

## İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar

Abdurrahman Tanrıöğen<sup>1</sup>

Zafer Yücel<sup>2</sup>

### Özet

Yetki, yönetim alanında çalışan bilim adamlarının çoğu tarafından örgütsel etkililiği gerçekleştirmenin önemli bir aracı olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunları, araştırmaya katılan 211 yöneticilerin algılarına dayalı olarak belirlemektir. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen 62 maddelik bir ölçek yardımıyla toplanmıştır. Elde edilen verileri analiz etmek amacıyla deneklerin yanıtlarının ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, ortalamalar arasındaki farkların seçilen bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ise t-testi ve varyans analizi yapılarak sınanmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, Denizli ilinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticiler yetki kullanımında “orta” düzeyde sorun yaşamaktadırlar. Yöneticilerin yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları, müdür ya da müdür yardımcısı olmalarından etkilenmezken, okul türü, okulda tekli ya da ikili öğretim yapılması, okuldaki bina, personel ve öğrenci sayıları gibi değişkenlerin algıları farklılaştırdığı gözlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Yetki, yetki kullanımı

---

<sup>1</sup> Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

<sup>2</sup> Denizli Anadolu İmamhatip Lisesi İngilizce Öğretmeni

## **Principals' Problems In Using and Delegating Authority**

### **Abstract**

Authority is being seen as a very crucial tool of achieving organizational effectiveness by almost all scholars in the field of organizational administration. The purpose of this research was to determine the problems which primary school administrators face during exercising of their authority as perceived by 211 primary school administrators participated to this study. The data has been collected by administering an 62 items instrument developed by the researchers in order to determine the administrators' perceptions toward the problems they face while they exercise of their authority. The data collected has been analyzed by calculating means and standard deviations and applying statistical techniques such as t-test and one way analysis of variance. After analyzing the data, it's been found that the school administrators perceived the problems of exercising their authority at moderate level. The perceptions of the administrators related to the exercise of authority differ according their selected professional characteristics such as the type of schools they work for, the number of building, staff and students they have and the type of program (part time and full time) but do not differ according to the positions of administrators (principal or assistant principal).

Key Words: Authority, the exercise of authority

### **Giriş**

Belirli bir amacı ya da amaçlar grubunu gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütlerde, amaca ulaşmada atılan ilk adım farklı düşünsel ve fiziksel becerileri olan bireylerin işbölümünü ve eşgüdümünü sağlamak olmalıdır. Düşünsel ve fiziksel becerilerinden başka, beklentileri ve gereksinimleri de farklı olan bireylerin amaçlar doğrultusunda davranışta bulunmalarını, işbölümü ile kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmelerini amaç birliği yaptığı diğer örgüt çalışanlarıyla eşgüdümsel bir çaba içerisine girmelerini sağlamak yönetimin gerçekleştirmek durumunda olduğu önemli görevlerin ilk sıralarını alır. Çünkü, örgüt çatısı altındaki bireylerin amaçlar doğrultusunda sahip oldukları sorumlulukları yerine getirmemeleri durumunda, örgütlerin etkisiz olması ve giderek yok olması sonucu ortaya çıkabileceğinden, yöneticilerin temel görevinin çalışanların davranışlarını amaçlara yönlendirmek olduğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Klasik dönemden günümüze kadar yönetim bilimciler, çalışanların "amaca yönltilmesi" konusu üzerinde titizlikle durmuş ve insanları etkilemenin yollarını aramışlardır. Bu arayış içerisinde, güç ve yetki kavramları tanımlanmış ve yöneticilerin insanları etkileme aracı olarak kabul edilmiştir.

Zaman zaman güç ve yetki kavramlarının eş anlamlı olarak kabul edilmiş ve kullanılmış olmasına karşın, Max Weber, yetkiyi "bir kişinin başkalarını etkilemek için kullandığı yasal hak" olarak tanımlamıştır (Dunham ve Pierce, 1989). Weber yetkiyi baskı ve zorlama içeren gücün yasallaşmış şekli olarak kabul etmektedir. Bireyler sahip oldukları yetkiyi örgütte işgal ettikleri pozisyondan ve yasalardan almaktadır. Yetki sahibi bir kişiden gelen emirler ya da talepler, sorgusuz sualsiz kabul edilmelidir. Çünkü yetki, hiyerarşinin üst kademelerinde bulunanların

aşağılarda bulunan kişiler üzerindeki yasal etkileme gücüdür (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1999).

Weber'in ile Klasik Örgüt Kuramı'nın yetkiye ilişkin görüşleri arasında benzerlikler bulunmaktadır. Klasik yetki kuramına göre, yetki örgütlerin çalışma, karar verme ve bireyleri etkileme doğrultusunda kullanacağı kurumsal bir haktır (Dunham ve Pierce, 1989). Klasik yöneticilerin insana bakış açısı düşünüldüğünde, zaten doğuştan tembel olan ve çalışmaktan nefret eden bireylerin amaca yönlendirilmesinde onlara yasal gücün yani yetkinin uygulanmasının iyi bir yöntem olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel etkililiğe ulaşmanın formüllerini ayrıntılarıyla bulmaya çalışan klasik örgüt kuramcılarının yetki kullanımına önem verdikleri görülmektedir. Yetki, yönetim sürecini tanımlamaya çalışan kuramcılardan Henri Fayol'un POCCC formülünde "emir verme" (commanding) olarak, Gulick'in POSDCoRB formülünde "yönlendirme" (directing) olarak göz önünde tutulmaktadır (Hoy ve Miskel, 1996; Tanrıoğen, 2004). Yine Fayol, örgütsel etkililiğe ulaşmada örgütlere yön vereceğini vurguladığı ondört ilkesinden ikincisinde yetkiyi "emir verme hakkı" olarak tanımladıktan sonra, bireylerin sahip oldukları sorumluluğa denk yetkilerinin bulunmasının gerektiğini ileri sürmektedir (Dunham ve Pierce, 1989).

Yetki ve yetki kullanımının örgütsel etkililik üzerindeki etkisi üzerinde duranlar sadece klasikler olmamıştır. Yetkiyi örgütlerin kurumsal bir hakkı olarak kabul eden klasiklerin ardından, Chester Barnard (1938)' in öncülük ettiği davranışçılık akımı yetkiyi "yetkinin kabulü yaklaşımı" ya da "yetki kuramı" başlıkları altında incelemişler ve astların üstlerden gelen emirleri kabul etme eğiliminde oldukları durumları belirlemişlerdir. İnsan İlişkileri Yaklaşımı olarak da adlandırılan Neo-Klasik Yönetim düşüncesinin önderlerinden biri olan Mary Parker Follett de diğer yaklaşımlardan pek farklı olmamakla birlikte yetkinin görevle birlikte ortaya çıktığını ileri süren "fonksiyonel yetki" ya da "durumsal yetki" gibi isimlerle anılan bakış açısını geliştirmiştir. gibi davranışçı ve insan ilişkileri yaklaşımının temsilcileri de "yetkinin kabulü", "durumsal yetki" gibi yaklaşımlarla yetkinin önemi üzerinde çalışmalar yapmışlardır (Özalp, Tarihsiz).

Görüldüğü gibi, örgütsel yapıyı kuran ve işleten güç (Çelik, 2003) niteliğindeki yetki, örgüt çalışanlarının örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmelerinde, diğer örgüt çalışanlarıyla eşgüdümsel etkinlikler yoluyla sorumluluklarını yerine getirmelerinde ve sonuç olarak örgütsel etkililiğe ulaşmada çok önemli etkisi olan bir eylemler dizgesi; yönetsel bir erktir. Bu araştırmada böylesine önemli olan yetkinin ilköğretim okullarında sorunsuz bir biçimde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi hedeflenmektedir.

## **Yöntem**

İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunları belirleme amacını taşıyan bu araştırma için tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma aşağıdaki sorulara yanıt verecek biçimde tasarlanmıştır.

1. İlköğretim Okulu yöneticileri okul yönetiminin (a) “okul işletmesi”, (b) “personel işleri”, (c) “eğitim-öğretim işleri” ve (d) “öğrenci işleri” boyutlarında yetkilerini kullanırken hangi düzeyde ve ne tür sorunlar yaşadıklarını algılamaktadırlar?

2. İlköğretim Okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları onların; (a) görev türleri, (b) çalıştıkları okul türü, (b) çalıştıkları okuldaki öğretim zamanlaması, (c) çalıştıkları okuldaki bina sayısı, (d) çalıştıkları okuldaki personel sayısı ve (e) çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

### **Evren**

Bu araştırmanın evreni, 2004–2005 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Denizli İl Merkezinde bulunan 92 resmi, 7 özel eğitim ve 5 özel ilköğretim okulunda görev yapan 274 ilköğretim okulu yöneticisinden oluşmaktadır.

### **Örneklem**

Başlangıçta uygulama için örneklem alma yoluna gidilmemiş ve 274 yöneticinin hepsine ulaşılmak istenmiştir. Ancak, okul yöneticilerinin izinli, sevkli, raporlu ya da görevli olmaları sebebiyle dağıtılan 274 anketten 236 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 25 tanesi eksik ve tutarsız doldurulması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Böylelikle evrenin tümüne ulaşılamamış ve değerlendirilmeye uygun anketleri dolduran 80’i okul müdürü, 131’i de müdür yardımcısı olan toplam 211 yönetici bu araştırmanın örneklemi oluşturmuştur. Örneklem evrenin %77’sini oluşturmaktadır.

### **Veri Toplama Aracı**

Bu araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen Yetki Kullanımı Sorun Envanteri (YKSE) aracılığıyla toplanmıştır. Bu aracı geliştirmek amacıyla, Denizli ilinde farklı okul türlerinde çalışan yöneticilerden açık uçlu bir soruyla okulun “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim-öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında yetki kullanımı sırasında ne türlü sorunlarla karşılaştıklarını maddeler halinde yazmaları istenmiştir. Yöneticilerin açık uçlu soruya verdikleri yanıtlar tek tek incelenerek çetele tutulmuş ve yöneticilerin en az % 25’inin belirttiği sorunlar bir araya getirilerek 62 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Araçta yetki kullanımında ortaya çıkabilecek sorunlar sıralanmış ve yöneticilerin sözkonusu sorunlarla hangi sıklıkta karşılaştıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Yöneticilerin sorunlarla karşılaşma sıklıklarını ölçmek amacıyla Likert tipi dörtlü derecelendirmeye (Hemen hemen her zaman-4, Çoğu Zaman-3, Arasına-2, Hemen hemen hiçbir zaman-1) dayalı bir ölçek kullanılmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik analizi esas uygulamadan sonra, iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeğin tamamı ve boyutlarına ilişkin hesaplanan güvenilirlik katsayıları Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Ölçeğe ilişkin güvenirlik katsayıları

BOYUTLAR	Cronbach Alpha
Ölçeğin Tamamı	.9789
Okul İşletmesi	.9312
Personel İşleri	.9466
Eğitim Öğretim İşleri	.9254
Öğrenci İşleri	.9212

Ölçeğin kapsam geçerliğini belirlemek için uzman görüşlerine başvurulmuş ve araştırmacı maddelerin okul yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında karşılaşılabileceği olası sorunları büyük oranda belirlediği kanısına varılmıştır. Ayrıca araştırmada yöneticilerin bireysel ve mesleki özelliklerini belirlemek amacıyla bir anket formu düzenlenmiştir.

### Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde “SPSS 11 for Windows” (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Ölçekte bulunan maddelere verilen yanıtların hangi aralıkta toplandığını belirlemek amacıyla  $n-1/n$  formülü kullanılarak aralıkların alt ve üst değerleri belirlenmiştir. Buna göre, aralıklar şöyle oluşturulmuştur:

Hemen Hemen Her Zaman	: 3.25 – 4.00
Çoğu Zaman	: 2.50 – 3.24
Arasıra	: 1.75 – 2.49
Hemen Hemen Hiçbir Zaman	: 1.00 – 1.74

Araştırmada grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı “t-testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi”, farkın hangi gruplar arasında olduğu “Scheffe Testi”, teknikleriyle araştırılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi “.05” olarak alınmıştır.

### Bulgular

Birinci araştırma problemi “İlköğretim Okulu yöneticileri “yetki kullanımı” sırasında hangi düzeyde ve ne tür sorunlar yaşadıklarını düşünmektedirler?” biçiminde oluşturulmuştu. Bu probleme yanıt vermek amacıyla araştırmaya katılan yöneticilerin her maddeye verdikleri yanıtların ortalaması 125.72, standart sapması ise 41.58 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Levene testi yardımıyla deneklerin yanıtlarının ortalamalarının varyanslarının homojen ve dağılımın normal bir dağılım olduğu görüldüğünden, yöneticilerin yetki kullanımında karşılaştıkları sorunların düzeylerini (yüksek, orta, düşük) belirlemek amacıyla, standart sapma ortalamaya eklenerek ve ortalamadan çıkartılarak üç düzey belirlenmiştir. Bu hesaplama göre sorun düzeyleri,  $\bar{X} > 167$  ise “yüksek”,  $\bar{X} < 84$  ise, “düşük”,  $84 < \bar{X} < 167$  ise “orta” olarak kabul edilmiştir. Yöneticilerin yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunların düzeyleri, aralık sınırları ve frekansları aşağıdaki Tablo’da verilmektedir.

Tablo 2. Yöneticilerin Yetki Kullanımı Sırasında Yaşadıkları Sorunların Düzeyleri

Algı Ortalaması	Frekans	%	Düzye
167 ve üstü	35	16,6	Yüksek
84-167	153	72,5	Orta
83 ve altı	23	10,9	Düşük

Tablo 2’de görüldüğü gibi, İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin önemli bir çoğunluğu, yetki kullanımında “orta” düzeyde sorunlar yaşadıklarını düşünmektedirler.

Birinci araştırma probleminde ayrıca, yöneticilerin “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim-öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” boyutlarında ne türden sorunlar yaşadıklarının belirlenmesi hedeflenmişti. Problemin bu boyutuna yanıt verebilmek amacıyla, deneklerin ölçekteki maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları en yüksekte en düşüğe doğru sıralanmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin Yetki Kullanımı Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar (Okul İşletmesi Boyutu)

OKUL İŞLETMESİ BOYUTU		
SORUNLAR	$\bar{X}$	DÜZEY
Okul bina ve tesislerinin bakım-onarımının düzenli olarak yapılmasında	2.52	Çoğu Zaman
Okulun parasal kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında	2.38	Arasıra
Okul bahçesinde uygulama ve yeterli oyun alanlarının oluşturulmasında	2.20	Arasıra
Okulun temizliği ile ilgili, personelin görevlerini yerine getirmesinde	2.13	Arasıra
Okulda kütüphane veya kitaplık kurulması veya çalıştırılmasında	2.11	Arasıra
Okulun yeterli düzeyde ısınmasında	2.00	Arasıra
Sivil savunma tedbirlerinin alınmasında	1.93	Arasıra
Okul bahçesinin yeterli düzeyde ağaçlandırılmasında	1.91	Arasıra
Yangından korunma tedbirlerinin alınmasında	1.91	Arasıra
Yazı işlerinin yapılmasında	1.83	Arasıra
Kooperatif veya kantinin çalıştırılmasında	1.83	Arasıra
Hesap işlerinin yapılmasında	1.82	Arasıra
Ayniyat işlerinin yapılmasında	1.80	Arasıra
Okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında	1.70	Hiçbir Zaman

Tablo 3’ün incelenmesiyle, yöneticilerin “okul işletmesi” boyutunda yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunların ikisi dışında “arasıra” düzeyinde olduğu görülmektedir. Yöneticiler, “okul bina ve tesislerinin bakım-onarımının düzenli olarak yapılmasında” “çoğu zaman” düzeyinde sorunlar yaşadıklarını ifade ederlerken, “okulun yeterli düzeyde aydınlatılmasında” ise hiç sorun yaşamadıklarını belirtmektedirler.

Tablo 4. Yöneticilerin Yetki Kullanımı Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar (Personel İşleri Boyutu)

PERSONEL İŞLERİ BOYUTU		
SORUNLAR	$\bar{X}$	DÜZEY
Okul- çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde	2.12	Arasıra
Verim/morali yükseltmek için ödül ve ceza kullanımında	2.07	Arasıra
Sosyal faaliyetlerde personelin görevlendirilmesi veya izlenmesinde	2.05	Arasıra
Personelin hizmet içi eğitim kurslarına katılmasında	2.03	Arasıra
Öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmasında	2.02	Arasıra
Okulun insan kaynaklarının rasyonel olarak kullanılmasında	1.98	Arasıra
Okulda alınan kararlara personelin katılmasında	1.98	Arasıra
Personelin izlenmesi veya denetlenmesinde	1.97	Arasıra
Nöbet işlerinde personelin görevlendirilmesi veya izlenmesinde	1.95	Arasıra
Mevzuatın uygulanmasında	1.94	Arasıra
Aday personelin yetiştirmeleri için gerekli önlemlerin alınmasında	1.87	Arasıra
Sicil ve disiplin işlerinin yapılmasında	1.77	Arasıra
Sağlık veya askerlik işlerinin yapılmasında	1.66	Hiçbir Zaman

Okulun “personel işleri” boyutunda yetki kullanımı sırasında yaşanma olasılığı bulunan 13 sorundan 12’sine ilişkin yöneticilerin algıları “arasıra” düzeyinde bulunmuştur. Sadece “sağlık ve askerlik işlerinin yapılmasında” hiçbir zaman sorun yaşamadıklarını algılamaktadırlar.

Tablo 5. Yöneticilerin Yetki Kullanımı Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar (Eğitim-Öğretim İşleri Boyutu)

EĞİTİM-ÖĞRETİM İŞLERİ BOYUTU		
SORUNLAR	$\bar{X}$	DÜZEY
Çevredeki örgütlerin okula maddi destek sağlamak için harekete geçirilmesinde	2,37	Arasıra
Bilgisayar destekli öğretimin yapılmasında	2,32	Arasıra
Eğitici kulüplerin okul ve çevre şartlarına göre oluşturulup, yürütülmesinde	2,21	Arasıra
Okulda öğrencilerin karşılaştıkları problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasında	2,15	Arasıra
Boş geçen derslerin doldurulması için gerekli önlemlerin alınmasında	2,12	Arasıra
Okulda bulunan laboratuarlardan bütün sınıfların faydalanmasında	2,11	Arasıra
Okulun çalışmaları konusunda halkın bilgilendirilmesinde	2,09	Arasıra
Ders araçlarının bakım veya onarımının düzenli olarak yapılmasında	2,07	Arasıra
Eğitim ve öğretimle ilgili planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında	2,06	Arasıra
Okulda bulunan işliklerden bütün sınıfların faydalanmasında	2,02	Arasıra
Okulda bulunan ders araçlarının eğitim ve öğretimde kullanılmasında	2,00	Arasıra
Öğretimin yapılmasında veya izlenmesinde	1,87	Arasıra

Tablo 5'teki verilere göre, yöneticiler, çalıştıkları okullarda “eğitim-öğretim işleri” boyutunda yetkilerini kullanırken, “arasıra” düzeyinde sorunlar yaşadıklarını ifade etmektedirler.

Tablo 6. Yöneticilerin Yetki Kullanımı Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar (Öğrenci İşleri Boyutu)

ÖĞRENCİ İŞLERİ BOYUTU		
SORUNLAR	$\bar{X}$	DÜZEY
Rehberlik hizmetlerinin yapılmasında	2,16	Arasıra
Öğrenci başarısızlığının giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasında	2,16	Arasıra
Okulda devamsız öğrencilerin okula devamının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasında	2,14	Arasıra
Rehberlik ve danışma hizmetlerinden öğrencilerin faydalanmasında	2,13	Arasıra
Öğrenci disiplin işlerinin yapılmasında	2,04	Arasıra
Öğrencilerin okula kaydedilmesinde	1,96	Arasıra
Beslenme hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirlerin alınmasında	1,90	Arasıra
Öğrenci sağlık muayenelerinin her yıl yapılmasında, gelişim durumlarının dosyalara işlenmesinde	1,88	Arasıra
İlk yardım hizmetlerinin gereğine uygun olarak yürütülmesinde	1,85	Arasıra
Sınavlar veya sınıf geçme işlerinin yapılmasında	1,75	Arasıra
Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılmasında	1,64	Arasıra

Yöneticiler çalıştıkları okullarda yetkilerini kullanmaları sırasında okulun “öğrenci işleri” boyutunda da çok fazla sorun yaşamadıklarını, sorunlara ilişkin algılarının “arasıra” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir.

İkinci araştırma problemi, “İlköğretim Okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları onların; (a) çalıştıkları okul türü, (b) çalıştıkları okuldaki öğretim zamanlaması, (c) çalıştıkları okuldaki bina sayısı, (d) çalıştıkları okuldaki personel sayısı ve (e) çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmişti. Bu problemi yanıtlamak amacıyla, yöneticilerin yetki kullanımında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algı ortalamalarının seçilmiş bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği “tek yönlü varyans analizi” ve “t-testi” yapılarak denetleme yoluna gidilmiştir. Analizlere ilişkin tablolar aşağıda verilmektedir.



Tablo 7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre “Yetki Kullanımı” Sırasında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Algıları

Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	t	F	p
Görev Türü	Müdür	80	120,91	38,96	1,319		0,189
	Müdür Yard.	131	128,66	42,83			
Okul Türü	Resmi İ.Ö.O	182	130.04	42.07		7,84	0,001*
	Özel Eğitim O.	16	103.12	19.35			
	Özel İ.Ö.O	13	93.15	28.85			
Öğretim Zamanı	Tam Gün	105	118,20	33,78	-2,664		0,008*
	İkili Eğitim	106	133,19	46,88			
Okuldaki Bina Sayısı	Tek Bina	98	114,38	31,54		7,48	0,000*
	İki Bina	97	129,13	41,76			
	Üç Bina	33	151,45	54,38			
	Dört Bina	3	126,00	34,04			
Personel Sayısı	1-20 Arası	40	118,37	32,09		4,33	0,006*
	21-40 Arası	83	117,12	31,47			
	41-60 Arası	53	140,51	46,83			
	60 ve üstü	35	132,14	55,50			
Öğrenci Sayısı	1-500 Arası	85	113,41	30,63		5,03	0,002*
	501-1000 Arası	57	129,66	43,06			
	1001-1500 Arası	29	133,17	36,38			
	1501 ve üstü	40	140,87	54,80			

\*p&lt;0.05

Tablo 7’de araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algı puanları ortalamalarının değişik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi ve varyans analizi sonuçları verilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, okul yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında yaşadıkları sorunlara ilişkin algıları “görev türü” değişkenine göre değişmezken, “okul türü”, “öğretim zamanı”, “bina sayısı”, “personel sayısı” ve “öğrenci sayısı” gibi değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan 80 okul müdürünün yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılarının ortalaması 120,91 olarak, 131 müdür yardımcısının algı puanları ortalaması ise 128,66 olarak hesaplanmıştır. Bu iki ortalama arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,319$ ;  $p>0.05$ ).

Yöneticilerin yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları, “okul türü”, “eğitim zamanı”, “okuldaki bina sayısı”, “okuldaki personel sayısı” ve “öğrenci sayısı” gibi değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

“Tekli” ve “ikili” öğretim yapan okullarda çalışan yöneticilerin algı puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı t-testi ile denetlenmiş ve iki grubun algı

puanları arasında “ikili öğretim” yapan okullarda çalışan yöneticilerin lehine anlamlı bir fark bulunmuştur.

Yöneticilerin sorunlara ilişkin algı puanları arasında “okul türü”, “okuldaki bina sayısı”, “okulda çalışan personel sayısı” ve “okulda öğrenim gören öğrenci sayısı” gibi değişkenlere göre anlamlı farkların olup olmadığı ise tek yönlü varyans analizi ve ardından Scheffe testi ile denetlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda Tablo 7’den de görüleceği gibi, sözkonusu değişkenlerin hepsine göre yöneticilerin algı puanları ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Değişkenlere tek tek bakıldığında, Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin ortalamaları ile Özel İlköğretim Okulu ve Özel Eğitim Okulu yöneticilerinin ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunurken, Özel İlköğretim Okulunda ve Özel Eğitim Okulunda çalışan yöneticilerin ortalamaları arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Farklı sayıda binası olan okullarda çalışan yöneticilerin algı puanları ortalamasına (151,45) bakıldığında bu gruptaki yöneticilerin en fazla sorunla karşılaşanlar olduğunu görmekteyiz. Okuldaki personel sayısı ve öğrenci sayısı gibi değişkenlerin de yöneticilerin algı puanlarını etkileyen değişkenler olduğu görülmektedir. Personel sayısı 41-60 olan okulların ve öğrenci sayısının 1500’ü aştığı okullarda çalışan yöneticilerin diğer yöneticilerden daha fazla sorun yaşadıkları anlaşılmaktadır.

## **Tartışma**

Farklı niteliklere sahip okullarda görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerin “yetki kullanımı” sırasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılarının ve bu algıların farklı değişkenlere göre değişip değişmediğinin belirlenmesine çalışılan bu araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda, Denizli ilinde görev yapan yöneticilerin yetki kullanımı sırasında “orta” düzeyde sorunlarla karşılaştıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Denizli ilinde görev yapan yöneticilerin yetkilerini kullanmada çoğu zaman herhangi bir güçlükle karşılaşmadıkları biçiminde de yorumlanabilir. Chester Barnard ve diğer davranışçı yöneticilerin savunduğu “yetkinin kabulü” görüşüne göre astlar yöneticilerden gelen taleplerin, (1) doğasını anladıklarında, (2) örgütün amaçları ve değerleriyle çelişmediğine karar verdiklerinde, (3) kendi bireysel çıkarlarıyla uyumlu olduğunu gördüklerinde ve (d) fiziksel ve düşünsel olarak sözkonusu talepleri yerine getirme becerileri olduğuna inandıklarında yöneticinin emir ve taleplerine olumlu yaklaşmaktadırlar (Dunham ve Pierce, 1989). Bu araştırmaya katılan yöneticilerin yetkilerini kullanırken “orta” derecede sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmeleri, Denizli ilindeki öğretmenlerin yöneticilere çok fazla sorun yaşatmadığı ve yöneticilerin yetki kullanımlarına fazla olumsuz tepkilerde bulunmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Barnard ve diğer davranışçıların “yetkinin kabulü görüşü” çerçevesinde düşünüldüğünde, yöneticilerin yetki kullanımında çok fazla sorun yaşamamalarının nedeni olarak, yetkinin doğasını anladıkları, yöneticilerin okulun amaç ve değerleriyle çelişen emirler vermedikleri, öğretmenlerin fiziksel ve düşünsel olarak yönetici emir ve taleplerini yerine getirme yeterliliklerinin

bulduğunu ve yönetici taleplerinin öğretmenlerin bireysel ilgi ve ihtiyaçlarıyla çelişmediği gibi çıkarımlar yapılabilir. Bir başka açıdan bakıldığında böyle bir sonucun elde etmesi, Türk Milli Eğitim Sistemi'nde yöneticilerin sahip oldukları yetkilerin açık ve enet bir biçimde tanımlandığını ve personelin bu yetkiyi meşru olarak kabul ettiklerinin, yöneticilerle personelin yetki konusunda bir kavram kargaşası yaşamadıklarının ve personelin yöneticilerin yetkilerini meşru olarak kabul ettiklerinin bir göstergesi olabilir. Öte yandan, ülkemiz eğitim sisteminde, öğretmenlerin çoğu zaman yöneticilerin yetki uygulamalarına karşı çıkma hakları ve cesaretlerinin bulunmadığı şeklinde bir yorumun üzerinde de düşünülmesi yararlı olabilir.

Okul yöneticilerinin yetki kullanımı sırasında karşılaştıkları sorunlara okul yaşamında önemli görülen boyutlar çerçevesinde baktığımızda, birkaç istisna dışında, yöneticilerin, “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim-öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” gibi yönetsel sorumluluklarını yerine getirirken de fazla yetki kullanma sorunuyla karşılaşmadıklarını görüyoruz. Hemen hemen ölçekte sıralanan tüm sorunları “arasıra” yaşadıklarını söyleyen yöneticilerin yukarıda belirttiğimiz nedenlerle, yetkilerini astlarına kolaylıkla kabul ettirdiklerini söylemek yanlış bir çıkarım olmayacaktır. Sadece “okul işletmesi” boyutunda, “okul bina ve tesislerinin bakım-onarımının düzenli olarak yapılması”nda “çoğu zaman”(X=2.52) düzeyinde sorun yaşadıklarını ifade etmektedirler. Bu durumun okul müdürlerinin okulun bina ve tesislerinin bakım ve onarımı konusunda çok fazla esnekliklerinin bulunmadığı, ne kadar yetki ile donatılırsa donatılsın, binaların yaşatılmasının maddi sorunlarla iç içe olduğunun bir sonucu olduğunu ileri sürmek mümkündür. Öte yandan yine aynı boyutta bulunan “Okulun yeterli düzeyde aydınlatılması”nda, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu “hiçbir zaman” sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulguya dayanarak, okullarımızda herhangi bir aydınlatma sorununun bulunmadığını, okuldaki personel ile yöneticilerin okulun aydınlatılması konusunda farklı düşünmediklerini ileri sürmek mümkündür. Aynı yorum, “personel işleri” boyutunda bulunan “sağlık veya askerlik işlerinin yapılması”nda da yöneticilerin “hiçbir zaman” sorun yaşamadıkları sonucu için de yapılabilir.

Yöneticilerin anılan dört boyutta “arasıra” düzeyinde sorun yaşamalarının, gerçekte, okul ve okul yönetiminin etkili olması doğrultusunda önemli bir ayrıcalık olduğu ileri sürülebilir. “Arasıra” düzeyinde sorunun yaşanması, okullarımızda, yöneticiler ile öğretmenler ve diğer personel arasında birbiriyle çelişen görüş ve düşüncelerin bulunmadığı anlamına da gelebilir.

Araştırma kapsamındaki 80 okul müdürü ile 131 müdür yardımcısının yetki kullanımı sırasında karşılaşılan sorunlara yönelik algı puanları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmaması, yetki kullanımı sorunlarına ilişkin okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının algı çerçevelerinin benzer olduğu biçiminde yorumlanabilir. Hem müdürler, hem de müdür yardımcılarını okullarda yetki kullanımı sırasında “orta” düzeyde sorunlarla karşılaşmakta ve “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim-öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” gibi okul yönetiminin boyutlarında yetki kullanımı sırasında müdür ve müdür yardımcılarının “arasıra” düzeyinde sorunlarla karşılaştıkları sonucu çıkarılabilir.

Araştırma bulgularına göre, “tekli” ve “ikili” öğretim yapan okullarda görev yapan yöneticiler arasında sorunları algılama farklılığı görülmektedir. İkili öğretim yapan okullarda görev yapan yöneticilerin sorunlara ilişkin algı ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Bu bulguya dayanarak, böyle bir durumun ikili öğretim ile yöneticilerin iş yüklerinin artması nedeniyle, onların sorunlara bakış açısını olumsuz yönde etkilemesine neden olduğu ileri sürülebilir. Başka bir deyişle, yöneticilerin iş yüklerinin artmasının, yetki kullanımı sorunlarını artırma potansiyeline sahip olabileceği tartışılabilir. Aynı gerekçe ile, daha fazla personelle, öğrenciyle ve daha fazla binanın bulunduğu okullarda çalışan yöneticilerin de giderek daha fazla yetki kullanma sorunu ile karşılaşma olasılıklarının bulunduğu ileri sürülebilir.

### **Kaynakça**

- Barnard, C.I. (1982). *The Functions of the Executive*. (30th Ed.). London: Harvard University Press.
- Çelik, K. (2003). “Örgütsel Kontrol”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dunham, R.B. ve Pierce, J.L. (1989). *Management*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. ve Donnelly, J.H.(1999). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Homewood, IL: BPI Irwin.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (1996). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Özalp, İnan (Tarihsiz). *İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon*. Eskişehir: Bayteş A.Ş.
- Tanrıoğen, A. (2004). “Yönetim Kuramlarının Gelişimi”, *Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu*, 25-27 Ocak 2004, Antalya.