyal Faaliyetler Düzenlemede Yetki	28
1.2.12. Sınıf Mevcutlarının ve Öğrenci Dağılımlarının Ayarlanmasında Yetki	29
1.2.13. Okulun Vizyon ve Misyonun Belirlenmesinde Yetki	29
1.2.14. Tören ve Kutlamalarda Öğretmen Görevlendirilmesinde Yetki	30
1.2.15. Öğretmenlere Ünitelendirilmiş Yıllık Plan Hazırlanmasında Yetki	32
1.2.16. Rehberlik Hizmetlerinin Planlanması ve Yürütülmesini Sağlamada Yetki	33
1.2.17. Öğretmenlere Zümre Toplantılarının Düzenli Ve Zamanında Yapıtılmasında Yetki	35
1.2.18. Boş Geçen Derslere Öğretmen Görevlendirilmesinde Yetki	37
1.2.19. Öğrenci Problemleri İle İlgili Konularda Yetki.....	38
1.2.20. Eğitici Kulüp Faaliyetlerinin İzlenmesinde Yetki	38
1.2.21. Okulda Karar Alma Sürecine İlgili Personelin Katılımını Sağlamada Yetki	39
1.3. PERSONEL İŞLERİ AÇISINDAN YETKİ.....	41
1.3.1 Okulun Bina ve Tesislerinin Bakım ve Onarımı İle İlgili Konularda Yetki	41
1.3.2. Okulun Kaynaklarının, Okulun İhtiyaçları Konusunda Kullanılmasında Yetki	41
1.3.3. Okulda Sivil Savunma ve Yangından Korunma Tedbirlerinin Alınmasında Yetki	42
1.3.4. Okulda Ayniyat İşlerinin Yürütülmesinde Yetki	42
1.3.5. Okul ve Çevre İlişkilerinin Geliştirilmesinde Yetki.....	45
1.3.6. Okul İçin Eğitim Öğretim Araçlarının Temin Edilmesinde Yetki	45
1.3.7. Okul İmkânlarını Kullanarak Okul İhtiyaçları İçin Kaynak Oluşturmada yetki	46
1.3.8.Okuldaki Ders Araç Gereçlerinin Bakım Ve Onarımının Düzenli Olarak Yapılmasında Yetki	46
1.4. EĞİTİM ÖĞRETİM İŞLERİ AÇISINDAN YETKİ.....	47
1.4.1. Sürekli Devamsız Öğrencilerin Okula Devamının Sağlanmasında Yönetmeliği Uygulamada Yetki	47
1.4.2. Öğrenci Disiplin İşlerinin Yürütülmesinde Yetki	50
1.4.3. Sorunlu Öğrencilere Yönetmeliği Uygulamada Yetki	50

1.4.4. Okulda Hizmetli Sınıfı Elemanlarının Denetlenmesinde Yetki	55
1.5. OKUL DÜZENİ – DİSİPLİN İŞLERİ AÇISINDAN YETKİ	56
1.5.1 Üst Düzey Yöneticilerle İletişim Kurmada Yetki	56
1.5.2. Okul Problemlerinin İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine İletilmesinde Yetki.....	56
1.5.3. Öğretmenlere Mazeret İzinlerinin Verilmesinde Yetki	57
1.5.4. Öğrenme Zorluğu Çeken Sorunlu Öğrencilerin Rehberlik Araştırma Merkezine (RAM) Gönderilmesinde Yetki	58
1.6. SORUN CÜMLESİ.....	60
1.7. ALT SORUNLAR.....	60
1.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	61
1.9. SINIRLILIKLAR	61
2. YÖNTEM.....	62
2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM	62
2.2. VERİLERİN TOPLANMASI	62
2.3. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI	63
2.4. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ÇALIŞMALARI.....	63
III. BÖLÜM.....	66
1. BULGU VE YORUMLAR.....	66
3.1 BİRİNCİ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR.....	66
3.2. İKİNCİ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR	72
3.3. ÜÇÜNCÜ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR.....	73
3.4. DÖRDÜNCÜ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR	74
3.5. BEŞİNCİ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR	75
3.6. ALTINCI ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR.....	76
3.7. YEDİNCİ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR	77
3.8. SEKİZİNCİ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR	78
IV. BÖLÜM.....	79
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
4.1. SONUÇLAR	79
4.2. ÖNERİLER	80
KAYNAKÇA.....	83
EK-1.ÖLÇEK.....	88
EK-291. ÖZGEÇMİŞ.....	91
EK- 3.ÖLÇEK KULLANIM İZNİ	92
EK-4.ŞANLIURFA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA (ANKET UYGULAMA) İZNİ.....	93

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerine İlişkin Evren ve Örneklem Sayıları	62
Tablo 2. Kaygı Ölçeğinin Yanıt Aralıklarının Aritmetik Ortalamaya Dönüştürülmesi Sonucu Yorumlanmasında Kabul Edilen Ölçütler.....	63
Tablo 3. Madde Toplam İstatistikleri.....	64
Tablo 4. Ölçek, Madde Ve Boyutlarının Betimsel İstatistiklere Göre İncelenmesi...	66
Tablo 5. Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: KruskalWallis Testi Sonucu	72
Tablo 6. Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Çevreye Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Kruskal Wallis Testi ...	73
Tablo 7. Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Alanında Yüksek Lisans Yapıp Yapmalarına Göre Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Mann Whitney- U Testi	74
Tablo 8. Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Alanında 30 Saat Veya Daha Fazla Süreli Hizmet İçi Eğitim Alıp Almadıklarına Göre Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Mann Whitney- U Testi	75
Tablo 9. Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Mann Whitney- U Testi	76
Tablo 10. Okul Müdürlerinin Kadrolu Müdür Yada Geçici Görevlendirmeli Müdür Olmalarına Göre Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Mann Whitney- U Testi	77
Tablo 11. Okul Türlerine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	78

I. BÖLÜM

GİRİŞ

1. SORUN DURUMU

Yetki, geçmişten günümüze toplumsal hayatın birçok noktasında karşımıza çıkmış bir kavramdır. Yetki; bir örgütün başında bulunan yöneticilere verilen erk ya da güç olarak tanımlanabilir. Yetki aynı zamanda bir haktır. Bu anlamda yetki örgütün başında bulunan yöneticinin astlarından veya çalışanlarından görevlerini sorumluluklarını yerine getirmelerini isteme hakkıdır. Bu sayede kurumlar işlevlerinin yerine getirme noktasında sağlıklı bir yapıya kavuşacakları düşünülmektedir. “Kaygı; endişe ile karışık üzüntü, tasa, sıkıntı, düşünce” (MEB, 1996 s.1596). olarak tanımlanmıştır.

Araştırmanın problemi olarak şu düşünceler ortaya konabilir: Yöneticiler bazı durumlarda yetkilerini kullanırken kaygı duymakta, bazı durumlar için kaygı mekanizması harekete geçmemektedir. Bu durumun toplumsal ve çevresel faktörlere göre değiştiği söylenebilir. Bu kaygı az düzeyde ise olumlu, fazla düzeyde ise olumsuz sonuçlar doğurabilir. Yani okul müdürlerinin kullandığı yetkilerin olumlu ya da olumsuz sonuçları olabilir. Araştırmada, okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken kaygı yaşayıp yaşamadıkları tespiti yapılacak, bu kaygının seviyesi belirlenmeye, sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olmasına dair çıkarımlarda bulunulmaya, yetki kullanımında kaygı yaşıyorsa hangi konularda ne düzeyde yaşandığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Bunlarla birlikte Şanlıurfa il merkezinde bu anlamda bir çalışmanın yapılmamış olması nedeniyle, elde edilecek bulgular alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu doğrultuda sorun durumunu aydınlatmak amacıyla, yönetim işleri, personel işleri, eğitim öğretim işleri ve okul düzeni-disiplin işleri açısından yetki alt başlıklarıyla araştırmanın amacına uygun olarak sorun durumunun aydınlatılması amacıyla incelemeler yapılacaktır.

1.1.YETKİ KAVRAMI

Bu bölümde kavramsal olarak yetki tanımlanmaya çalışılmıştır.

1.1.1.Yetki Nedir?

Yetki kavramı, geçmişten günümüze kadar toplumsal hayatın pek çok noktasında kullanılmıştır. Bunun da etkisiyle yine bu kavrama dair pek çok tanım yapıldığı da söylenebilir.“ Yetki; bir vazifeyi, bir işi belli şartlar altında yapip yapmama veya bir karara bağlama konusunda sahip olunan kanuni hak, salahiyet” (MEB, 1996, s.3212). “ Yetki; Örgüt üyelerini örgüt amaçlarını gerçekleştirecek davranışlar gösterecek biçimde yönetme gücüdür” (Taymaz, 2000, s.56). Şeklinde tanımlanmıştır.

“ Yetki kavramı kurumlaşmış güç, gücün dış gösterisi, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat istemek hakkı, bir iletişim akımı gibi biçimlerde tanımlanmıştır” (Griffiths 1956, Simon 1958, Flippo 1966, Simon-Smithburg-Thompson 1950, Bernard 1966, dan aktaran, Bursalıoğlu 1994, s.180).

Yetki; örgütü birleştiren yapışkandır. Bir kararı alma bir işi yapma hakkıdır. H:Fayol, “emir etme hakkı ve itaat isteme gücü” , “sözünü kabul ettirme gücü” olarak tanımlar. Yetki, başkalarının çalışmalarını yönetecek kararları alma sorumluluğudur. Örgütün varacağı hedefleri belli etme, bu amaçlara götürecek stratejiler, yollar ve yöntemler hakkında karar alma, emir komuta etme, yürütme, işe başlama, örgütün imkanlarını kullanma ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için başkalarının eylemlerini ve tutumlarını isteme hakkına yetki denir. Yetki, yaptırma etkisi olan güçle takviye edilmediği sürece ya da astlarca kuvvetin varlığı belirgin bir şekilde anlaşılmadıkça, verilen kararların, emirlerin uygulanma ihtimali düşer. Kuvvetin etkililiği içinde genel manada, cezalandırmadan ödüllendirmeye varan uygulamalar söz konusudur (Peker,1991).

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, s.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, s.19).

Yetki kavramı, dünden bugüne çok değişik alanlarda kullanılmıştır. Genel kabul görmüş kullanım sahası dışında siyaset ve toplum bilimi gibi sahalarda da kullanılmıştır. Toplumsal anlamda yetki kavramı aile ve liderlik gibi alanlarda tezahür ederken, siyaset açısından yetki, siyasi iktidarın elinde tutuğu gücü kullanma sorumluluğu anlamında değerlendirilebilir (Taşova, 2012, s.12).

Yetki, belli bir vazifeyi, bir işi önceden belirlenmiş koşullarda ifa etmeye yarayan karar alma ve kararı yerine getirme hakkıdır. Bu hak yasalardan, yazılı kurallardan ya da fiili vaziyetlerden ortaya çıkar . Yetki, başka kişileri yönetme, bir görevi yaptırma veya yaptırmama imkânı doğurur. Yetkiyi elinde bulunduran birim ya da şahıs, belirlenen bir vazifenin yapılıp veya yapılmaması, yapılması durumunda ne vakit, kim tarafından ve hangi biçimde yapılmasına karar alır (Elma, 2000, s.182).

Başka bir ifade ile yetki diğer kişileri yönetecek kararları verme sorumluluğudur. Kurumun amaçlarını tespit etme, strateji üretme, yöntem belirleme ve karar alma, yöneltme, kurumun tüm imkânlarını kullanma, çalışanların tutumlarını etkileme, emir etme hakkına yetki denir (Türkmen, 1999, s.81). Yetki, karar alma, amaç belirleme, politika geliştirme, yöntem tespit etme ve örgütlenme vb. pek çok yönetimle alakalı faaliyet alanlarında örgüt çalışanlarına yön ve emir verme hakkıdır. Yetki üst kademe yöneticilerinde daha fazladır. Alt kademe yöneticiliklerine doğru indikçe azalmaktadır (Erdoğan, 1997).

Yetki; bir örgütün başında bulunan yöneticilere verilen erk ya da güç olarak tanımlanabilir. Yetki aynı zamanda bir haktır. Bu anlamda yetki örgütün başında bulunan yöneticinin astlarından veya çalışanlarından görevlerini sorumluluklarını yerine getirmelerini isteme hakkıdır. Kurumun belirlenen hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi için kararların alınabilmesi veya yöneticinin kararlar alabilmesi işleri yaptırabilmesi olarak da yetkiyi tanımlayabiliriz. Buradan anlaşılacağı üzere yetkisiz yöneticilik düşünülemez. Yönetici mutlaka yetkili de olmalıdır. Yetki aynı zamanda yöneticinin hakkıdır. Yönetici bu hakkından dolayı yasal açıdan kararlar alabilir, itaat isteyebilir, işlerin yapılmasını, işlerin yapılma yöntemlerini, usullerini belirleme

hakkına sahiptir. Yönetici yetkisinden dolayı yaptırım uygulama ve ödül verme hakkına da sahiptir.

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

1- Rasyonel (Yasal-Ussal) Yetki

Rasyonel temeller; standart kuralların meşruluğu ve bu yasalara göre yetkililik konumuna atananların, emir etme hakları olduğu kabulüne 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 (Brenghelmann, 1995, s.24). Yasal otoritenin en net uygulaması, bürokratik işleri yapan memurlarının çalıştırıldığı durumlardır. Burada yalnız örgütün kesin yöneticisi konumunu elde etme, seçilme ya da atanma yolu ile gerçekleşir. Ama onun otoritesi de yasal yetki alanlarını kapsar (Weber, 2006, s.49).

2- 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 kökler; çok eski zamanlardan süregelen geleneklerin kutsallaştırılmasına ve bu geleneklere göre yetkiyi kullananların geçerliliğine olan yerleşik inanca dayalıdır (geleneksel otorite) (Çalışır, 2008, s.24). Burada yetki, geleneklerin dokunulmazlığından yola çıkan tutucu inancıya dayanmaktadır. Yöneticiler, haklarını, akılcı ve kesin düzenlenmiş kurallar yerine, zor ya da miras yoluyla elde ederler. Bu feodal sistemde güç sahipleri, tümüyle keyfi yönetim uyguladılar ve tam itaat beklediler (Brenghelmann, 1995, s.24).

3- Karizmatik Yetki

Karizma kelimesi, bireysel olarak bir kişiyi diğer insanlardan ayıran ve onun tabiatüstü, insanüstü ya da en azından bazı özel istisnai yeteneklere ya da niteliklere sahip sayılmasına neden olan belli bir nitelik anlamında kullanılmaktadır. Bu durumlar diğer insanların ulaşamadığı ancak kutsal, ilahi kökenleri olan ya da örnek oluşturan özelliklerdir ve bir şahıs, bu farklılıklar temelinde lider sayılır. Çoğu zaman karizmatik kişinin sihirli bir güce sahip olduğu da düşünülür (Weber, 2006, s. 82).

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, s. 93-94).

Eğitim yönetiminin alt basamaklarında bulunan okul müdürlerinin yetkilerine değinilecek olunursa, gerek devlet okullarında gerekse özel okullardaki müdürlerin yetkilerinin büyük çoğunluğunun önceden mevzuatla (kanunlar, yönetmelikler, genelgeler, yönergeler vb.) saptandığını görürüz. Görünüşte sanki okul yöneticilerinin tüm yetkilerinin önceden belirlenmiş olduğu düşünülse de aslında okul yöneticilerinin birçok yetkisi de kendi inisiyatiflerindedir. Eğer çevremizdeki okulları gözlemlersek kendini yetiştirmiş, alanına hâkim, yetkilerini yerine göre kullanabilen okul müdürlerinin olduğu okullarda okul ortamının, okul kültürünün, okul ikliminin diğerlerine göre daha iyi olduğu, kurum olarak amaçlanan hedeflere varmada çok daha başarılı oldukları net olarak ortaya çıkacaktır.

1.1.2. Güç - Yetki – Sorumluluk ilişkisi

“Güç; kudret, kuvvet, takat, derman; yapma ve başarma kabiliyeti” (MEB, 1996, s.1061). “Sorumluluk; bir kimsenin, kendi davranışları veya üzerine aldığı işlerin neticelerini üstlenmesi hali, mesuliyetidir” (MEB, 1996, s.2588). Olarak tanımlanmaktadır.

Yönetimi dik tutan sırrın güç olduğu dünden bugüne kabul görmektedir. İç siyasetin kanunu gücü korumaktır. Dış siyasetin ise emperyalizmi yaymaktır. Güç, ödülleri himayesi altında tutabilme kabiliyetidir. Yasal güç, ya kamuoyu veya örgütte düşünce birliği ile kazanılır. Bizim eğitim sistemimizde son karar yetkisi Bakanın olduğuna göre, birçok taltifler onun kontrolü altındadır. Örgütün amaçları güçten

faaydalanma yoluyla yerine getirilir. Bu açıdan, örgütteki en önemli faaliyet, gücün kullanılmasıdır. Demek ki, g amaca götüren bir vasıta, yetki de bu vasıtayı kullanma hakkıdır. G aynı zamanda, bir insanı ölçülebilir Şekilde etkileme becerisidir. Bu etki, inanışlar ile yasallaştığı vakit yetki adını alır (Bursalıoğlu, 1991, s.155).

“ G, yönetici davranışının yöneticinin etrafındaki durumları etkilemesi; yetki, yöneticinin belirli davranışlar gösterebilme hakkı; sorumluluk da yöneticinin belirli davranışlarda bulunma zorunluluğudur” (Bursalıoğlu 1994;s. 182).

G 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 ihtiyaı, böylece güçlenir ve artar ki, iyi hareketleri özendirmek ve olumsuz davranışları yasaklamak genel çıkarlar için şarttır (Fayol, 2005, s.25).

Bir kabiliyet olarak değerlendirilmekte olan “g” kavramı yönetimin kanıdır ve gücün elde edilmesi, muhafaza edilmesi ve devam ettirilmesi; arttırılması, paylaşılması ve yitirilmesi gibi konular, yöneticiler ve yönetim adayları için büyük önem taşımaktadır (Stillman, 2000). G en yalın Şekli ile bireyin bir Őeyi yapabilme kabiliyetidir. Yönetimsel anlamda ise, işleri görme kaynakları harekete geçirme, bir bireyin ulaşmaya çalıştığı hedefleri için ihtiyaç duyduğu ne varsa elde etme ve kullanma kabiliyetidir. G her örgütün en vazgeçilmez unsurlarından biridir (Bayrak 2001, s.37). G, insanların tutumlarını etkileme ve onlara yn vermedir. Yetki ise, bu beceri ve gücü kullanma hakkıdır. Bu hak kişiye o mevkii işgal ettiği için verilmiştir. Yani hak o mevkie bağlı olarak elde edilmiştir (Nelson, Quick 1994,s. 332). O halde yetki, bir g kullanım biçimidir veya gücün kurumsallaşmış Őeklidir (İlgar, 2000, s.73).

Yetki, kurumun harekete geçirme ve itme gücü, yönetimin anahtarı olarak değerlendirilebilir. Yönetim, belirlenen bir amacı yerine getirmek için faaliyetleri örgütleme ve kontrol etme, çeşitli üretim etkinliklerini ve insan unsurunu bir araya getirerek, onlara iş yaptırarak, hedefe ulaşmak olarak bakıldığında, söz konusu faaliyetlerin gerçekleşmesini olanaklı kılan g, yetkidir. G, kabul ettirme, inandırma ve ikna etme kabiliyeti olarak kabul görmektedir. G, onaylanır bir Őekil

kazandığında, yasal olduğunda, yetki (otorite) olarak kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle, yetki, yasal güç anlamına gelmektedir (Aydın, 1994, s.156).

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, s.194).

Güç, insanların, diğer insanları harekete geçirebilmesi olarak tanımlanabilir. Kurum içerisinde yetkinin alt ve üst ilişkisi olarak kabul görmesine karşın; gücün teknik yetenek olarak kabul edilmesi, her iki kavramın duruşu arasında bir fark meydana getirmiştir. Kurumun hedefleri güçten yararlanma vasıtası ile yerine getirilir. Kurumdaki en önemli işlev, gücün kullanılmasıdır. Güç hedefe varmak için kullanılan bir vasıta, yetki de bu vasıttan yararlanma hakkıdır (Bursalıoğlu, 1992).

Sorumluluk maddesel ve tinsel olmak üzere iki çeşittir. Birincisi hukuki, ikincisi ise töreye dayalı bir özellik taşır. Bu sebeple, birincinin kaynağı hiyerarşi; ikincisinin ise değer sistemidir. Sorumluluğun iki parçası, mesleki töre ve kamu yararadır. Bu iki parça, eğitim girişimi için de geçerlidir, çünkü eğitim kurumları kamu kurumlarıdır. Eğitim yöneticisi de, bir dereceye kadar kamu yöneticisidir. Yönetimde mesleki töre, bir değer sisteminin kuruluşundan sonra meydana gelmiş olur. Yetki- sorumluluk ilişkisi açısından sorumluluğun en fonksiyonel tanımı, yetkiyi kullanma mecburiyetidir. Tereddütsüz doğru kullanma mecburiyetidir amma, hiç kullanılmamış yetkinin, doğru mu, yanlış mı kullanıldığı tartışılmaz. Bu mecburiyet, yetkiliye yetkinin hiçbir zaman sahipsiz kalmayacağı uyarısında yapmaktadır(Bursalıoğlu, 1992, s.5-7). Bir işi amaçlanan nicelikte ve nitelikte ifa etme mecburiyetine sorumluluk denir. İki çeşit sorumluluk vardır: Bunlardan ilki, bir işi yapmayı üzerine alma (sorumluluk alma); diğeri ise, bir işi yapmaktan dolayı işi verene hesap verme (sorumlu olma) dır. Sorumluluk, bir çalışanın bir makama tayin olması ile başlar. Yetki aktarılan bir makamdan, yapma veya yaptıрма hakkını ifa

etmesinden dolayı sorumlu olması istenir. Bir makama tayin olunan çalışan, o makamın yetkisiyle birlikte sorumluluğunu da tabii olarak almış olur (Başaran, 1989, s.105).

Sorumluluk, yetki ile paralel alınır. Bir yetki verildiğinde, yetkiyi alan bu yetkiyi ihtiyaç duyulduğu zaman kullanmıyorsa, o yetkilinin sorumluluğundan bahsedilebilir. Sorumluluk okullarımızda yetkiye dayalı olarak değil, göreve ilişkin olarak tarif edildiğinden yetki sorumluluk dengesi sağlanamamaktadır. Bu şekildeki yetkisiz sorumluluk dağılımının önüne geçilmesinde etkili yöntem, okul müdürlerinin görevlerinin değil, yetkilerinin açık ve net tanımlanmasıdır (Açıkalın, 1995, s.81). Sorumluluğa öz olarak mecburiyet diyebiliriz; başka bir deyişle yetkiyi kullanma mecburiyetidir. Sorumluluk çoğunlukla alt birimlerdeki çalışanlara yüklenir. Sorumluluk doğurmayacak kararları alabilmenin yolu, üst kademelerde bulunmakla sağlanabilir. Çünkü ast- üst ilişkisinde suçlama kurumun saygınlığına zarar vereceğinden ve kariyer basamakları suçu gizleme olanağı vermesinden, yukarı kademelere doğru çıkıldıkça kontroller ve kusur bulmalar azalır ve suçlamalar aşağıya aktarılır (Bursalıoğlu, 1989, s.257).

Güç, yönetici tutumunun yöneticinin çevresindeki olan bitenleri faaliyetleri etkilemesi; yetki, yöneticinin belli tutumlar sergileyebilme kararlar alabilme hakkı; sorumluluk da, yöneticilerin belli faaliyetlerde bulunma ve bazı iş ve işlemleri yapma zorunluluğudur. Güç kavramı ve yetki kavramı birbirisi ile karıştırılmaması gerekir. Yetki, bir kurumun başında bulunanlara konumları nedeni ile verilmiş olanak ve ayrıcalıkları gösterir. Güç; şahsın kendi benliğinden ortaya çıkar. Şahsın gücü, başka insanlarla ilişkiye geçtiği durumdan itibaren kendini belli etmektedir. Şahsın gücünü kullanırken göstereceği başarı bu zaman diliminde muhataplarını ne ölçüde etkileyebildiğine göre değişmektedir. Güç ve yetki tipleri de birbirinden ayrırırlar. Bunlar genelde aşağıdaki gibi adlandırılmaktadır.

Yetki tipleri (Türleri):

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

1. Rasyonel Yetki: Mantığa dönük ve demokratik ilkeleri izleyen, kural ve standartları öne çıkaran yetkidir.

2. Geleneksel Yetki: Üst kademelerdekilerin tutumlarını yasal gören ve astların kati itaatini bekleyen yetkidir.

3. Karizmatik Yetki: Bireysel ve çekici bir gücü içeren ve daha çok büyük liderlerde görülen yetki tipidir.

Güç türleri: Ödül gücü, Zorlayıcı güç, Karizmatik Güç, Yasal güç, Uzmanlık Gücüdür.

“Uzmanlık gücü; yöneticinin bilgi, beceri ve uzmanlık alanından dolayı astlarının davranışlarını etkileme yeteneğidir” (Bayrak, 2001, s.26). Yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyimine dayanarak örgütte çalışanların güven ve takdirini kazanması ve bu yolla iş yaptırması ile ilgili gücüdür (Nelson, Quick, 1994, s.330-333. Robbins, 1997, s.463-467).

“Karizmatik güç; bir kişide sahip olunması istenen özelliklere bağlı olarak astları etkileme ve yönetme yeteneğidir” (Bilgin, 1997, s.338).

Yasal güç; yasalarla belirlenmiş toplumsal yaşamı düzenleyen kuralların yaptırım etkisi olarak tanımlanabilir. “Yöneticinin yasal gücünü kullanarak çalışanlara işini yaptırma amacına dayanır” (Özdayı, 2001, s.153).

Ödül gücü; elinde ödül verebilecek kaynağı bulunan kişinin bu kaynağı kişileri yönetebilme amacıyla kullanmasıdır. “ Örgütte çalışanların başarıları üzerine temellendirilmiş olan, yöneticilerin kişilere verilen ücret artışı, terfi, daha iyi iş verme, daha fazla sorumluluk verme, övme gibi ödüllendirme gücüdür ” (Özdayı, 2001, s.153).

“Zorlayıcı güç; bir yöneticinin astları istemedikleri bir davranışı cezalandırma yöntemi ile etkileyebilme gücüdür” (Bayrak, 2001, s.30).

1.1.3. Yasal Açıdan Yetki

“Yürütme yetkisi ve görevi, Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu tarafından, Anayasaya ve kanunlara uygun olarak kullanılır ve yerine getirilir” (T.C Anayasası madde 8). “ Anayasa hükümleri, yasama, yürütme ve yargı organlarını, idare makamlarını ve diğer kuruluş ve kişileri bağlayan temel hukuk kurallarıdır. Kanunlar

Anayasaya aykırı olamaz” (T.C Anayasası madde 11). “İdarenin her türlü eylem ve işlemlerine karşı yargı yolu açıktır” (T.C Anayasası madde 125).

Yönetim, kendi görev alanına giren işleri yürütebilmek için, yasalara aykırı olmayan fakat onların uygulanmasını gösteren düzenlemelerde bulunabilir. Düzenleyici yönetsel işlemler, kamu yönetiminin düzenli bir biçimde işlemlerini 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 verilen yetkiler biri “bağlı yetki” diğeri “takdir yetkisi” olmak üzere iki grupta toplanmıştır (Gözübüyük, 2005, s. 331-333) .

Hukuk devletin en önemli özelliği devlet işlerini yürütmekle görevli olanların görevlerini yerine getirirken hukuk kuralına bağlı kalmalarıdır. Hiç kimse kaynağını Anayasa ve kanunlardan almayan bir yetkiyi kullanamaz. Yöneticiler yetkilerini kullanırken hukuk dışına çıkmamaları gerekir; bu durumlarda kurumların tüm iş ve işlemlerine yönelik hukuk yolunun açık olduğunun gözden kaçırılmaması gerekir. Yetkili makamların yetkilerini kullanırken mağduriyetlere yol açmaları halinde mağduriyet yaşayanlar, itiraz ve mahkeme yoluna başvurma hakkına sahiptirler. Örneğin, okul müdürü bir öğretmene, öğretmenin yapmış olduğu hatadan dolayı kınama cezası verdi. Öğretmen bu cezanın haksız olduğuna inanıyorsa Milli Eğitim Müdürlüğüne itiraz edebilir. Öğretmen bu itirazdan sonuç alamazsa idare mahkemesine başvurabilmektedir.

Yasal açıdan yetki; yasaların yöneticilere yönetme gücünü ellerinde bulundurmaları ve görevlerini gerçekleştirmeleri için verilen haktır. Buna örnek olarak; özel yetkili mahkemeler, sendikaların temsil yetkisi, yasama yetkisinin TBMM’de olması verilebilir. Özel yetkili mahkemeler; Türkiye Cumhuriyeti Devletinin 2004 yılında DGM’leri kaldırmasıyla, DGM’lerin görevlerini üstlenip olağanüstü durumlarda normal ceza mahkemelerinden farklı yetkilerle donatılarak kurulan mahkemelerdir. Burada devlet yasa ile bu mahkemelere olağanüstü

durumlarda kullanılabilecek bir güç ve bu gücün yanında aldıkları kararlara dair bir sorumluluk yüklemiştir (Yurtcan, 2004, s. 87).

Sendikaların temsil yetkisi ise, sendikaların belli bir işçi topluluğunu devlet önünde temsil etme, toplu iş sözleşmesi yapma yetkisidir. Toplu iş sözleşmesi yapmak ve işçileri temsil etmek için yetki tespiti gerekir. Buna göre; bir sendika aynı iş kolundan belli bir sayıya ulaştığında devlet tarafından yetkilendirilir ve sendika temsil etme güç ve sorumluluğuna sahip olur.

Kişi Yönünden, Konu Yönünden, Yer Yönünden, Zaman yönünden Yetki

Kamu hukukunda, kurum adına irade belirtmeye yetkili şahısların, yani kurum yetkililerinin bir yetkiye sahip olmasının sahip olduğu yetkiyi kullanmasının belli başlı bazı kuralları vardır. Belirlenen bu kurallara öz olarak yetki kuralları denilmektedir. Şahıs bakımından yetki, İçerik (konu) bakımından yetki, yer yönünden yetki, Vakit (zaman) bakımından yetki gibi.

Kişi Yönünden Yetki: Bazı yetkiler doğrudan bazı makamlarda bulunanlara verilmiştir. Bu makamlarda bulunduğundan dolayı sahip oldukları yetkilerini kullananların yetkilerine şahıs (kişi) yönünden yetki denir. Örneğin, merkezi yönetimi temsilen irade belirtmeye sahip kişiler, Cumhurbaşkanı, Başbakan, Bakanlar ve yetki teşkilatında valilerdir. Kaymakamlar yasalarda net olarak belirlenmiş durumlarda merkezi yönetim yerine irade koyma ve açıklama yapmaya yetkilidirler.Yerinden yönetim kurumlarında ise bu kurumlar adına irade koymaya, açıklama yapmaya bu kurumların karar organları söz sahibidirler.

Konu Yönünden yetki: Bazı yetkiler konusuna göre değişmektedir. Konunun içeriğine göre konu hakkında yetkilinin belirlendiği yetki türüne konu yönünden yetki denmektedir. Belli konulara dair kararların hangi idari makam tarafından alınacağını ifade eder. Örnek verecek olursak Belediye encümeninin tespit edip alacağı kamu yararı kararının ilçe kaymakamı tarafından onaylanmaması ve kaymakamlığın bağlı olduğu il valisi tarafından onaylanması gibi. Aynı kurumların değişik bölümleri arasında bazı kararları almaya belediye meclisinin yetkili olması, diğer bazı kararları almaya ise belediye encümeninin yetkili olması gibi. Eğitim

kurumları açısından örnekleyecek olursak, öğretmenlere uyarı ve kınama cezalarını vermeye okul müdürünün yetkili olması, aylıktan kesme cezasını vermeye ise il disiplin kurulunun yetkili olması gibi.

Yer yönünden yetki: İdare makamlarının içerik bakımından sahip oldukları yetkiyi kullanacakları bölgeyi ifade eder. Merkezi yönetim teşkilatında karar almaya yetkili kişilerin yetkisi yer bakımından sınırlanmıştır. Bu kişilerin yer yönünden yetkisi bütün ülke çapındadır. Mahalli kurum birimlerinin veya merkezi idare taşra yönetiminin başında bulunan kişilerin yetkisi, bu birim ve kurumların bulundukları idari bölümlerin sınırları ile kısıtlıdır. Valiler bulundukları il sınırları, kaymakamlar bulundukları ilçe sınırları dâhilinde kararlar almaya ve yetkilerini kullanmaya yetkilidirler.

Zaman yönünden yetki: İdari yetkililerin konu bakımından sahip oldukları yetkiyi kullanacakları zaman dilimini belirtir. Örnek vermek gerekirse kamu yetkilisinin atanma işleminin bitmiş ve görevine başlamış olması zorunludur. İdare yetkilileri izinli oldukları zaman zarfında bu yetkilerini kullanamazlar ve idari kararlar alamazlar (Öztürk, 2013) .

Yetki devri ve imza devri nedir? Yetki devri, en yalın ifadeyle, bir işin sorumluluğunun bir kişiden diğer bir kişiye geçmesidir. Yetki devri ile yöneticilerin belli bir takım işleri başka kişilere vererek önemli işlere daha fazla zaman ayırmalarını mümkün kılmaktadır. Bu gerçeğe rağmen, pek çok kişi, tüm iş yükünü tek başına taşımaya çalışmaktadır. Yetki devri daha çabuk hareket etme, hızlı ve daha sağlıklı kararların alınmasını kolaylaştırır. Yetki devredilmez ise, bir işçi bir sorunla karşı karşıya kaldığında ustabaşına, o da şefine müracaat edecek sonuçta sorun en üstte bulunan yöneticiye kadar ulaşacağından zaman kaybı olacak sorunun neticelenmesini bekleyen çalışan, işçi, memur ya da şef hayal kırıklığına uğrayacaktır. Ayrıca en sıradan konularda bile üst yöneticiye sevk etme, üst yöneticilerin gereksiz yere meşgul edilmeleriyle sonuçlanacaktır (Raudsepp, 1987, s.267 den, Erdem ve Kaya, 1998, s.108 den, Can, 1992, s.129 dan aktaran, Aktay 2003, s.285).

Yönetim, başkaları aracılığıyla iş yapma becerisi; yönetici de, başkalarına (astlarına) iş yaptıran kişi olduğuna göre, her yöneticinin altında çalışanlarına yetki

devretmesi kaçınılmazdır. Diğer bir taraftan günümüzde, örgütlerde yürütülen işler ve işlemler o kadar çoğalmış ve çalışanlar o kadar uzmanlaşmıştır ki, görev, yetki ve sorumluluk aktarmadan, yöneticilerin tüm işleri bir başlarına yapmalarına imkan kalmamıştır. Bu yüzden yöneticilerin görev yükünün ağırlığı altında kalıp, yönetimi yürütememe vaziyetini önlemek için, yetki devri bir araç olarak tanımlanmaktadır (Aytürk, 2000, s.79 -110).

Yetki devri, örgütteki şahıslara özel vazifelerin verilmesi ve bu vazifelerinin üstesinden gelmeleri için yetkiyle desteklenmesi sürecidir. Bir örgütün amaçlarına varmasına yarayacak işleri gerçekleştirebilmesi için, istihdam ettiği kişilere belli kurallar içinde iş yapma ve sorumluluklarına katlanma esnekliği vermesi, yetki aktarımını oluşturur. Bir okulda müdür, belli başlı bazı yetkilerini müdür yardımcılara devrederek onlara verdiği görevleri yerine getirme hakkını da verir. Bu şekli ile verilen işi yapma hakkına sahip olan müdür yardımcısı yetkiyi de almış olur (Balcı ve Pehlivan, 2001).

Yetki devri; yöneticinin iş yaptırma, belirli aktiviteleri başkalarına yaptırma hakkı konusunda başkalarını yetkili kılmasıdır. Astlara ve diğer yöneticilere yetki aktarmak, onları yetkili kılmak, devredenin yetkiden vazgeçmesi demek değildir; zira verilmiş görevlerden dolayı en son yetki yine kendisine aittir. Ancak yetki devri, belirli görevlerin ifa edilmesi ve kararların alınması amacı ile geçici ve devamlı olarak başkalarına yetki verilmesini ifade etmektedir (Mucuk,1997,s.176).

Selznick'e göre; uzmanlık gerektiren alanlarda yetki devri, gerekli eğitim ihtiyacının artması sonucunu doğurur. Örgüt amaçları ile bu amaçların başarılmaması arasındaki farkı azaltır. Ancak bölümler arası çıkar farklılığının artmasına yol açar ve birimler arası çatışmayı artırır. Bunun sonucunda, eğer örgüt amaçlarının benimsenmesi zayıfsa, örgüt içinde alınan kararların içeriği ile bunların başarılmaması arasında fark büyür. Bu da yetki devrinde artışa neden olur (Baransel, 1979, s.182-183) .

Yetki devri yöneticinin sahip olduğu karar alma yetkisini altında çalışan yardımcısına veya yardımcılara devretmesidir. Üst makamdan alt makama doğru yapılmaktadır. İmza yetkisinin devredilmesinde karar alma yetkisi, ismi belirlenen bir kamu yöneticisinden yine ismi belirtilmiş başka bir kamu yöneticisine devredilmesidir. Yetki devrinde yetki, makamdan makama devredildiğinden dolayı

yetki devreden yada devredilen yetkiyi kullanan kamu görevlisi görevinden ayrılrsa ve yerine yeni bir kamu görevlisi atansa bile devredilen yetki devredilen makamda kalmaya devam etmektedir. İmza devri ise bireysel ve net bir şekilde belirlenen kamu yöneticisine yapılmaktadır. İmza yetkisini alan yöneticinin görevinden ayrılması ile birlikte imza yetkisi sona ermektedir. Örneğin; bir milli eğitim müdürü, kendisine verilmiş yetkileri yetki devri yoluyla milli eğitim müdür yardımcısına devretmiş ise, ilgili milli eğitim müdürü veya ilgili müdür yardımcısı değişse bile bu yetki yine ilgili milli eğitim müdür yardımcılığı makamında kalır. İmza yetkisini devretme işlemi bir kişiden başka bir kişiye doğru yapıldığından, imza yetkisini devreden milli eğitim müdürü ya da imza yetkisini devralan milli eğitim müdür yardımcısı değiştiğinde, imza devri de kendiliğinden sona erer. Yetki devri işleminde, yetkiyi alan yöneticinin kararları, kendisi adına almış olduğu kararlar olarak kabul görür. İmza devri işleminde yetkiyi alan yöneticinin aldığı kararlar, yetkiyi devir eden kişi tarafından alınmış olarak kabul edilir ve yetkiyi devir eden yöneticinin kararları şeklinde değerlendirilir (Öztürk, 2003).

Yukarıda yaptığımız açıklamalar doğrultusunda bir uyumsuzluk veya problem olacak bir durum ile karşılaşıldığında hesap verme durumunda olacak kişi, yetki devrinde devralan, imza devrinde ise devreden kişidir. Yetki devretme işlemi sonlanmadıkça yetkiyi devreden makam devrettiği yetkiyi kullanamaz. İmza devri işleminde yetkisini devreden yönetici, yetkisini aktardığı yöneticinin yerine istediği zaman diliminde kararlar alma hakkına sahiptir. Bu bölümle ilgili bazı iş ve işlemlerin kendisine sunulmasını talep edebilir. Yetki ve imza devri ile ilgili olarak şu konu kesinlikle gözden kaçırılmaması gereken bir durumdur: kanunda belirtilmemiş olduğu halde yetki veya imzanın alt makama doğru devredilmesi, imza ve yetki devredilmesine ilişkin yapılacak iş ve işlemleri hukuki bakımdan geçersiz hale getirir (Öztürk, 2003).

Yetki devrinden beklenen faydanın sağlanabilmesi için, devredilen yetkilerin sınırları iyi çizilmelidir. Bazı durumlarda devredilen yetkilerin sınırlarının görev tanımlarıyla belirlenmesine, üretkenliği ve estetiği negatif yönde etkileyeceği kanaatiyle yöneticiler olumsuz bakmaktadır. Özellikle deneyimsiz olan, örgüt kültürünü, astlarını ve üst yönetimi iyi tanımayan kişilere devredilen yetkinin kullanılması da yönetim açısından sakıncalı bulunmaktadır. Bazen aşırı titiz davranan, herkesten şüphe eden kaygılı yöneticiler bütün yetkileri kendi üzerinde

toplamak istemektedirler. Devamlı kaygı duygusu hisseden, huzursuz ve olumsuz duygular içinde olan yöneticiler, hem yetkilerini kullanma, hem de yetkilerini devretme konusunda paylaşımcı olmadıkları için başarılı olamazlar (Özdayı, 2001, s.156).

Yetki Devrinin Şartları

Yetki devrinin yapılabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir. Bu şartlar; (Öztük; 2003). tarafından aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

- “Yetki devri yapan makam bu yetkiye (devrettiği yetkiye) sahip olmalıdır.
- Yetki devri aynı tüzel kişilik içinde, hiyerarşik üstten asta doğru yapılmalıdır.
- Yetki devri kanunla belirtilmiş olmalıdır.
- Yetki devri kısmi olmalıdır.
- Yetki devri yazılı şekilde yapılmalı ve ilgililere duyurulmalıdır.”

Takdir Yetkisi ve Bağlı Yetki: Yöneticilere verilen yetkilerden birisi bağlı yetki, öbürü takdir yetkisidir. Yöneticinin belli bir konuda belli bir irade koyması, veya belli bir davranışta bulunması net bir şekilde istenmiş ise, bu durumda bağlı yetkiden söz edilir. Örneğin babası vefat eden bir öğretmene okul müdürünün 7 gün mazeret izni vermesi bağlı yetkidir. Kamu yöneticisine belli bir uygulama yaparken, veya belli bir görevi ifa ederken az, ya da çok hareket serbestliği imkanı tanınmış ise takdir yetkisinden bahsedilir. Örneğin bir ilkokulda okul müdürü sınıfı olmayan bir öğretmenine sınıf görevi verirken takdir yetkisini kullanır ve boş olan sınıflardan her hangi birine görevlendirebilir. Takdir yetkisinde, yöneticinin tercih edebileceği birden fazla çözüm seçenekleri vardır. Yönetici bu çözüm yollarından birini yöneticilik yaklaşımına uygun olarak kullanır.

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, s.73).

1.1.4. Okul Müdürleri ve Yetki

Okul, sosyal çevrenin eğitim kavramı ve işleri ile özdeş hale getirdiği kurum, eğitim mekanizmasının en işgören parçası ve üretim gayeli en somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998, s.1). Okul, çok boyutlu bir faaliyettir ve ülkenin ilerlemesi, gelişmesi kalkınması ile doğrudan ilgili olup önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak öğrencilerin davranışlarını değiştirecek veya yeni davranışlar kazandıracak hayata hazırlayıp topluma kazandıran sosyal ve açık bir sistemdir (MEB, 1993, s.85). Okul denilen açık mekanizmanın işleyişinden ve etkili olmasından, sosyal çevreye uyarlamaktan, etkili bir şekilde devamlılığından, kurum içinden ve dışarıdan gelen talepleri cevaplamaktan mesul olanda okul müdürüdür (Başaran, 1993, s.32).

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, s. 90-91).

Eğitim kurumlarının yöneticisi olan okul müdürleri, eğitim kurumlarının etkili ve verimli olarak hizmet vermesinden sorumludurlar. Bu sorumluluklarını yerine getirirken mevzuatın kendilerine vermiş olduğu yetkilerini kullanmaktadırlar. Kurumlarda çalışan bireylerin yerine getirdiği görevlerden dolayı bulundukları konumlar farklıdır. Çalışanların görevlerinden doğan farklar ast-üst ilişkisini ortaya çıkarır. Kurum, iş görenlerinin aralarındaki etkileşme tüm bu farklılıklara rağmen bir dengede olmak durumundadır. Bu dengenin sağlayıcısı olarak örgütte kullanılan yetkinin dağılımı yönetim için önem kazanmaktadır. Kurum içindeki yetkinin kullanımı, kullanana belli sorumluluklar getirmektedir. Yetki kullanımı yönetimin önemli boyutlarından birini oluşturmaktadır. Kurum çalışanları kurum içinde daima

daha bağımsız karar alma eğilimindedirler. Bu da kurumun amaçlarından uzaklaşmaya ve örgütün etkililiğini yitirmesine yol açar. Örgüt çalışanlarının bu tutumlarına karşılık, yönetim elindeki güç ve yetki ile örgüt çalışanların üzerinde etkili olmaya çalışırlar. Eğitim örgütlerinin yöneticileri olarak okul müdürlerinin yetki kullanımı eğitimin niteliğini yakından ilgilendirmektedir (Töremen, 2006).

Okul müdürleri yetkilerini kullanırken mevzuat hükümlerine uymak zorundadırlar. Okul müdürlerinin kullandıkları yetkilerin birçoğunun bağlı yetki olduğu söylenebilir. Bunun yanında okul müdürlerinin takdir yetkilerinin de azımsanmayacak düzeyde fazla olduğu söylenebilir. Birçok okul müdürü bağlı yetkilerini daha rahat kullanmakta olup, takdir yetkisini kullanmaktansa çekindikleri söylenebilir. Kendini yetiştirmiş alanına hâkim okul müdürlerinin takdir yetkilerini daha rahat kullandıkları düşünülmektedir. Eğitimin paydaşları arasında takdir yetkilerini baskı gruplarının etkisinde kalmadan kullanabilen okul müdürleri diğerlerine göre daha fazla kabul gördüğü söylenebilir. Okul yöneticilerinin tiplerine göre ise üç yetki türünü (rasyonel yetki, karizmatik yetki, geleneksel yetki) de genel olarak yüksek düzeyde kullandıkları düşünülmektedir. Ancak en çok rasyonel yetki türünü kullandıkları ileri sürülebilir. Okul müdürlerinin en az kullandıkları yetki türünün geleneksel yetki türü olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında okul müdürleri “karizmatik” yetkilerini de kullanmaktadırlar. Okul müdürlerinin karizmatik yetkilerini ne kadar kullandıkları hakkında tam bir kanat hâkim değilken; okul müdürlerinin müdür yardımcılara göre karizmatik yetkilerini daha fazla kullandıkları fikrinin hâkim kanaat olduğu söylenebilir.

Okulların tesirli olmaları ve amaçlarına varabilmeleri, eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin etkin ve verimli olmasına bağlıdır. Bir yemek hazırlanırken aynı malzemeler kullanıldığı halde değişik tatlar, lezzetler ortaya çıkıyorsa, okullarda da öğrenci, öğretmen ve çevre şartları sabit kalarak, okul müdürünün değişmesi okulu ve okulun etkinliğini ve başarısını tamamıyla farklılaştırabilmektedir (Keser ve Gedikoğlu, 2008, s.3-4).

Okul Müdürlerinin Yetki Kullanmada Karşılaştıkları Engel ve Kaygılara İlişkin Düşünceler

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, s.2). 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, s.4).

Okul müdürlerinin yetki kullanırken karşılarına çıkan engellerin başında ekonomik nedenler, bütçe ve kaynak yetersizliği, yetkinin kullanılması esnasında bürokratik engellerle karşılaşılması ve yöneticilere sorumluluk doğması, üst düzey yöneticilerin sık ve gereksiz müdahalesi olduğu, teklif gerektiren işlemlerde tekliflerinin ret edilmesi düşüncesini taşıdıkları söylenebilir. Bunun yanı sıra, yönetim alanında formasyonunun yetersizliği, hata yapma korkusu ve çeşitli grupların baskısının okul müdürlerinin yetki kullanmada karşılaştıkları engelleri oluşturduğu ve bunlarında kaygılanmalara neden olduğu düşünülmektedir.

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, s.85).

Okul Müdürlerinin Yetkilerini Aşan Durumlara Karşı Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Düşünceler

Okul müdürlerinin yetkilerini aşan durumlarda, genelde şöyle bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Yetkilerini aşan konuda okulda çalışan müdür yardımcıları ve öğretmenlerle birlikte karar vererek riski dağıtma, yetkisi dâhilinde olmasa bile geçerli istekleri karşılama konusunda risk alma ve istekleri karşılama ya da yetkiyi aşan durumları zamana bırakıp herhangi bir işlem yapmamayı tercih etmektedirler. Bunun yanında, okul müdürleri okul için yapılması zorunlu olduğunu düşündüğü bir iş ile ilgili, resmi olmayan yolları kullanma, çalışanların yetkisini aşan isteklerini gerçekleştirmede resmi olmayan yolları kullanarak yerine getirme ve bir rapor ile, üst yönetimden yetkisinin genişletilmesini ya da konu ile ilgili onay verilmesini isteme okul müdürlerinin yetkisini aşan durumlarda en az yaptıkları davranışlar olduğu söylenebilir (Çalışır, 2008, s.94).

Buraya kadar ki bölümlerde yetki kavramı ile yetki ile ilişkili kavramlar hakkında kavramsal açıklamalar yapılmaya çalışıldı. Buradan itibaren okul müdürlerinin yetkileri ile ilgili mevzuata dayalı tespitler yapılmaya çalışılacaktır.

1.2. YÖNETİM İŞLERİ AÇISINDAN YETKİ

Okul müdürleri, yetkilerini 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Okul Öncesi Kurumları Yönetmeliği (madde 17), İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (madde 60), Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliği (madde 78) başta olmak üzere Milli Eğitim Bakanlığınca görevin gerektirdiği diğer mevzuat ile genelgeler ve yönergeler doğrultusunda kullanmaktadırlar.

Okul türlerine göre ayrı ayrı yönetmeliklerinde okul müdürlerinin görevleri tanımlanmıştır. İlköğretim kurumları Yönetmeliğinde okul müdürlerinin görevleri aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

1.2.1. Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu

Okul müdürlerinin görev yetki ve sorumluluğu İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

Madde 60- “ İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.” (MEB Mevzuat, 2013 a).

Okul Müdürleri, yetkilerini kullanırken mevzuata uymak zorundadırlar. Okul müdürleri görevin yerine getirilmesi esnasında yetkilerini kullanırken uygulamada mevzuatta belirtilmeyen durumlar karşısında yetkilerini eşitlik, adalet, demokratik değerleri göz önünde bulundurarak kurumun amaçları doğrultusunda çalışanların yani astlarının taleplerini ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaları gerekir.

Okul müdürleri tüm uygulamalarını mevzuat doğrultusunda yürüttükleri hiç inisiyatif almadan yetkilerini kullandıkları durumlarda örgüt içerisinde kabul görmemeleri muhtemeldir. Bu yüzden okul müdürleri liderlik yönlerini, karizmatik yönlerini, iletişim becerilerini, risk alma becerilerini de geliştirmeleri ve uygulamada bu yönlerini öne çıkarmaları ve yaptıkları ve yapacakları ile çalışanların güvenlerini kazanmalıdırlar.

1.2.2. Öğretmenlere Ödül Verilmesinde Yetki

Öğretmenlere ödül verilmesinde okul müdürlerini yetkilerini 657 sayılı DMK’ dan almaktadırlar. Ancak bu yetkilerini de kullanırken her zaman sonuca varamamaktadırlar. Çünkü okul müdürleri öğretmenlerini “ Aylıkla ödüllendirme” veya “ Başarı Belgesi” ile ödüllendirmek istediklerinde ancak İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne teklifte bulunabilmekte ve bunun sonucunu beklemektedirler. Kanun maddesi aşağıdaki şekildedir;

DMK. MADDE 122 “Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararın oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir.(Ek cümle: 22/5/2012-6318/44 md.) Türk Silahlı Kuvvetlerinde (Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı hariç) görevli Devlet memurları için Milli savunma Bakanı bu yetkisini devredebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara Üstün başarı belgesi verilir.Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi halinde en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200’üne kadar ödül verilebilir. Bu maddeye göre bir mali yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel başkanlığına bildirilir” (Başbakanlık Mevzuat.2013).

Kanun maddesinde de görüldüğü şekli ile okul müdürlerinin resmi yollardan öğretmenleri ödüllendirmeleri çok zordur. Tabi bu durum Okul müdürleri ve öğretmenlerce de bilinmektedir. Bu yüzden kendini yetiştirmiş okul müdürleri öğretmenlerini resmi olmayan yollarla ödüllendirmektedirler. Bu ödül yöntemi de öğretmenler arasında son derece kabul görmekte ve amaca hizmet etmektedir.

1.2.3. Öğretmenler Kurulunda Karar Alınmasında Yetki

Öğretmenler kurulu toplantılarına ilişkin mevzuat okul türlerine göre yönetmeliklerinde belirtilmiştir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde Öğretmenler Kurulu ile ilgili yönetmelik maddesi aşağıdaki gibidir.

Öğretmenler Kurulu

Madde 94- “ Öğretmenler kurulu, okul müdürünün başkanlığında müdür yardımcıları ile bütün öğretmenler ve okul rehber öğretmenleri ile ilköğretim kurumunun özelliği dikkatte alınarak kurumda görevli uzman ve usta öğreticilerden oluşur. Müdürün bulunmadığı zamanlarda öğretmenler kuruluna varsa müdür başyardımcısı, yoksa görevlendireceği müdür yardımcılarında biri başkanlık eder. Öğretmenler kurulu; ders yılı başında, ikinci önem başında, ders yılı sonunda ve okul yönetimince gerek duyulduğunda toplanır. Kurulun toplantı günleri ve gündemi, müdür tarafından iki gün önceden yazılı ve imza karşılığı ilgililere duyurulur.

İlk toplantıda önceki yılın değerlendirilmesi ile yeni öğretim yılı çalışma esasları belirlenir ve iş bölümü yapılır. Ders yılı içinde yapılan toplantılarda çalışmalar gözden geçirilip değerlendirilir, eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi için alınacak önlemler görüşülür ve kararlaştırılır. Ders yılı sonunda yapılan toplantıda öğrencilerin devam-devamsızlık ve başarı durumları gözden geçirilir, üst makamlarca ve okul yönetimince verilen konular görüşülür ve kararlaştırılır.

Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararlar, kurulca seçilen iki yazman tarafından bir tutanağa yazılır ve imzalanır. Toplantıya katılmayanlar tutanakla belirtilir. Toplantıda alınan kararlar, karar defterine yazılır. Uygulanmak üzere toplantıya katılmayanlar dâhil tüm yönetici ve öğretmenler tarafından imzalanarak dosyasında saklanır. Toplantıların ders saatleri dışında yapılması esastır. Ancak, ikili öğretim yapan okulların tüm öğretmenlerinin aynı anda toplanmalarına gerek duyulduğunda, okul yönetimince bağlı bulunduğu milli eğitim müdürlüğüne bilgi vermek şartıyla toplantı günlerinde yarım gün öğretim yapılır.” (MEB Mevzuat, 2013 a).

Yönetmelik maddesinde de görüldüğü gibi sene başında yapılan öğretmenler kurulu toplantılarında; bir öğretim yılı içerisinde eğitim-öğretim adına yapılacak olan faaliyetler planlanmakta ve iş bölümleri yapılmaktadır. Sene ortasında yapılan toplantıda faaliyetler gözden geçirilmekte ve sene sonunda da değerlendirmeler yapılmaktadır. Okul müdürleri bu toplantılara başkanlık etmekte ve toplantıda alınacak kararların mevzuat çerçevesinde alınmasına, kurumun amaçları doğrultusunda kararlar alınmasına ve kararların uygulanmasında etkili olabilmesi

için katılımcılığı sağlamakla ilgili başkanlık yetkilerini kullanır, toplantıları bu doğrultuda yönetir ve yönlendirirler.

Okula dayalı yönetim de okulların örgüt ve öğretim yapısı öğrencilerin gereksinimleri ve becerileri üzerine odaklaşmaktadır. Bu şekildeki okullar stratejik planlamayı, yönetim biçimini, liderlik anlayışını, öğretim şeklini, personel geliştirmeyi, bütçelemeyi, okulun iklimin ve kültürünü, okul-veli, okul-toplum ilişkisini de etkilemektedir. Okula dayalı yönetimin en belirgin özelliği okul ile ilgili kararların okul paydaşlarından okula en yakın olanlar tarafından alınmasıdır (Özdemir, 1998, s.31,32).

Etkili karar alma etkili yönetim anlayışının özüdür. Yetki ve görev aktarım aktarmama, ne zaman aktarma, neyi aktarma ve kime aktarma gibi sorular, yöneticilerin aldığı en hayati kararlar arasında yer alır. Eğer vazife aktarımıyla ilgili kararlar etkili olmadığı durumlarda, yönetimin de etkili olmasından söz edilemez. Bu doğru orantılı bir ilişki biçimidir. Etkili bir yönetici olan kişi etkili bir devredici olmak durumundadır (Wells, 1993).

Okulların yönetiminde öğretmenin katılımının daha anlamlı olabilmesi için sadece görüş belirtmek ile sınırlı kalmaması, sorunun çözümüne kadar olan aşamalarda da söz sahibi olması gerekir. Öğretmenin okul yönetimine katılmasını öngören Katılmalı Yönetimin uygulanması için kimi zaman karar sürecine katılma yerine sorun çözmeye katılma önerilmekte, ancak asıl olanın uygulama aşamasında da öğretmenlerin katılımlarının sağlanması olduğu belirtilmektedir. (Alexander, 1979). Alınan kararların uygulanmasını da takip edecek olan bir katılma şekli öğretmenlere katılımlarının sonuçlarını da görme olanağı sunduğu için daha anlamlı olacaktır (Özden, 1996, s.427,428).

1.2.4. Öğretmenler Kurulunda Alınan Kararların Uygulanmasında Yetki

Öğretmenler kurulu toplantılarında bir eğitim- öğretim yılı içerisinde eğitim adına yapılacak olan tüm çalışmalarla ilgili kararlar alınmaktadır. Okul müdürleri bu kararların uygulanmasının takibini yapmakla yetkilidirler. Okul müdürlerinin tek başlarına bu yetkilerini kullanmaları gerçekçi değildir. Bu yüzden okul müdürleri bu yetkilerini planlı bir şekilde müdür yardımcılarına devrederler. Bu devir işlemlerini ise genellikle eğitim-öğretim yılı başında yazılı olarak yaparlar. Okul müdürleri her ne kadar yetkilerini devretmiş olsalar bile okul da yürütülen tüm iş ve işlemlere karşı

yetkili ve sorumludurlar. Aynı zamanda okul müdürlerinin yetkilerini devretmiş olmaları sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.

1.2.5. Öğretmenlerin Okul İçi Faaliyetlerinin Denetlenmesinde Yetki

Okul müdürleri okul içinde yapılan faaliyetleri; daha önce müdür yardımcıları arasında yapmış oldukları iş bölümleri doğrultusunda okul içerisinde yapılan faaliyetleri müdür yardımcıları ile birlikte denetlerler; bu denetlemeyi sürekli bir teftiş gibi algılamamak gerekir, okul müdürleri denetlemeleri müdür yardımcıları ile birlikte gözlemleyerek veya günlük akış içerisinde yaparlar. Örneğin müdür yardımcıları tarafından sınıf defterlerinin günlük olarak kontrol edilmesi ve imzalanması, satranç alanında yapılan bir egzersiz faaliyetine bizzat okul müdür yardımcısının veya okul müdürünün katılarak öğrencilerle satranç oynayarak durumlarını kontrol etmesi gibi. Denetimler iş ve işlemlerin özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin yıllık planların sene başında öğretmenlerden toplanıp kontrol edilmesi imzalanması dosyalanması, veli toplantılarının yaptırılması tutakların imza altına alınıp dosyalanması gibi işlerin bütünü, denetim ile ilgilidir.

Ayrıca okul müdürleri yılda bir defadan aşağı olmamak üzere öğretmenlerin derslerine katılarak denetim yaparlar. Görüldüğü gibi bir yıl içerisinde eğitim öğretimin akışına göre okul müdürleri hissettirerek veya hissettirmeyerek değişik şekillerde denetim görevlerini yerine getirirler.

1.2.6. Öğretmenlere Nöbet Görevi Verilmesi ve İzlenmesinde Yetki

Okul müdürleri öğretmenlerin nöbet görevlerini Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliğinin 21. maddesi, İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 71. maddesi, Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin 91. maddesine göre düzenler ve yerine getirilmesini isterler. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin ilgili maddesi aşağıdaki gibidir.

MADDE 71 –“ Okulun bina ve tesisleri ile öğrenci mevcudu, yatılı-gündüzlü, normal veya ikili öğretim gibi durumları göz önünde bulundurularak okul müdürlüğünce düzenlenen nöbet çizelgesine göre öğretmenlerin, normal öğretim yapan okullarda gün süresince, ikili öğretim yapan okullarda ise kendi devresinde nöbet tutmaları sağlanır. Öğretmen, birden fazla okulda ders okutuyorsa aylığını

aldığı okulda, aylık aldığı okulda dersi yoksa en çok ders okuttuğu okulda nöbet tutar. Okuldaki öğretmen sayısının yeterli olması durumunda, bayanlarda 20, erkeklerde 25 hizmet yılını dolduran öğretmenlere nöbet görevi verilmez. İhtiyaç duyulması hâlinde bu öğretmenlere de nöbet görevi verilir. Hamile öğretmenlere ise doğuma üç ay kala ve doğumdan sonra bir yıl nöbet görevi verilmez. Okul öncesi ve özel eğitim sınıfı öğretmenleri ile rehber öğretmenlere nöbet görevi verilmez. Nöbet görevi, ilk ders başlamadan 20 dakika önce başlar, son ders bitiminden 20 dakika sonra sona erer ” (MEB mevzuat, 2013 a).

Okul müdürleri yönetmeliklerinin ilgili maddeleri doğrultusunda her ayın başında nöbet çizelgelerini hazırlar ve öğretmenlere imza karşılığında tebliğ ederler. Öğretmenler dersler başlamadan 15 veya 20 dakika önce okula gelip nöbet defterini imzalayıp nöbet görevlerine başlarlar. Okul katlarında, okul bahçesinde ve diğer birimlerinde okulun öğretim şekline göre gün boyu veya yarım gün olarak görevlerini ifa ederler. Derslerin bitiminden 15 veya 20 dakika sonra nöbet defterlerini imzalayarak görevlerini bitirirler. Okul müdürleri öğretmenlerin nöbet yerlerinde bulunmaları zamanında nöbetlerine başlamaları nöbet esnasında gördükleri problemlere müdahale edip etmediklerini kontrol ederler. Okul müdürleri görevini yerine getirmeyenleri sözlü ve yazılı olarak uyarma, ihtiyaç görmeleri halinde yasal işlem yapma hakkına da sahiptirler.

1.2.7.Yürürlükteki Mevzuatın Uygulanmasında Yetki

Okul müdürleri başta 657 sayılı DMK, Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliği, Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, Bakanlar Kurulu Ek Ders Kararı, 1702 Sayılı Kanun, Okul Aile Birliği Yönetmeliği vb. gibi temel sayılabilecek mevzuat hükümlerine uymak ve bu mevzuatı tereddütsüz uygulamak zorundadırlar.

Okul müdürleri okul türlerine göre zaman zaman ihtiyaç hallerinde farklı mevzuat türlerine de uymak ve bunları uygulatmak zorundadırlar. Örneğin 4734 Sayılı Kamu İhale Kanuna, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanuna, 2886 sayılı Devlet İhale Kanuna, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kanuna, Taşınır Mal Yönetmeliği vb. mevzuat hükümlerine de uymak zorundadırlar.

Okul müdürleri görev yaptıkları okulların en yetkilisi ve sorumludurlar. Bu yüzden okul müdürleri okullarında yürütülen iş ve işlemleri mevzuat çerçevesinde yapmak ve yaptırmak zorundadırlar.

1.2.8.Öğretmenlere Sicil Notu Verilmesinde Yetki

Öğretmenlere sicil notları verme işlemleri 657. DMK kanuna göre yapılmakta idi. Ancak 2010 yılında yapılan değişikliklerle memurlara sicil notu verilmesi uygulaması yürürlükten kaldırılmıştır.

1.2.9. Yazı İşlerinin Yürütülmesini Sağlamada Yetki

Okul müdürleri yazı işlerini varsa memurları yoksa müdür yardımcıları aracılığı yerine getirirler. Resmi yazılar Resmi Yazılarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik hükümleri doğrultusunda yazılır. Yapılan yazışma işlemleri yazıların kodlarına göre ayrıştırılır. Resmi yazışmalar arşiv yönetmeliğine göre belli sürelerde muhafaza edilir. Evrakların arşivde muhafaza edilme süreleri birbirlerinden ayrıdır. Bazı yazıları bir yıl muhafaza etmek gerekirken bazı evraklar 5 yıl, 10 yıl hatta ömür boyu saklanması gereken evraklar da bulunmaktadır.

Okul müdürleri tüm yazışmalarını ilçe ve İl Milli Eğitim müdürlükleri aracılığı ile yerine getirmektedirler. Yani okul müdürlükleri doğrudan üst müdürlüklere ve farklı kurum kuruluşlara yazı yazma hakkına sahip değildirler. Örneğin belediyeye yazı yazmak gerekirse bunu Milli Eğitim Müdürlüğüne yazmaları yazının Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından belediye başkanlığına yazılmasını sağlamalıdır.

1.2.10. Astlarına Yetki Devredilmesinde Yetki

Okul müdürleri, iş yüklerinin azaltılması, işlerin daha çabuk ve sistemli yürütülmesi amacı ile astlarına yetki devri yapma konusunda pek tereddüt yaşamazlar. Eğitim-öğretim yılı başında yapacakları iş bölümü doğrultusunda yetkilerini de astlarına devrederler. Ama bu yetki devri okul müdürlerinin sorumluluklarını ortadan kaldırmaz. Okul müdürlerinin yapmış oldukları yetki devri ile okulda yürütülen işlerin daha sistemli ve hızlı bir şekilde yerine getirilmesini sağlarlar. Okul müdürünün yapmış olduğu yetki devri okul müdürünün denetim yetkisini ortadan kaldırmaz.

Çağdaş eğitim kurumlarında daha etkili bir yönetim için yöneticilerin öncelikle çözmeleri gereken önemli sorunlardan biri de, yetki devri ile ilgili sorunlardır. Yetki devri, modern yönetimin anlayışının temel öğelerinden biridir. Yöneticilerin

kurumlarını başarılı, etkin ve başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için, alt kademelere yetki devretmeleri yönetsel olarak kaçınılmazdır. Bu nedenle, yetki devreden yöneticiler daima başarılı yöneticilerdir. Çünkü yönetimde yardımcıların ve astların varoluş sebebi, kendilerine yetki verilmesidir. Aksi halde, yönetimde yetki devri olmasaydı, yöneticilerin alt kademelerinde kimseye gerek kalmazdı.(Aytürk, 2000, s.79).

Kurumda yapılan görev dağılımında, yetkiler ve sorumluluklar da dengeli biçimde aktarılır. Yetki devri, kurumda yapılan iş bölümüne dayalı olarak astın verilen görevleri yaparken kullanması gereken yetkilerin aktarılmasıdır. Bu durumda ast görevini yaparken devir aldığı yetkileri kullanır ve sorumluluğunu da taşır. Yetki aktarması, asta verilen bir görevin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan yetkinin görev bitinceye kadar kullanmak üzere verilmesidir. Ayrıca bazı kararların alınmasında gruplara yetkiler de devredilebilir ancak sorumluluk devredilemez ve yetkiyi veren yöneticide kalır. Yönetici belli bir göreve ilişkin yetkiyi birden fazla astına aktarabilir ve buna paylaşılmış yetki denir. Paylaşılmış yetki ile ilgili kararları yetkiyi paylaşanlar birlikte vermek zorundadırlar (Ersan, 1987, s.61 den aktaran Taymaz, 2000, s.58).

“ Yetki devri ve aktarması aşağıdaki ilkeler esas alınarak yapılır.

- Her makamın görevleri analiz yolu ile belirlenir.
- Ast-üst görev ve yetki ilişkileri kurulur.
- Personel yalnız bir üste, amire karşı sorumlu olur.
- Yetki ve sorumluluk dengeli olarak verilir.
- Yetki aktarmada sorumluluk aktaranda kalır.
- Yetki devredildiğinde sorumlulukta devredilir.

Yönetici yetkiyi kullanacakların hata yapılabileceği konusunda şüpheleri olduğunda, kritik zamanlarda risk yaratacak değişkenlerin varlığında yetki aktarma veya devri yapılmaz, hatta yönetici dağıttığı yetkileri geri toplayabilir” (Aydın, 1986, s.8 den aktaran, Taymaz, 2000.s.58).

1.2.11.Okulda Çeşitli Sosyal Faaliyetler Düzenlemede Yetki

İlk ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliğinde okul müdürünün görevleri aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

Sosyal Etkinlikler ile İlgili Görevler

Müdürün Görevleri

Madde 14 — “Müdür, sosyal etkinliklerin mevzuata uygun ve verimli olarak yürütülmesinden sorumludur. Müdür, gerekli gördüğü durumlarda görevlendireceği müdür yardımcılara veya öğretmenlere yazılı olarak yetki ve sorumluluk verebilir.

Müdür;

- a) Velilere gerekli duyuruları yapar ve onları çalışmalara katılmaya teşvik eder.
- b) Okulun eğitim-öğretime açılışının 3 üncü haftasında öğrenci kulüp ve toplum hizmeti çalışmalarını başlatır.
- c) Danışman öğretmen ve gönüllü velilere rehberlik yapar, gerektiğinde yazışmaları koordine eder.
- d) Öğrenci kulübü çalışma planları ile proje önerilerini onaylar. “ (MEB Mevzuat, 2010).

Okul müdürleri okulda çeşitli dallarda sosyal faaliyetler düzenleme ile ilgili yetkilerini İlk ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliğine göre kullanırlar. Bu yönetmeliğe göre okulda yapılan etkinliklerin birçoğu okul müdürünün yetkisi ile yapılırken. Bazı etkinliklerin yerine getirilmesinde ise il/ilçe Milli Eğitim müdürünün veya mülki amirin onayına ihtiyaç duyulmaktadır.

Okul müdürleri sosyal etkinliklerin yürütülmesinde yetkilerini kullanırken çoğunlukla endişe yaşayabilirler. Çünkü etkinliklerin çoğu risk taşımaktadır. Örneğin sinemaya gitmek isteyen bir sınıfın ulaşımı ve çocukların birbirleri ile veya çevredeki çocuklarla itişip didişmeleri, ulaşım, trafik durumu risk olarak görülmektedir. Bazı okul müdürleri bu riskleri almak istemeyebilmektedirler. Bu yüzden de okullar arasında uygulamada farklılıklar olabilmektedir.

1.2.12. Sınıf Mevcutlarının ve Öğrenci Dağılımlarının Ayarlanmasında Yetki

Sınıf mevcutlarının ve öğrenci dağılımının ayarlanmasına yönelik özel bir mevzuat maddesi bulunmamaktadır. Okul müdürleri bu alandaki işlerini yürütürken takdir yetkilerini kullanmaktadırlar. Burada okul müdürleri genel hükümler adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda bu görevlerini yerine getirmelidirler. Okul müdürleri bu yetkilerini hakkaniyet, adalet ve eşitlik ilkelerini dikkate almadan kullandıkları zaman; gerek öğretmenler arasında gerekse veliler arasında hoşnutsuzlukların yaşanmasına yol açabilirler.

1.2.13. Okulun Vizyon ve Misyonun Belirlenmesinde Yetki

Misyon, bir organizasyonun varoluş nedenidir. Misyon tarifine daha genelden özele inerek, okullar açısında bakarsak misyon; bir okulun varlık nedeninin ifade edilmesidir (MEB, 2002, s.153). Vizyon, Stratejik planlamanın bir diğer önemli özelliği de okulunuza vizyon kazandırılmasıdır. Vizyon, olmadığında okulunuz için büyük bir noksanlık, var olduğunda ise okulunuzun gelişimini yönlendiren bir faktördür (MEB, 2002, s.161).

Vizyon bir gelecek anlayışıdır. Bugünün becerisinin çok ilerisine giden bugün ile yarın arasında entelektüel bir bağ kuran, geçmişi ya da statik anlayışı onaylamaya değil, ileriye bakmaya esas olan, tasavvur edilmiş bir fikir ve eylem sistemidir (Sullivan ve Harper, 1997, s.103 den aktaran, Özdemir, 1998, s.30). Misyon ise, ayrıntılı değerlendirme sonuçlarına göre örgütün 5-10 yıl içerisinde alacağı duruşu ifade etmektedir (Özdemir, 1998, s.31).

2000’li yılların başlarında ülkemizde de toplam kalite yönetimi anlayışından sıkça söz edilmeye başlanmış ve kurum ve kuruluşlar bu alanda birçok bir seminer vb. organizasyonlar yapmışlar veya bu kurumlarda çalışan başta yöneticiler olmak üzere birçok seminere katılmışlardır. Toplam kalite yönetimi kavramı ile birlikte misyon ve vizyon kavramları da sık kullanılmaya başlanmıştır. Yine bu yıllarda “Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi” modeli de okullarda uygulanmaya çalışılmıştır.

Misyon kavramı daha çok okulların üstlenmiş oldukları görevleri olarak tanımlanmış vizyon ile ise gelecekteki hedefleri olarak tanımlanmıştır. Okullar vizyon ve misyonlarını sene başlarında öğretmenler kurulu toplantılarında

belirlemeye çalışmışlardır. Okul Müdürlükleri, Öğretmenler Kurullarında belirlemiş oldukları misyon ve vizyonlarını tabelalaştırarak okulların girişlerine asmışlardır.

2000’li yılların başların sık kullanılan üzerinde konuşulan tartışılan misyon ve vizyon kavramları zamanla güncelliğini yitirmiş ve şuanda bir çok okulda hiç telaffuz dahi edilmez hale gelmiştir. Bu gün ise misyon ile vizyon stratejik planlarda yer almaktadır. Stratejik planlar güncellendikçe vizyon ve misyon da gözden geçirilmektedir. Ancak şu da dikkatlerden kaçmamalıdır kendini yetiştiren yönetim bilimi ile ilgilenen okul müdürleri gerek toplam kalite yönetimi anlayışı, gerek okul yönetim gelişimi modeli ve Misyon ile vizyon kavramalarının içeriğinden, uygulanmasından son derece istifade etmişlerdir. Toplam kalite anlayışının bu müdürlerin yönetim anlayışının gelişmesine önemli katkıları olmuştur. Yani bu kavramları içselleştiren müdürlerin uygulamada güzel sonuçlar aldıkları söylenebilir.

1.2.14. Tören ve Kutlamalarda Öğretmen Görevlendirilmesinde Yetki

Törenler ve kutlamalarla ilgili esaslar İlk ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler yönetmeliğinin 28.ve 29. maddesinde düzenlenmiştir. Maddeler aşağıdaki gibidir.

Törenlerle İlgili Esaslar

Madde 28 —“Törenlerde aşağıdaki hususlar göz önünde tutulur;

- a) Tören programı her okulda, müdür veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının başkanlığında en az iki öğretmen ve bir öğrenci temsilcisinden oluşturulan komisyonca hazırlanır ve uygulanır.
- b) Törenlere okulun öğrenci, öğretmen ve diğer görevlileri ile hazır bulunanlar katılır.
- c) Törenlere protokol, emekli öğretmenler, veliler ve okuldan mezun olanlar davet edilir.
- d) Okul binaları ile Atatürk köşesi; bayrak, flama ve mevzuata uygun afişlerle donatılır ve imkânlar ölçüsünde ışıklandırılır.
- e) Okulda ve çevrede varsa bando, folklor ekibi ve yayın organlarından yararlanılmaya çalışılır.
- f) Konuşma metnlerinin, şiirlerin ve diğer dokümanların müdürlükçe onaylanan birer örneği, o yıla ait tören dosyasında saklanır.

g) Törenlerde; Atatürk ve Türk büyükleri ile eğitim şehitleri için saygı duruşu ve İstiklâl Marşı'nın söylenmesinden sonra günün anlam ve önemine uygun şekilde hazırlanan programa göre hareket edilir.

h) Tören konuşmalarında, Türk Millî Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkelerine, eğitim-öğretimin önemine, okulun tarihçesine ve gelişimine, önceki öğretim yılının değerlendirme sonuçlarına, okulun çevre ilişkilerine ve sağladığı yararları, programlanan etkinliklere, okul-aile ilişkilerine ve öğrencilerden beklenen davranışlara yer verilir.

i) (Ek bent:2.3.2008/26804 RG)Törenlerle ilgili diğer hususlar, 14/8/1981 tarihli ve 8/3456 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Ulusal ve Resmî Bayramlarda Yapılacak Törenler Yönetmeliği ve 3/3/1982 tarihli ve 8/4400 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Mahalli Kurtuluş Günleri, Atatürk Günleri ve Tarihî Günlerde Yapılacak Törenler Yönetmeliği ile Millî Eğitim Bakanlığınca törenler ve Bayrak Törenleri için yayımlanan diğer mevzuat hükümlerince yürütülür.

Bayrak Töreni

Madde 29 — Bayrak törenleri, Türk Bayrağı'nın ve İstiklâl Marşı'nın anlam ve önemine yaraşır şekilde düzenlenir. Törenlerde Bayrağımıza ve İstiklâl Marşımıza olan sevgi ve saygıyı güçlendirmek amaçlanır ve gerekli her türlü önlem alınır.

Bayrak törenlerinde aşağıdaki hususlar göz önünde tutulur;

a) Bayrak törenlerine, tören sırasında okulda bulunan yönetici, öğretmen, öğrenciler ile diğer görevliler, "Millî Eğitim Bakanlığı ile Diğer Bakanlıklara Bağlı Okullardaki Görevliler ve Öğrencilerin Kılık Kıyafetlerine İlişkin Yönetmelik" hükümlerine uygun bir kıyafetle katılır.

b) Bayrak töreni ve diğer törenler okulun açılışında, ders yılı sonunda, hafta başında ve sonunda, bayram tatili başlangıcında ve sonunda yapılır.

c) (Değişik bent:2.3.2008/26804 RG)Okul yöneticileri, nöbetçi öğretmenler, müzik ve beden eğitimi öğretmenleri ile okulda bulunan diğer öğretmenler ve görevli öğrencilerce hazırlanan törenler, bu Yönetmelik ile 25/1/1985 tarihli ve 85/9034 sayılı Türk Bayrağı Tüzüğü ve Millî Eğitim Bakanlığınca törenler ve Bayrak Törenleri için yayımlanan diğer mevzuat hükümlerine göre yürütülür.

d) Okulda millî bayram, genel tatil ve hafta tatili başlangıcı ve bitiminde tören yapmak üzere ayrı bir bayrak direği bulunur. Tek bayrak direği varsa bayrak; törenden önce indirilir ve törenle bayrak direğine çekilir.

- e) Konuşmalar, İstiklâl Marşı'nın söylenmesinden önce bitirilir.
- f) İstiklâl Marşı'nın ilk iki kıtası, törene katılanlar tarafından birlikte, bestesine uygun ve yüksek sesle söylenir.
- g) 22/9/1983 tarihli ve 2893 sayılı Türk Bayrağı Kanunu ile Türk Bayrağı Tüzüğü hükümlerine uymayan bayraklar okullarda bulundurulmaz.
- h) Bayraklar, okulda özenle saklanır. Özelliği kaybolan bayrakların kullanımdan kaldırılması mevzuatına göre yapılır.
- i) Törenlerin yürütülmesinden okul müdürü sorumludur ” (MEB Mevzuat, 2010).

Yönetmelik hükümleri doğrultusunda okul müdürü ilgili törenin hazırlanması için bir müdür yardımcısı ile iki öğretmen görevlendirir, bunların yanına bir öğrenci temsilcisi de katılır. Okulda yapılan törenlere diğer öğretmenler ve çalışanlarda katılırlar. Yıl içerisinde valilik veya il milli eğitim müdürlüğünün düzenlemiş oldukları programlara belli sayıda öğretmenin katılmasını talep edebilmektedir. Okul müdürü katılımcı olarak istenen öğretmenlerde branş dalında veya farklı bir özellikten dolayı davet yapılmamışsa sene başında yapılan çizelge doğrultusunda sıra ile katılım için görevlendirme yapar.

1.2.15. Öğretmenlere Ünitelendirilmiş Yıllık Plan Hazırlanmasında Yetki

Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin 78.maddesi okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu ile ilgilidir. 78. maddenin b. bendi yıllık planlarla ilgilidir. 78. maddenin b. bendi aşağıdaki gibidir.

- b) “ Ünitelendirilmiş yıllık planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar. Zümrelerden derslere yönelik ünitelendirilmiş yıllık planı ders yılı başlamadan önce alır, inceler, gerektiğinde değişiklik yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder ” (MEB Mevzuat,2013 b).

Okul müdürleri, öğretmenlerden yıl içerisinde okutacakları derslerin yıllık planlarını çevre koşullarını da göz önüne alarak hazırlamalarını ve dersler başlamadan önce teslim etmelerini isterler. Okul müdürleri, bu planların güncel olup olmadığını, çevre koşullarının göz önüne alınıp alınmadığını kontrol ederler ve kontroller sonucunda uygun olanları onaylayarak bir nüshasını arşivlerler. Uygun olmayan ve içeriğinde eksiklik gördükleri planların eksikliklerinin tamamlanması

sağlarlar. Okul müdürleri, yıl içerisinde yaptıkları denetimlerde derslerin yıllık planlar doğrultusunda işlenip işlenmediğini kontrol ederler. Değişik nedenlerle planların uygulanmasında aksaklık olduğu takdirde öğretmenlerden planlarını gözden geçirip yenilemelerini isterler.

1.2.16. Rehberlik Hizmetlerinin Planlanması ve Yürütülmesini Sağlamada Yetki

Okullarda rehberlik hizmetleri, şube rehber öğretmenleri ve psikolojik danışmanlık ve rehberlik servisleri aracılığı ile yerine getirilir. Rehberlik hizmetleri Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda yürütülmektedir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde ise 75. maddede okul rehber öğretmenlerinin, 76. maddede ise şube rehber öğretmenlerinin görev tanımları yapılmıştır.

Okul Rehber Öğretmeni

Madde 75 — "Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliğine" göre **(Değişik ibare:RG-21/7/2012-28360)** ilköğretim kurumlarında oluşturulan rehberlik ve psikolojik danışma servislerinde yeterli sayıda rehber öğretmen görevlendirilir.

Rehber öğretmen, okul müdürüne ya da ilgili müdür yardımcısına karşı sorumludur. Rehber öğretmen, öğrencilerin durumları ile ilgili olarak diğer öğretmenlerle iş birliği yapar.

Şube Rehber Öğretmeni

Madde 76 —**(Değişik fıkra:RG-21/7/2012-28360)** Okul müdürlüğünce öğretim yılı başında ortaokulların her şubesinde bir şube rehber öğretmeni görevlendirilir. İlkokullarda bu görevi sınıf öğretmenleri yürütür.

Şube rehber öğretmenleri **(Değişik ibare:RG-21/10/2004-25620** "Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği"nde sınıf rehber öğretmeni için belirtilen görevler ile bu Yönetmelikte kendilerine verilen görevleri yaparlar.

Şube rehber öğretmeni, müdür ve ilgili müdür yardımcısına karşı sorumludur, (MEB Mevzuat, 2013 a).

Meb Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği'nde okul müdürünün görevleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir;

Okul Müdürünün Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetlerine İlişkin Görevleri

Madde 47 - Okul müdürü aşağıdaki görevleri yapar:

a) Okulda rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için, hizmetin gerektirdiği fiziksel şartları ve uygun çalışma ortamını hazırlar, kullanılacak araç ve gereci sağlar.

b) Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yürütme komisyonunu kurar, bu komisyona başkanlık eder.

c) Okulun rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili yıllık program ve yürütme plânının hazırlanmasını sağlar ve uygulanmasını izler.

d) Okulun psikolojik danışman ihtiyacını, öğrenci sayısını ve bu sayıdaki artışı dikkate alarak belirler ve bulunduğu il veya ilçe millî eğitim müdürlüğünün ilgili bölümüne bildirir.

e) Okulda birden fazla psikolojik danışman varsa birini koordinatör olarak görevlendirir.

f) Rehberlik ve psikolojik danışma servisinde birden fazla psikolojik danışman olması hâlinde; program, plânlama, araştırma gibi birlikte yapılması gereken görevler dışında, hizmetlerin yürütülmesinde öğrenci sayıları, sınıflar, meslekî formasyon ve özel beceriler gibi ölçütlere göre gerektiğinde psikolojik danışmanlar arasında iş bölümü yapar. Ancak bu iş bölümünün dengeli olmasına ve hizmetlerin gerektirdiği eş güdüm ve bütünlüğü zedelememesine dikkat eder.

g) Rehberlik ve psikolojik danışma servisiyle iş birliği yaparak okuldaki Öğretmenleri her sınıfa bir sınıf rehber öğretmeni olmak üzere görevlendirir. Zorunlu olmadıkça sınıf rehber öğretmenlerini sınıftaki öğrencilerin mezuniyetine kadar değiştirmez ve sınıf rehber Öğretmenlerini bir zorunluluk bulunmadıkça yönelim işlerinde görevlendirmez.

h) Okuldaki rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin ve bu konudaki programın verimli ve düzenli bir biçimde yürütülmesi için psikolojik danışman, sınıf rehber öğretmenleri, öğrenciler ve veliler arasında eş güdümü sağlamak için gerekli özeni gösterir.

i) 1) Öğrencileri yönlendirme çalışmalarında rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri servisi elemanları, öğrenciler, veliler, sınıf rehber öğretmenleri, branş Öğretmenleri ve diğer yöneticiler arasında iş birliği ve organizasyon ile değerlendirme sonuçlarının bir bütünlük içinde kayıtlarının tutulmasını sağlar.

j) Başka eğitim-öğretim kurumlarından gelen öğrencilerin gelişim dosyalarını, geldikleri eğitim kurumlarından ister ve rehberlik ve psikolojik danışma servisine iletir.

k) Rehberlik ve psikolojik danışma servisinde hazırlanan program ile yürütme plânının birer örneğini ders yılının başladığı ilk ay içerisinde, yılsonu çalışma raporunun bir örneğini ise ders yılının tamamlandığı ay içerisinde bağlı bulunduğu rehberlik ve araştırma merkezine gönderir (MEB Mevzuat, 2009 a).

Okullarda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi çok önem arz etmektedir. Toplumlar geliştikçe rehberlik hizmetlerinin öneminin daha da artmakta olduğu görülmektedir. Özellikle ülkemizde çok değişik aile tipleri ve çocuk yetiştirme şekilleri ile karşı karşıya kalmaktayız. Toplumsal gelişmeyle birlikte çocuklarda gençlerde çok değişik sorunlar gün yüzüne çıkmaktadır. Bu yüzden okul müdürlerinin bu alandaki yetki ve sorumluklarını özenle kullanmaları gerekir.

Okul müdürleri rehberlik hizmetlerini okulun rehber öğretmenleri ve şube rehber öğretmenleri aracılığı ile yürütürler. Okul müdürleri, sene başı öğretmenler kurulu toplantısında, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yürütme komisyonu kurar ve bu komisyona başkanlık ederler. Birden fazla rehber öğretmen varsa bunlardan birini koordinatör olarak tayin ederler. Okul müdürleri koordinatör rehber öğretmen ve komisyon aracılığı ile okuldaki rehberlik hizmetlerini yönetmelik hükümleri doğrultusunda planlamaya ve yürütmeye çalışırlar.

1.2.17. Öğretmenlere Zümre Toplantılarının Düzenli Ve Zamanında Yaptırılmasında Yetki

Okul müdürleri zümre toplantılarının düzenli ve zamanında yaptırılması ile ilgili olarak okul türlerine göre yönetmeliklerinde belirtildiği şekilde bu görevi yerine getirmektedirler. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde konu ile olarak şunlar belirtilmiştir.

Zümre Öğretmenler Kurulu

“Madde 95 —(Değişik fıkra:RG-21/7/2012-28360) Zümre öğretmenler kurulu ilkokullarda aynı sınıfı okutan sınıf öğretmenleri ve varsa alan öğretmenlerinden, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında ise alan öğretmenlerinden oluşur.Zümre öğretmenler kurulu, okul müdürlüğünce yapılacak plânlamaya uygun olarak öğretim yılı başında, ortasında, sonunda ve ihtiyaç duyuldukça toplanır.

Toplantılar, okul müdürünün görevlendireceği bir müdür yardımcısının veya branş öğretmenleri arasından seçimle belirlenen öğretmenin başkanlığında yapılır. **(Değişik üçüncü fıkra:RG-24/12/2008-27090)** Bu toplantılarda, öğretim programları ve derslerin birbirine paralel olarak yürütülmesi, ders araçları, laboratuvar, kütüphane, spor salonu, teknoloji ve tasarım, bilişim teknolojileri, görsel sanatlar ve müzik dersliklerinden planlı bir şekilde yararlanılması ile proje ve performans görevi konuları belirlenir. Dersin özelliğine göre etkinlik örnekleri ve materyaller hazırlanarak ortak bir anlayış oluşturulur.

Zümre öğretmenler kurulunda:

- a) Eğitim-öğretim programları incelenir ve ortak bir anlayış oluşturulur.
- b) Uygulamalarda karşılaşılan güçlükler üzerinde durulur ve bunların çözüm yolları aranır.
- c) Öğrencilerin çalışma ve eğitim durumları ile çevrenin özellikleri incelenir ve alınacak önlemler kararlaştırılır.
- d) **(Değişik:RG-02/05/2006-26156)** Eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili olarak hazırlanacak planların uygulamasında birlik sağlanır.
- e) Meslekî eserler ve eğitim alanındaki yeni gelişmeler incelenir.
- f) Uygulamak ve değerlendirmek üzere ortak ölçme ve değerlendirme araçları hazırlanır.
- g) **(Ek:RG-02/05/2006-26156)** Ders yılı sonunda zümre öğretmenler kurulu; ders programları, ilgili mevzuatı, ders araç-gereci, öğretim yöntem ve teknikleri, okul ve dersliklerdeki fizikî durum ve öğrenci başarı düzeyini değerlendiren bir rapor hazırlar ve okul müdürlüğüne sunar.
- h) **ğ) (Ek:RG-24/12/2008-27090)** Her dönem ortak yapılacak sınavların yapılış usul ve esasları, soru şekilleri, konu ağırlıkları ve sınav tarihleri dönem başlarında belirlenir. Ortak sınav sonuçları, zümre öğretmenler kurulunda değerlendirilir ve rapor hâlinde okul yönetimine sunulur ” (MEB Mevzuat, 2013 a).

Zümre toplantıları okullarda yerleşmiş ve rutin olarak yerine getirilmektedir. Toplantılar okul müdürünün belirleyeceği tarihlerde sene başında, sene ortasında ve sene sonunda yapılmaktadır. Şubeler arasında paralelliğin sağlanması, eğitim yöntemlerinin öğretmenlerin birbirileri ile paylaşmaları, ortak hareket etmeleri, yıl içerisinde yapılacak olan etkinliklerin planlanması, şubeler arasında birliğin sağlanması adına çok önem arz etmektedir. Okul müdürlerinin bu toplantılara

katılması zorunlu olmasa da, bu toplantılara bizzat katılmaları çok önemlidir. Çünkü okul müdürlerinin içinde olduğu bizzat yürüttüğü görevler çok daha iyi şekilde yerine getirildiği düşünülmektedir. Zümre toplantılarına mutlaka gereken önem verilmeli, toplantı da kararlar içtenlikle alınmalı ve kararlar özenle uygulanmalıdır. Okullarda zümre toplantılarının amacına uygun olarak yapılması halinde eğitim öğretim etkinliklerinin daha verimli olacağı düşünülmektedir.

1.2.18. Boş Geçen Derslere Öğretmen Görevlendirilmesinde Yetki

Okul müdürlerinin boş geçen derslere öğretmen görevlendirmesi ile ilgili açık bir yönetmelik hükmü olmadığından, boş geçen derslere öğretmen görevlendirme ile ilgili olarak okul türlerine göre farklı uygulamalar ile karşılaşmaktadır. Okulda uzun süreli öğretmen ihtiyacı ortaya çıktığında, okul müdürleri il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinden öğretmen talep etmektedirler. Örneğin doğum iznine ayrılan bir öğretmenin yerine öğretmen talep edilmesi gibi. Kısa süreli öğretmen ihtiyacının giderilmesi için genellikle nöbetçi öğretmenlerden ve müdür yardımcılardan yararlanılmaktadır. Mevzuatta çok net çözümler getirilmediğinden okullarda zaman zaman anlaşmazlıklara da yol açmaktadır. Bu konudaki mevzuat yetersiz kaldığından konu ile ilgili farklı zamanlarda okullara genel müdürlüklerden açıklayıcı yazılar iletilmektedir. Bu yazılarda her durumda çözüm getirmemektedir. Okul müdürleri ellerindeki Bakanlar Kurulu Ek Ders Kararı ve genel müdürlüklerden gelen genelge ve resmi yazılar doğrultusunda görev yaptıkları okulun türüne göre takdir yetkilerini kullanıp çözümler getirmeye çalışmaktadırlar. Genelde getirilen çözümler aşağıdaki gibidir.

Anaokullarında; genellikle o gün için okula gelmeyen öğretmenin öğrencileri müdürler tarafından diğer sınıflara eşit olarak dağıtılarak ya da başka bir sınıf ile birleştirilerek önlem almaktadırlar.

İlk Okullarda ise; okul müdürleri tam gün gelmeyen öğretmenlerin sınıfları için öğrencileri diğer sınıflara dağıtmayı tercih etmektedirler. Bunun yanında 4. Sınıflarda Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi dersleri ile İngilizce dersleri branş öğretmenleri tarafından okutulmakta olduğundan, bu saatlere denk gelen boş ders varsa okul müdürleri bu 4. sınıf öğretmenlerini de bu boş derslerde görevlendirebilmektedirler. Yine okul müdürlerinin yapmış olduğu uygulamalardan biriside müdür yardımcılarının bu boş geçen derslere girmeleri için görevlendirilmeleridir.

Ortaokul ve liselerde ise; okul müdürleri öğretmenlerin nöbet görevlerini derslerinin en az olan günlere koymaktadırlar. Böylece boş geçen derslerde nöbetçi öğretmenleri görevlendirmektedirler. Okul müdürleri müdür yardımcılarını da boş geçen derslere girmeleri için görevlendirebilmektedirler.

1.2.19. Öğrenci Problemleri İle İlgili Konularda Yetki

Okul müdürleri öğrenci problemleri ile ilgili konularda daha çok iletişim yolu ile gidermeye çalışırlar. Okul müdürleri öğrenci problemi ile karşılaştıklarında bizzat kendileri, okul müdür yardımcıları, sınıf rehber öğretmenleri ve rehber öğretmenler aracılığı ile yerine getirirler. Çoğu zaman sürece öğrenci velilerini de dâhil ederler. Okul müdürleri öğrenci problemleri konusunda resmi yaptırım uygulama yollarına müracaat etmekten pek hoşlanmadıkları daha çok yukarıda belirttiğimiz taraflar aracılığı ile iletişim yollarını kullanarak sorunları gidermeye gayret ettikleri söylenebilir.

İlköğretim kurumlarının 105. maddesinden 127. maddesine kadar olan maddeler öğrenci davranışları ve öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulları ile ilgilidir. Orta öğretim kurumlarında ise konu ile ilgili özel bir yönetmelik bulunmaktadır. Orta öğretim kurumları ödül ve disiplin yönetmeliği öğrenci problemlerini çözmek ve gidermek için düzenlenmiştir.

1.2.20. Eğitici Kulüp Faaliyetlerinin İzlenmesinde Yetki

İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliğinin 10. ve 11. maddesi kulüp çalışmalarının esasları ile ilgilidir. Aynı yönetmeliğin 14. Maddesi ise okul müdürünün görevleri ile ilgilidir.

Müdürün Görevleri

“Madde 14 — Müdür, sosyal etkinliklerin mevzuata uygun ve verimli olarak yürütülmesinden sorumludur. Müdür, gerekli gördüğü durumlarda görevlendireceği müdür yardımcılara veya öğretmenlere yazılı olarak yetki ve sorumluluk verebilir.

Müdür;

a) Velilere gerekli duyuruları yapar ve onları çalışmalara katılmaya teşvik eder.

b) Okulun eğitim-öğretime açılışının 3 üncü haftasında öğrenci kulüp ve toplum hizmeti çalışmalarını başlatır.

c) Danışman öğretmen ve gönüllü velilere rehberlik yapar, gerektiğinde yazışmaları koordine eder.

d) Öğrenci kulübü çalışma planları ile proje önerilerini onaylar” (MEB Mevzuat, 2010 a).

Bütün okullarda sene başında yapılan öğretmenler kurulu toplantılarında kulüpler belirlenmekte, öğretmenler bu kulüplere danışman öğretmenler olarak görevlendirilmekte, sınıflarda kulüpler için öğrenci seçimleri yapılmaktadır. Okulların açılışının 3. Haftasından itibaren kulüp faaliyetleri başlar. Belli periyotlar (2 Hafta da bir) halinde öğrenciler kulüp çalışmaları için danışman öğretmenlerin başkanlığında sınıflarda toplanmaktadırlar ve küçük etkinlikler yapmaktadırlar. Yapılan çalışmalar sonunda öğretmenler aylık faaliyet raporlarını okul idaresine teslim etmektedirler.

Sosyal kulüp faaliyetlerine bakıldığı zaman; kulüplerin öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına göre belirlenmediği, Öğretmen ve öğrencilerin kulüpleri yeterince önemsemediği, kulüp etkinlikleri için ayrılan sürenin yetersiz olduğu, kulüp etkinliklerinin büyük ölçüde uygulanmadığı, kulüp çalışmalarında farklı kuruluşlarla işbirliği yapılmadığı söylenebilir (Eroğlu, 2008).

1.2.21. Okulda Karar Alma Sürecine İlgili Personelin Katılımını Sağlamada Yetki

Katılmalı yönetim anlayışının uygulamaya konması kurumun değerlerinde yapı ve süreç akışında bir kısım değişimlerin yapılmasını zorunlu hale getirmektedir. Öğretmenlerin karar süreçlerine dahil edilmeleri okullarda demokratik yönetim anlayışının gelişmesine, öğretmenlerin okullarını daha çok benimsemelerine yol açacak, ve öğretmenin yapılan faaliyetlerde kendi etkisini görerek doyum kazanmasına yol açacak biçimde tertiplenmesi şarttır. Dikkatle yerine getirilmeyen katılmalı yönetim öğretmenlerin vakitlerinin boş yere harcanmasına, ortaya koydukları düşüncelerinin zıttının yürürlüğe konmasına şahit olmaları otoritelerinin zayıf düşmesine ve okul müdürü ile ters düşmenin ortaya çıkaracağı kaygılar içinde bunalmalarına sebep olacaktır (Özden, 1996).

Etkili okul müdürlerinin en önemli başarılarından biri hiç kuşkusuz birlikte çalıştığı kişileri öğretimi daha iyileştirmek amacıyla güdülemesidir. Okullarda değişim konularında yapılan araştırmaların işaret ettiğine göre etkili örgütlerde kararlar alınırken çalışanlar da dahil edilir. Gerçekte, kararlar alınırken örgütte çalışanların görüşlerinin alınması etkili okullarda gözlemlenen en önemli etmenlerden biridir. Etkili okul kendiliğinden, rastgele ve hiçbir çaba harcanmadan ortaya çıkan bir kurum değildir. Söz konusu okul, özellikle bilinçli olarak yapılan etkinliklerin bir sonucudur ve mimarı da hiç kuşkusuz okul müdürüdür (Çelikten, 1999, s.139).

Okulda kararlar sene başı öğretmenler kurulu toplantısı başta olmak üzere öğretmenler kurulu toplantılarında alınır. Öğretmenler kururunda karar almada diğer çalışanların da karar alımına katılması tamamen müdürünün bilgi, birikim, deneyim ve yöneticiliği ile ilgilidir. Yönetici olarak kendini geliştirmiş demokrat tutum sağlayan okul müdürlerinin yürüttükleri toplantılarda öğretmenlerin genellikle kararlara katıldıkları söylenebilir. Yine öğretmenler müdürlerinin tutumlarına inanıyor ve güveniyorlarsa daha çok katılım gösterdikleri söylenebilir. Ama bir çok okulda yapılan toplantılarda öğretmenler alınan kararlara katılırken, bunun yanında kararların sadece okul müdürü tarafından alındığı okulların sayısının azımsanmayacak düzeyde çok olduğu düşünülmektedir.

Bu boyutta okul müdürlerinin yetki kullanmaları ilgili mevzuat çerçevesinde yönetim işleri boyutu olarak açıklanmaya çalışıldı. Bundan sonraki boyutta okul müdürlerinin personel işleri boyutunda işleri mevzuat hükümleri çerçevesinde açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3. PERSONEL İŞLERİ AÇISINDAN YETKİ

Bu boyutta okul müdürlerinin yetkilerini mevzuat çerçevesinde personel işleri açısından ne şekilde kullandıkları açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.1 Okulun Bina ve Tesislerinin Bakım ve Onarımı İle İlgili Konularda Yetki

Okul müdürleri okullarının bütçeleri müsaitse okula bakım onarım yapmaları noktasında yetki problemleri bulunmamaktadır. Ancak okul müdürleri okulun binasında değişiklik yapma yetkisine sahip değildirler. Bunun için bütçeleri uygun bile olsa İl Milli Eğitim Müdürlüklerinden onay almaları gerekir. Okul müdürlerinin bakım onarım yapmadan önce keşif özet çıkarmaları gerekir. Bakım onarım ile yapacakları hizmet ve mal alımlarını Kamu İhale Kanunu doğrultusunda yapmaları gerekir. Okul müdürlerinin küçük bütçe gerektiren işleri gerçekleştirmede kaygı yaşamadıkları düşünülebilir. Ancak büyük bütçe gerektiren bakım ve onarım işlerinin yürütülmesinde farklı alanlarda da mevzuat bilgilerine sahip olmaları gerektiğinden bu yetkilerini kullanırken kaygı yaşadıkları düşünülmektedir.

1.3.2. Okulun Kaynaklarının, Okulun İhtiyaçları Konusunda Kullanılmasında Yetki

Okul müdürlerinin Okulun kaynaklarını okulun ihtiyaçları doğrultusunda kullanmaktan pek kaygı duymamaktadırlar. Büyük bütçeli okullar, pansiyonlu okullar ve liselerin doğrudan belirlenmiş bütçeleri bulunmaktadır. Bu okulların kaynaklarını nereye harcayacakları yılbaşında yapılmış ve üst makamlarca onaylanmış bütçeleri doğrultusunda yapılırlar. Bu okulların müdürlerinde zaman zaman bütçe kaynaklarının büyük olmasından ve bu alanla ilgili okulda teknik personel bulunmamasından kaynaklanan kaygılar yaşadıkları düşünülebilir. Küçük bütçeli okullar kaynaklarını okul aile birlikleri aracılığı ile karşılamaktadırlar. Bu tür okullarda bütçe çok küçük olmasından dolayı okul müdürlerinin harcama kaygısından çok bütçe oluşturma kaygısı yaşadıkları düşünülebilir.

1.3.3. Okulda Sivil Savunma ve Yangından Korunma Tedbirlerinin Alınmasında Yetki

Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliğinin 78. maddesi okul müdürlerinin görevleri ile ilgilidir. İlgili maddenin “y” bendi konumuz ile ilgilidir. İlgili madde aşağıdaki gibidir;

“ Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı korunması için gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar” (MEB Mevzuat,2013 b).

Okul müdürleri sivil savunma hizmetlerinin yürütülmesi ve yangından korunma tedbirlerinin alınması için bir müdür yardımcısını görevlendirir. Müdür yardımcısı da sivil savunma kulübünde görevli danışman öğretmenle işbirliği yaparak yürürlükteki Sivil Savunma Hizmetleri Yönetmeliği doğrultusunda bu görevi ifa etmeye çalışırlar. Okul müdürleri her yıl sabotajlara karşı koruma planı hazırlar ve okullarının bağlı bulunduğu Emniyet Amirliğine onaylatırlar.

Okul müdürlerinin bu yönetmeliğin uygulanmasında tatbikatlar yapmak gerektiğinden tatbikatların yapılması esnasında olabilecek tehlikelere karşı kaygı yaşamaları söz konusu olabilir.

1.3.4. Okulda Ayniyat İşlerinin Yürütülmesinde Yetki

Okullarda artık ayniyat işleri diye bir kavram kullanılmamaktadır. Bunun yerine, 28.12.2006 tarihinde yürürlüğe giren Taşınır Mal yönetmeliği getirilmiştir. KBS (Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişimi sistemi) içerisinde yürütülen Taşınır Mal Yönetmeliğindeki yetki ve sorumluluklar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

“MADDE 5 – (1) Harcama yetkilileri taşınırların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak edinilmesinden, kullanılmasından, kontrolünden, kayıtlarının bu Yönetmelikte belirtilen esas ve usullere göre saydam ve erişilebilir şekilde tutulmasını sağlamaktan ve taşınır yönetim hesabını ilgili mercilere göndermekten sorumludur. Harcama yetkilileri taşınır kayıtlarının bu Yönetmelik hükümlerine uygun olarak tutulması ve taşınır yönetim hesabının ilgili mercilere gönderilmesi sorumluluğunu taşınır kayıt ve kontrol yetkilileri aracılığıyla yerine getirir.

(2) Harcama yetkilileri, taşınırlara ilişkin işlem ve kayıtların usule uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etmeye veya ettirmeye; kasıt, kusur veya ihmal

sonucu kırılan, bozulan veya kaybolan taşınırların ilgililerden tazmini için gerekli işlemleri yapmaya veya yaptırmaya yetkilidir.

(3) Kamu idarelerine ait taşınırların muhafazası ile görevli olan veya kendilerine kullanılmak üzere taşınır teslim edilen kamu görevlileri bu taşınırları en iyi şekilde muhafaza etmek, gerekli bakım ve onarımlarını yapmak veya yaptırmak, verilmiş amacına uygun bir şekilde kullanmak ve görevin sona ermesi veya görevden ayrılma halinde iade etmek zorundadırlar.

(4) Zimmetle teslim edilen dayanıklı taşınırlar, kullanıcıları tarafından başkasına devredilemez. Kullanıcılarının görevden ayrılması halinde söz konusu taşınırların ambara iade edilmesi zorunludur. Bu şekilde teslim yapılmadan personelin kurumla ilişkisi kesilmez.

(5) Taşınırların muhafazasından ve yönetilmesinden sorumlu olanların, gerekli tedbirlerin alınmaması veya özenin gösterilmemesi nedeniyle taşınırın kullanılmaz hale gelmesi veya yok olması sonucunda sebep oldukları kamu zararları hakkında, 27/9/2006 tarihli ve 2006/11058 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümleri uygulanır.

(6) Kullanılmak üzere kendilerine taşınır teslim edilen kamu görevlilerinin kasıt, kusur, ihmal veya tedbirsizlik ya da dikkatsizlikleri nedeniyle oluşan kamu zararı, değer tespit komisyonu tarafından tespit edilecek rayiç bedeli üzerinden, ilgili mevzuat hükümleri uygulanmak suretiyle tahsil edilir.

(7) Taşınırların özelliğinden veya olağan kullanımından kaynaklanan yıpranma ile usulüne uygun olarak belirlenen firelerden dolayı sorumluluk aranmaz.

Taşınır kayıt ve kontrol yetkilileri

MADDE 6 – (1) Taşınır kayıt ve kontrol yetkilileri, harcama yetkililerince, memuriyet veya çalışma unvanına bağlı kalmaksızın, taşınır kayıt ve işlemlerini bu Yönetmelikte belirtilen usule uygun şekilde yapabilecek bilgi ve niteliklere sahip personel arasından görevlendirilir. Dış temsilciliklerde taşınır kayıt ve kontrol yetkilileri misyon şefleri tarafından görevlendirilir. Taşınır işlemleri yoğun olan harcama birimlerinde birden fazla taşınır kayıt ve kontrol yetkilisi görevlendirilebilir.

(2) Taşınır kayıt ve kontrol yetkililerinin görev ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

a) Harcama birimince edinilen taşınırlardan muayene ve kabulü yapılanları cins ve niteliklerine göre sayarak, tartarak, ölçerek teslim almak, doğrudan

tüketilmeyen ve kullanıma verilmeyen taşınırları sorumluluğundaki ambarlarda muhafaza etmek.

b) Muayene ve kabul işlemi hemen yapılamayan taşınırları kontrol ederek teslim almak, bunların kesin kabulü yapılmadan kullanıma verilmesini önlemek.

c) Taşınırların giriş ve çıkışına ilişkin kayıtları tutmak, bunlara ilişkin belge ve cetvelleri düzenlemek ve taşınır yönetim hesap cetvellerini konsolide görevlisine göndermek.

d) Tüketime veya kullanıma verilmesi uygun görülen taşınırları ilgililere teslim etmek.

e) Taşınırların yangına, ıslanmaya, bozulmaya, çalınmaya ve benzeri tehlikelere karşı korunması için gerekli tedbirleri almak ve alınmasını sağlamak.

f) Ambarda çalınma veya olağanüstü nedenlerden dolayı meydana gelen azalmaları harcama yetkilisine bildirmek.

g) Ambar sayımını ve stok kontrolünü yapmak, harcama yetkilisince belirlenen asgarî stok seviyesinin altına düşen taşınırları harcama yetkilisine bildirmek.

h) Kullanımda bulunan dayanıklı taşınırları bulundukları yerde kontrol etmek, sayımlarını yapmak ve yaptırmak.

i) ğ) Harcama biriminin malzeme ihtiyaç planlamasının yapılmasına yardımcı olmak.

j) Kayıtlarını tuttuğu taşınırların yönetim hesabını hazırlamak ve harcama yetkilisine sunmak.

(3) Ayrıca taşınır kayıt ve kontrol yetkilileri, sorumluluklarında bulunan ambarlarda kasıt, kusur, ihmal veya tedbirsizlikleri nedeniyle meydana gelen kayıp ve noksanlıklardan sorumludurlar.

(4) Taşınır kayıt ve kontrol yetkilileri sorumluluklarında bulunan ambarları devir ve teslim etmeden görevlerinden ayrılamazlar”(MEB Mevzuat, 2012).

Okul müdürleri ayniyat işlerinin yürütülmesini Taşınır Mal Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda yapmaktadırlar. Taşınır Mal Yönetmeliğinin 28.12.2006 tarihinde yürürlüğe girmesinden sonra okullarda ayniyat işlemleri belli bir standarda kavuşmuştur. Yapılan tüm alımlar elektronik ortamda kayıt altına alınmış, her yılsonunda okullar sayım dökümlerini almakta ve mal müdürlüklerindeki kayıtlarla

karşılaştırmakta ve sayımların doğruluğunun onaylanması sağlanmaktadır. Tüm demirbaşların kayıt altında olması, düşün ve benzeri işlemlerin elektronik ortamda standart bir şekilde yapılması okul müdürlerinin bu alandaki yetkilerini kullanırken kaygılarının azalmasına katkı yaptığı düşünülebilir.

1.3.5. Okul ve Çevre İlişkilerinin Geliştirilmesinde Yetki

Okul müdürü, okulun çevre ile iyi ilişkiler kurmasında ve geliştirilmesinde yetkilidir. Okul müdürleri öğretmenlerin yıllık planlarını çevre koşullarını göz önüne alarak hazırlamalarını ister ve kontrol eder. Okul müdürleri okula katkı sağlamaları amacı ile diğer kamu kurum kuruluş, özel işyerleri ve sivil toplum kuruluşları ile iyi ilişkiler kurmalı bunların eğitime katkı yapmalarını sağlamalıdır. Bu yardım ve katkılar sadece maddi değeri olan katkılar olarak algılanmamalıdır. Zira maddi katkılarının yanında eğitsel amaçlı geziler için sağlanacak katkılar veya okulda seminer vb. düzenlenebilecek programlar bu kapsamda değerlendirilebilir.

1.3.6. Okul İçin Eğitim Öğretim Araçlarının Temin Edilmesinde Yetki

Okul müdürleri okullarının veya okul aile birliklerinin bütçeleri varsa bu bütçeleri Kamu İhale Kanunu, Kamu Mali Yönetimi Kanunu ve Okul Aile Birliği Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda kullanarak okulları için eğitim öğretim araçları temin edebilirler. Bunun yanında okul müdürleri eğitim öğretim ders araç gereçlerini çok değişik yöntemlerle de temin ederler. Bazı araçları bakanlık veya milli eğitim müdürlükleri aracılığı ile doğrudan temin ederler. Bütçe imkânları elverişli olmayan okul müdürleri kişisel çabaları ile diğer okullardan, farklı kurumlardan da temin yoluna gidebilirler. Veya hayırsever vatandaşlar aracılığı ile temin yoluna gidebilirler. Okul müdürlerinin okulun bütçesini kullanmadan yapacakları ders araç gereçlerinin temini ile ilgili yapacakları çalışmalarda kendilerini mevzuat açısından sıkıntıya sokacak bir durum mevcut değildir.

1.3.7. Okul İmkânlarını Kullanarak Okul İhtiyaçları İçin Kaynak Oluşturmada yetki

Bütçe imkânları kısıtlı olan okul müdürleri değişik yöntemlerle kaynak oluşturma şartlarını zorlamaktadırlar. Son yıllarda özellikle kayıt dönemlerinde öğrenci velilerinden bağış alınmasının yasaklanması, yine öğrencilerden yıl içerisinde cüzide olsa da eğitime katkı adı altında alınan aidat uygulamasının yasaklanması okulları zor durumda bırakmış, okul müdürlerinin yeni kaynaklar bulmaya zorlamıştır. Okul müdürleri genellikle kaynak oluşturmak için kermesler düzenlemekte, yardımcı kaynakları küçük kar payları ile satmaya çalışmakta veya hayırseverlerin insanların okula katkı yapmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Okula yapılacak nakdi katkılar Okul Aile Birliği yönetmeliği hükümleri doğrultusunda kayıt altına alınmaktadır. Okula yapılacak ayni katkılar ise Taşınır Mal Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde yapılmaktadır. Bunların dışında kalan katkılar okulun ilgili komisyonları tarafından değerlendirilmekte gerekli incelemeler yapılmakta, tutanak altına alındıktan sonra dosyalanmaktadır.

Kaynak oluşturma konusu her zaman spekülasyona açık sıkıntı yaratabilecek konuların başında geldiğinden, okul müdürlerinin bu yetkilerini kullanırken işlerini mevzuat hükümleri doğrultusunda titizlikle yapmalıdırlar.

1.3.8.Okuldaki Ders Araç Gereçlerinin Bakım Ve Onarımının Düzenli Olarak Yapılmasında Yetki

Okul müdürleri ders araç gereçlerinin bakımını başta okul bütçe imkânları ile gerçekleştirirler. Bütçe imkânlarının yetersiz olması veya bütçeden harcama yapmak istememeleri durumunda; farklı kurum ve kuruluşlardan ya da hayırseverlerden yardım alarak gerçekleştirirler. Yine bu işlemde okul müdürlerinin rutin gerçekleştirdikleri sıradan işler arasında görüldüğünden bu yetkilerini kullanırken pek kaygı duymadıkları düşünülmektedir.

Buraya kadar olan bölümde okullarda personel işlerinin yerine getirilmesi mevzuat çerçevesinde incelenmeye çalışıldı. Bu boyuttan sonra Eğitim – öğretim işleri boyutu mevzuat açısından incelenmeye çalışılacaktır.

1.4. EĞİTİM ÖĞRETİM İŞLERİ AÇISINDAN YETKİ

Bu boyutta okul müdürlerinin eğitim-öğretim işleri açısından mevzuata dayalı olara yetkilerini ne şekilde kullandıkları açıklanmaya çalışılacaktır.

1.4.1. Sürekli Devamsız Öğrencilerin Okula Devamının Sağlanmasında Yönetmeliği Uygulamada Yetki

Okul müdürlerinin değişik ikna yöntemleri kullanarak devamsız öğrencilerin devamını sağlamaya çalıştıkları, tüm ikna çalışmalarından sonuç alamadıkları takdirde mevzuat hükümlerini uygulamaya geçtikleri söylenebilir. İlköğretim ve Eğitim Kanunun ilgili maddeleri aşağıdaki gibidir:

Okula Devam

“Madde 52 – Her öğrenci velisi yahut vasisi veya aile başkanı çocuğunun mecburi ilköğretim kurumuna muntazaman devamını sağlamakla ve özrü yüzünden okula gidemeyen çocuğun durumunu en geç üç gün içinde okul idaresine bildirmekle yükümlüdür.

Mülki amirler, ilköğretim müfettişleri ve zabıta teşkilatı ilköğrenim çağındaki çocukların mecburi ilköğretim kurumlarına devamlarını sağlamakla veli yahut vasi veya aile başkanlarına ve okul idarelerine yardımla ve her türlü tedbiri almakla vazifelidirler.

Madde 53 – (Değişik: 12.10.1983 - 2917/7 md.)

Okula devam etmeyen öğrencilerin devamsızlık sebepleri okul idarelerince ve ilköğretim müfettişlerince araştırılarak devama engel olan maddi ve manevi sebeplerin giderilmesine çalışılır. Bu sebeplerin giderilmesi mümkün olmadığı takdirde durum, köylerde muhtara, diğer yerlerde mülki amirlere bildirilir. Bu makamlarca gerekli tedbirler alınır.

Okul idareleriyle muhtar ve mülki amirlerin bu vazifeleri devamsız öğrenciler hakkındaki kovuşturmanın her safhasında devam eder.

Madde 54 – 55 inci maddenin ikinci fıkrasında yazılı zorlayıcı sebepler dışında çocuğun ailesi yanında kalmasını gerektiren ailede ölüm, yaralanma, düğün, askere gitme, bağ, bahçe, tarla ve sürüde tarım ve hastalık savaşı yapılması gibi sebeplerle öğrencilere bir yıl içinde 15 günü geçmemek üzere okul idarelerince izin verilir.

Madde 55 – (Değişik: 12.10.1983 - 2917/8 md.)

Hastalık, sel, kar, deprem ve yangın gibi okul idaresince takdir edilecek sebeplerle okula gelemeyen öğrenciler izinli sayılırlar. Bu hallerin dışında 53 üncü madde gereğince yapılacak teşebbüs ve alınacak tedbirlere rağmen;

- a) Çocuğunu okula göndermeyen,
- b) Verilen izin müddetinin geçiren,
- c) Geç nakil yaptıran,
- d) Okul çevresi dışına çıkarak izini kaybettiren,
- e) Çocuğun devamsızlık durumunu özürsüz olarak zamanında okul idaresine bildirmeyen,

öğrencinin veli veya vasi veya aile başkanları, okul idaresince köylerde muhtarlığa, diğer yerlerde mülki amirliğe hemen bildirilir. Muhtarlar ve mülki amirler en geç üç gün içinde durumun veli veya vasi veya aile başkanlarına tebliğini sağlarlar. **(Değişik son cümle: 24.4.2003-4854/1 md.)** Yapılan tebliğde okulca kabul edilecek geçerli sebepler dışında çocuğun okula gönderilmemesi hâlinde idarî para cezasıyla cezalandırılacağı bildirilir.

Madde 56 – (Değişik: 23.1.2008-5728/282 md.)

Muhtarlıkça veya mülkî amirce yapılan tebliğe rağmen çocuğunu okula göndermeyen veli veya vasiye okul idaresince tespit edilen çocuğun okula devam etmediği beher gün için onbeş Türk Lirası idarî para cezası verilir. Bu para cezasına rağmen çocuğunu okula göndermeyen veya göndermeme sebeplerini okul idaresine bildirmeyen çocuğun veli veya vasisine beşyüz Türk Lirası idarî para cezası verilir.

Madde 57 – (Değişik: 23.1.2008-5728/283 md.) Okul idareleri ve mülkî amirliklerce bu Kanuna göre usulen sorulacak sorulara cevap vermekten kaçınanlar ile gerçeğe uymayan beyanda bulunanlara yüz Türk Lirası idarî para cezası verilir.

Madde 58 – (Mülga: 24.4.2003-4854/6 md.)

Madde 59 – İlköğrenim çağında olup da mecburi ilköğretim kurumlarına devam etmeyenler, hiçbir resmi ve özel iş yerinde veya her ne surette olursa olsun çalışmayı gerektiren başka yerlerde ücretli veya ücretsiz çalıştırılmazlar.

İlköğretim kurumlarına devam ettiklerini belgeleyenler ise, çocukların çalıştırılmasını düzenleyen kanun hükümleri uygulanmak şartıyla ancak ders zamanları dışında bu gibi yerlerde çalıştırılabilirler.

İlköğretim çağında bulunan ve mecburi ilköğretim kurumlarına devam eden çocukların bu kanunda gösterilen ve Milli Eğitim Bakanlığınca açılmasına izin

verilmiş olunanlar dışında, her ne ad altında kurulmuş olursa olsun, özel kurs ve dershanelere kabulü yasaktır.

(Değişik: 23.1.2008-5728/284 md.) Yukarıdaki hükümlere aykırı davrananlara dört yüz Türk Lirasından bin Türk Lirasına kadar idarî para cezası verilir.

(Mülga: 23.1.2008-5728/578 md.)

(Ek: 24.4.2003-4854/5 md. Değişik altıncı fıkra: 23.1.2008-5728/284 md.)

Bu Kanunda yazılı olan idarî para cezaları mahallî mülkî amir tarafından verilir.”
(MEB Mevzuat, 2012) .

Okul müdürleri sürekli devamsız öğrencilerin okula kazandırılmasında resmi sorumluluk ve yetkilerini kullanmaktan çok öncelikle iletişim yollarını sonuna kadar kullanmak istemektedirler. Daha önceleri sadece ilköğretim okullarına devam zorunlu iken, şu anda yürürlükte olan Türk Eğitim Sisteminin yürürlüğe girmesi ile birlikte orta öğretim kurumlarına yani liselere de zorunlu hale getirilmiştir.

Okul müdürleri ilköğretim kurumlarında okuyan sürekli devamsız öğrencileri okula kazandırmak için komisyonlar oluşturur. Bu komisyonda rehber öğretmenler mutlaka bulunur. Yine bu komisyona en az bir tanede bayan öğretmenin görev alması gerekmektedir. Komisyon aracılığı ile öğrenci velisi ile iletişime geçip öğrenci sorununu gidermeye veya veliyi ikna etmeye çaba gösterirler. Özellikle kırsal alanlarda bu tür ikna çalışmalarına farklı kurum ve kuruluşlarında zaman zaman katkı sağladıkları görülmektedir. Yine bunun yanında gerek ulusal gerekse uluslararası sivil toplum kuruluşlarının da bu sürekli devamsız öğrencilerin devamını sağlamak amacı ile değişik faaliyetler yürüttükleri görülmektedir. Burada yapılan faaliyetler mülki amirin yapacağı görevlendirmeler ve organizeler ile gerçekleştirilmektedir.

İkna çalışmaları sonucunda sonuç alınmayan öğrencilerle ilgili raporu okul müdürlükleri üst makamlarına bildirmektedirler. İl veya ilçe milli eğitim müdürlükleri ihtiyaç duydukları takdirde durumu mülki amirliğe rapor etmektedirler. Mülki amirler de duruma göre 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanuna göre işlem yapabilmektedirler.

1.4.2. Öğrenci Disiplin İşlerinin Yürütülmesinde Yetki

Okul disiplin işlerinin yürütülmesinde okul müdürü sorumlu ve yetkilidir. Cezalarla ilgili mevzuat maddesi aşağıdaki şekildedir:

MADDE 19 – (1) (Değişik birinci fıkra: 07.09.2007/26636 RG) Öğrencilerin aldıkları ceza, dosyalarına işlenir. Daha sonraki dönem/dönemlerde aynı davranışları tekrarlamayan ve iyi hâlleri görülenlerin durumları, okul öğrenci ödül ve disiplin kurulunca değerlendirilir. Öğretmenler kurulu kararına bağlı olarak cezaları, mezun olacakları öğretim yılının ikinci dönemi tamamlanmadan dosyalarından silinir ve sonuç yazılı olarak velilerine bildirilir (MEB Mevzuat, 2013 a).

Disiplin kurulu, onur kurulu, okul disiplin kurulu, okulun düzen ve disiplini hakkında görüşmeler yapar ve kararlar alır. Ayda en az bir kez toplanır. Okulun disiplin ve düzeni ile ilgili olarak okul müdürünce veya üyeler tarafından getirilen konular görüşülür. Disiplin olaylarının soruşturulması, cezaların verilmesi, disiplin cezaları ve davranış notu, disiplin cezalarına itiraz vb. gibi konular kurulun görüştüğü konular arasındadır. Diğer öğrenci disiplin kurulları üst disiplin kurulu, Milli Eğitim Bakanlığı Öğrenci Disiplin Kurulu, ilçe öğrenci disiplin kuruludur. İlçe disiplin kurulu ilçe milli eğitim müdürünün görevlendireceği bir şube müdürünün başkanlığında, okul disiplin kurulu başkanlarının katılımı ile oluşur.

Okullarda milli eğitimin temel amaçları doğrultusunda verimli ve etkin bir eğitim ve öğretimin gerçekleştirilebilmesinin ön koşulu güvenli düzenli ve disiplinli bir okul ve sınıf ortamının oluşturulmasıdır. Bu amaçla okul müdürlerinin okulun disiplin işlerinin yürütülmesinde veya sağlanmasında okulda bulunan diğer kurul ve görevlilerden de istifade ettikleri söylenebilir.

1.4.3. Sorunlu Öğrencilere Yönetmeliği Uygulamada Yetki

Okul müdürleri disiplin işlemlerinin yürütülmesini öncelikle müdür yardımcıları, sınıf rehber öğretmenleri, rehberlik servisi öğretmenleri hatta velileri de işin içerisine alınmasını sağlayarak iletişim yolu ile yürütmeye ve sorunları çözmeye çalışırlar. Yönetmelik maddeleri aşağıdaki şekildedir:

İlköğretim kurumları için;

“MADDE 112 Ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında öğrencilerin ilgi, istek, yetenek ve ihtiyaçlarını belirleyerek olumlu davranışlar kazanmaları ve olumsuz davranışların önlenmesi için Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu oluşturulur.

Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu

MADDE 113 Öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu; müdür başyardımcısı, müdür başyardımcısı bulunmayan okullarda müdür yardımcısının başkanlığında öğretmenler kurulunca seçilen birer sınıf ve birer şube rehber öğretmeninden bir asil, bir yedek üye, bir okul rehber öğretmeni ile okul-aile birliği başkanı ve öğrenci kurulu başkanından oluşturulur.

Seçimlerde oyların eşit olması hâlinde kıdemi en fazla olan öğretmen üye seçilir. Asil ve yedek üyelerin boşalması durumunda, açık bulunan üyelikler için yeniden seçim yapılır. Yeterli sayıda öğretmen bulunmaması hâlinde okulda görevli diğer öğretmenler, oylamaya katılabilir ve üye seçilebilirler. Kurul üyelikleri, yeni kurul üyeleri seçimleri yapıncaya kadar devam eder. Özürleri nedeniyle toplantıya katılamayan veya kuruldan ayrılan asil üyenin yeri sıraya göre yedek üyelerle tamamlanır. Okul müdürlüğünce kabul edilebilecek bir özrü bulunmadıkça üyeler görevden ayrılamazlar.

İkili öğretim yapılan okullarda, ayrı ayrı öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu oluşturulabilir.

Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulunun Görevleri;

MADDE 114 Öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu aşağıdaki görevleri yapar;

a) Okul düzenini sağlamak üzere okul yönetimi, öğretmen, okulun diğer personeli, öğrenci ve veli tarafından getirilen olumlu veya olumsuz davranış ve uygulamalara ilişkin önerileri görüşmek ve aldığı kararları okul müdürüne bildirmek.

b) Okulda örnek davranışlarda bulunan, derslerde başarılı olan, bilimsel, sanatsal, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak üstün başarı gösteren öğrencileri belirleyerek ödüllendirilmelerine karar vermek.

c) Özel yeteneği belirlenen öğrencilerin alanlarıyla ilgili gelişimlerini sağlayacak tedbirleri almak.

ç) Uyum sağlamakta güçlük çeken öğrencinin davranışlarını incelemek, nedenlerini araştırmak, değerlendirmek ve bu konuda uygun görülen rehberlik çalışmalarının yapılmasını sağlamak ve gerektiğinde ailesi, rehberlik ve araştırma merkezleri ile iş birliği yapmak.

d) Öğrencilerin gösterdikleri olumsuz davranışlarıyla ilgili olarak sağlık kurum ve kuruluşlarına sevklerini önermek.

e) Öğrencilerde görülen olumsuz davranışların, olumlu hâle getirilmesinde; eleştiri, öz eleştiri bilincini geliştirmek, yanlış davranışların farkına varılmasını sağlamak ve doğruyu kavramalarına yardımcı olmak amacıyla yaptırım yerine, ikna sürecinin işletilmesi ile olumlu davranışlarının ödüllendirilmesi için gerekli önlemleri almak.

f) Öğrencilerin sorumluluk almalarına, dürüst, güvenilir, saygılı ve başarılı olmalarına katkıda bulunmak, zararlı alışkanlıklar edinmelerini ve uygun olmayan yerlere gitmelerini önlemek için girişimlerde bulunmak ve bu amaçla veli-çevre iş birliğini sağlamak.

g) Okul düzeninin olumlu işleyişini sağlamak amacıyla çeşitli etkinlikler için programlar hazırlamak ve uygulanmasını sağlamak.

ğ) Çalışmalarını okul rehberlik ve psikolojik danışma servisi ile eş güdüm içinde yürütmek.

h) Bütün tedbirlere rağmen uyumsuzluk gösteren öğrencilerle ilgili olarak uygulanacak yaptırıma yönelik karar almak.

Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulunun Çalışması

MADDE 115 Öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu, başkanın ya da üyelerin yarısından bir fazlasının isteği üzerine toplanır.

Kurula iletilen konulara ilişkin kararlar oy çokluğuyla alınır. Üyeler çekimser oy kullanamazlar. Okul yönetimince kabul edilebilecek bir özrü bulunmadıkça kurul üyeleri kurula katılmaktan kaçınmazlar. Yaptırıma ilişkin davranıştan şikâyetçi olan, zarar gören veya olumsuz davranışta bulunanın ikinci dereceye kadar akrabalık ilişkisi olan üyeler kurula katılamaz, yerine yedek üye katılır.

Kurul, kendisine ulaştırılan görüş ve önerileri en geç beş iş günü içinde inceleyip değerlendirir. Alınan kararlar, karar defterine kayıt edilir ve uygulanmak üzere en geç iki iş günü içinde okul müdürlüğüne bildirilir.

İfadelerin Alınması ve Kanıtların Toplanması

MADDE 119 Öğrenci davranışlarını değerlendirme kuruluna sevk edilen öğrenci ile tanıkların, kurul başkanı tarafından olayla ilgili ifadeleri yazılı ve gerektiğinde sözlü olarak alınır ve tutanağa geçirilir.

Olay, sınıfta veya topluluğun bulunduğu yerde gerçekleşmiş ise o toplulukta bulunanların ifadesine başvurulur. İfade vermekten kaçınan, savunmada bulunmayan veya çağrıldığı hâlde gelmeyen öğrencilerin durumu bir tutanakla tespit edilir.

Çağrıya özürsüz gelinmemesi durumunda dosyada bulunan bilgi ve belgelere göre işlem yapılır.

Kurula Çağırılma ve Savunma Alınması

Kararların Yazılması

MADDE 123.Kararlar gerekçeli olarak karar defterine yazılır veya yazılan karar bu deftere yapıştırılır. Kararda, yaptırım takdirinde esas alınan hususlar özetlenir. Dayanılan Yönetmelik maddeleri belirtilir ve karara katılan üyeler tarafından imzalanır. Karara katılmayan üye veya üyeler gerekçelerini yazarak imza ederler. Kararlar, Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu Karar Örneğine uygun şekilde yazılır. (Ek-11) Kararların yazılmasından, imzalatılıp okul müdürüne sunulmasından, karar defterinin saklanmasından ve diğer yazma işleminden kurul başkanı sorumludur.

İlçe Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kuruluna Gönderme

MADDE 124 Okul müdürü, kurulun kararını uygun bulmazsa kendi itirazını içeren görüş ve önerisini de ekleyerek dosyayı görüşülmek ve karara bağlanmak üzere en geç beş iş günü içinde ilçe öğrenci davranışlarını değerlendirme kuruluna gönderir. *Kararların Uygulanması*

MADDE 126 Kurulca verilen uyarma ve kınama yaptırımları, okul müdürünün onayı ile sonuçlandırılır.(Değişik ikinci fıkra: RG-24.12.2008-27090) Okul değiştirme yaptırımı, ilçe öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulunun onayından sonra veliler okula davet edilerek uygulanır. Yaptırım, velilere 7201 sayılı Tebligat Kanunu'na göre bildirilir ve tebellüğ belgesi dosyasında saklanır.

Yaptırımların Dosyalara İşlenmesi ve Silinmesi

MADDE 127 Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu, yaptırıma neden olan davranışları bir daha tekrarlamayan ve iyi hâlleri görülen öğrencilerin yaptırımlarını ders yılı sonunda yapılacak toplantıda alacağı kararla ortadan kaldırabilir. Yaptırım kararı kaldırılan öğrencinin bilgileri, e-okul sisteminin öğrenci bilgileri bölümünden silinir. Ancak, ders yılı sonunda yaptırımın kaldırılamaması durumunda karar, ileriki dönem veya ders yılı sonunda da alınabilir.” (MEB Mevzuat, 2013 a).

Orta öğretim kurumları (Liseler İçin); Orta Öğretim Kurumları Ödül ve Disiplin yönetmeliğini ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Öğrencilerin ödüllendirilecek tutum ve davranışlarının neler olduğu, öğrencilerin yaptırım gerektiren tutum ve

davranışlarının neler olduğu ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Bunun yanında olumlu ve olumsuz davranışlar hakkında yaptırım yapılırken nasıl değerlendirmeler yapılacağı nasıl yöntemlerin uygulanacağına ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu yönetmelikte okul müdürünün yetkileri aşağıdaki şekli ile belirlenmiştir:

“Yönetim tedbiri

MADDE 23 – (1) Müdür, disiplin olaylarında öğrenciyi bir taraftan okul öğrenci ödül ve disiplin kuruluna sevk etmekle birlikte, gerektiğinde kurula sevkten önce veya sonra, kovuşturmanın tamamlanmasını ve sonucunu beklemeden acele bir tedbir olmak üzere il/ilçe millî eğitim müdürünün onayı ile yedi iş gününü geçmemek kaydıyla uygun göreceği süre kadar geçici olarak okuldan uzaklaştırabilir. Bu durumdaki öğrenciler, ders ve sınavlarla diğer etkinliklere alınmazlar.

(2) Okul öğrenci ödül ve disiplin kurulu, davranışın, öğrencinin okulda kalmasında, ders ve diğer etkinliklere katılmasında, sınavlara girmesinde sakınca doğuracak öncelik ve derecede ağır olması hâlinde öğrencinin okulda kalmasının sakıncalı olacağını okul müdürlüğüne bildirir. Bu konuda takdir müdüre aittir.

(3) Tedbirin alınmasını izleyen en geç üç iş günü içinde mesleki ve teknik ortaöğretim programlarında bu sürenin, öğrencinin işletmeye gittiği günlere rastlaması hâlinde takip eden iş gününde öğrenci hakkında disiplin işlemine başlanır ve okul öğrenci ödül ve disiplin kuruluna sevkinden itibaren en geç yedi iş günü içinde durumu karara bağlanır. Aksi takdirde alınan tedbir, kendiliğinden kalkmış sayılır. Zorlayıcı ve haklı nedenler varsa bu tedbir, en çok iki kez daha yenilenebilir.

(4) Buna rağmen disiplin işlemi sonuçlanmamışsa ilgili öğrencinin okula devam edip etmemesi, yatılı öğrenci ise ilgili mevzuat hükümlerine göre yeni okulu tespit edilip sonuç, okula bildirilinceye kadar öğrencinin mağduriyetini önlemek bakımından okulunda kalıp kalamayacağı hususu kaymakamlık/valilik onayı ile belirlenir.

(5) Öğrencilerin neden olduğu olağanüstü durumlar karşısında müdür, tedbir olmak üzere okul ve pansiyonların eklentileriyle birlikte en çok üç iş günü öğretime kapatılması gerektiğini millî eğitim müdürlüğüne teklif edebilir” (MEB Mevzuat, 2009).

Okul müdürleri ilköğretim okullarında öğrenci disiplin işlerinin yürütülmesi işlemlerini yürütülmesinde İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin öğrenci davranışlarını değerlendirme ile ilgili maddelerine göre işlem yapmaktadırlar. Orta öğretim kurumları liselerde ise Orta Öğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği

hükümleri doğrultusunda işlem yaparlar. Okul müdürlerinin işlem yapmak zorunda kaldıkları takdirde yetkilerini kullanmaktan tereddüt etmedikleri düşünülmektedir. Çünkü okul müdürleri her ne kadar sorunları resmi yola başvurmadan çözmek isteseler de bazı durumlarda resmiyete başvurmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumlarda okul müdürleri benzer vakaların oluşumuna fırsat vermemek için tereddütsüz, kaygısız net bir tavır takınmaları gerektiği düşünülmektedir.

1.4.4. Okulda Hizmetli Sınıfı Elemanlarının Denetlenmesinde Yetki

Okullarda kadrolu hizmetlileri çalıştırmamanın ve denetlemenin ciddi anlamda sıkıntılar teşkil ettiği düşünülmektedir. Bu hizmetliler birçok okulda asli görevlerinin dışında ya memur olarak çalıştırılmakta veya basit okula katkısı az olan görevlerde çalıştırılmaktadırlar. Bu hizmetliler asli vazifelerinde çalıştırıldıkları takdirde işleri savaştırmakta, sevk alma, rapor alma gibi yolları sık kullanılmaktadırlar. Hatta tayin isteyip farklı okullara gitmektedirler. Bu yüzden okul müdürleri bu tip hizmetlileri kaybetmektense memur olarak çalıştırmayı yada basit işlerde çalıştırmayı tercih etmektedirler.

Ancak son yıllarda hizmet alımı aracılığı ile okullarda hizmetli çalıştırılmaya başlanması, Türkiye iş kurumu tarafından yapılan projeler kapsamında okullarda geçici süreli hizmetli personel istihdam edilmeye başlanması ile birlikte, istihdam edilen bu personeller işlerini kaybetmemek adına görevlerini itina ile yaptıklarından dolayı okullar rahatlatmıştır.

Gerek kadrolu personelin gerekse geçici personelin çalıştırılması ve denetlenmesi hususunda okul müdürleri tabi ki yetkilidirler. Okul müdürlerinin hizmetli sınıfındaki personelleri çalıştırırken ve denetlerken yetkilerini gerçekçi kullanmayı tercih ettikleri düşünülmektedir.

Buraya kadar olan bölümde okul müdürlerinin Eğitim Öğretim işleri boyutunda yetkilerini mevzuata dayalı olarak ne şekilde kullandıkları açıklanmaya çalışıldı. Buradan itibaren ise okul müdürlerinin okul düzeni-disiplin işleri açısından yetkilerini mevzuata dayalı olarak ne şekilde kullandıkları açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5. OKUL DÜZENİ – DİSİPLİN İŞLERİ AÇISINDAN YETKİ

Bu boyutta okul müdürlerinin okul düzeni disiplin işleri bakımından yetkilerini mevzuat çerçevesinde ne şekilde kullandıkları açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.1 Üst Düzey Yöneticilerle İletişim Kurmada Yetki

Üst düzey yöneticilerle iletişim kurmada okul müdürleri kendi bilgi birikimleri doğrultusunda iletişim kurarlar. Okul müdürlerinin teamüller gereği öncelikle il/ilçe Milli Eğitim Şube müdürleri ile iletişime geçmelidirler. Okul müdürleri kurumları ile ilgili veya kendileri ile ilgili şube müdürlerinden çözüm görmedikleri takdirde İl veya ilçe milli eğitim müdürleri ile iletişime geçmelidirler. Tabi ihtiyaç halinde bu silsile ile mülki amir ile de iletişime geçmelidirler. Bazı okul müdürlerinin özel becerileri ve gayretleri ile üst yöneticilerle iletişime geçip sorunları çözdükleri söylenebilir. Her ne kadar bazı konularda yazılı iletişim gerçekleşse bile yine de yazılı bildirilen konularda bile çoğu zaman kişisel çabalara ihtiyaç duyulduğu bilinen bir yöntemdir. Küçük yerleşim birimlerinde örneğin ilçelerde daha sağlıklı sıcak iletişim kurulması daha kolay görünmektedir. Yerleşim yeri büyüdükçe iletişimlerinde biraz sorunlu hale geldiği ve daha zor bir hal aldığı düşünülmektedir.

1.5.2. Okul Problemlerinin İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine İletilmesinde Yetki

Okul müdürlerinin okulları ile ilgili sorunları il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine iletilmesinde pek kaygı duymadıkları düşünülmektedir. Okul müdürleri okulları ile ilgili sorunları yazılı olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerine bildirdikleri gibi sözel iletişim yolu ile de iletebilirler. Okul müdürlerinin burada yaşadıkları kaygılar sorunları iletmekten çok karşı taraftan değer görmek ve ciddiye alınmakla ilgili olduğu düşünülmektedir. Okul müdürleri gönderdikleri yazıların ciddi anlamda değerlendirildiğine kanaat getirirler birçok problemi yazılı olarak Milli eğitim müdürlüklerine yazacakları düşünülmektedir. Okul Müdürlerinin sözlü olarak milli eğitim müdürlüklerine ilettikleri sorunlara çözüm getirilmese bile ciddi anlamda değerlendirilmeye alınmasına inanmaları halinde, sözlü aktarım yolu ile bir çok problemleri aktarabilirler. Okul müdürlerinin okul problemlerini il ve ilçe milli eğitim

müdürlüklerine iletmeleri yetkileri kapsamındadır. Bu yetkilerini kullanırken kaygı duyacakları bir durum söz konusu olmamalıdır.

1.5.3. Öğretmenlere Mazeret İzinlerinin Verilmesinde Yetki

Okul müdürleri öğretmenlere 657 sayılı Devlet memurları kanununa istinaden mazeret izni vermektedirler. Kanun 104. Maddesi mazeret izinleri ile ilgilidir.

“MAZERET İZNİ: MADDE 104-

a) Kadın memura; doğumdan önce sekiz, doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam onaltı hafta süreyle analık izni verilir. Çoğul gebelik durumunda, doğum öncesi sekiz haftalık analık izni süresine iki hafta eklenir. Ancak beklenen doğum tarihinden sekiz hafta öncesine kadar sağlık durumunun çalışmaya uygun olduğunu tabip raporuyla belgeleyen kadın memur, isteği hâlinde doğumdan önceki üç haftaya kadar kurumunda çalışabilir. Bu durumda, doğum öncesinde bu rapora dayanarak fiilen çalıştığı süreler doğum sonrası analık izni süresine eklenir. Doğumun erken gerçekleşmesi sebebiyle, doğum öncesi analık izninin kullanılamayan bölümü de doğum sonrası analık izni süresine ilave edilir. Doğumda veya doğum sonrasında analık izni kullanılırken annenin ölümü hâlinde, isteği üzerine memur olan babaya anne için öngörülen süre kadar izin verilir.

b) Memura, eşinin doğum yapması hâlinde, isteği üzerine on gün babalık izni; kendisinin veya çocuğunun evlenmesi ya da eşinin, çocuğunun, kendisinin veya eşinin ana, baba ve kardeşinin ölümü hâllerinde isteği üzerine yedi gün izin verilir.

c) (A) ve (B) fıkralarında belirtilen hâller dışında, merkezde atamaya yetkili amir, ilde vali, ilçede kaymakam ve yurt dışında diplomatik misyon şefi tarafından, birim amirinin muvafakati ile bir yıl içinde toptan veya bölümler hâlinde, mazeretleri sebebiyle memurlara on gün izin verilebilir. Zaruret hâlinde öğretmenler hariç olmak üzere, aynı usûlle on gün daha mazeret izni verilebilir. Bu takdirde, ikinci kez verilen bu izin, yıllık izinden düşülür.

d) Kadın memura, çocuğunu emzirmesi için doğum sonrası analık izni süresinin bitim tarihinden itibaren ilk altı ayda günde üç saat, ikinci altı ayda günde birbuçuk saat süt izni verilir. Süt izninin hangi saatler arasında ve günde kaç kez kullanılacağı hususunda, kadın memurun tercihi esastır.

e) Yıllık izin ve mazeret izinleri sırasında fiili çalışmaya bağlı her türlü ödemeler hariç malî haklar ile sosyal yardımlara dokunulmaz. **(Yeniden düzenlenen madde: 25.02.2011 tarihli Mükerrer Resmi Gazete - 6111/106 md.)**”
(Başbakanlık Mevzuat, 2013) .

Okul müdürleri kanun a-b-d-e bentlerine göre en ufak bir tereddüt yaşamadan izin verirler. Ancak d bendine göre izin vermeleri gerektiğinde biraz daha temkinli davranırlar; çünkü 104. maddenin a-b-d-e bentleri somut nedenlere dayalı ve tereddüde meydan vermemektedir. Ancak kanun maddesinin c bendi net olarak somut mazeretleri içermediğinden bu bende göre izin verecek olan müdürün kaygı yaşamasına neden olmaktadır. Örneğin bir öğretmen annesinin ölümünden dolayı mazeret izni alıyorsa bu izin çok ivedi olarak okul müdürü tarafından tanzim edilir ve verilir. Ancak öğretmenin özel işlerinden dolayı izin talep etmesi okul müdürünün kaygılanmasına yol açar. Zaten C bendine göre okul müdürleri doğrudan izin verememekte izin belgesini düzenleyip uygun görüşle il/ilçe milli eğitim müdürlüğüne göndermekte ve bunlarında uygun görüşü ile mülki amir aracılığı izin verebilmektedir (Başbakanlık Mevzuat, 2013).

1.5.4. Öğrenme Zorluğu Çeken Sorunlu Öğrencilerin Rehberlik Araştırma Merkezine (RAM) Gönderilmesinde Yetki

Okul müdürleri öğrenme zorluğu çeken sorunlu öğrencilerin RAM'a gönderilmesinde yetkilerini Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliğinden almaktadırlar. Yönetmeliğin ilgili maddesi aşağıdaki gibidir:

“Eğitsel Değerlendirme ve Tanılama, Eğitim Planı

Eğitsel değerlendirme ve tanılama

MADDE 7 – (1) Eğitsel değerlendirme ve tanılama sürecinde, eğitsel amaçla bireyin tüm gelişim alanındaki özellikleri ve akademik disiplin alanlarındaki yeterlilikleri ile eğitim ihtiyaçları belirlenerek en az sınırlandırılmış eğitim ortamına ve özel eğitim hizmetine karar verilir.

(2) Bireyin eğitsel değerlendirme ve tanılaması rehberlik ve araştırma merkezinde oluşturulan özel eğitim değerlendirme kurulu tarafından nesnel, standart testler ve bireyin özelliklerine uygun ölçme araçlarıyla yapılır. (Değişik ikinci cümle:RG-14/3/2009-27169) Tanılamada; bireyin özürlü sağlık kurulu raporu ile zihinsel, fiziksel, ruhsal, sosyal gelişim özellikleri ve akademik disiplin alanlarındaki yeterlilikleri, eğitim performansı, ihtiyacı, eğitim hizmetlerinden yararlanma süresi ve bireysel gelişim raporu dikkate alınır.

(3) Eğitsel değerlendirme ve tanılama; eğitimin her tür ve kademesindeki geçişler ile bireylerin eğitim performansı ve eğitim ihtiyaçları dikkate alınarak veli ya da okulun/kurumun isteği üzerine gerektiğinde tekrarlanır.

(4) Eğitsel değerlendirme ve tanılama sonucunda özel eğitime ihtiyacı olduğu belirlenen bireyler için Ek-1’de yer alan Özel Eğitim Değerlendirme Kurul Raporu hazırlanır. (Değişik cümle: RG-31.7.2009-27305) Bu rapor özel, özel eğitim kurumlarından destek eğitim hizmeti alan öğrenciler için süresi bitiminde yenilenebilir. Raporda önerilen destek eğitim süresi en fazla iki yıldır.

(5) Millî eğitim müdürlükleri, örgün ve yaygın eğitim kurumları, sağlık kuruluşları, üniversiteler, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna bağlı birimler ve yerel yönetim birimleri özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin eğitsel değerlendirme ve tanılanması amacıyla RAM’a yönlendirilmesinde sorumluluğu paylaşırlar.

(6) (Değişik: RG-14.3.2009-27169)Eğitsel değerlendirme ve tanılama hizmetlerine ilişkin bilgi işlem hizmetleri, Bakanlıkça geliştirilen RAM Modülü üzerinden yapılır (MEB Mevzuat, 2009 c).

Okul müdürleri öğrencileri RAM’a gönderme işini sınıf öğretmeni, okulun rehber öğretmeni ve müdür yardımcıları ile birlikte yürütmektedirler. Sınıf öğretmenleri sınıflarında böyle bir öğrencinin varlığını hissettiklerinde veya fark ettiklerinde okulun müdür yardımcısı veya okul müdürü ile iletişime geçmektedirler. Okul müdürleri okulun rehber öğretmeninden de öğrenci ile ilgilenilmesini isterler. Okul rehber öğretmeni ve sınıf öğretmeni de bazı değerlendirme ve gözlemleri birlikte yaparlar. Okulun rehber öğretmeni de öğrenci de öğrenme zorluğu olduğu hissine veya kanaatine sahip olursa tekrar okul müdürünü bilgilendirip, öğrenci velisi ile iletişime geçer ve usulü ile mümkün olduğu ölçüde öğrenci velisini üzmeden çocuğunu RAM’a götürmesini ve belli testlerden geçirmesini isterler. Tabi burada velilere durumu izah edebilmek her zaman kolay olmamaktadır. Velilerin tepkileri farklı olabilmektedir. Ancak ihtimal dâhilinde olan tüm zorluklara rağmen veli mutlaka ikna edilmeli ve çocuğun RAM gönderilmesi sağlanmalıdır. Öğrenciye RAM tarafından verilecek rapor doğrultusunda gerekli tedbirler alınmaktadır.

1.6. SORUN CÜMLESİ

Şanlıurfa il merkezinde görev yapan okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken yetkilerini kullanmaları esnasında yaşadıkları kaygılar nelerdir? Bu kaygılar okul müdürünün kıdemine, hizmet içi eğitim durumuna, yüksek lisans yapıp yapmamasına, cinsiyetine, kadro durumuna, görev yaptığı okulun türüne ve okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevreye göre değişmekte midir?

1.7. ALT SORUNLAR

- 1) Okul müdürleri yetkilerini kullanırken ne düzeyde kaygı yaşamaktadırlar?
- 2) Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygılar, kıdemlerine göre değişmekte midir?
- 3) Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygılar, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik şartlarına göre değişmekte midir?
- 4) Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygılar, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapıp yapmamalarına göre değişmekte midir?
- 5) Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygılar, okul müdürlerinin 30 saatten az olmamak üzere eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitim alanların kaygıları diğerlerine göre değişmekte midir?
- 6) Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygılar, cinsiyetlerine göre değişmekte midir?
- 7) Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygılar, kadrolu olmaları veya geçici görevli olmaları durumlarına göre değişmekte midir?
- 8) Okul müdürlerinin yaşadıkları kaygılar okul türlerine göre (anaokulu, ilköğretim okulları, lise) değişmekte midir?

1.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken yetkilerini kullanmaları esnasında yaşadıkları kaygıları tespit etmek, okul müdürlerinin kaygı durumunu tespit ederek, bu kaygı seviyesinin yönetsel açıdan olumsuzluk oluşturup oluşturmadığını anlamak okul yönetimi alanında izlenen politika ve uygulamaların gözden geçirilip iyileştirilmesine katkı sağlayabilir. Diğer taraftan alan yazına bakıldığında Şanlıurfa'da okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygılara ilişkin bilimsel bir çalışmaya araştırmacı tarafından rastlanılmamıştır. Özellikle Şanlıurfa ve diğer iller de bu araştırmadan sonra yapılacak çalışmalarda, kaygı yaşayan yöneticilerin yetki kullanımlarının olumsuz sonuç doğurması halinde bu sonuçları düzelterek kaygı yaşayan yöneticilerin durumlarını düzeltmesine yönelik çalışmalara ön ayak olabilir.

1.9. SINIRLILIKLAR

- a) Bu çalışmada elde edilen veriler, okul müdürlerinin yetki kullanımı ile ilgili ölçekte yer alan maddelere ilişkin algıları ile sınırlıdır.
- b) Bu çalışmada elde edilen veriler, Şanlıurfa il merkezinde yer alan okullarda görev yapan okul müdürlerinden araştırmaya gönüllü olarak katılanlarla sınırlıdır.

II. BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu araştırma var olan durumu belirlemeye yönelik olduğundan betimsel tarama modelinde yürütülmüştür.

2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Şanlıurfa il merkezinde 2013- 2014 Eğitim-Öğretim yılında görev yapmakta olan okul müdürleridir. Araştırmada örneklem almak yerine evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu anlamda il merkezinde bulunan 184 okul içerisinde 170 okul müdürü araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Evren ve örnekleme ilişkin sayılar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerine İlişkin Evren Ve Örneklem Sayıları

Okul Türleri	Evren	Ulaşılan Evren
Okul öncesi	28	26
İlköğretim (İlk-Orta)	96	96
Lise	60	48
TOPLAM	184	170

2.2. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada veri toplama aracı olarak. Koçak, Gökler ve Yılmaz (2013) tarafından hazırlanan; “Okul yöneticilerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygılar ölçeği” kullanılmıştır. Buna ek olarak ilgili alt sorunlara yanıt aramak için yazar tarafından eklenen Kişisel Bilgi Formu ile okul müdürlerinin kıdemlerine, okullarının bulunduğu sosyo ekonomik çevreye, Eğitim durumlarına, hizmet içi eğitim durumlarına, cinsiyetlerine, kadro durumlarına ve okul türlerine ilişkin bilgiler toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek 36 madde ve dört boyuttan oluşan; Hiç Kaygılanmam(1), Az Kaygılanırım(2), Orta Düzeyde Kaygılanırım(3), Fazla Kaygılanırım(4) ve Çok Fazla Kaygılanırım(5) şeklinde aralığı olan 5 li Likert ölçeğidir. Ölçeğin 12. Maddesi; Öğretmenlere sicil notları verme işlemleri 657 sayılı

DMK kanuna göre yapılmakta idi. Ancak 2010 yılında yapılan değişikliklerle memurlara sicil notu verilmesi uygulaması yürürlükten kaldırılmış olması nedeniyle ile araştırmanın dışında tutulmuştur.

2.3. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Ölçek, Şanlıurfa’da okul müdürlerine anket çalışması şeklinde uygulanmış, elde edilen veriler SPSS programı vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırmanın birinci alt sorununa yanıt aramak için frekans, yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalama kullanılmıştır. Ayrıca ölçeğin gerek her bir maddesinin gerekse her bir boyutunun kaygı düzeyi açısından yorumlanmasında Tablo 2’de yer alan aralık değerleri ve karşısında yer alan ifadeler kullanılmıştır.

Tablo2. Kaygı Ölçeğinin Yanıt Aralıklarının Aritmetik Ortalamaya Dönüştürülmesi Sonucu Yorumlanmasında Kabul Edilen Ölçütler

Aritmetik Ortalama Aralığı	Anketteki Değer Karşılığı
1 - 1,80 kadar	Hiç kaygılanmam
1,81 – 2,60 kadar	Az kaygılanırım
2,61- 3,40 kadar	Orta düzey kaygılanırım
3,41- 4,20 kadar	Fazla kaygılanırım
4,21 – 5,00 kadar	Çok fazla kaygılanırım

Araştırmanın diğer alt sorunlarının çözülmesinde ve yorumlanmasında normallik varsayımının ilgili değişkenlerce sağlanmamasından dolayı “Parametrik olmayan “ analizler grubundan Kruskal Wallis ve Mann Whitney-U testleri kullanılmıştır.

2.4. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ÇALIŞMALARI

Araştırmada yapılan ölçümlerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Test sonucunda Alfa değerinin 0,98 olduğu görülmüş ve dolayısıyla ölçekten elde edilen ölçümlerin oldukça yüksek bir derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Tablo 3’te verilen madde toplam istatistikleri de her bir maddeden elde edilen ölçümlerin oldukça güvenilir olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 3. Madde Toplam İstatistikleri

Madde No	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Çoklu kolerasyon karesi	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
M1	85,77	1063,882	,515	,643	,975
M2	85,84	1047,973	,633	,731	,975
M3	85,81	1053,160	,618	,750	,975
M4	85,81	1047,968	,649	,761	,975
M5	86,16	1046,123	,696	,752	,975
M6	86,25	1044,175	,687	,698	,975
M7	86,44	1037,597	,796	,845	,974
M8	86,34	1038,853	,806	,806	,974
M9	86,42	1039,618	,774	,800	,974
M10	86,42	1036,885	,801	,825	,974
M11	86,26	1041,557	,761	,755	,974
M13	85,79	1045,292	,731	,673	,975
M14	85,85	1051,231	,642	,685	,975
M15	85,96	1046,892	,706	,752	,975
M16	85,95	1049,998	,699	,739	,975
M17	86,35	1037,496	,777	,772	,974
M18	86,54	1054,274	,611	,609	,975
M19	86,41	1040,775	,753	,761	,974
M20	86,15	1040,272	,760	,771	,974
M21	86,22	1035,615	,788	,774	,974
M22	86,44	1042,354	,725	,742	,975
M23	86,42	1054,375	,652	,671	,975
M24	86,36	1049,606	,668	,657	,975
M25	86,56	1056,389	,659	,668	,975
M26	86,53	1047,694	,710	,746	,975
M27	86,65	1047,378	,737	,796	,975
M28	86,72	1053,032	,729	,809	,975
M29	86,55	1047,479	,756	,788	,974
M30	86,54	1042,321	,765	,756	,974
M31	86,16	1037,866	,733	,773	,975
M32	86,35	1038,632	,794	,795	,974
M33	86,41	1049,474	,710	,758	,975
M34	86,21	1045,750	,742	,801	,974
M35	86,27	1036,956	,809	,777	,974
M36	86,49	1038,228	,784	,768	,974

Koçak, Yılmaz ve Gökler (2013) tarafından yapılan geçerlilik analizleri sonucunda, AFA'(Açımlayıcı Faktör Analizi) da toplam varyansın %60'ını temsil eden 4 faktör elde edilmiştir. DFA'(Doğrulayıcı Faktör Analizi) da $\chi^2(583, N=156)=1017.03$, $p<.000$, RMSEA=.069, NNFI=.88, CFI=.89, GFI=.73, AGFI=.69+ bulgularına ulaşılmıştır. Bu anlamda araştırmada kullanılan ölçeğin istatistiksel açıdan geçerli bir yapıda olduğu söylenebilir.



III. BÖLÜM

1. BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde elde edilen bulgular göz önüne alınarak bulgulara yönelik yorumlar yapılmaya çalışılacaktır.

3.1 BİRİNCİ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın birinci alt sorunu olan“okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken ne düzeyde kaygı yaşamaktadırlar?” sorusuna yanıt aramak için ölçek madde ve boyutlarının betimsel istatistiklere göre incelemesi yapılmıştır. Tablo 4’e göre bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4. Ölçek, Madde Ve Boyutlarının Betimsel İstatistiklere Göre İncelenmesi

Mad. No	Madde	N	$\bar{X}$	ss	Yorum (kaygılanma düzeyi)
Yönetim İşleri Boyutu			2,39009	1,01645	Az Düzey Kaygı
M6	Öğretmenlere Ödül Verilmesinde	170	2,56	1,372	Az Düzey Kaygı
M7	Öğretmenler kurulunda karar alınmasında	170	2,36	1,318	Az Düzey Kaygı
M8	Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmasında	170	2,46	1,279	Az Düzey Kaygı
M9	Öğretmenlerin okul içi faaliyetlerinin denetlenmesinde	170	2,38	1,315	Az Düzey Kaygı
M10	Öğretmenlere nöbet görevi verilmesinde izlenmesinde	170	2,38	1,324	Az Düzey Kaygı
M11	Yürürlükteki mevzuatın uygulanmasında	170	2,54	1,297	Az Düzey Kaygı
M17	Yazı işlerinin yürütülmesini sağlamada	170	2,45	1,350	Az Düzey Kaygı
M18	Astlarına yetki devredilmesi konusunda	170	2,27	1,286	Az Düzey Kaygı
M19	Okulda çeşitli sosyal faaliyetler düzenlemede	170	2,40	1,325	Az Düzey Kaygı
M21	Sınıf mevcutlarının ve öğrenci dağılımlarının ayarlanmasında	170	2,59	1,370	Az Düzey Kaygı
M22	Okul vizyon ve misyonun belirlenmesinde	170	2,37	1,340	Az Düzey Kaygı

Tablo 4.Devamı. Ölçek, Madde Ve Boyutlarının Betimsel İstatistiklere Göre İncelenmesi

M27	Tören ve kutlamalarda öğretmen görevlendirilmesinde	170	2,16	1,218	Az Düzey Kaygı
M28	Öğretmenlere yıllık plan hazırlanmasında	170	2,09	1,114	Az Düzey Kaygı
M29	Rehberlik hizmetlerinin planlanması ve yürütülmesini sağlamada	170	2,25	1,187	Az Düzey Kaygı
M30	Öğretmenlere zümre toplantılarının düzenli ve zamanında yaptırılmasında	170	2,26	1,276	Az Düzey Kaygı
M31	Boş geçen derslere öğretmen görevlendirilmesinde	170	2,64	1,421	Az Düzey Kaygı
M32	Öğrenci problemleri ile ilgili konularda yetki kullanımında	170	2,45	1,301	Az Düzey Kaygı
M33	Eğitici kulüp faaliyetlerinin izlenmesinde	170	2,39	1,218	Az Düzey Kaygı
M36	Okulda karar alma sürecine ilgili personelin katılımını sağlamada	170	2,32	1,325	Az Düzey Kaygı
Personel İşleri Boyutu			2,86471	1,05545	Orta Düzey Kaygı
M1	Okul bina ve tesislerin bakım ve onarımı ile ilgili konularda	170	3,04	1,235	Orta Düzey Kaygı
M2	Okulun kaynaklarını okul ihtiyaçları konusunda kullanılmasında	170	2,97	1,391	Orta Düzey Kaygı
M3	Sivil savunma ve yangından korunma tedbirlerinin alınmasında	170	2,99	1,299	Orta Düzey Kaygı
M4	Ayniyat işlerinin yürütülmesinde	170	3,00	1,359	Orta Düzey Kaygı
M5	Okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde	170	2,65	1,312	Orta Düzey Kaygı
M13	Eğitim Öğretim araçlarının temin edilmesinde	170	3,02	1,271	Orta Düzey Kaygı
M20	Okul İmkanlarını kullanarak okul ihtiyaçları için kaynak oluşturmada	170	2,96	1,298	Orta Düzey Kaygı
M35	Ders araç gereçlerinin bakım ve onarımının düzenli olarak yapılmasında	170	2,85	1,278	Orta Düzey Kaygı
Eğitim Öğretim boyutu			2,7338	1,04490	Orta Düzey Kaygı

Tablo 4.Devamı. Ölçek, Madde Ve Boyutlarının Betimsel İstatistiklere Göre İncelenmesi

M14	Sürekli devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanmasında yönetmeliği uygulamada	170	2,96	1,298	Orta Düzey Kaygı
M15	Öğrenci disiplin işlerinin yürütülmesinde	170	2,85	1,278	Orta Düzey Kaygı
M16	Sorunlu öğrencilere yönetmeliği uygulamada	170	2,85	1,224	Orta Düzey Kaygı
M26	Okulda hizmetli sınıfı elemanlarının denetlenmesinde	170	2,45	1,350	Az düzey kaygı
Okul Düzeni-disiplin Boyutu			2,4176	,99918	Az düzey kaygı
M23	üst Düzey yöneticilerle iletişim kurmada	170	2,39	1,207	Az düzey kaygı
M24	okul problemlerinin İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine iletilmesinde	170	2,44	1,287	Az düzey kaygı
M25	Öğretmenlere Mazeret izinlerinin verilmesinde	170	2,24	1,149	Az düzey kaygı
M34	Öğrenme zorluğu çeken sorunlu öğrencilerin Rehberlik Araştırma Merkezine gönderilmesinde.	170	2,28	1,255	Az düzey kaygı

Tablo 4’te de yer alan betimsel istatistiklere bakıldığında okul müdürlerinin yetki kullanımı konusundaki kaygıları “az” ve “orta” düzeyde değişmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin hiç kaygılanmadıkları madde yoktur. Okul müdürleri yönetim işleri ve okul düzeni-disiplin işlerinde az kaygılanırken; personel işleri ve eğitim öğretim işleri bakımından orta düzeyde kaygılandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin en çok kaygılandıkları madde 1. madde “ Okul bina ve tesislerin bakım ve onarımı” ile ilgili olan maddedir. Okul müdürlerinin en az kaygılandıkları madde ise 28. madde “Öğretmenlere yıllık plan hazırlatılması” maddesidir. Yine okul müdürlerinin fazla ya da çok fazla kaygılandıkları madde bulunmamaktadır.

Tablo 4’te yer alan betimsel analizlere göre okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken az da olsa kaygı yaşadıkları görülmektedir. Personel işleri ve eğitim öğretim işlerini yürütürken okul müdürlerinin daha temkinli oldukları, diğer işlere göre yetkilerini kullanma düzeylerine biraz daha fazla kaygı taşıdıkları daha temkinli oldukları görülmektedir. Buna karşın her ne kadar da okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygıların düşük ve orta düzeyde olması sevindirici olsa da

bu çok da beklenen bir sonuç değildir. Okul müdürleri yetkilerini kullanırken zaman zaman risk almak zorunda kalmaktadırlar; mevcut mevzuatta dayalı aldıkları risklerden dolayı bazı maddelere göre daha yüksek kaygı yaşamaları beklenir. Bununla birlikte daha fazla başarı beklentisinin kaygıyı yükseltmesi gerektirdiği beklenir.

Okul müdürlerinin yönetim işleri ve okul düzeni – disiplin işlerinde az kaygı yaşamaları sevindiricidir. Bu bulgular; son yıllarda iletişim kanallarının artmasına okul müdürlerinin çok rahat bir şekilde çeşitli iletişim kanallarını kullanarak bir birleri ile iletişim halinde olmalarına, birbirlerinin bilgi ve birikimlerinden istifade etmelerine, özellikle internet üzerinden gruplar kurmalarına, memurlar ve yöneticilerle ilgili sitelerden bilgi edinmelerine bağlanabilir.

Okul müdürleri eğitim-öğretim konularında daha fazla kaygılıdırlar. Bu durum eğitimci kimliği ve okul başarısına bağlı açıklanabilir. Okullarının göstereceği başarı, okulda verilen nitelikli eğitim aynı zamanda okul müdürünün ve öğretmenlerin başarısıdır. Bu başarıyı arttırmak ya da başarının düşmemesini, verilen eğitimin daha nitelikli, kaliteli olmasını istedikçe okul müdürlerinin kaygı oranları da bu ölçüde artıyor olabilir. Personel işlerinde duyulan orta düzeydeki kaygının sebebi ise, personel işlerinin özerk bir yapı olarak okula değil, aynı zamanda milli eğitim müdürlükleri ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak işlemesine bağlanabilir.

Buraya kadar olan bölümde elde edilen bulgular genel olarak değerlendirilmiş; bundan sonra ise elde edilen bulgular boyutlar bakımından değerlendirilecektir. Yönetim işleri boyutunda elde edilen bulgular aşağıda değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Yönetim işleri

Yönetim işleri boyutundaki maddelerin tamamında okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken az düzeyde kaygı yaşadıkları belirlenmiştir. Bu boyutta okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken hiç kaygılanmadıkları madde görülmemektedir. Yine bu boyutta okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken “orta düzeyde, fazla düzeyde ve çok fazla düzeyde” kaygılanmadıkları belirlenmiştir. Bu boyutta okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken en az kaygılandıkları madde” öğretmenlere yıllık plan hazırlatılması” maddesidir. En çok kaygılandıkları madde ise “boş geçen derslere öğretmen görevlendirilmesi” maddesidir.

Yönetim işleri boyutundaki ölçek maddelerine bakıldığı zaman okul müdürlerinin bu boyutta yürüttükleri işlerin genelde mevzuatta iyi tanımlanmış işler

olduğu söylenebilir. Buradan mevzuatta iyi tanımlanmış yetkilerin, okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygıları da azalttığı da söylenebilir. Bu boyutta da okul müdürleri arasındaki iletişim kanallarının artmış olmasının kaygı düzeylerini azalttığı söylenebilir. Bunlarla birlikte yönetim işlerinin okul müdürlerinin rutin olan işlerini kapsadığı dikkate alınırsa bu işlerin rutin olması bu alanlarda okul müdürlerinin daha çabuk uzmanlaşmasına neden olduğu şeklinde düşünülebilir. Dolayısıyla kaygı düzeylerinin düşüklüğü buna bağlanabilir.

Personel işleri boyutunda elde edilen veriler aşağıda değerlendirilmiştir:

Personel İşleri

Personel işleri boyutundaki ölçek maddelerine göre, okul müdürlerinin ölçek maddelerinin tamamına göre “Orta düzey kaygı” yaşadıkları saptanmıştır. Bu boyutta okul müdürlerinin en az kaygı yaşadıkları madde “ Okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesi” maddesidir. En çok kaygı yaşadıkları madde ise “okul bina ve tesislerin bakım ve onarımı ile ilgili konularda” maddesidir.

Okul müdürleri en çok okul bakım ve onarımı işlerinde kaygılanmaktadır. Bunun sebebi, okulların kendine özgü gelirleri ve giderleri olmamasından kaynaklanabilir. Herhangi bir okul tadilatı, bakım, onarımı gibi konular Milli Eğitim Müdürlüğüne, Kaymakamlık ya da Valiliğe hatta Milli Eğitim Bakanlığına bağlıdır. Bir bakım onarım işi için birçok bürokratik engelin aşılması gerekmektedir. Bu sebeple okul müdürleri bu konuda daha çok kaygı duyuyor olabilirler.

Bu boyutta okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda risk oranı yüksek ölçek maddeleri ile karşılaştıklarını söylenebilir. Bu boyuttaki maddelere bakıldığı zaman bu konuların okul müdürlerinin rutin işleri arasında olmayan, sürekli ifa etmeyip uzun süreli aralıklarla ifa ettikleri işler olduklarını söylenebilir. Sıklıkla yapılmayan rutin işlerden olmayan konularda yetki kullanımı, okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygıları artırdığını söylenebilir.

Buradan itibaren elde edilen bulgular eğitim öğretim işleri boyutunda aşağıda değerlendirilecektir:

Eğitim Öğretim İşleri

Bu boyuttaki ölçek maddelerinin üçüne göre okul müdürleri yetkilerini kullanırken “orta düzey” kaygı yaşamaktadırlar. Sadece bir maddeye göre ise “az düzey” kaygı yaşamaktadırlar sonucuna ulaşılmıştır. Ancak az düzey kaygı yaşadıkları maddenin ortalaması orta düzey kaygı ortalamasına yakın seviyelerdedir.

Bu boyutta okul müdürlerinin en az kaygılı çıktıkları madde “ Okulda hizmetli sınıfı elemanlarının denetlenmesinde” maddesidir. Kaygı düzeyinin en yüksek çıktığı ölçek maddesi ise “Sürekli devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanmasında yönetmeliği uygulama” maddesidir.

Orta düzey kaygı çıkan üç madde okul müdürlerini sıkıntıya sokabilecek, veliler ile karşı karşıya getirebilecek maddeler olduğu söylenebilir. Bu boyuttaki “hizmetli sınıfındaki elemanların denetlenmesinde” ölçek maddesinin kaygı düzeyinin “az düzey kaygı” olarak çıkması ile ilgili; genellikle okullarda sözleşmeli elemanların çalışmasına okullarda kadrolu hizmetlinin yok denecek kadar az olmasına, sözleşmeli elemanların denetlenmesinin ise kadrolulara göre çok daha rahat olmasına bağlanabilir.

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda okul düzeni- disiplin işleri boyutunda değerlendirilecektir:

Okul Düzeni- Disiplin İşleri

Bu boyutta ölçek maddelerinin tamamında okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda az kaygı yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutta okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda hiç kaygılanmadıkları maddenin, fazla kaygılandıkları, çok fazla kaygılandıkları maddenin olmadığı saptanmıştır. Bu boyutta okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda en düşük aritmetik ortalamanın “Öğrenme zorluğu çeken sorunlu öğrencilerin Rehberlik Araştırma Merkezine gönderilmesinde” maddesi olduğu, en yüksek kaygı düzeyinin “ okul problemlerinin İl-ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerine iletilmesinde” maddesi olduğunu saptanmıştır.

Okul düzeni – disiplin işleri boyutunda aritmetik ortalama değerlerinin Az düzey kaygı çıkması beklenen bir sonuçtur. Çünkü bu boyut ta okul müdürlerinin iletişim ve kendini ifade edebilme becerileri ile ilgili iki madde mevcuttur. Bunlar “Üst düzey yöneticilerle iletişim kurmada” ve “Okul problemlerinin il-ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerine iletilmesinde” maddeleridir. Herkesin hakkını hukukunu iyi bildiği bir zaman diliminde okul yöneticilerinin iletişim kurmadan çekinmedikleri söylenebilir. Diğer iki maddeye bakıldığı zaman; “ Öğretmenlere mazeret izinlerinin verilmesinde” ve “ Öğrenme zorluğu çeken sorunlu öğrencilerin rehberlik Araştırma Merkezine gönderilmesinde” maddeleridir. Bunların da mevzuat yönünden iyi tanımlanmış açıkça belirlenmiş maddeler olmaları nedeniyle, bu maddelerdeki kaygı düzeylerinin de düşük çıkması beklenen sonuçlar olduğu söylenebilir.

3.2. İKİNCİ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR

Okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların kıdeme göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testinin sonuçları Tablo 5 de verilmiştir.

Tablo 5. Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Kruskal Wallis Testi Sonucu

Grup no	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
1	1-5 yıl	70	94,37	3	8,170	0,043	1-4; 3-4*
2	5-10 yıl	35	77,83				
3	10-15 yıl	26	95,50				
4	15-yıl üzeri	39	69,79				

*p=0,055

Analiz sonuçları kıdeme göre okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir ($X^2_{(3)}=8,170; p<0,05$). Anlamlı farkın hangi kıdem gruplarından kaynaklandığını belirlemek için Mann Witney-U testi uygulanmıştır. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul müdürlerinin 1-5 yıl kıdeme sahip okul müdürleri ve 10-15 yıl kıdeme sahip okul müdürlerine göre yetki kullanımı konusunda önemli ölçüde daha az kaygı taşıdıkları saptanmıştır.

Yapılan analizlerde görülmektedir ki 15 yıl üzeri kıdeme sahip okul müdürleri diğerlerine göre yetkilerini kullanırken daha az kaygılanmakta bu da tecrübe arttıkça kaygı düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır denebilir. Tecrübe arttıkça okul müdürleri kendilerini daha rahat hissetmektedirler. Burada 15 yıl ve üzeri okul müdürlerinin emeklilik yaşlarına da yaklaştıklarını bununda onların öz güvenlerini artırdığını bununda kaygı düzeyinin azalmasına neden olduğu söylenebilir.

Analizlerde 1-5 yıl kıdeme sahip okul müdürlerinin kaygılarının 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul müdürlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Burada Okul müdürleri mesleklerinin ilk yıllarında daha fazla kaygı yaşadıkları saptanmıştır. Bu gruptaki okul müdürlerinin daha genç ve deneyimsiz oldukları varsayımından dolayı kaygı seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin 15 yıl üzeri arası kıdeme ulaştıkları zaman kaygıları ciddi şekilde azalmaktadır. Bu grup daha

ileri düzeyde tecrübeye sahip müdürlerin bulundukları grup olarak değerlendirilebilir. Tecrübe ve azda olsa gençliğin kaygıyı azatlığı kanaatine ulaşılabilir. Tüm bunların yanında bu maddenin en ilginç sonucunu 10- 15 yıl arası kıdeme sahip müdürlerde saptanmıştır. İlginç bir şekilde 10-15 yıl arası kıdeme sahip olan müdürlerin en kaygılı müdürler olduklarını görülmektedir, bunun nedenini 10 yıldan sonra okul müdürlerinin yaşadıkları tecrübelerden dolayı daha temkinli olmaya, özellikle mevzuattan dolayı olaylara daha bir gerçekçi gözle bakmaya, risk almadan kaçınmaya başladıklarını, kendilerini korumacı anlayışla, yetkilerini kullanmaya başladıkları söylenebilir.

3.3. ÜÇÜNCÜ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR

Okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların okullarının bulunduğu sosyo ekonomik çevreye göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testinin sonuçları Tablo 6 da verilmiştir.

Tablo 6. Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Çevreye Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Kruskal Wallis Testi

Grup no	Sosyo Ekonomik Çevre	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P
1	Düşük Düzey	89	87,93	2	3,98	0,136
2	Orta Düzey	59	89,92			
3	İyi Düzey	27	68,28			

Analiz sonuçları okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevreye göre okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir ($X^2_{(2)}=3,98;p>0,05$).

Burada okul müdürlerinin, okullarının bulundukları sosyo ekonomik çevrenin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygılara anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik şartları okul müdürlerini yetki kullanımı açısından kaygılandıran bir durum olmadığı söylenebilir. Bunun sebebi olarak, okulun bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik şartları yüksek olsa dahi, bölgenin eğitim seviyesi, tüm öğrencilerin ekonomik durumları aynı doğrultuda olmayabilir. Ayrıca okullar farklı sosyo ekonomik çevrelerde olsalar bile, aynı bakanlığa (MEB), aynı il müdürlüklerine bağlı olmaları ve aynı mevzuat

hükümlerine tabii olmaları nedeni ile okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların benzer değerlerde olduğu söylenebilir.

3.4. DÖRDÜNCÜ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR

Okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların Okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapıp yapmamalarına göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Mann Whitney- U testinin testinin sonuçları Tablo 7de verilmiştir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Alanında Yüksek Lisans Yapıp Yapmalarına Göre Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Mann Whitney- U Testi

Grup no	Eğitim durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
1	Yüksek Lisans yapanlar	31	85,44	2648,5	2152,5	0,994
2	Yüksek Lisans yapmayanlar	139	85,51	11886,50		

Analiz sonuçları okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapıp yapmamalarına göre okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. (2152; $p>0,05$)

Test sonuçları okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygıların yüksek lisans yapıp yapmamaya göre değişmediğini saptamıştır. Bu değişkene göre akademik bilgilerin MEB sahasında uygulanması çoğu zaman istenen düzeyde olmamıştır diyebiliriz. Konuya yakın bir alanda (Örücü ve Şimşek, 2011). Tarafından yapılan “Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz” isimli çalışma da bu sonucu destekler mahiyette aşağıdaki ifadeler mevcuttur:

Araştırmada saptanan sorunlardan biride, Millî Eğitim Bakanlığı ve Üniversitelerin, akademisyenler arasında işbirliğinin yetersiz olması ve alanda yapılan çalışmaların uygulamaya geçirilmesinde sorun yaşanmasıdır. Burada, geçmişten günümüze devam eden kuram ve uygulama ilişkisinin kurulamaması sorunu ortaya çıkmaktadır. Eğitimin bir uygulama alanı olduğu düşünüldüğünde, yapılan bilimsel faaliyetlerin büyük oranda akademik yükseltmeler için yapılması ve ülkemizdeki eğitim işleyişini iyileştirme amacı ile sıklıkla değerlendirilmemesi üzerinde durulması gerekli bir sorundur. Dünyada da değerlendirilmekte olan bu hal, kuram ve uygulamanın

işbirliği içinde yapılması gerektiğini vurgulayan farklı araştırmalarla da desteklenmektedir (Örücü ve Şimşek, s.190-191).

Üniversitelerdeki yüksek lisans eğitiminde verilen teorik bilgilerin okullarımızda uygulanması noktasında güçlükler yaşanabileceği söylenebilir. Eğitim yönetimi alanında verilen yüksek lisans derslerinin içeriklerine bakıldığı zaman, ders içeriklerinde işlenen konuların uygulamada okul müdürlerinin mevzuatı uygularken yararlanabilecekleri konular olmadıkları söylenebilir. İkinci faktör, okul müdürlerinin bir üst seviyede eğitim görmesinin ileriye yönelik olarak kariyerlerin yükselmesine etki etme beklentisidir. Yüksek lisans yapma amacının kariyerde yükselme olarak olarak bakılması uygulamada okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda kaygılarını azaltmaya katkısı olmadığı söylenebilir.

3.5. BEŞİNCİ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR

Okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında 30 Saat veya daha fazla süreli hizmet içi eğitim alıp almadıklarına göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Mann Whitney- U testinin testinin sonuçları Tablo' 8 de verilmiştir.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Alanında 30 Saat Veya Daha Fazla Süreli Hizmet İçi Eğitim Alıp Almadıklarına Göre Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Mann Whitney- U Testi

Grup no	Hizmet içi Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
1	Eğt. Yön. alanında 30 saat veya daha fazla hizmet içi eğt. alanlar	121	82,61	9995,50	2614,500	0,228
2	Eğt.Yön. alanında 30 saat veya daha fazla hizmet içi eğt. almayanlar	49	92,64	4539,50		

Analiz sonuçları okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında 30 saat veya daha fazla süreli hizmet içi eğitim alıp almamalarına göre okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir (0,2614;p>0,05).

Bu değişkene göre okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında 30 saat ve daha fazla süreli hizmet-içi eğitim alanların kaygılarının hizmet içi eğitim almayanlara

göre daha düşük kaygı düzeyinin çıkması söz konusu olabilirdi. Çünkü belli bir alanda eğitim alanların görevlerini yaparken kaygı ve endişelerinin azalması beklenir. Burada şu söylenebilir: Eğitim etkisini uzun zaman süreci içerisinde gösterir. Bu anlamda hizmet içi eğitimlerinin ve sürelerinin artırılması süreç içerisinde okul müdürlerinin kaygılarını azaltmaya katkı sağlayabilir. Ayrıca eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi eğitimlerde daha çok kavramsal konular üzerinde durulması, hizmet içi eğitim kurslarının önemli bir kısmının uygulama ve mevzuata paralel olmaması nedeni ile, okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygı düzeylerinin eğitim yönetimi alanında hizmet içi almış olanlar ile hizmet içi eğitim almamış olanlar arasında bir farklılaşmaya etki etmediği söylenebilir.

Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygılar farklı faktörlere dayanmaktadır. Bu faktörler, kıdem, toplumsal faktörler ve ekonomik faktörler olabilir. Dolayısıyla hizmet içi eğitim almış personel, idari işleri gerçekleştirirken daha fazla bilgi sahibi olsa da duydukları kaygıya herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

3.6. ALTINCI ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR

Okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların cinsiyete göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Mann Whitney- U testinin testinin sonuçları Tablo' 9 da verilmiştir.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Mann Whitney- U Testi

Grup no	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
1	Kadın	17	83,79	1424,50	1271,500	0,880
2	Erkek	153	85,69	13110,50		

Analiz sonuçları okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir ($1271;p>0,05$).

Sonuçlardan görüleceği üzere okul müdürlerinin yetki kullanımı açısından kaygı düzeyleri kadın erkek katılımcılar bakımından fark etmediği söylenebilir. Kaygı sorunun cinsiyetten ziyade diğer etmenlerin etkisi altında olduğu söylenebilir.

3.7. YEDİNCİ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR

Okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların okul müdürlerinin kadrolu veya geçici görevlendirmeli okul müdürü olup olmadıklarına göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Mann Whitney- U testinin sonuçları Tablo' 10 da verilmiştir.

Tablo 10. Okul Müdürlerinin Kadrolu Müdür ya da Geçici Görevlendirmeli Müdür Olmalarına Göre Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Mann Whitney- U Testi sonuçları

Grup No	Kadro Durumu	N	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
1	Kadrolu Müdür	142	84,94	12062,00	1909,000	0,740
2	Geçici görevli müdür	28	88,32	2463,00		

Analiz sonuçları okul müdürlerinin kadrolu müdür veya geçici görevlendirmeli müdür olmalarına göre yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. (1909;p>0,05)

Bu değişkene göre genel kanı kadrolu okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda ki kaygı düzeylerinin, geçici görevlendirmeli okul müdürlerine göre daha düşük olması beklentisidir denebilir. Kadrolu okul müdürleri kadrolarını aldıklarından dolayı kendilerini ciddi anlamda güvende hissetmektedirler. Mevcut mevzuat hükümlerine göre kadrolu okul müdürleri çok önemli derecede hata yapmadıkları takdirde kadrolarını kaybetmeleri söz konusu değildir. Bu durum kadrolu müdürlerin öz güvenlerini artırmakta ve sonuçta yetki kullanımı konusunda kaygı düzeylerini düşürmektedir denebilir. Genel olarak geçici görevlendirmeli okul müdürlerinin kadrolu okul müdürlerine göre biraz daha kaygılı olması beklenebilir. Ancak böyle bir sonuçla karşılaşılmamıştır. Bu durum geçici görevlendirmeli okul müdürlerinin mevzuata göre doğrudan kadro alma şanslarının olmamasına bağlanabilir. Geçici görevlendirmeli okul müdürlerinin doğrudan kadro alma şanslarının olmaması, yapılacak olan ilk atama da yerlerine yeni bir müdürün

atanabilecek olması bu durumdaki müdürlerin kaygı düzeylerini düşürdüğü söylenebilir. Bu tür sebeplerden dolayı yetki kullanımı konusunda geçici görevlendirmeli okul müdürlerinin kaygı düzeylerinin kadrolu müdürlere göre daha yüksek olmadığı, yetki kullanımı konusunda kadrolu müdürler ile geçici görevlendirmeli okul müdürleri arasında kaygı düzeylerinde farklılıklar olmadığı söylenebilir.

3.8. SEKİZİNCİ ALT SORUNA YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR

Okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların okul türlerine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testinin sonuçları Tablo' 11 de verilmiştir.

Tablo 11. Okul Türlerine Göre Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımı Konusunda Yaşadıkları Kaygılar: Kruskal Wallis Testi Sonucu

Grup no	Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P
1	Okul Öncesi	26	76,75	2	1,706	0,426
2	İlköğretim (İlk-orta)	96	89,57			
3	Lise	48	82,10			

Analiz sonuçları okul türlerine göre okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygıların istatistiksel olarak, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı göstermektedir ($X^2_{(2)}=1,706; p>0,05$).

Okulların benzer mevzuatla yönetilmesi, benzer personellerle işlerin yürütülmesi, aynı üst birimlere bağlı olmaları, benzer çevrelere hizmet veriyor olmaları; okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda görev yaptıkları okulların türünün okul öncesi olması, ilköğretim (ilk-ortaokul) veya lise olması okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygıların azalmasına veya artmasına etkisi olmadığı söylenebilir.

IV. BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma ile ulaşılan sonuç ve öneriler alt sorunların sırasına göre şu şekildedir:

4.1. SONUÇLAR

a) Birinci alt soruna ilişkin ulaşılan sonuçlar

- Araştırmada okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken az ya da orta düzeyde kaygı yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- Araştırmada okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda hiç kaygılanmadıkları, fazla kaygılandıkları, çok fazla kaygılandıkları madde bulunmamaktadır.

- Okul müdürleri yetkilerini kullanırken; “Yönetim İşleri ve Okul düzeni-disiplin işleri” boyutlarında az düzey kaygı yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- Okul müdürleri yetkilerini kullanırken; “ Personel İşleri ve Eğitim Öğretim İşleri” boyutlarında orta düzey kaygı yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken en çok kaygı duydukları konunun; “Okulun bina ve tesislerin bakım ve onarımı işleri” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Okul müdürlerinin yetkilerini kullanırken en az kaygı duydukları konunun; “Öğretmenlere yıllık plan hazırlanması işlerinin” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

b) İkinci alt soruna ilişkin sonuçlar

- 1- 5 yıl arası kıdeme sahip okul müdürlerinin 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul müdürlerine göre yetkilerini kullanırken daha kaygılı oldukları saptanmıştır.

- 10-15 yıl arası kıdeme sahip okul müdürlerinin 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul müdürlerine göre yetkilerini kullanırken daha kaygılı oldukları saptanmıştır.

- 15 yıl üzeri kıdeme sahip okul müdürlerinin en az kaygı yaşayan okul müdürleri gurubunu oluşturdukları saptanmıştır.

c) Üçüncü alt soruna ilişkin sonuçlar

- Okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevreye, okul müdürlerinin yetki kullanımında yaşadıkları kaygı düzeylerinin değişmesinde fark belirlenmemiştir.

d)Dördüncü alt soruna ilişkin sonuçlar

- Okul Müdürlerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapıyor /yapmış olmalarının, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmamış olanlara göre yetkilerini kullanırken yaşadıkları kaygıların farklı olmadığı belirlenmiştir.

e) Beşinci alt soruna ilişkin sonuçlar

- Okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda 30 saat ve üzeri sürede eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitim almış olmaları veya olmamaları yetki kullanımı konusunda kaygı düzeylerinin farklılaşmasına neden olmadığı belirlenmiştir.

e) Altıncı alt soruna ilişkin sonuçlar

- Okul müdürlerinin kadın veya erkek olması yetki kullanımında kaygı düzeylerinin farklı olmasına sebep olmadığı belirlenmiştir.

f) Yedinci alt soruna ilişkin sonuçlar

- Okul müdürlerinin kadrolu ya da geçici görevlendirmeli okul müdürü olmaları yetki kullanımı konusunda kaygı düzeylerinin farklılaşmasına neden olmadığı belirlenmiştir.

g) Sekizinci alt soruna ilişkin sonuçlar

- Okul müdürlerinin çalıştıkları okullarının türü (okul öncesi, ilköğretim (ilk-orta) okulu veya lise olması) yetki kullanımı konusunda kaygılarının farklılaşmasına neden olmadığı belirlenmiştir.

4.2. ÖNERİLER

a)Birinci alt soruna yönelik öneriler

- Okul müdürlerinin personel işleri ve eğitim öğretim işleri boyutundaki görev yetki ve sorumlulukları mevzuatta açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

- Okul müdürlerinin mevzuata tamamen hâkim olup, farklı uygulamalar hakkında bilgi sahibi olabilmeleri sağlanmalıdır.

- Okul müdürlerinin alanlarındaki konuları ile ilgili uzmanlaşmaları sağlanmalıdır.

- Okul müdürlerinin bilişim teknolojileri alanında bilgi sahibi olmaları için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bu anlamda okul müdürlerinin çok iyi bilgisayar ve internet kullanabilmesi sağlanmalıdır. Buna paralel olarak da MEB denetimi ve kontrolünde okul müdürlerinin kendi aralarında farklı gruplar oluşturarak bilgi alış verişinde bulunmaları sağlanmalıdır.

-Okul müdürlerinin çevre koşullarını göz önüne alarak özerk kararlar alabilme imkânları artırılmalıdır.

- Okul müdürlerinin yetki ve sorumluluğunda bulunan işler azaltılmalı, örneğin personel işleri boyutundaki bakım-onarım, ayniyat, kaynak oluşturma, araç gereç temini gibi işler üst yöneticiliklerce yerine getirilmelidir. Böylece okul müdürlerinin; Yönetim işlerine, eğitim öğretim işlerine ve okul düzeni boyutundaki işlere yoğunlaşmaları sağlanmalıdır.

b) İkinci alt soruna ilişkin öneriler

- Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Bu anlamda okul müdürlerinin okulun diğer paydaşları ile, okulun çevresi ile, okulun bağlı bulunduğu üst yöneticiliklerle, sivil toplum kuruluşları ile, okulun velileri ile sağlıklı iletişim kurabilip kendilerini çok iyi ifade edebilme becerilerini geliştirebilmelerine yönelik adımlar atılmalıdır.

- İlk defa okul müdürü olarak atanacak olanlara kıdem yılı yüksek en az 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul müdürlerinden en az bir yıl süreli rehber müdür görevlendirmesi yapılmalıdır.

c) Üçüncü alt soruna ilişkin öneriler

- Okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevrenin okul müdürlerinin yetki kullanımında yaşadıkları kaygıların düzeyinde farklılaşmaya neden olmadığından, düzenlenecek eğitimlerde, gerekli desteklerin sunulmasında vb. uygulamalarda okulların bulundukları sosyo ekonomik çevre ayırt edilmeksizin gerekli adımlar atılmalıdır.

d) Dördüncü alt soruna ilişkin öneriler

- Üniversitelerce verilen eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarının içeriği MEB mevzuatı ve uygulamaları göz önüne alınarak, programların içerikleri yeniden düzenlenmelidir.

e) Beşinci alt soruna ilişkin öneriler

- MEB tarafından düzenlenen Eğitim Yönetimi alanındaki hizmet içi eğitim programlarının içeriği, mevzuat ve okullardaki uygulamalar göz önüne alınarak yeniden düzenlenmeli, okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda kaygılarını azaltacak içerikler çoğaltılmalıdır.

f) Altıncı alt soruna ilişkin öneriler

- Okul müdürlerinin kadın veya erkek olması yetki kullanımı konusunda kaygılarının farklılaşmasına neden olmadığından dolayı, gerekli eğitimlerin

düzenlenmesinde, katkı ve yardımların sağlanmasında cinsiyet ayırt edilmeksizin adımlar atılmalıdır.

g) Yedinci alt soruna ilişkin öneriler

- Başarılı olan geçici görevlendirmeli okul müdürlerinin bilimsel nitelikli ve liyakate dayalı kurallar dâhilinde kadro alabilmelerine imkân verilmelidir.
- Düzenlenecek eğitimlerde, yapılacak katkı vb. düzenlemelerde okul müdürlerinin geçici görevli ve kadrolu olmalarına bakılmaksızın adımlar atılmalıdır.

h) Sekizinci alt soruna ilişkin öneriler

- Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türlerinin ilkokul, ortaokul (ilköğretim) veya lise olması okul müdürlerinin yetki kullanımı konusunda yaşadıkları kaygı düzeylerinin farklılaşmasına neden olmamasından dolayı; yapılacak eğitimlerde, katkı vb. yardımların sağlanmasında okul türü ayırt edilmeksizin adımlar atılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın A. (1995) : *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayınları
- Açıkalın, A. (1998): *Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: PEGEM.
- Alexander, E. R. (1979): The design of alternatives in organizational contexts: a pilot study. *Administrative Science Çmarterly*, 24: 382- 404
- Aktay A. (2003.a): *Örgütlerde Zaman Yönetimi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.Erişim 24.02.2014, sosyalbil.selcuk.edu.tr.
- Aydın M. (1994) : *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayın evi
- Aytürk, N. (2000) : *Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri*, Amme Dergisi, Cilt: 33, s.79-110.
- Baransel, A. (1979): *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay no:73, İstanbul, 2. Basım.
- Başaran, İ. Ethem. (1989): *Yönetim*, Ankara: Gül Yayınevi
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara. Kadioğlu Matbaası.
- Balcı, Ali- Pehlivan, İnayet (2001) : *Anadolu Öğretmen Liseleri için Eğitim Yönetimi*,
- Başbakanlık Mevzuat (2013) : 657 Sayılı Deflet Memurları Kanunu Erişim:15.12.2013,www.basbakanlik.gov.tr
- Bayrak, S. (2001): *Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Y.200.C.6,sf. 23-24.
- Bilgin N.(1997) *Atatürk ve Karizma*, 21. Yüzyılda Liderlik sempozyumu bildiriler kitabı. Cilt 1, İstanbul,1997,sf.338
- Bursalıoğlu, Z. (1989): *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. A.Ü.Eğitim Fak. Ankara, Yay. No:78
- Bursalıoğlu, Z. (1991): *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayınları

- Bursalioğlu Z.(1994) *Okul yönetiminde Yeni yapı ve Davranış*, Pegem Yayıncılık
Ankara 9.Baskı
- Bursalioğlu, Ziya. (1992): *Görev- Yetki- Sorumluluk Üzerine*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, cilt-25
- Büyüköztürk, Şener. (2012): *Sosyal bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara, 17. Baskı.
- 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.
- Çalışır, M.(2008): *Mamak ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri*. Yüksek lisans tezi
- Çelikten, M. (1994): *Etkili Okullarda Karar Süreci*, Milli Eğitim Dergisi.
- Derdiman, R. C. (1995) : *Kamu Yönetiminde Yetki Genişliği*. Amme İdaresi Dergisi. 28, 4: 65-80.
- Elma, C.(2000) : *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı Yayıncılık
- Erdoğan, İ. (2003): *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. 4. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, A. (1997) : *İşletmelerde Yetki Devri ve Çalışanları Güçlendirme*
- Keser Z; Gedikoğlu T. (2008) : *Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi*, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, 2, sf.3-4.
- Eroğlu E. (2008) : *İlköğretim okullarındaki sosyal kulüp çalışmalarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri*.(Elmadağ Örneği), Yüksek lisans tezi.
- Fayol, H. (2005): *Genel ve Endüstriyel Yönetim, Planlama - Örgütlenme - Kumanda-Koordinasyon - Kontrol*. Çev. M. Asım ÇALIKOĞLU. Ankara: Adres Yayınları.

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

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

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

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

Koçak R,Yılmaz D, Gökler R.(2013).*Okul yöneticilerinin yetki kullanımı kaygı ölçeği (oykö):geçerlik ve güvenirlik çalışması*. International Journal of SocialScience. Doi:http://dx.doi.org/10.9761/JASSS1966

MEB (1993). *Ondördüncü Milli Eğitim Şurası, Raporlar, Görüşmeler, Kararlar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

MEB (1996): *Örnekleri ile Türkçe Sözlük*. MEB Yayınları: 2967

MEB (2002): *Okul Gelişi Modeli, Planlı Okul Gelişimi*. MEB Yayınları: 153,161

MEB Mevzuat.(2009 a): *Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği*. Erişim:15.12.2013, www.meb.gov.tr.

MEB Mevzuat (2009 b): *Orta Öğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği*. Erişim:20.12.2013, www.meb.gov.tr

MEB Mevzuat (2009 c): *Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği*. Erişim:15.12.2013,www.meb.gov.tr.

MEB Mevzuat (2010): *İlk ve orta öğretim Kurumları sosyal etkinlikler yönetmeliği*. Erişim:04.12.2013, www.meb.gov.tr.

MEB Mevzuat.(2012 a): *Milli Eğitim Bakanlığı Taşınır Mal Yönetmeliği*. Erişim:06.12.2013, www.meb.gov.tr

MEB Mevzuat.(2012 b): 222 Sayılı Eğitim- Öğretim Kanunu. Erişim:14.12.2013, www.meb.gov.tr

MEB Mevzuat.(2013 a): İlköğretim Kurumları yönetmeliği. Erişim:02.01.2014, www.meb.gov.tr.

MEB Mevzuat.(2013 b): Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliği. Erişim:02.01.2014, www.meb.gov.tr.

Mucuk, İ. (1997): *Modern İşletmecilik*. İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Nelson, D. L.& C. Quick. (1994): *Organizational Behavior*. Newyork, West Publishing Comp.

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

Peker, Ömer. (1991) : *Yetkinin Göçerilmesi ve Kullanımı*, Amme dergisi Cilt:24, Sayı 1

Örücü, D. & Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz.. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(2), 167-197.

Özdayı, N. (2001). *Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi*, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 13, 155-156.

Özden, Y.(1996). *Okullarda Katılmalı Yönetim*. Eğitim Yönetimi. Yıl 2, Sayı 3, Yaz 1996, ss. 427-438

Özdemir, S.(1998): *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Önder matbaacılık, 3.baskı

Öztürk, A.(2003): *Yetki-Görev-Sorumluluk*. P.P.Sunuları Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı (2013) Erişim:02.01.2014, www.dpb.gov.tr.

T.C Anayasası (1982): Erişim:28.01.2014, www.anayasa.gov.tr.

- Taşova, S.B. (2012). *Türk Siyasi Tarihinde Kemalizm ve Demokrasi İlişkisi*, Balıkesir Üniversitesi.
- Schlechty, P. C. (2006): *Okulu Yeniden Kurmak*, (Shaking up the School House). Çev. Yüksel Özden. 2. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Stillman II., Richard J. (2000): *Public Administration, Concept and Cases*. NewYork: Houghton Mifflin Company.
- Taymaz, H.(2000.a) : *Okul Yönetimi*. Pegem Yayıncılık Ankara, 5. Baskı.
- Töremen, F. (2006): *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yönetiminde Yetki Kullanımına Dair Bir Araştırma*, A.Ü Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi, 1,sf 56.
- Türkmen, İsmail. (1999) : *Yönetişel zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik* (Ampirik Bir çalışma), Ankara: MPM Yayıncılık
- Weber, M. (2006). *Bürokrasi ve Otorite*. Çev. H. Bahadır AKIN. Ankara: Adres Yayınları.
- Wells, Ronald G. (1993) : *Yetki Devri*, İstanbul : Rota Yayıncılık
- Yurtcan E.(2004). *Ceza Yargılaması Hukuku*, İstanbul, 10. Basım.

EK-1

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETKİ KULLANIMI KONUSUNDA
YAŞADIKLARI KAYGILAR ÖLÇEĞİ**

Sayın okul müdürü: Aşağıda okul yöneticilerinin öğretmenler, öğrenciler, okul ve çevresi ile ilgili yetkilerini kullanımına dair maddeler bulunmaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyarak size en uygun durumun altına çarpı (x) koyarak işaretleyiniz. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve bu araştırma dışında kullanılmayacaktır. Bu nedenle maddelere samimi cevap vermeniz araştırma güvenilirliği açısından çok önemlidir. İçten cevaplarınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

KİŞİSEL BİLGİLER

1- Okul Müdürlüğündeki Kıdeminiz

A) 1-5 YIL B) 5-10 YIL C) 10-15 YIL D) 15 YIL ÜZERİ

2- Okulunuzun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Çevreyi nasıl tanımlarsınız?

- A) Düşük düzey sosyo Ekonomik Çevre
- B) Ortadüzeysosyo Ekonomik Çevre
- C) İyi Düzeydeki Sosyo Ekonomik Çevre

3- Eğitim Durumunuz?

- A) Eğitim Yönetimi alanında Yüksek Lisans Yaptım/Yapıyorum
- B) Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmadım

4- Hizmet içi Eğitim durumu; Eğitim yönetimi alanında 30 saat veya daha fazla Hizmet içi eğitim aldınız mı?

- A) Evet
- B) Hayır

5- Cinsiyetiniz?

- A) Kadın
- B) Erkek

6- Kadro Durumunuz?

- A) Kadrolu müdürüm
B) Geçici görevlendirmeli Müdürüm

7- Okul Türünüz?

- A) Okul öncesi okulu Müdürüyüm
B) İlköğretim Okulu Müdürüyüm (ilkokul- Orta okul)
C) Lise Müdürüyüm

Saygıdeğer okul müdürü elinizdeki ölçek bir yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Bu çalışmada kimlik bilgilerine ihtiyaç duyulmamaktadır. Ölçek sorularını içtenlikle doldurursanız çok mutlu olurum. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Sıra no	ÖLÇEK MADDELERİ	HİÇ KAYILANMAMI	AZ KAYILANIRIM	ORTA DÜZEYDE KAYILANIRIM	FAZLA KAYILANIRIM	ÇOKFAZLA KAYILANIRIM
		1	2	3	4	5
1	Okul bina ve tesislerin bakım ve onarımı ile ilgili konularda					
2	Okulun kaynaklarının okul ihtiyaçları kullanılmasında					
3	Sivil savunma ve yangından korunma tedbirlerinin alınmasında					
4	Ayniyat işlerinin yürütülmesinde					
5	Okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde					
6	Öğretmenlere ödül verilmesinde					
7	Öğretmenler kurulunda karar alınmasında					
8	Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmasında					
9	Öğretmenlerin okul içi faaliyetlerinin denetlenmesinde					
10	Öğretmenlere nöbet görevi verilmesi izlenmesinde					
11	Yürürlükteki mevzuatın uygulanmasında					
12	Öğretmenlere sicil notu verilmesinde					
13	Eğitim öğretim araçlarının temin edilmesinde					
14	Sürekli devamsız öğrencilerin okula devamının					

	sağlanmasında yönetmeliği uygulamada					
15	Öğrenci disiplin işlemlerinin yürütülmesinde					
16	Sorunlu öğrencilerde ilgili yönetmeliği uygulamada					
17	Yazı işlerinin etkili yürütülmesinin sağlamada					
18	Astlarına yetki devredilmesi konusunda					
19	Okulda çeşitli sosyal faaliyetler düzenlenmede					
20	Okul imkanlarını kullanarak okul ihtiyaçları için kaynak oluşturmada					
21	Sınıf mevcutlarının ve öğrenci dağılımlarının ayarlanmasında					
22	Okul vizyon ve Misyonun belirlenmesinde					
23	Üst düzey yöneticilerle iletişim kurmada					
24	Okul problemlerinin il-ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne iletilmesinde					
25	Öğretmenlere mazeret izni verilmesinde					
26	Okulda hizmetli sınıfı elemanlarının denetlenmesinde					
27	Tören ve kutlamalarda öğretmen görevlendirmesinde					
28	Öğretmenlere yıllık plan hazırlanmasında					
29	Rehberlik hizmetlerinin planlanması ve yürütülmesini sağlamada					
30	Öğretmenlere zümre toplantılarının düzenli ve zamanında yaptırılmasında					
31	Boş geçen derslere öğretmen görevlendirilmesinde					
32	Öğrenci problemleri ile ilgili konularda yetki kullanımında					
33	Eğitici kulüp faaliyetlerinin izlenmesinde					
34	Öğrenme güçlüğü çeken sorunlu öğrencilerin Rehberlik Araştırma Merkezine gönderilmesinde					
35	Ders araçlarının bakım veya onarımının düzenli olarak yapılmasında					
36	Okulda karar alma sürecine ilgili personelin katılımını sağlamada					

EK-2

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Nihat YAŞAR

Doğum Yeri ve Tarihi : 08.06.1972

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniv. Burdur Eğt.Fak.Sın.Öğrt.Böl.

Yüksek Lisans Öğrenimi : Zirve Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : Yüksek Lisans Tezi

İş Deneyimi

Stajlar : MEB Kurumları

Projeler : MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü-Unicef “ Devamsızlığın önlenmesi ve Terkin izlenmesi” I.ve II. Çalıştayları.

18.Milli Eğitim Şurası

Çalıştığı Kurumlar : Diyarbakır Kulp Barış İlkokulu, Diyarbakır Çermik Atatürk İlköğretim Okulu sınıf öğretmeni olarak, Şanlıurfa Akçakale YİBO Sınıf öğretmeni ve Müdür yardımcısı, Şanlıurfa Birecik YİBO ve Şanlıurfa Merkez Mete Has İlkokulu Okul müdürü.

İletişim

E-Posta Adresi : nihatyasar63@hotmail.com.

Tarih : 03.09.2014

EK- 3

ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

Kimden: **RECEP KOÇAK** (recep.kocak@gop.edu.tr)
 Gönderme tarihi: 01 Aralık 2013 Pazar 00:20:23
 Kime: **NİHAT YAŞAR** (nihatyasar63@hotmail.com)

Sayın Nihat Bey

"Okul yöneticilerinin yetki kullanımı kaygı (OYKÖ) : Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması"

Yukarıda belirtilen ölçeği alandaki eksikliği gidermek ve siz değerli akademisyenlerin hizmetine sunmak için geliştirdik. Ölçeğin son hali makalede olması gerek istediğiniz gibi kullanabilirsiniz. ancak sonuçları çalışmanızın bir örneğini bana da gönderirseniz çok memnun olurum... kolay gelsin

30.11.2013 14:18, NİHAT YAŞAR yazmış:

Sayın hocam ben Nihat YAŞAR Şanlıurfa Merkez Mete Has İlkokulu Müdürüyüm. 18 yıllık Eğitimci 14 Yıllık Eğitim Yöneticisiyim. sayın hocam izniniz olursa başkanlığınızda Matematik öğretmeni Derya YILMAZ ve Yrd.Doç.Dr. Rıza GÖKLER tarafından hazırlanan ;

" okul yöneticilerinin yetki kullanımı kaygı (OYKÖ) : Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması" nı Şanlıurfa da yapacağım Yüksek Lisans çalışmasında kullanmak istiyorum. Teşekkürler.

NİHAT YAŞAR
 nihatyasar63@hotmail.com

Doç. Dr. (Associtaed Prof. Dr.) Reecep KOÇAK Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü 60250 TOKAT

EK-4

ŞANLIURFA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA (ANKET UYGULAMA) İZNİ



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 50790867/903.05/1770884
Konu: Nihat YAŞAR

05/05/2014

ZİRVE ÜNİVERSİTESİNE
GAZİANTEP

Üniversiteniz Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Nihat YAŞAR'ın bilimsel çalışmayı ile ilgili, Valilik Makamından alınan 02/05/2014 tarih ve 1756509 sayılı yazı yazınız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Hadi BEDİR
Müdür a.
Millî Eğitim Şube Müdürü

EKLER

1-Yazı (1 sayfa)

Sorumlu Bulunulmaktadır

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
GELEN EVRAK	
GELEN TARİHİ	14.05.14
EVRAK NO	1891
KS	2

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
GELEN EVRAK	
GELEN TARİHİ	15.05.14
EVRAK NO	
KS	

Prof. Dr. Mehmet Akif İsmail
Prof. Dr. Ayhan İsmail

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 nci maddesi gereğince görevli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Hamidiye mh.N.Cevheri Cd.ŞANLIURFA
Elektronik Ağ: sanliurfa.meb.gov.tr
e-posta: ezkh63@meb.gov.tr

Ayrıca Bilgi İçin: H.BÜYÜKORUÇ V.B.K.T.
Tel: 0414 314 20 06
Faks: 0414 312 30 83



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 50790867/903.05/1756509
Konu: Nihat YAŞAR'ın Araştırma İzni

02/05/2014

VALİLİK MAKAMINA
ŞANLIURFA

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Nihat YAŞAR'ın İlîmiz Şanlıurfa Merkezinde görev yapan Okul Müdürlerine "Okul Müdürlerinin Yetki Kullanımı Konusundaki Kaygıları (Şanlıurfa Örneği)" konulu bilimsel çalışmayı 15/03/2014-15/04/2014 tarihleri arasında Okul Müdürlerine anket uygulama çalışmalarını yürütmesi ile ilgili Zirve Üniversitesinin 18/02/2014 tarih ve 251 sayılı yazılarıyla teklif edilmiştir.

Adı geçen öğrencinin belirtilen tarihlerde uygulama çalışmalarına katılımı Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hadi BEDİR
Müdür a.
Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
02/05/2014

Metin İLÇİ
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Şifalı Elektronik
Ank Et Aynadır
02/05/2014

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Hamidiye mah.N.Cevheri Cad.ŞANLIURFA
Elektronik Ağı: <http://sanliurfa.meb.gov.tr>
E-posta: uzk63@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: H.BÜYÜKORUÇ VALİ Kİ.
Tel: 0414 314 20 00
Faks: 0414 312 39 33