



Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi¹

Zehra KESER **
Tokay GEDİKOĞLU ***

Özet

Bu araştırma ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma derecelerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2005-2006 eğitim-öğretim yılında, Gaziantep ili merkez ilçelerinde bulunan, tüm resmi ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Okul müdürlerinden elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinde, okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri kullanarak sorumluluklarını 3,6 ortalamaıyla yerine getirebildikleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin en yüksek ortalamaıyla bürokratik işleri, en düşük ortalamaıyla da okul gelişimiyle ilgili işleri yerine getirdikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Ortaöğretim okul müdürü; yetki; sorumluluk

¹ Bu makale yüksek lisans tez çalışmasından çıkarılmıştır.

** Araştırma Görevlisi; Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, keser@gantep.edu.tr

*** Prof. Dr.; Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, gedikoglu@gantep.edu.tr

Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility

Zehra KESER
Tokay GEDİKOĞLU

Abstract

The aim of this study was to analyze the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility. All high school principals in central districts of Gaziantep participated in the study. The study was conducted during the academic year of 2005-2006. Statistical analyses of the data showed that school principals realized their responsibility with the mean value of 3,6. The principals achieved their responsibility with the highest mean value in bureaucratic duties and the lowest in school development.

Keywords: High school principal; authority; responsibility.

Giriş

İnsanlar hastalıklarını tedavi ettirmek, eğlenmek, ibadet etmek, ürünlerini işlemek, barınmak ve yeni şeyler öğrenmek gibi sosyal, kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarını gidermek amacıyla bir arada yaşamaya başlamışlardır. Topluluk halinde yaşamak insanlık için bir seçim değil, adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Birlikte yaşamaktan dolayı ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi için ise bazı kişilerin liderliğine ihtiyaç duyulmuş ve yönetim kavramı ortaya çıkmıştır.

Evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olan yönetim (Genç, 2004: 17), toplumun yapısında meydana gelen hızlı değişimler neticesinde bir takım dallara ve uzmanlık alanlarına ayrılmıştır. Eğitimin, yirmi birinci yüzyıldaki kalkınma çabalarında veya daha zengin ve müreffeh ülke olma hedefine varmak için sürdürülen uğraşlarda, çok önemli ve işlevsel bir araç haline gelmesi (Gedikoğlu, 2005: 69) ile birlikte “Eğitim Yönetimi” de yepyeni bir uzmanlık alanı oluşmaya başlamıştır. Eğitim yönetimi, eğitim hizmeti sunmak üzere kurulan eğitim örgütlerinin önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için, etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1994: 12). Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı büyük ölçüde insan olduğu için ve insani ilgilendiren konularda daha titiz davranılması gerektiği için eğitim örgütlerinin yönetilmesi diğer örgütlerin yönetilmesinden oldukça farklıdır.

Örgütler, amaca yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere oluşturulmuş teknik, sosyal ve ekonomik araçlardır (Genç, 2004: 32). Eğitimde kastedilen örgütler de okullardır. Okullar her ülkede kamuoyunun, hükümetlerin, sivil toplum örgütlerinin ve bilim adamlarının ilgi gösterdiği örgütlerin başında gelir. Çünkü okulların işlevleri, ülke kalkınması ile doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte okulların bir ülke için yaşamsal önem taşıyan rollerini yerine getirebilmeleri ancak etkili bir şekilde yönetilmeleri ile mümkündür (Gümüşeli, 1996a: 16).

Okulların etkili olmaları ve hedeflerine ulaşabilmeleri, eğitim öğretim programlarının yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin etkili olmasına bağlıdır. Nasıl ki, bir yemek yapılırken aynı malzemeler kullanıldığı halde farklı lezzetler ortaya çıkıyorsa, okullarda da

Keser, Z., Gedikoğlu, T.(2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

öğrenci, öğretmen ve çevre faktörleri sabit kalarak, okul müdürünün değiştirilmesi okulu ve okulun etkinliğini tümüyle farklılaştırabilir.

Eğitim örgütlerinde bu denli fark yaratacak, okulu amaçlarına ulaştıracak, onu etkili ve verimli kılacak okul müdürlerinin tanımını yapmak oldukça zordur. Okul müdürü önceleri bürokratik bir yönetici olarak tanımlanırken, zamanla çalışanların işini kolaylaştıran bir kişi ve son yıllarda eğitimsel bir lider olarak tanımlanmaktadır (Beck vd, 1993: 96). Geçmişte okul müdürlerin ne yapacakları oldukça açık ve kesin çizgilerle belirlenmişti. Buna göre okul müdürü öğrenci disiplinini sağlayan ve okul binasıyla ilgili sorunları halleden kişi konumundaydı (DiPaola vd, 2003: 7). Ancak günümüzde bilginin ön plana çıkmasıyla birlikte öğrenme, bilgiye sahip olma, eğitim ve eğitim standartları konularına odaklanılmıştır (Lashway, 2001: 10). Ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler ve bilginin değer kazanması eğitim yöneticileri ile bilim adamlarını yeni değerler ve ilkelerle tutarlı olacak, alternatif okul yönetimi biçimlerinin geliştirilmesine yöneltmiştir. Etkili okullarla ilgili araştırmaların, okul müdürlerini etkileyip yükledikleri rolleri ve beklentileri arttırmıştır.

Personel işleriyle ilgilenmek, okul bütçesini izlemek, stajyerlik işlemleriyle uğraşmak, okul servislerini kontrol etmek, kantinleri denetlemek, okul içi ve okul çevresinin güvenliğini sağlamak, öğrenci disiplinini sağlamak, okulun eğitim lideri olmak, okul ve toplum arasında ilişki kurmak gibi işler okul müdürünün görevlerinden yalnızca bir kaçıdır (Groff, 2001: 19). Genel olarak, okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde eğitim öğretim işleri, öğrenci ve personel hizmetleri, müfredat geliştirilmesi, toplumsal ilişkilerinin geliştirilmesi, okul bütçesi ile ilgili işler olarak sınıflandırılmıştır (Vikki, 2003; Edward, 2000; Lashway, 2003: 3).

Teske ve diğerleri, (1999: 11) okul müdürlerinin bu çok yönlü ve her biri için ayrı uzmanlık, bilgi ve deneyim gerektiren görevlerini yerine getirebilmeleri ve etkili okullar yaratabilmeleri için bazı sorunlara çözüm bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar: “eğitim/okul finansmanı”, “politik çekişmelerin eğitim kurumlarını etkilemesi”, “müfredat ve işgünlerinin belirlenmesi” ve özellikle “merkezden yönetim” sorunları olarak sıralanmıştır.

Türkiye’de her ne kadar müfredat ve işgünlerinin belirlenmesi okul müdürlerinin görev alanları dışında olsa bile, diğer sorunlu alanlar yani eğitim finansmanı, eğitimin bir

politika malzemesi olarak kullanılması ve özellikle de merkezden yönetim, etkili okulların yaratılmasında ve yönetilmesinde büyük bir sorun oluşturmaktadır. Merkezden yönetim, bir ülkede merkez memurların daha geniş yetkilere sahip olduğu ve alt kademelerin yetkilerinin ve takdir haklarının azaldığı bir yönetim biçimidir (Tortop, 1999: 91). Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)’in işleyişindeki merkezi yönetim, yetkinin üst makamlarda toplanmasına neden olmuştur. Yetkinin örgütlerde belirli bir mevkide bulunan belirli bir kişiye verilmiş olan karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı (Şimşek, 2002: 187) olarak tanımlanmasından hareketle merkezi yönetimlerde yetkinin tepede toplanmasından dolayı işlerin tek bir noktadan idare edilmeye çalışıldığı söylenebilir.

Örgütler ister merkezi ister yerinden yönetilsin kurumlarda ortaya çıkan sorunların giderilmesi ve işlerin sistemli bir şekilde yürütülmesi için bazı yönetim ilkeleri oluşturulmuştur. Bunlardan birisi de, yetki ve sorumluluk denkliği ilkesidir. İlkenin temelinde, bir yöneticinin sahip olduğu yetkilerle, taşıdığı sorumluluğun birbirine denk olması yatar (Karaman, 1996: 2). Bu denge yazı tarafı yetki, tura tarafı da yetkilerle örtüşen sorumluluk olan bir paraya benzetilebilir. Drucker (1994: 299)’a göre, teoride bu denklik ilkesi akla uygun görünmekte iken; uygulamada karşılaşılan sorunların çoğunun altında yetki ve sorumluluk denkliği ilkesinin çiğnenmesi yatmaktadır.

Yetki beraberinde sorumluluk da getirmektedir. Herhangi bir şeyden sorumlu olan kişi iş ile ilgili rapor vermeye, açıklama ve analizler yapmaya, olayların sebep ve sonuçları yorumlamaya mecburdur (Leithwood, 1999: 17). Yöneticilerin en çok dile getirdikleri sorunlarından birisi, sahip oldukları yetkiden daha fazla sorumluluk taşımalarıdır. Yetki ve sorumluluk dengesizliği özellikle MEB’e bağlı okullar gibi merkezi modelle yönetilen örgütlerde daha sık görülmektedir.

Amaç

Yetki sınırlılıklarına rağmen sorumluluk alanlarının genişliği, okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu araştırmanın amacı, bu bilgiler ışığında ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin, yasalar çerçevesinde kendilerine verilen yetkilerini kullanarak sorumluluklarının ne kadarını yerine getirebildiklerini belirlemektir.

Keser, Z., Gedikoğlu, T.(2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Araştırma eğitim camiasında okul müdürlerinin yaşadıkları düşünölen, merkezi yönetimden kaynaklanan yetki ve sorumluluk dengesizliğini ortaya çıkarması ve bu dengesizliğin beraberinde getirdiği sorunlara çözümleri önermesi açısından büyük önem taşımaktadır. Buradan hareketle araştırmada şu probleme yanıt aranmaya çalışılmıştır:

“Ortaöğretim okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri nedir?”

Yöntem

Bu araştırma betimsel bir çalışma olup, genel tarama modeline göre yapılandırılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2005-2006 eğitim öğretim yılında, Gaziantep ili merkez ilçelerinde bulunan 36 resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Evrenin tamamında veri toplama aracı uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi Anketi” kullanılmıştır. Veri toplama aracı, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ortaöğretim kurumu müdürlerinin görevlerinden oluşan 50 maddelik, 5 seçenekli Likert tipi bir ankettir. Ankette kullanılan seçenekler, puanlar ve sayısal sınırları Tablo 1’de gösterilmiştir. Ölçeğin sonunda araştırmaya katılan kişilerin konuya ilişkin görüşlerini belirtecekleri boş bir alan bırakılmıştır.

Tablo 1- Anket Maddelerinin Puanları, Seçenek ve Sayısal Sınırları

Puanlar	Seçenekler	Sayısal Sınırlar
1	Hiç Katılmıyorum	1,00-1,79
2	Katılmıyorum	1,80-2,59
3	Kararsızım	2,60-3,39
4	Katılıyorum	3,40-4,19
5	Tamamen Katılıyorum	4,20-5,00

Veri toplama aracının geliştirilmesi esnasında konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelenip “Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumu Müdürü Görev Tanımı”nda yer alan görev listesindeki her bir ifade bir davranışı ölçecek şekilde 96 maddeden oluşan madde havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan anket farklı yöntemlerle geçerlik ve güvenilirlik açısından

Keser, Z., Gedikoğlu, T.(2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

test edilmiştir. Anket, geçerlik çalışmalarında sıklıkla uygulanan kapsam ve yapı geçerliği bakımından incelenmiştir.

Kapsam geçerliğini test etmek için, alanda çalışan akademisyenlerin ve eğitim yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Madde havuzundaki önermeler, araştırmanın amacına uygunluğu, gerekli veriyi toplayabilme durumu, problemi yansıtması, kolay anlaşılabilirliği ve ölçek geliştirme tekniklerine uygunluğu bakımından incelenmiştir. Gerekli düzenlemelerden sonra 79 maddelik veri toplama aracı kullanılarak pilot uygulama yapılmıştır. Araştırma evrenine dahil olan okul müdürlerinin tamamına anketin uygulanacak olmasından dolayı pilot çalışma Adıyaman ili ve ilçelerindeki 42 ortaöğretim okulunda görev yapan, 42 okul müdürü ve 73 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 115 okul yöneticisine uygulanmıştır.

Anket yapı geçerliği bakımından incelenirken madde toplam korelasyonlarına, madde ayırıcılık özelliğine bakılmış ve faktör analizi yapılmıştır. Bireylerin tek tek her maddeye verdiği cevap ile maddelerin tümüne verdiği cevaplardan elde edilen toplam puan arasındaki korelasyon hesabı madde analizi olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2001: 118). Bu yöntemle her bir maddeden elde edilen puanlar ile testin bütününden elde edilen puanlar karşılaştırılmış ve madde-toplam korelasyonu .30'dan düşük çıkan 12 madde anketten çıkarılmıştır.

Ankette yer alan soruların madde ayırıcılık özelliğine bakmak için denemelik formdaki toplam puanlar küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır. Üstten % 27 ve alttan %27'lik gruplar arasında ilişkisiz t-testi yapılmıştır. Test sonucunda anlamlılık değerleri .05'ten büyük olan 9 madde anketten çıkarılmıştır.

Faktör analizi, birden fazla değişkene bağlı bir değişkeni açıklamaya aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile yapmayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir (Büyüköztürk, 2003: 117). Ancak faktör analizi yapılmadan önce ölçeğin faktör analizi işlemlerine uygunluğu kontrol etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına bakılmalı ve Barlett Sphericity testi yapılmalıdır. Yapılan çalışmada veri toplama aracının KMO değeri: 0,82, BS testinde $p=0,00$ değerinde anlamlı çıkmıştır. Bu bulgular ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Anket maddelerine PCA (Principal Component Analysis) tekniği kullanılarak dik döndürme yaklaşımı olan varimax uygulanmıştır. Böylece faktörlerin kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulmaları sağlanmış ve ilk döndürmede 7 faktörlü bir yapı oluşmuştur. Faktör yükü .45' den düşük ve binişik olan maddeler ölçekten çıkarılıp yeniden döndürme yapıldıktan sonra, 5 faktörlü bir ölçek elde edilmiştir. Madde içerikleri ve benzer çalışmalardaki gruplamalar göz önüne alınarak faktörlere “okul gelişimi, personel işleri, eğitim öğretim işleri, bürokratik işler ve çevre ile ilgili işler” isimleri verilmiştir.

Veri toplama aracının güvenilirliğini hesaplamak için, test maddeleri yansız olarak ikiye bölünmüştür. Cronbach Alfa katsayısı birinci yarı grup için .94 (n=40) ve ikinci yarı grup için .89 (n=39) bulunmuştur. Ölçeğin Spearman Brown iki yarı test korelasyonu .84' tür. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı da .95'dir. bu değerler anketin güvenilirliği konusunda somut kanıtlar sunmaktadır.

Yapılan kapsam geçerliği, yapı geçerliği ve güvenilirlik analizi çalışmaları sonunda 5 faktörlü, 50 maddelik bir anket elde edilmiştir. Gerekli izinler alındıktan sonra anket araştırmacı tarafından 36 ortaöğretim kurumundaki okul müdürüne uygulanmıştır. Tüm anketler değerlendirmeye alınmıştır.

Probleme cevap arama sürecinde maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. İstatistiksel işlemlerin yapılmasında SPSS 13.0 programından yararlanılmıştır.

Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde araştırma sorularını cevaplamak amacıyla toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve bu bulgularla ilgili tartışmalara yer verilmiştir. “Ortaöğretim okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları kullanma dereceleri nedir?” sorusuna cevap aranırken, ortaöğretim okul müdürlerinden elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına ilişkin sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2- Faktörlere Verilen Cevapların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Algı Düzeyleri

Faktörler	N	\bar{X}	SS	Algı düzeyi
Okul Gelişimi	36	3,2	0,93	Kararsızım
Personel İşleri	36	3,7	0,26	Katılıyorum
Eğitim Öğretim İşleri	36	3,5	0,45	Katılıyorum
Çevre İle İlgili İşler	36	3,9	0,58	Katılıyorum
Bürokratik İşler	36	4,0	0,45	Katılıyorum
Toplam	36	3,6	0,54	Katılıyorum

Elde edilen sonuçlara göre, 36 ortaöğretim okul müdürü kendilerine verilen yetkilerle okuldaki sorumluluklarını 5 puan üzerinden 3,6 ortalama ile yerine getirebilmektedirler. Bu ortalama “Katılıyorum” algı düzeyine denk gelmektedir.

Öksüm (2001) ilköğretim okul müdürlerinin yetki kullanma yeterliklerinin değerlendirildiği çalışmada benzer bulgulara ulaşmıştır. Çalışmada öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okul müdürlerini yetkilerini kullanmaları açısından yeterli görmüşlerdir. Dolayısıyla benzer iki çalışma farklı örneklem grubuna uygulanmış olmasına rağmen, birbirine yakın sonuçların ortaya çıkması, okulların genelinde yetki ve sorumlulukların aynı derecede kullanıldığına dair bir görüş ortaya atabilir.

Okul müdürlerinin anket maddelerine verdikleri cevaplar her bir faktör için ayrı ayrı incelenmiştir. Faktörlerle ilgili bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Okul gelişimi faktörüne ilişkin bulgular

Ankete verilen cevaplar genel olarak incelendiğinde en düşük ortalamanın ($\bar{X} = 3,2$) okul gelişimi faktörüyle ilgili maddelere ait olduğu görülmüştür. Bu ortalama “Kararsızım” algı aralığına denk gelmektedir.

Gümüşeli (1996b: 27) çalışmasında, McEvan tarafından 1992 yılında, 500 okul müdürüyle yürütülen bir araştırmaya yer vermiştir. Araştırmada, okul yöneticiliğinde başarılı olabilmek için en kritik davranışlarından 2’sinin “Vizyon, misyon ve amaçları belirlemek ve korumak” ve “Okulu geliştirme planı hazırlamak” olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın

sonucu, okul gelişimiyle ilgili görevlerin oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bir okulda eğitim kalitesini arttıracak çalışmalar yapılması, yeni projeler üretilmesi, okulun paylaşılan bir vizyonunun olması, tüm personel, öğrenci ve velilerle birlikte stratejik bir planın hazırlanması ve tüm bu işlerin yeni ders yılı başında uygulanabilecek durumda olması, okul gelişimi için fevkalade önemli, önemli olduğu kadar da zorunlu işler arasındadır. Ancak Tablo 3'den okul müdürlerinin bu tür görevlerini yerine getirmede yeteri kadar başarılı olmadıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisler ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurma, teknolojik araçları okula kazandırma, eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlama ile ilgili görevlerini daha yüksek ortalamayla yerine getirildiği belirlenmiştir. Böylece araç gereç temini ve disiplin konuları haricinde, okul müdürlerinin okul gelişimine çok fazla katkıları olmadığı düşünülmektedir.

1998-1999 öğretim yılında Kentucky' de bir hizmet içi eğitim programına katılan 97 okul müdürünün %39'u okul gelişim planını hazırlama, %29'u teknolojik gelişmeler, %22'si de planlama ve organizasyon konusunda eğitim almaları gerektiğini ifade etmişlerdir (Ricciardi, 2000:16). Her iki araştırmadan elde edilen paralel verilere dayanarak bir genelleme yapılacak olursa, okul müdürlerinin acilen araştırma, geliştirme, iyileştirme projeleri üretme, bunları uygulama ve planlama konularında kendilerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Tablo 3- Okul Gelişimi Faktörüne İlişkin Maddeler, Ortalama ve Algı Düzeyleri

No	Okul gelişimi faktörüne ilişkin maddeler	\bar{X}	Algı düzeyi
1	Okul için misyon ve vizyon geliştirmekteyim.	3,56	Katılıyorum
2	Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamaktayım.	3,75	Katılıyorum
3	Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak için gerekli araştırmaları yapmaktayım.	3,28	Kararsızım
4	Eğitim kalitesini yükseltip, bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için araştırmaya dayalı iyileştirme projeleri hazırlamaktayım.	2,86	Kararsızım
5	Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlamaktayım.	2,56	Katılmıyorum
6	Okulun gelişim planlarını hazırlamaktayım.	2,56	Katılmıyorum
7	Araştırma ve planları uygulamaya koymaktayım.	2,61	Kararsızım
8	Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler almaktayım.	2,69	Kararsızım

Keser, Z., Gedikoğlu, T.(2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

9	Okulda ahenkli bir çalışma düzeni kurmaktayım.	3,06	Kararsızım
10	Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan planlamaktayım.	3,17	Kararsızım
13	Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamaktayım.	3,67	Katılıyorum
29	İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisler ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurmaktayım.	4,28	Tamamen Katılıyorum
30	Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirmekteyim.	3,92	Katılıyorum
32	Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlamaktayım.	3,83	Katılıyorum
43	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlamaktayım.	3,50	Katılıyorum
GENEL ORTALAMA		3,2	Kararsızım

Personel işleri faktörüne ilişkin bulgular

Tablo 2’den personel işleri faktörü ile ilgili ortalamanın, anketin genel ortalamasından yüksek ($\bar{X} = 3,7$) ve “Katılıyorum” algı aralığında çıktığı görülmektedir. Bu sonuca göre, okul müdürlerinin, personel işleriyle ilgili görevleri nispeten yerine getirdikleri söylenebilir. Tablo 4’te de okul müdürlerinin personeli görevlendirme ve personelin performansındaki verim düşüklüğünün sebeplerini araştırmayla ilgili maddelere “Kararsızım” algı düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin mevcut personellerini atadıkları bölüm dışında, okulda farklı alanlarda görevlendirme yetkisinin olmayışı ve düşük performans sergileyen öğretmenlere ve diğer personele karşı herhangi bir yaptırımda bulunamaması, anket maddelerinin bu şekilde cevaplanmasının nedeni olabilir.

Tablo 4 – Personel İşleri Faktörüne İlişkin Maddeler, Ortalama ve Algı Düzeyleri

No	Personel işleri faktörüne ilişkin maddeler	\bar{X}	Algı düzeyi
11	Personeli görevlendirirken görev tanımına uygunluk esasını göz önünde bulundurmaktayım.	3,22	Kararsızım
16	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon faaliyetleri yürütmekteyim.	4,06	Tamamen Katılıyorum
17	Okulda her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekteyim.	3,53	Katılıyorum
18	Tüm personelin işleri ile ilgili alanlarda yetişmeleri için tedbirler almaktayım.	3,56	Katılıyorum
19	Personel arasında işbirliğinin tesisini ve uyumunu sağlamakta yol gösterici bir rol oynamaktayım.	4,00	Katılıyorum
21	Personelin performansında verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırmaktayım.	3,33	Kararsızım
24	Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri almaktayım.	3,94	Katılıyorum
28	Personelin sağlık, temizlik, düzen ve beslenme işleri ile ilgili işleri takip etmekteyim.	3,67	Katılıyorum
38	Okulun iç öğeleriyle (idari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı ve diğer personel) iş birliği içinde çalışmaktayım.	4,33	Tamamen Katılıyorum
42	Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurmaktayım.	4,47	Tamamen Katılıyorum
49	Aday personelin yetişmesi için gerekli önlemleri almaktayım.	3,92	Katılıyorum
GENEL ORTALAMA		3,7	Katılıyorum

Ricciardi (2000)'in çalışmasında da benzer bulgulara rastlanarak bir genelleme yapma imkanı oluşmuştur. Çalışmada okul müdürlerinin yaklaşık yarısı (%49), personel performansının geliştirilmesi konusunda sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Gerek okul müdürlerine yasal olarak personeline müdahale etme olanağı verilerek, gerekse okul personelinin performansını arttıracak, ihtiyaca yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenerek sorunun aşılabileceği düşünülmektedir.

Eğitim öğretim işleri faktörüne ilişkin bulgular

Keser, Z., Gedikoğlu, T.(2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 5'e göre de okul müdürleri eğitim öğretim işleriyle ilgili yalnızca 2 görevlerini (Madde:14, 37) tam olarak yerine getirmektedirler. 4 madde ise (Madde:15, 27 40, 41) "Kararsızım" algı düzeyinde yanıtlanmıştır. Bu durumda okul müdürlerinin en temel görevleri olan eğitim öğretim hizmetlerini yerine getirmediği söylenebilir.

Tablo 5- Eğitim Öğretim İşleri Faktörüne İlişkin Maddeler, Ortalama ve Algı Düzeyleri

No	Eğitim öğretim işleri faktörüne ilişkin maddeler	\bar{X}	Algı düzeyi
12	Yıllık ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarında öğretmenlere rehberlik etmekteyim.	3,42	Katılıyorum
14	Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık etmekteyim.	4,50	Tamamen Katılıyorum
15	Öğretmenler kurulunda alınan kararların gerekli görülenlerini üst makamlara bildirmekteyim.	3,17	Kararsızım
20	Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izlemekteyim.	3,75	Katılıyorum
25	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermekteyim.	3,44	Katılıyorum
26	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamaktayım.	3,78	Katılıyorum
27	Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri almaktayım.	2,78	Kararsızım
33	Ders araç ve gereçlerinin verimli kullanılması için gerekli tedbirleri almaktayım.	4,00	Katılıyorum
37	Eğitim faaliyetlerinin sevgi ve şefkat anlayışı içinde yürütülmesini sağlamaktayım.	4,28	Tamamen Katılıyorum
40	Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetelerinin yazılarını incelemekteyim.	3,28	Kararsızım
41	Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaparak uygun görülenleri gösterime açmaktayım.	3,36	Kararsızım
GENEL ORTALAMA		3,5	Katılıyorum

Anket maddelerinin analizi, okul müdürlerinin eğitim öğretim işlerini 3,5 ortalama ile yerine getirdiklerini göstermektedir. Leithwood ve diğerleri (1999: 53) eğitim yönetimi alanında yayınlar yapan dört derginin 1985-1995 yılları arasındaki tüm sayılarını incelemiştir. Burada yöneticilerin yerine getirmesi gereken 6 sorumluluk alanı olduğu ve birinci sırada eğitimsel görevlerin geldiği görülmüştür. Bu çalışma bize eğitim öğretim işlerinin okul yönetimi alanında öncelikli alan olduğuna dair somut bir veri sunmaktadır. Ancak tablo 2'de

Keser, Z., Gedikoğlu, T.(2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

okul müdürlerinin eğitim öğretim işleriyle ilgili görevlerini, okul gelişimiyle ilgili görevlerinden sonra en düşük ikinci ortalamayla yerine getirdikleri görülmektedir.

1998 yılında, Maryland (ABD’de eyalet)’da görev yapan ortaöğretim müdürlerinin niteliksel eksiklikleri belirlemek amacıyla 21 müfettiş ve 121 okul müdürü adayı ile 24 okulda bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonunda, okul müdürlerinin eğitim öğretim konuları haricinde çok fazla sorumlulukları olduğu belirlenmiştir. Bu sorumlulukların verdiği iş yükünden dolayı okul müdürlerinin asıl görevleri olan öğrenci başarısını arttırmaya yeterince zaman ayıramadıkları vurgulanmıştır (Maryland State Board of Education, 2000: 22). Türkiye’de Aksoy (1993) tarafından Ankara’da yapılan “Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanını Kullanma Biçimleri” adlı betimsel araştırma bu verileri destekler niteliktedir. Aksoy’a göre, lise müdürleri zamanlarının ancak % 16’sını eğitim-öğretim işlerini yapmak için kullanmaktadırlar. Eğitim öğretim hizmetlerinin bir okulun varoluş amacı olduğu düşünülürse, okul müdürlerinin eğitimsel görevlerine daha fazla zaman ayırmalarını sağlayacak tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Çevre ile ilgili işler faktörüne ilişkin bulgular

Okul müdürleri çevre ile ilgili işlerini 3,9 ortalama ve “Katılıyorum” algı düzeyinde yerine getirmektedirler. Okul müdürleri, okul binasının çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kullanılması ve çevredeki fiziki imkanlardan okulun yararlanması konusunda üzerlerine düşen görevi yerine getirmektedirler. Ancak, yakın çevre ve ailelerle ilişki kurulması ve işbirliği yapılması konusunda bazı sıkıntılar olduğu söylenebilir. Bu durum, velilerin eğitime çok önem vermemesi ve okulla işbirliği yapmaya gönüllü olmamasıyla açıklanabilir.

Skinner (2004), okul müdürlerinin çevreden beklentilerini ve bu beklentilerin okul müdürünün rollerine etkisi incelemiştir. Çalışmada okulun toplum, öğrenci ve öğretmenlerle işbirliği yapması halinde, okul müdürlerinin eğitim ve öğrenci başarısı gibi konularla daha fazla ilgilenebileceği vurgulanmıştır. İşbirliğine dayalı bir okul kültürü geliştirmek, kendileri ile ilgili konularda ailelerin karar almaya katılımları konusunda onları cesaretlendirmek, aile ve toplumun diğer üyeleriyle verimli ilişkiler kurmak etkili liderliğin şartları arasında yer almaktadır (Leithwood, 2005: 621). Bu görüşler ışığında, okul müdürlerinin çevreyle olan

mevcut ilişkilerini korumaları ve velilerle olan ilişkilerin gelişmesi için çaba göstermeleri, etkili okulların yaratılması hususunda büyük önem taşımaktadır.

Tablo 6- Çevre İle İlgili İşler Faktörüne İlişkin Maddeler, Ortalama ve Algı Düzeyleri

No	Çevre ile ilgili işler faktörüne ilişkin maddeler	\bar{X}	Algı Düzeyi
34	Yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem vermekteyim.	3,64	Katılıyorum
35	Çevre imkanlarından okulun yararlanmasını sağlamaktayım.	4,50	Tamamen Katılıyorum
36	Okulun imkanlarından çevrenin yararlanmasını sağlamaktayım.	4,53	Tamamen Katılıyorum
39	Okulun dış öğeleriyle (Okul koruma Derneği, Okul Aile Birliği, vb. gibi) işbirliği içinde çalışmaktayım.	3,75	Katılıyorum
GENEL ORTALAMA		3,9	Katılıyorum

Bürokratik işler faktörüne ilişkin bulgular

Bürokratik işler faktörü, anket maddeleri arasında en yüksek ($\bar{X} = 4,0$) ortalamaya sahip faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürleri özellikle bütçe ile ilgili maddelerin büyük çoğunluğuna “Tamamen Katılıyorum”, algı düzeyinde cevap vermişlerdir. Yetki devri yapılması, cezai işlem uygulaması ve olağanüstü hallerin ilgili makamlara bildirilmesi gibi okul müdürünü diğer personel ve üst makamlardaki kişileri karşı karşıya getirecek görevlerin yapılması konusunda, okul müdürlerinin daha hassas davrandıkları görülmektedir. Zorunlu haller dışında okul müdürleri bu tür görevlerini yerine getirmediklerini sözlü açıklamalarıyla beyan etmişlerdir. Okul müdürleri, okul binası, temizliği ve güvenliği konusunda da hizmet alımında büyük sıkıntılar yaşadıklarını, okul bütçesini bu yönde kullanamadıklarını, buna rağmen bu görevlerini ellerindeki imkanlar göz önüne alındığında en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmalar, okul müdürlerinin okulda geçirdikleri zamanın büyük kısmını bürokratik işler için harcadıklarını göstermektedir (Aksoy, 1993; Tamelen, 1999: 76). Tüm okul müdürlerinden, görevlerini yerine getirmeleri beklenir. Ancak okul müdürlerinin zamanının çoğunu bu işlere ayırması, özellikle öğrenci ihtiyaçlarının karşılanmasına, eğitim öğretim hizmetlerinin tam olarak yapılmasına engel olmaktadır (Murphy, 1998). Bürokratik

Keser, Z., Gedikoğlu, T.(2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

işler faktöründe, özellikle bütçe ile ilgili maddelerin, üst makamlarca kolayca denetlenmesi mümkündür. Okul gelişimi, personel işleri, eğitim öğretim hizmetleri, çevreyle ilgili işlerin yerine getirilmemesi okul müdürlerini doğrudan etkilemezken; bürokratik işlerin aksaması halinde hakkında cezai işlem yapılacak ilk kişi okul müdürleridir. Ayrıca bürokratik işlerin fazla zaman almasına rağmen, genellikle özel yönetim becerisi gerektirmeyen, okul müdürü dışında diğer personel tarafından da rahatça yapabilecek işler olduğu söylenebilir. Anket maddelerine verilen cevaplara göre de, okul müdürünün gerekli durumlarda, müdür yardımcılarını ya da diğer personele yetki devrinde bulunarak bazı işleri yürütülebildiği söylenebilir. Tüm bu etkenler, bürokratik işlerin yüksek ortalama ile yapılmasının nedenleri arasında gösterilebilir.

Tablo 7- Bürokratik İşler Faktörüne İlişkin Maddeler, Ortalama ve Algı Düzeyleri

No	Bürokratik işler faktörüne ilişkin maddeler	\bar{X}	Algı düzeyi
22	Gerektiğinde astlara yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlamaktayım.	4,06	Katılıyorum
23	Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda yasal yetkimi kullanmaktayım.	3,69	Katılıyorum
31	Okul binası ve tesislerin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunması ve güvenliği için gereken tedbirleri almaktayım.	3,75	Katılıyorum
44	Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarının Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapmaktayım.	4,33	Tamamen Katılıyorum
45	Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesini sağlamaktayım.	4,39	Tamamen Katılıyorum
46	Okulun yıllık bütçesini hazırlamaktayım.	3,69	Katılıyorum
47	Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapmaktayım.	4,33	Tamamen Katılıyorum
48	Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirmekteyim.	3,97	Katılıyorum
50	Yapılan rutin işleri standartlaştırmaktayım.	4,42	Tamamen Katılıyorum
GENEL ORTALAMA		4,0	Katılıyorum

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak çalışma ile ilgili genel sonuçlara ve yapılan önerilere yer verilmektedir.

Araştırma kapsamında MEB'e bağlı resmi ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin yasalar çerçevesinde kendilerine verilen yetkilerini kullanarak sorumluluklarını 5 tam puan üzerinden 3,6 aritmetik ortalama ile yerine getirdikleri belirlenmiştir. Ortaöğretim okul müdürleri en yüksek ortalama ile ($\bar{X} = 4,0$) bürokratik işler faktörüne ait görevlerini, daha sonra çevreyle ilgili görevlerini ($\bar{X} = 3,9$), personel işleriyle ilgili görevlerini ($\bar{X} = 3,7$), eğitim öğretimle ilgili görevlerini ($\bar{X} = 3,5$) ve en düşük ortalama ile ($\bar{X} = 3,2$) okul gelişimi faktörüne ilişkin görevlerini yerine getirmektedirler. Elde edilen veriler ışığında, okul müdürlerinin araştırmada yer alan hemen her alanda ve özellikle okul gelişimi ve eğitim öğretim işleriyle ilgili alanlarda sorumluluklarını yerine getirirken yetkilerini tam olarak kullanma noktasında problemleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlardan yola çıkarak tartışılması gereken en önemli konu, okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri istenilen manada niçin kullanamadıkları sorusudur. Bu soru değişik çalışmalarda incelenmiş ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır (Aksoy, 1993; Conley, 1994; Darrly, 1992; Growe, 2003; Ricciardi, 2000; Tekse, 1999; Vikki, 2003). Ancak burada özellikle vurgulanmak istenen nokta, okul müdürlerinin sahip oldukları yetkiler ile kendilerine geniş bir yelpazede yüklenen sorumluluklarını gerçekleştirme arasında göze çarpan dengesizliktir. Bu yorumlamayı daha somut verilere dayandırmak için anket maddelerinden üç tanesi incelenebilir.

Madde 5: Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlamaktayım. $\bar{X} = 2,5$ Katılmıyorum.

Madde 18: Tüm personelin işleri ile ilgili alanlarda yetişmeleri için tedbirler almaktayım. $\bar{X} = 3,5$ Katılıyorum.

Madde 40: Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetelerinin yazılarını incelemekteyim. $\bar{X} = 3,2$ Kararsızım.

Yukarıdaki maddeler farklı faktör gruplarında yer alan ve değişik algı düzeylerinde yanıtlanan maddelerdir. Burada sadece üç tanesini örnek olarak gösterilen bu görevlerin, birbirlerinden farklı alanlarda uzmanlık isteyen görevler olduğu açıktır. Okulun hedeflerini ortaya koyan stratejik plan hazırlama, organizasyon, planlama ve örgütlenme alanlarında uzmanlık gerektirmektedir. Personelin işleri ile ilgili alanlarda yetişmesini sağlamak için ise, okul müdürlerinin hem denetleme ve değerlendirme konusunda, hem de bireysel gelişim konusunda belirli düzeyde uzmanlığa erişmiş olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Son maddede yer alan, okulda çıkan dergi ve gazetelerin incelenmesi ise zaman alan bir iş olmasının yanı sıra yazım, dilbilgisi ve edebiyat alanlarında uzmanlığı gerekli kılmaktadır.

Her biri ayrı uzmanlık gerektiren beş ayrı faktörde ortaya çıkan görevlerin yerine getirilmesine dair sorumluluğun tek bir kişiye, yani okul müdürüne verilmiş olması, söz konusu bu görevlerin tam anlamıyla ve sağlıklı bir şekilde yapılmasını zorlaştırdığı, hatta zaman zaman imkansız kıldığını söylenebilir.

Okul müdürlerinin görevlerinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi için sorumlulukların öğrenci, öğretmen, veli ve idareciler tarafından paylaşılmasının etkinli olduğu ortaya konulmuştur (Lashway, 2001; Edward, 2000). Gruplar arasında yapılacak görev dağılımları, okul müdürlerinin yüklerini büyük ölçüde hafifletecektir. Örnek olarak, yukarıda tartışılan üç madde yeniden ele alınacak olursa, stratejik planlamayla ilgili görevlerin okul personelinden oluşturulacak, konuyla ilgili bilgisi olan kişilerin önderliğinde yapılması hem hazırlık, hem de uygulama aşamasında yaşanacak sorunları ortadan kaldırması açısından verimli olacaktır. Benzer şekilde, okul gazetesinde çıkacak yazıların bu konuda tecrübeli edebiyat öğretmenleri tarafından takip edilmesi, müdürlerin sorumluluğunda olan bu işin daha etkin, hızlı ve amacına dönük olarak gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.

Okul müdürlerinin sorumluluklarını yerine getirmede, verilen görevlerin çeşitliliği ve değişik alanlarda uzmanlık gerektirmesinin yanı sıra, etkili olan bir diğer husus da, okul müdürlerinin sahip oldukları yetkililerdir. Bilindiği gibi, Türk eğitim sistemi, MEB tarafından merkezden yönetilmektedir. Bir başka deyişle, Türkiye’de okullara personel alımı, yetiştirilmesi, okul programı ve bütçenin kararlaştırılması, iş günlerinin belirlenmesi gibi yetkiler merkezde toplanmıştır. Yetkilerin yoğun olarak merkezde toplanmış olması, okul müdürlerinin yetkilerine dayanarak sorumluluklarını yerine getirmelerinde sorun

yaratmaktadır.

Merkezi yönetimin bir izdüşümü olarak okul müdürlerinin okul bünyesinde çalışmakta olan personeli ödüllendirme ve cezalandırma yetkisinin olmayışı, personelin performansının ölçülmesi ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmesi konusundaki görevlerini yapmalarının önünde bir engel teşkil ettiği düşünülmektedir. Personelin ödüllendirilmesi ve cezalandırılması bir üst makam tarafından görevlendirilen üçüncü kişilerce yürütülmektedir. Sözü edilen süreç içerisinde yapılacak olan yoğun yazışmalar ve bürokratik işlemler de dikkate alındığında, okul müdürlerinin bu görevlerini etkin olarak yerine getirme konusunda isteksiz davranmaları muhtemel görülmektedir. Bu sorunların aşılmasına yönelik olarak, öğrenci, veli, öğretmenler ve bağımsız denetçilerden oluşan bir ekibin kurulması önerilebilir. Okul müdürünün koordinasyon görevini üstlendiği bu ekibin, yerinde değerlendirmeler yapması ve personelin gelişimine katkıda bulunması beklenmektedir. Çünkü okul müdürlerinin sorumluluklarını eğitim ve öğretime katkıda bulunan ve sonuçlarından etkilenen unsurlar ile paylaşması eğitim kalitesini yükseltme bakımından oldukça önemli bir husustur.

Anket maddeleri arasında yer alan “Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan planlamaktayım”, Personeli görevlendirirken görev tanımına uygunluk esasını göz önünde bulundurmaktayım” ve “Personelin performansında verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırmaktayım” gibi “Kararsızım” algı düzeyinde cevaplanan bu görevlerin okul müdürlerinin inisiyatifinde gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Çünkü okullarda yapılacak işlerin planları, personel atamaları ve verim düşüklüğünün sebeplerini giderecek çözüm yolları Bakanlık Merkez Teşkilatı tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin sorumluluklarını yerine getirirken yetki yetersizliğiyle karşı karşıya kaldıklarını söylemek zor değildir.

Eğitimde kaliteyi yakalama ve etkili okullar oluşturmada göz ardı edilmemesi gereken noktalardan birisi de doğru yönetim sistemini seçmek ve uygulamaktır. Yapılan birçok çalışma göstermektedir ki, yerinden yönetim okul müdürlerinin işlerini kolaylaştıran ve dolayısıyla eğitim öğretim hizmetlerinin kalitesini arttıran bir unsurdur. Teske ve diğerleri 1999 yılında New York’un en başarılı 100 okulu arasında üst sıralarda yer alan 4 ilkökul, 2 ortaokul ve 2 lisede yaptıkları çalışmada, okulların başarısının altında yatan nedenleri araştırmışlardır. Sonuçta, bu okulların yerinden yönetildikleri ve okul müdürüyle

öğretmenlerin, personel alımı ve denetlenmesi, yetiştirilmesi, ödüllendirilmesi ve müfredatın uygulanması gibi konularda geniş yetkilere sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile kendi çalışmamıza ait bulgular bir arada değerlendirildiğinde, merkezi yönetimin kaçınılmaz sonucu olarak, yetkinin üst makamlarda toplanıp sorumluluğun tabana yayılmasının, okullarda işlerin yürütülmesini zorlaştırdığı görülebilir. Yetki ve sorumluluk piramidinin yıkılması için Amerika, İngiltere ve Almanya gibi dünyanın gelişmiş birçok ülkesinde uygulanmakta yerinden yönetim sistemine geçilmesi, alternatif bir yaklaşım olarak düşünülebilir.

Araştırma bulgularına ve konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalara dayalı olarak; okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerini arttırmaya ilişkin, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunmak mümkündür:

Öncelikle, okul müdürlerinin üstlenmiş oldukları sorumlulukların fazlalığı ve görevlerin değişik alanlarda uzmanlık gerektirmesi dikkate alındığında, eğitim öğretimin vazgeçilmez unsurları olan veli, öğrenci, öğretmen, ve diğer yöneticilerle sorumlulukların paylaşılması yoluna gidilebilir. Fakat bu paylaşımın işlevsel olabilmesi, ilgili kişilerin katılımıyla, okulun işleyişi, kurallar ve yapılması gerekenler hakkında geniş kapsamlı eğitimlerin verilmesiyle mümkün olabilir.

Ayrıca merkezi yönetimden kaynaklanan yetki yetersizliği ve sorumlulukların fazlalığıyla ilgili dengesizliklerin ortadan kalkması için, yerinden yönetim sistemine geçilmesinin gerekli olduğu öngörülmektedir. Bu noktada, Milli Eğitim Bakanlığı ve ilgili diğer kuruluşlara düşen görev, yurt dışında uygulamalarına sıkça rastlanan yerinden yönetim sistemini, Türk eğitim sistemine uyarlamaktır. Elbette bu tür bir sistem değişikliği, yerleşik bir algılayışın ve süregelen bir düzenin değişmesi anlamına geldiği için ilk etapta sorunlarla karşılaşılabilir. Ancak değişimin amacına uygun olarak gerçekleşmesi ve ortaya çıkması muhtemel aksaklıkların tespiti ve çözüm yolları bulunması için pilot uygulamaların yapılması ve hizmet içi eğitimler verilmesi bu sorunların oluşmasında engelleyici rol oynayabilmektedir.

Okul müdürlerinin birçoğunun okul gelişimi ve eğitim öğretimle ilgili görevlerini istenilen düzeyde yerine getirmediikleri yapılan çalışmanın bulgularıyla ortaya çıkmıştır. Bu

duruma, yetki yetersizliğiyle birlikte okul müdürlerinin niteliklerinden kaynaklanan eksikliklerin de neden olduğu düşünülmektedir. Özellikle okul müdürlerinin araştırma-geliştirme ve iyileştirme yapma, planlama konularında kendilerini geliştirmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Söz konusu eksikliklerin giderilmesi için, okul müdürlerinin hizmet öncesinde okul yönetimi konusunda tam donanımlı hale gelmeleri gerekmektedir. Okul müdürlerinin farklı uzmanlık alanlarında, etkili birer yönetici olarak yetişebilmeleri ise, ancak lisans ve lisans üstü seviyede eğitim yönetimi alanında ve disiplinler arası, çok boyutlu bir öğrenim görmeleri ile mümkün olabilir. Dolayısıyla okul müdürlüğü atamalarında eğitim yönetimi alanında öğrenim görmüş olanlara öncelik tanınmalıdır. Halen görev yapan okul müdürlerine yönelik olarak da, okul yönetimiyle ilgili ihtiyaçların belirlendiği hizmet içi eğitim kurslarının düzenlenmesinin faydalı ve hatta zorunlu olduğunu düşünülmektedir. Bu kursların istenilen düzeyde yarar sağlayabilmesi için, eğitim verecek kişilerin alandaki akademisyenler, uzmanlar ve MEB yetkililerinin yanı sıra, başarılı okul müdürlerinden seçilmesi önerilmektedir.

Benzer sosyoekonomik çevrelerde, aynı okul türlerinde görev yapan bazı ortaöğretim okul müdürlerinin yetkilerini kullanarak sorumluluklarını yerine getirebildiği görülmüştür (Keser, 2007). Bu durum okul müdürlerinin bireysel başarılarından kaynaklanmaktadır. Başarılı okul müdürlerinin mesleki becerilerini diğer okul müdürleriyle paylaşacakları, bilgi alış verişi yapmaya yönelik, örneklerine yurt dışında rastlanan “Meslektaş Destekli Liderlik” (Anderson, 1991: 60) takımları oluşturularak mevcut koşullar içerisinde bir iyileştirme hareketi başlatılabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular açıklanırken, konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalardan ve alanyazından faydalanılmıştır. Bununla birlikte okul müdürlerinin ankette verdiği cevapların doğru olduğu kabul edilmiştir. Ancak gerçekte okul müdürlerinin görevlerini ne kadar ve nasıl yaptıklarını somut kanıtlarla görmek gerekmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin çalışmalarını yerinde gözlemleyerek, onların yerine getirdikleri ve getiremedikleri görevlerine dair daha detaylı ve bilgilendirici veriler toplanabilir. Okul müdürlerinin algılarının altında yatan gerçek sebeplerin ortaya çıkması, yetki ve sorumluluk kullanımıyla ilgili yaşanan sorunlara somut çözüm önerileri getirecektir. Bunun için konuyla ilgili derinlemesine incelemelerin yapılacağı yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynaklar

- Aksoy, N. (1993). *Ankara İli Genel Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimleri*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara.
- Anderson, M. (1991). *Principals- How to Train, Recruit, Select, Induct and Evaluate Leaders for America's Schools*. ERIC Clearinghouse on Educational Management. Collage of Education. University of Oregon.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ., E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara.
- Beck, L. and Murphy, J. (1993). *Understanding the Principalship: Metaphorical Themes 1920s-1990s*. Teachers College Pres. New York.
- Browne, T. (2003). "Becoming a Principal: Role Conception, Initial Socialization, Role-Identity Transformation, Purposeful Engagement", *Educational Administration Quarterly*. Vol. 39, No. 4.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Conley, D. and Goldman, P. (1994). "Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating", *OSSCI Bulletin*. 37(9) pp.1-52.
- Darrily, F. (1992). "Chicago Principals Under School Based Management: New Roles and Realities of the Job", *Annual Meeting of American Educational Association*. April 20-24/ 1992. San Francisco.
- Dipaola, M. and Thomas, W. (2003). *Principals and Special Education: The Critical Role of School Leaders*. (Coppse Document No.Ib-7). Gainesville, FL: University of Florida.
- Drucker, P. (1994). *Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*. Fatoş D. (Çev), ODTÜ Basım İşbirliği.
- Edward, P. (2000). *The Roles and Responsibilities of Effective School Principals*. An Internship Report Submitted to the School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Education. Faculty of Education Memorial University of Newfoundland St, John's Newfoundland.
- Gedikoğlu, T. (2005). "Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(1):66-80:69.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayınları. Ankara.
- Groff, F. (2001). "Who Will Lead? The Principal Shortage" *State Legislatures*. 27(9):16-19.
- Grove, R. (2003). Tomorrow's Leaders: Who Are They and How Will They Lead?, http://eric.uoregon.edu/search_find/abstracts/detail.php?CHNO=EA032882, (Erişim Tarihi: 10.05.2005).
- Gümüşeli, A. İ. (1996a). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Araştırma), İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (1996b). Öğretim Liderliği. *MPM Verimlilik Dergisi*. Sayı: 4
- Karaman, S. (1996). *Liderlik, Motivasyon ve Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Jandarma Teşkilatında Yönetim Faaliyeti*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum.
- Keser, Z. (2007). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki Ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi*. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Keser, Z., Gedikoğlu, T.(2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep.
- Lashway, L. (2001). *New Standarts and Accountability: Will Rewards and Sanctions Motive American's Schools to Peak Performance?* Eric Publications.
- Lashway, L. (2003). *Role of School Leader. Trends and Issues.* Eric Clearinghouse on Educational Management, Eugene.
- Leithwood, K. (1999). Indicators of Effective Leadership, <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09578230410517477>, (Erişim Tarihi: 22.09.2005).
- Leithwood, K. (2005). "Understanding Successful Principal Leadership: Progress on a Broken Front", *Journal of Educational Administration.* 43(6):619-629.
- Leithwood, K. and Duke, D. (1999). *Handbook of Research On Educational Administration.* Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Maryland State Board of Education. (2000). Maryland Task Force on the Principalship: Recommendations for Redefining the Role of the Principal; Recruiting, Retaining and Rewarding Principals; and Improving Their Preparation and Development. www.eric.ed.gov, (Erişim Tarihi: 25.10.2005).
- Murphy, J. (1998). What's Ahead for Tomorrow's Principals. *NAESP Principal Magazine.* September.
- Öksüm, C. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yetki Kullanma Yeterliliklerinin Öğretmenler ve İlköğretim Müfettişleri Tarafından Değerlendirilmesi.* Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon.* Yenilenmiş 7. Baskı. Konya.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar.* PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Tamelen, D. (1999). *Educational Restructuring and the Changing Role of the School Principal in Alberta.* Educational Administration Department of Educational Policy Studies Edmonton, A thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies and Research in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education. Alberta.
- Teske, P and Scheneider, M. (1999). *The Importance of Leadership: The Role of School Principals.* Grant Report.
- TORTOP, N. (1999). *Yönetim Bilimi.* Yargı Yayınevi. 3. Baskı.
- VIKKI, Harris, (2003). The Roles and Responsibilities of a School Principal. www.collectionscanada.ca, (Erişim Tarihi:15.05.2005).