



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy  
2011, Volume: 6, Number: 1, Article Number: 1C0329

**EDUCATION SCIENCES**

Received: October 2010

Accepted: January 2011

Series : 1C

ISSN : 1308-7274

© 2010 www.newwsa.com

**Mahmut Karakaya**

**Feyzi Uluğ**

MEB-Golbasi Hotelhood Tourism Vocation and

Commerce Vocation High School)

mahmut\_karakaya@yahoo.com

fulug@todaie.gov.tr

Ankara-Turkey

**MESLEKİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YETKİ DEVRİ**

**ÖZET**

Araştırma çerçevesinde, okul müdürlerinin görevsel yetki devrine ilişkin değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının değerlendirmeleri arasındaki farklılıklar analiz edilerek yorumlanmaya çalışılmaktadır. Bulgular, okul müdürlerinin belirli görevsel yetki alanlarıyla ilgili, yetki devri uygulamalarına ilişkin görüşleri ile bunların müdür yardımcıları tarafından değerlendirilmesi arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Görüşler arasındaki farklılıklar konu üzerine önemle gidilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Sonuçta bu durum yönetim kalitesine vurgu yapmaktadır. Bu noktada, kapsamlı yönetici eğitimi uygulamalarına gerek vardır. Eldeki verilere göre, okul yönetiminde rutin işlere ilişkin yetkilerin daha alt yöneticilere kaydırılması, bunun için kapsamlı yetki ve görev analizlerinin yapılması da gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetki, Yetki Devri, Okul Yönetimi,  
Yetki Devri Düzeyi, Eğitimde Yetki Devri

**AUTHORITY TRANSFER AT TECHNICAL SECONDARY EDUCATION ASSOCIATION**

**ABSTRACT**

This research, through analysis, tries to interpret the difference between school principals' evaluation of situational authority transfer and assistant school principals' evaluation of situational authority transfer. Indications show that there are significant differences between school principals' apprehension in applications of authority transfer and the assistant school principals' evaluation of these applications. The significant differences between the attitudes show the necessity to seriously focus on the subject. As a consequence, this situation puts stress on management quality. At this point, the need of comprehensive manager education applications is apparent. According to the data provided, it is also necessary to rearrange everyday routine tasks of the school management and transfer the authority to subordinates. Thus, a comprehensive analysis of authorities and duties is essential.

**Keywords:** Authority, Authority Transfer, School Management,  
Authority Transfer Level, Transfer Level In Education

## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Yönetimde etkililiğin ön koşullarından birisi, karar sürecindeki gereksiz engellerin ortadan kaldırılmasıdır. Bu ise yetki devrine işaret eder. Özellikle bürokratik örgütler için temel verimlilik ölçütlerinden birisi yetki devridir (Türkmen, 1994: 120). Yetki devri, yönetsel işleyişte sorunların ortaya çıktığı ve faaliyetin görüldüğü noktaya ya da o noktaya en yakın kademeye yetkinin aktarılmasıdır (Hudson, 1955: 95). Kuşkusuz, yetki devri, yetki aktaranın sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Yetkiyi kullanan, aktaran adına o yetkiyi kullanmaktadır. Ortaya çıkacak sonuçlardan kullanan kadar aktaran da sorumlu olacaktır. Klasik örgüt kuramı; güç, sorumluluk, iş bölümü ve bölümlerin karşılıklı bağımlılığı üzerinde durmuştur. Buna karşılık yetki devrinin öneminin kavranması ise, yönetimde 'insan ilişkileri yaklaşımının' ortaya çıkışıyla birlikte artmıştır (Onaran, 1974:3; Aytürk, 2000: 79).

Yetki devri, örgütsel yönetimin zorunlu gereğidir. Çağdaş yönetimde yöneticinin örgütü daha verimli ve dinamik bir biçimde yönetebilmesi için astlarına ve alt birimlerine yetki devrinde bulunması gerekir. Tek başına her işgören bir işgücünü temsil eder. İş, bir kişinin güç ve enerjisini aşmaya başladığında ise, başka işgörenler devreye girecektir (Keskin, 2005: 3). Sonuçta, her iş bir işbölümünün sonucudur. İşbölümü de kaçınılmaz olarak eşgüdümü yanında getirir. İşbölümündeki artış yönetimde bir sıradüzenin (hiyerarşinin) kurulmasını gerekli kılar. Ancak, bu sıradüzen zamanla asıl işlevinden uzaklaşarak, şişme eğilimi gösterebilir. Bürokratik örgütlerde gereksiz hiyerarşik makamların ortaya çıkması bunun bir örneğidir.

Yetki devri, yönetimin can alıcı öğelerindedir. Aşırı işbölümü ve uzmanlaşma yetki devrini gerekli kılan temel nedeni oluşturur (Aşkun ve Tokat, 2002: 65). Yöneticinin sorumluluğu altındaki işlerin üstesinden gelebilmesi, yetkilerini parça parça alt kademelerle paylaşmasını gerektirir (Newman, 1979: 204).

Astlara, sorumluluk vermek ve bu sorumluluğun gereği olan gücü sağlamak, onları yapılan işlerde hem yetkinleştirmekte, hem de daha önemli işler için güdülemektedir. Daha çok sorumluluğa değer görülme kişide hoşnutluk ve doyumunu yaratırken, başarı ve kabul görme için tetikleyicide olmaktadır. (Johnson, 2000: 15). Sorumlulukların artması çoğu durumda özgüven düzeyini artırmakta; bireyin yeteneğini daha etkili kullanmasına, daha çok öğrenme ve mesleğinde gelişme olanağına yol açmaktadır (Wells, 1993: 26; Rodoplu, 2003: 254).

Bir anlamda yönetim, belirlenen amaçlar yönünde başkalarının etkinliklerini yönlendirme ve eşgüdümlemesidir (Learned ve Sproat, 1965: 46). Bu durumda, yönetici başkalarına işi yaptırandır. Örgütsel yaşamında artan uzmanlaşma ve görevsel yoğunlaşma, üst kademelere doğru çıkıldıkça yetki devrini kaçınılmaz kılmaktadır. Nitekim çağdaş liderlik yazını açısından alındığında, günümüzde tüm kararları tek merkezden alan ve önemli önemsiz her etkinlikte söz sahibi olmak isteyen bir yöneticinin başarılı olması olası değildir (Weiss, 1993: 14; Dengiz, 2000: 264).

Yetki devrinde, devredilecek yetki açısından yöneticinin işine çok boyutlu biçimde bakması gerekir. Bu kapsamda; işin niteliği, sınırları, gerekleri, üye nitelikleri, eğitim ihtiyaçlarının görülmesi kolaylaşacaktır. Yetki devri yoluyla üst, sorumluluğunda olan "pek çok işi" asgari ya da orta düzeyde yapmak yerine, "daha az işi" daha etkili, daha kaliteli yapabilme gücüne erişecektir (Nelson, 2004: 24; Coates ve Breeze, 1997: 7). Bu noktada, yetki devrinin zamanı, kime, hangi iş için yapılacağı gibi sorular yöneticinin vermek zorunda olduğu kritik kararlar arasındadır. *Yetki devri ile ilgili kararlar etkili olmazsa yönetim de etkili olmaz.* Bu nedenle, etkili yetki devrinde yöneticinin sahip olduğu yönetim felsefesi belirleyici olmaktadır.

Yetki devri, formal örgütün gereğidir. Çünkü yetki devri olmadan üst düzey yönetim dışında, örgütte hiç kimse bir işi yapma hakkına sahip

olamayacak, örgütsel amaçlar etkinlikle gerçekleştirilemeyecektir (Hicks, 1979: 342). Bu bakımdan, yetki aktarımı formal örgütlerde sürekli bir olgudur (Apuhan, 1997: 62). Ancak, yetki devrinin niteliği durumsal olduğu kadar, kendi başına örgütte başarı güvencesi sağlaması da söz konusu değildir.

Tipik yöneticilerin verimsiz olma nedenlerinden birisi, yetkiyi astlara göçererek sağlıklı kullanılmasına dayalı bir yönetim yaklaşımı izlemek yerine, işleri doğrudan yapma eğilimi taşımalarıdır. Bu noktada, yöneticinin başarısını engelleyen genellikle deneyimleridir (Mackenzie, 1989: 157). Yöneticiler buldukları yere belli tutum ve becerileriyle gelirler. Bunlar arasında kendilerini geçmişte başarıya ulaştıran ve yetki devrine karşı güvensizlik içeren eski tutum ve alışkanlıklar da vardır.

Geniş anlamda kamu yönetimi, düzenli topluluklarda kamu gücünün örgütlenişini ve işleyişini içerir. Kamu hukukunda bir yönetici, ancak yasalarla ve düzenleyici işlemlerle izin verilen konularda yetkilerini devredebilir. Yetki devrinde bulunabilmesi için yasaların yöneticilere izin vermesi, yöneticilerin de buna dayanarak yetki bakımından astlarıyla ilişkilerini bir düzenleyici işlemle yönlendirmeleri gerekir (Onaran, 1974: 16; Peker, 1991: 39). Yetki devrinin yazılı olmasında hem üst hem de astlar bakımından teknik yarar vardır. Başaran (2006: 193)'ın da değindiği gibi, Türkiye'de yönetim işlerinin bir uzmanlık alanı, yönetimin de bir meslek olduğu anlayışı yerleşik bir kültür ögesi durumunda değildir. Bu durum, yalnız eğitim alanında değil, güvenlik, maliye, sağlık, savunma gibi öteki kamu alanlarında da böyledir.

Bir okul örgütünün, gerekli eylem özgürlüğüne sahip olabilmesi için okul yöneticisinin yeterli otoriteye (erke) sahip olması gerekir. Böyle bir otorite olmaksızın okul yöneticisi, kendisinden beklenen yaratıcı liderliği gösteremez, sağlayamaz. Örgütsel konununun gerektirdiği otoriteye sahip olan yönetici, bu otoritesini hem kendi hem de personelin haklarını koruyacak biçimde kullanmak durumundadır (Aydın, 2007: 169; Simon ve diğerleri, 1950: 167).

Çağcıl görüşe göre, eğitimi yönetmek ve denetlemek için iş başına getirilenlerden; deneme-yanılma yoluyla yönetimin ilke, kural ve yöntemlerini bulmalarını istemek, o örgüt ve ondan etkilenenler için haksızlıktır. İnsanlığın elinde uzun geçmişe dayanan yönetim deneyimi vardır. Bu deneyim, yönetim bilimleri adı altında toplanan yığınla bilimsel bilgi üretmiştir. Bunlar yöneticilere kazandırılabilir özelliktedir. Bu yapılmadan, yönetsel makamlarına yapılan atamalar, atanmalar açısından, bunların çağdaş bilgi ve deneyimden kopuk olarak işe başlamaları demektir (Başaran, 2006: 193). Eğitim yönetimi alanında yaşanan pek çok ana sorunun gerisinde yönetim alanındaki birikimi dikkate almayan anlayışın izlerini aramak yanlış olmaz.

Devlet bir kamu kurumu olan okullardaki işleyişin sorunsuz olmasını okul müdürlerinden istemektedir. Okul müdürlerinin görevleri ise mevzuatta ortaya konulmuştur. Ancak, uygulamada müdürler arasında bunların yerine getirilişinde farklılıklar göze çarpmaktadır.

Eğitim sisteminin örgütsel yapılanmasında yetkinin, onu kullananlar açısından çoğu kez bir güç gösterisi gibi algılandığı, bu durumun yöneticiler arasında yaygın bir anlayış olarak kabul gördüğü; dolayısıyla yetki paylaşımından geleneksel yöneticilerin özellikle kaçınma eğilimi içine olduğu söylenebilir. Oysa, günümüz okul yöneticileri gittikçe artan görev yükü ve baskısı altındadır. Görev baskısının etkili yönetsel teknikler işe koşulmadan yöneticiyi başarıya ulaştırması olası değildir (Özdayı, 2001: 154). Eş deyişle, işgörenlerin kurumsal amaçlara katkı sağlaması, daha çok yetki ve sorumluluk alarak işleyişin hızlandırılmasından geçmekte, bunun için de öncelikle, yetki devrine yatkın yönetim anlayışının etkin kılınması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin hukuksal olarak kendilerine verilen görevler ve yaptıkları işlerden yola çıkarak yapılan bir görev analizi beş temel görev

alanını ortaya çıkarmaktadır. Bu alanlar; personel işleri, genel yönetim işleri, öğrenci işleri, eğitim-öğretim işleri ve sosyal etkinlik konularıyla ilgilidir. Kuşkusuz ki sayılan alanlarla ilgili her görevin okul müdürü tarafından yapılması beklenemez. Etkili bir yönetim için, müdür, anılan görevleri okulda bulunan yardımcılara verdiği belirli düzeylerdeki yetkilerle birlikte tamamlar. Yetki; görevin kapsamı, boyutu, riski, astın yeterliliği gibi çeşitli değişkenler gözetilerek verilir. Okul müdürünün bu yaklaşımı yetki devrinde bir "düzeyleme" sistemine işaret etmektedir. Sonuçta, yetki devrinin düzeyini okul müdürü kendi girişimiyle belirlemektedir.

Türk okul sisteminde, okul müdürünün yönetsel davranışlarından olan 'yetkilendirme davranışının' yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Yürütme erki, okul müdürlerinden okul işleyişinin sorunsuz ve etkili olmasını istemektedir. Bu anlamda söz konusu istemler, mevzuat yoluyla ortaya konulmuş bulunmaktadır. Ancak, uygulamada bunların yerine getiriliş yöntemi ve düzeyi çok farklılaşabilmekte; kimi yöneticiler astlara yetki devrinde çok 'tutumlu' davranırken, kimileri de bu konudaki teknik süreçlerde yetersiz kalmaktadır.

## 2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu çalışma, mesleki ortaöğretim kurumları üzerinden Türk okul sisteminde yetki devri konusunun uygulamadaki durumunu betimlemeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede, okul müdürlerinin görevlerinde hangi düzeyde yetki devrine başvurdukları araştırma konusu yapılmaktadır. Buna göre çalışmanın genel amacı, mesleki ortaöğretim kurumu yöneticilerinin görevsel yetki devrine ilişkin varolan durumlarını saptamaktır. Belirtilen ana amaç çerçevesinde şu iki soruya yanıt aranmaktadır:

- Okul müdürü ve müdür yardımcılarının (1) *personel işleri*, (2) *genel yönetim işleri*, (3) *öğrenci işleri*, (4) *eğitim-öğretim işleri*, (5) *kurumsal sosyal etkinlikler temel görev alanlarına yönelik yetki devri* konusundaki değerlendirmeleri nedir?
- Okul müdürleri ve müdür yardımcılarının yetki devriyle ilgili değerlendirmeleri arasında fark var mıdır?

Yapılan araştırma tarama modelindedir. Literatür araştırması ve anket çalışması ile elde edilen veriler ışığında mesleki ortaöğretim kurumu müdürlerinin, yetki devri düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada gerekli veriler anket yoluyla toplanmış bunun için "Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Yetki Devri Anketi" geliştirilmiştir. Anket, okul müdürleri ve yardımcılarını için iki ayrı form olarak düzenlenmiştir. Çalışmada müdür başyardımcıları da müdür yardımcısı kategorisinde değerlendirilmiştir. İki bölümden oluşan anketin ilk bölümü demografik nitelikli bilgilere ayrılmıştır. İkinci bölümde ise, okul müdürüne ait 5 görev alanını kapsayan 44 görevin yapılmasıyla ilgili yetki devri düzeyleri sorgulanmaktadır. Müdürlerden her bir maddeyle ilgili astlarına ne ölçüde görevsel yetki verdiği, müdür yardımcılarında da bağlı oldukları okul müdürünün her bir göreve ilişkin ne ölçüde kendilerine yetki devri yaptığı inceleme konusu yapılmıştır.

Okul yöneticisinin belirlenen görev alanında yer alan her görevle ilgili aktarabileceği görevsel yetki düzeyi 5 grup altında toplanmıştır. Bunlardan alt yetki düzeylerine (birinci düzeye) doğru gidildikçe, o görevle ilgili yönetimde merkezileşmeye vurgu söz konusudur. Üst yetki düzeylerine doğru ise, merkezilikten yerindenleşmeye doğru bir geçiş anlaşılmalıdır. Tablo 1'de her görev ile ilgili yetki devri düzeylerinin değerlendirme karşılıkları verilmektedir.

Tablo 1 . Görevsel yetki düzeyleri ve aralık değerleri  
(Table 1. Levels of authority and interval values)

Düzye	Aralık Değeri	Görevsel Yetki Düzeyi
5	4.21 - 5.00	Karar senin, yap ve bana bilgi vermeye gerek yok.
4	3.41 - 4.20	Karar senin, yap ve başaramazsan bana bildir.
3	2.61 - 3.40	Karar senin, yap ve sonuçları bana bildir.
2	1.81 - 2.60	Sen hazırlık yap, çözüm geliştir. Karar bana ait.
1	1.00 - 1.80	Hazırlık ve karar bana ait. (Sen karışma)

Genel araştırma evrenini mesleki ortaöğretim kurumları oluştursa da asıl çalışma evreni Ankara ilinde bulunan endüstri meslek liseleridir. Veriler çalışma evreninden tam sayım yoluyla sağlanmıştır. Buna göre, çalışma evreni içinde MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'ne bağlı 51 okul müdürü ile yaklaşık 200 müdür başyardımcı ve yardımcısı vardır. Anket formları evreni oluşturan 51 okula ve bu okullarda bulunan yöneticilere ulaştırılmıştır. Anket formlarının internet üzerinde link oluşturularak "anlık veri girişi" yöntemiyle doldurulması sağlanmıştır. Dönüt olarak 40'ı okul müdürü ve 109'u müdür yardımcısı olmak üzere 149 katılımcıdan sağlanan veriler işleme tutulmuştur.

### 3. BULGULAR VE YORUM (FINDINGS AND INTERPRETATION)

#### 3.1. Personel İşleriyle İlgili Görevsel Yetki Devrine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Değerlendirmeleri (Evaluations and Opinions on the School Principals' Authority Transfer of Personnel Affairs)

Okul müdürlerinin önemli görev alanlarından birisi personel işleridir. Araştırma katılımcısı yöneticilere, okul müdürlerinin personel işleri kapsamında öne çıkan beş görev türüyle ilgili yetki aktarım durumuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Buna ilişkin dağılımlar Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Okul müdürlerinin personel işlerinde yaptıkları yetki devrine ilişkin yönetici görüşlerinin dağılımı  
(Table 2. Distribution of manager opinions on the school principals' authority transfer of personnel affairs)

Personel İşleri	Katılımcı Türü	X	Düzye Dağılımı (%)				
			1. Düzye	2. Düzye	3. Düzye	4. Düzye	5. Düzye
Memur ve destek hizmet personelinin görev denetimleri	Md.	3,33	1	7	18	4	9
	Md.Yrd	2,91	12	25	32	18	11
Aday öğretmenlere ait işler	Md.	3,08	2	12	10	13	3
	Md.Yrd	2,77	12	21	40	12	6
Öğretmen nöbet işleri	Md.	3,45	2	6	10	16	6
	Md.Yrd	3,35	5	20	28	21	21
Öğretmenlerin ders giriş-çıkışlarının denetlenmesi	Md.	3,53	2	4	12	15	7
	Md.Yrd	3,38	5	18	29	30	18
Öğretmenin kılık-kıyafet yönünden kontrol edilmesi	Md.	3,50	4	3	11	13	9
	Md.Yrd	3,00	14	21	31	15	17
Toplam	Md.	3,36	6	16	31	31	17
	Md.Yrd	2,73	10	22	33	20	15

( $\sum f_{Md}=199$ ,  $\sum f_{MdYrd}=482$ )

**Not:**  $\sum f$  değerleri, aynı katılımcıların birden çok maddeye verdikleri tepkiler toplamıdır.

Anılan tablo incelendiğinde, personel işleriyle ilgili konularda müdürler, yardımcılara 3. düzeyin üst sınırında ( $\bar{x}=3,36$ ) yetki aktarımında buldukları görüşündedirler. Müdür yardımcıları ise, müdürlerini personel işleriyle ilgili yetki devrinde 3. düzeyin alt sınırları ( $\bar{x}=2,73$ ) içinde değerlendirmektedir. Nitekim, Tablo 3'ten de görülebileceği gibi, personel işlerindeki görevsel yetki devri konusunda müdür ve müdür yardımcısı görüşleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu da anlaşılmaktadır.

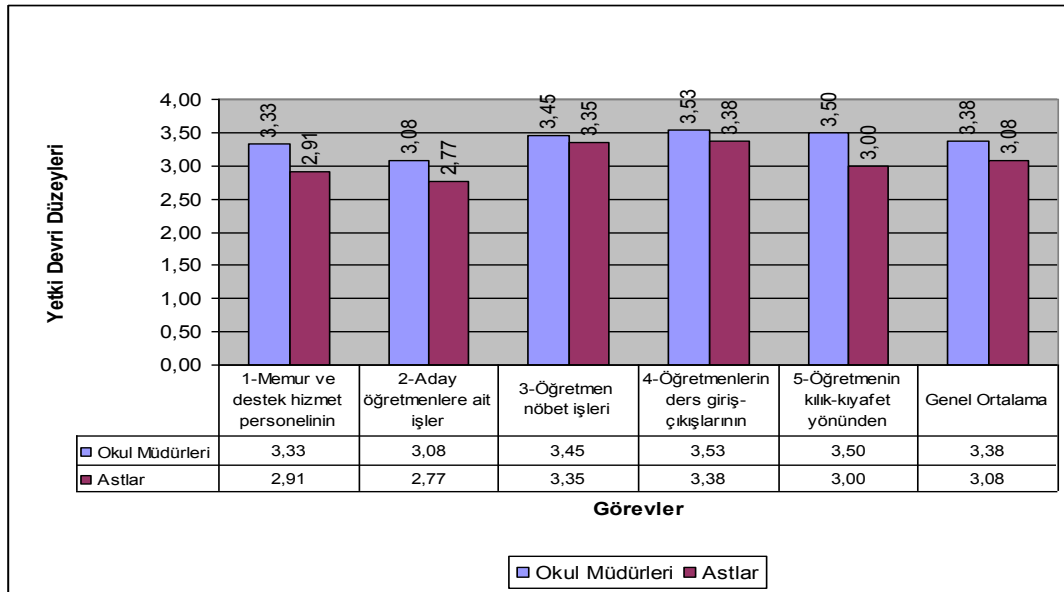
Tablo 3. Okul müdürlerinin personel işlerinde yaptıkları yetki devrine ilişkin yönetici görüşlerinin karşılaştırması

(Table 3. Comparison of manager opinions on school principals' transfer of authority in personnel affairs)

Katılımcı Türü	f	$\bar{x}$	ss	t	p
Müdür	40	3,36	0,95	-3,043	0,003*
Müdür Yardımcısı	109	2,73	1,18		

\*p<.05

Okul müdürlerinin personel işlerindeki görevsel yetki devriyle ilgili müdür ve müdür yardımcısı görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamalar üzerinden yapılan bir karşılaştırma Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1. Okul müdürü ve astlarının personel işlerine ait görüşleri  
(Figure 1. The opinion of the school principal and his subordinates on personnel affairs)

Yukarıdaki tablo ve şekil değerleri birlikte incelendiğinde, öğretmenlerin nöbet işleri ile derse giriş çıkış konularındaki yetki aktarımına ilişkin yönetici görüşleri arasında görece bir yakınlık olmasına karşın, diğer görevlerde açık bir ayrışma dikkat çekmektedir. Buna göre, okul müdürlerinin personel işleri içinde yardımcılara en fazla yetki verdikleri görevler, "öğretmenlerin ders giriş-çıkışlarının denetlenmesi" ile "öğretmen nöbet işleri"dir. Birbiriyle ilintili bu durumun bir nedeni, meslek liselerinde okul ve çevrenin çok geniş sosyal-fiziksel yapıda olmasıyla açıklanabilir. Bu karmaşık yapı içinde öğretmen nöbet hizmetleri ile öğretmenlerin ders giriş çıkışlarının denetlenmesi işlerinin, okulda öğretmene müdürden daha yakın olan müdür yardımcılara yaptırılması, okul müdürlerinin eğitim öğretimin öğretim boyutunu önemsedikleri biçiminde açıklanabilir.

Öte yandan, okul müdürlerinin, personel işleri içinde en az yetki verdikleri görev ise, "aday öğretmenlere ait işler"dir. Bu bulgudan hareketle, müdürlerin aday öğretmenlerin yetiştirilmesinde, takibinde, adaylık sürecinin değerlendirilmesinde ve değerlendirme sonucu öğretmenin adaylığının kaldırılması gibi işlerde mevzuat gereği doğrudan daha aktif rol alma eğilimi içinde buldukları anlaşılmaktadır.

### 3.2. Genel Yönetim İşleriyle İlgili Görevsel Yetki Devrine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Değerlendirmeleri (Evaluations and Opinions of School Principals' Views on Authority Transfer General Management Tasks)

İlgili mevzuatta okul müdürlerinin yapması beklenen görev alanlarından birisi genel yönetim işleridir. Bunlar; ihale, temizlik, arşiv, sivil savunma gibi okulun sürdürümüyle ilgili destek konularını kapsamaktadır. Yapılan çalışmada, katılımcılara okul müdürlerinin destek hizmetleri kapsamındaki 16 göreve ilişkin yetki devri konusundaki görüşleri sorulmuştur. Elde edilen bulguların dağılımı Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4. Okul müdürlerinin genel yönetim işleriyle ilgili görevsel yetki devrine ilişkin görüşlerinin dağılımı  
(Table 4. Distribution of school principals' views on authority transfer general management tasks)

Genel Yönetim İşleri	Katılımcı Türü	x	Düzyer Dağılımı (%)				
			1. Düzyer	2. Düzyer	3. Düzyer	4. Düzyer	5. Düzyer
Okul demirbaş işleri	Md.	3,45	0	7	15	11	7
	Md.Yrd	3,11	8	21	35	22	13
İhale komisyon işleri	Md.	2,83	1	17	10	12	0
	Md.Yrd	2,68	14	25	29	13	6
Okul temizlik işleri	Md.	3,73	0	5	10	16	9
	Md.Yrd	3,39	6	15	35	17	24
Yangın ve sivil savunma işleri	Md.	3,63	0	5	9	22	4
	Md.Yrd	3,19	7	19	33	21	15
Okul Kütüphanesi işleri	Md.	3,83	0	5	7	18	10
	Md.Yrd	3,38	3	14	34	22	16
Arşiv işleri	Md.	3,92	0	4	8	14	13
	Md.Yrd	3,37	5	14	32	22	18
Ses-yayın düzeniyle ilgili işler	Md.	3,98	0	4	8	13	15
	Md.Yrd	3,51	8	14	23	22	28
OGYE (Okul Gelişim Yönetim Ekibi) işleri	Md.	3,68	0	2	15	17	6
	Md.Yrd	3,23	3	20	34	28	10
İLSİS işleri	Md.	3,60	1	4	11	18	6
	Md.Yrd	3,33	4	14	39	24	15
Okul lojman işleri	Md.	2,91	5	7	11	6	4
	Md.Yrd	2,80	8	14	19	11	4
Okul pansiyon işleri	Md.	3,26	1	5	14	7	4
	Md.Yrd	2,91	8	12	16	11	6
Büro ve laboratuvar bilgisayarların bakım işleri	Md.	3,70	0	5	13	11	11
	Md.Yrd	3,44	5	14	27	23	20
Gelir-gider harcama kayıt işleri	Md.	3,20	0	8	18	12	2
	Md.Yrd	2,77	13	28	27	13	10
Okulda açılan meslek eğitimi ve yetiştirme kurs işleri	Md.	3,46	2	5	10	17	5
	Md.Yrd	3,06	8	19	27	18	11
Okul kantin işleri	Md.	3,31	2	5	17	9	6
	Md.Yrd	3,04	9	21	24	16	13
Okul-Aile Birliği işleri	Md.	3,47	2	4	14	10	8
	Md.Yrd	3,02	9	20	29	16	12
Toplamı	Md.	3,40	2	15	31	34	18
	Md.Yrd	2,51	9	21	33	22	16

( $\sum f_{Md}=619$ ,  $\sum f_{MdYrd}=1385$ )

**Not:**  $\sum f$  değerleri, aynı katılımcıların birden çok maddeye verdikleri tepkiler toplamıdır.

Anılan tablo incelendiğinde, genel yönetim işleriyle ilgili konularda müdürler, yardımcılara 3. düzeyin en üst sınırında ( $\bar{x}=3,40$ ) yetki aktarımında buldukları görüşündedir. Müdür yardımcıları ise, müdürlerini genel yönetim işleriyle ilgili yetki devrinde 2.düzeğin üst sınırları ( $\bar{x}=2,51$ ) içinde değerlendirmektedir. Sonuçta, Tablo 5'ten de görülebileceği gibi, genel yönetim işlerindeki görevsel yetki devri konusunda müdür ve müdür yardımcısı görüşleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu da anlaşılmaktadır.

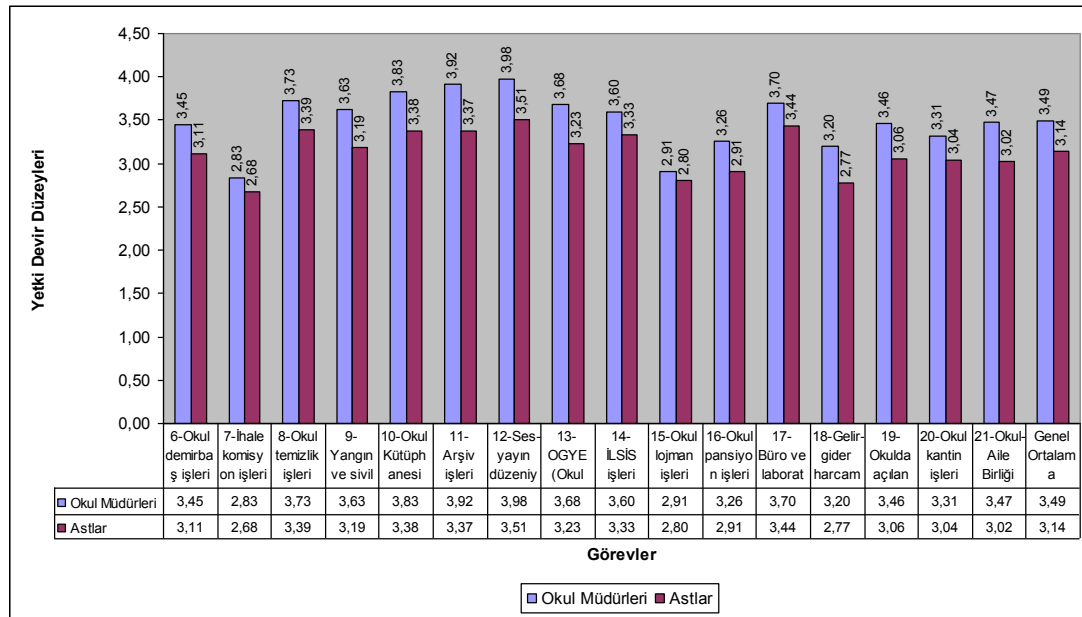
Tablo 5. Okul müdürlerinin genel yönetim işlerinde yaptıkları yetki devrine ilişkin yönetici görüşlerinin karşılaştırması

(Table 5. Comparison of manager opinions on school principals' authority transfer in general management tasks)

Katılımcı Türü	f	$\bar{x}$	ss	t	p
Müdür	40	3,40	0,66	-4,593	0,000*
Müdür Yardımcısı	109	2,51	1,16		

\*p < .05

Okul müdürlerinin genel yönetim işlerindeki görevsel yetki devriyle ilgili müdür ve müdür yardımcısı görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamalar üzerinden yapılan bir karşılaştırma Şekil 2'de verilmektedir.



Şekil 2. Okul müdürü ve astlarının genel yönetim işlerine ait görüşleri  
(Figure 2. The opinion of the school principal and his subordinates on general management tasks)

Yukarıdaki tablo ve şekil değerleri birlikte incelendiğinde, ses-yayın düzeniyle ilgili işler ile arşiv işleri konularındaki görevsel yetki aktarımı birbirine yakın çıkan sonuçlardır. Buna göre, okul müdürlerinin genel yönetim işleri içinde yardımcılara en fazla yetki verdikleri görevler "ses-yayın düzeniyle ilgili işler" ve "arşiv işleri"dir. Bu iki maddenin nedeni olarak, müdürlerin, bunlardan ses düzeni görevinin teknik bir iş olması ve arşiv işlerinin yönetmelikte açıkça müdür başyardımcısına ait bir görev olması nedenleri söylenebilir. Bu görev yönetim açısından aciliyeti olan bir görev değildir. Buna göre müdürün, ses-yayın gibi teknik bilgi gerektiren işleri astlarına devrederken kendisine yönetsel zaman alanı açtığı söylenebilir.



Diğer yandan, okul müdürlerinin, genel yönetim işleri içinde en az yetki verdikleri görev ise, "İhale komisyon işleri"dir. Bu bulguyu değerlendirirken, ihale komisyon işlemlerinin içeriğinin bilinmesi gerekir. İhale işlem sürecinin tamamı okulda bitirilen bir iş değildir. Bu işlemlerin bir kısmı il/ilçe Millî eğitim müdürlüğünde bir kısmı da mülki amir onayından geçmektedir. Diğer bir durumda, ihale komisyon işlerini akçalı sorumluluk nedeniyle müdürlerin, riskli işler olarak gördüğü söylenebilir.

### 3.3. Öğrenci İşleriyle İlgili Görevsel Yetki Devrine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Değerlendirmeleri (Evaluations And Opinions School Principals' Perceptions On Authority Transfer In Student Affairs)

Okulda öğrencilere yönelik yapılan çalışmalar, ilgili mevzuat kapsamında incelendiğinde, değişik görevler ortaya konulmuştur. Bunlar; disiplin, sınavlar, kayıt işlemleri, staj, mezun gibi öğrencilere yönelik konulardır. Bu konular, dokuz maddede toplanarak katılımcılara sunulmuştur. Buna ilişkin dağılımlar Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6. Okul müdürlerinin öğrenci işleriyle ilgili görevsel yetki devrine ilişkin görüşlerinin dağılımı

(Table 6. School principals' perceptions on authority transfer in student affairs)

Öğrenci İşleri	Katılımcı Türü	x	Düzye Dağılımı (%)				
			1. Düzye	2. Düzye	3. Düzye	4. Düzye	5. Düzye
Öğrenci kişisel dosyasıyla ilgili işler	Md.	4,20	0	2	7	12	19
	Md.Yrd.	3,67	7	9	22	22	31
Öğrenci takip ve devamsızlık işleri	Md.	4,25	0	2	5	14	19
	Md.Yrd.	3,69	5	10	24	20	31
Ort.yükseltme ve sorumluluk sınav işl.	Md.	3,95	0	4	7	15	13
	Md.Yrd.	3,44	4	17	23	29	18
Öğrenci kurulu işleri	Md.	4,05	0	2	8	16	14
	Md.Yrd.	3,42	5	12	30	20	19
Öğrencileri verilecek belgelerle ilgili işler	Md.	4,10	0	2	7	16	15
	Md.Yrd.	3,51	5	16	25	19	27
Öğrencilerin disipline edilmesiyle ilgili işler	Md.	3,60	1	3	12	19	5
	Md.Yrd.	3,28	7	17	29	23	17
Öğrencilerin işletme stajıyla ilgili işler	Md.	3,83	1	1	11	13	10
	Md.Yrd.	3,35	6	13	27	17	18
Mezun öğrenci takip işleri	Md.	4,00	0	2	10	12	14
	Md.Yrd.	3,52	4	10	28	25	19
Öğrencileri alan ve dala yöneltme işleri	Md.	3,68	0	6	11	13	10
	Md.Yrd.	3,42	3	11	36	22	16
Toplam	Md.	3,89	1	7	22	37	34
	Md.Yrd.	2,83	6	14	31	25	25

( $\sum f_{Md}=353$ ,  $\sum f_{MdYrd}=798$ )

Anılan tabloya göre, müdürler, öğrenci işleriyle ilgili konularda yardımcılarında 4. düzeyde ( $\bar{x}=3,89$ ) yetki aktarımında bulunmaktadır. Müdür yardımcılarında ise, müdürlerini öğrenci işleriyle ilgili yetki devrinde 3. düzey ( $\bar{x}=2,83$ ) içinde değerlendirmektedir. Nitekim Tablo 7'den de görülebileceği gibi, öğrenci işlerindeki görevsel yetki devri konusunda

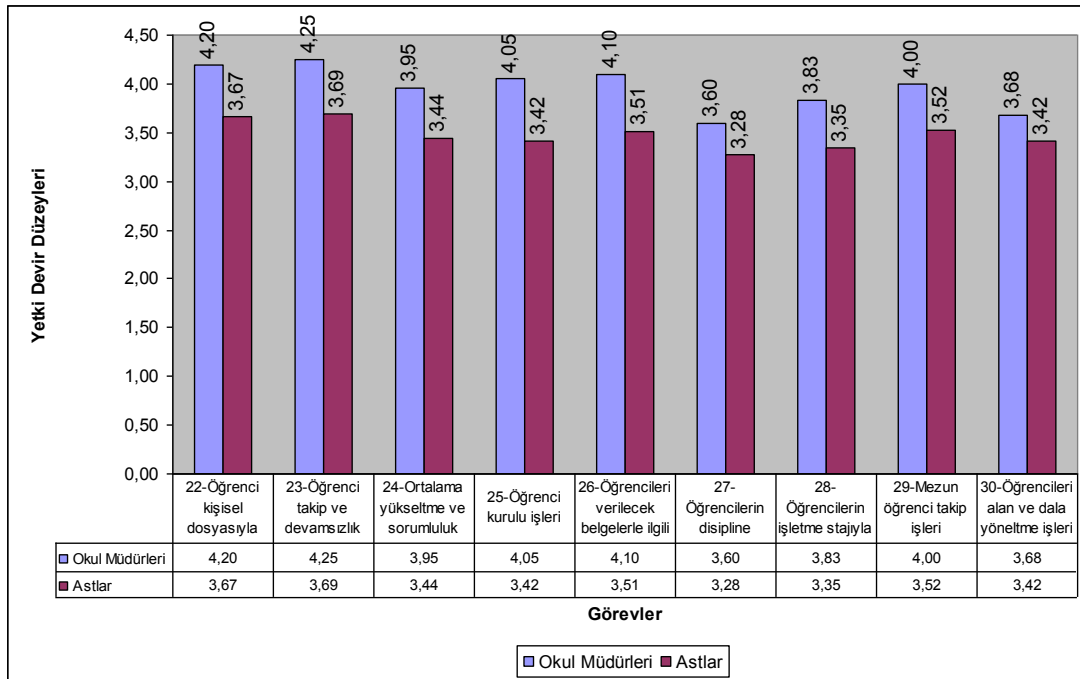
müdür ve müdür yardımcısı görüşleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 7. Okul müdürlerinin öğrenci işlerinde yaptıkları yetki devrine ilişkin yönetici görüşlerinin karşılaştırması  
(Table 7. Comparison of manager opinions on school principals' authority transfer in student affairs)

Katılımcı Türü	f	$\bar{x}$	ss	t	p
Müdür	40	3,89	0,72	-4,429	0,000*
Müdür Yardımcısı	109	2,83	1,44		

\*p < .05

Okul müdürlerinin öğrenci işlerindeki görevsel yetki devriyle ilgili aritmetik ortalamalar üzerinden yapılan bir karşılaştırma Şekil 3'te verilmektedir.



Şekil 3. Okul müdürü ve astlarının öğrenci işlerine ait görüşleri  
(Figure 3. The opinions of school principals and his/ her subordinates on student affairs)

Konuyla ilgili tablo ve şekil değerleri birlikte incelendiğinde, okul müdürlerinin, öğrenci işleri içinde en fazla yetki verdikleri görev "Öğrenci takip ve devamsızlık işleri" ve "Öğrenci kişisel dosyasıyla ilgili işler"dir. Bunun nedeni anılan işlerin rutin nitelikli, programlanmış görevler grubu içinde yer alması olarak görülebilir. Ayrıca öğrenci takip ve kişisel dosya işlemleri de standart olarak nerede ne zaman yapılması gerektiği ve karşılaşılan sorunların bildik cevapların olduğu işlerdir.

Öte yandan, okul müdürlerinin, öğrenci işleri içinde en az yetki verdikleri görev ise "öğrencilerin disipline edilmesiyle ilgili işler"dir. Bu bulguyu değerlendirirken, çok boyutlu düşünülmesi gerekir. Bir kez disipline etme davranışları astların kişiliği ile ilgilidir. Bazı astlar için disipline etmede ceza, önleyici disiplin kapsamında olağan görülebilir, bazılarında ise tam tersidir. Ayrıca disiplin, çevrenin doğal baskılarını da içine alan bir kavram olduğundan, müdürün disiplin işlemlerinde yetkisini elinde tutmak istediği söylenebilir.

### 3.4. Eğitim Öğretim İşleriyle İlgili Görevsel Yetki Devrine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Değerlendirmeleri (Evaluations and Opinions of School Principals' Opinion on Authority Transfer in Educational Affairs)

Okul müdürlerinin önemli görev alanlarından birisi de eğitim-öğretim işleridir. Eğitim-öğretim; kurul kararları, okulda yapılan projeler, öğretmen denetimi, rehberlik gibi işlerden oluşmaktadır. Araştırma katılımcısı yöneticilere, okul müdürlerinin eğitim öğretim işleri kapsamında öne çıkan dokuz görev türüyle ilgili yetki aktarım durumuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Buna ilişkin dağılımlar Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim işleriyle ilgili görevsel yetki devrine ilişkin görüşlerinin dağılımı

(Table 8. Distribution of school principals' opinion on authority transfer in educational affairs)

Eğitim-Öğretim İşleri	Katılımcı Türü	□	Düzyer Dağılımı (%)				
			1. Düzyer	2. Düzyer	3. Düzyer	4. Düzyer	5. Düzyer
Öğrenci-öğretmen etkileşimin denetlenmesi	Md.	3,33	2	9	8	16	5
	Md.Yrd.	3,26	5	16	33	23	13
Derslere ait yıllık ve günlük plan denetimlerinin yapılması	Md.	3,13	4	7	14	10	5
	Md.Yrd.	2,74	18	20	26	13	10
AB Projeleri ve Proje Tabanlı Beceri yarışması	Md.	3,58	0	5	16	10	9
	Md.Yrd.	2,95	9	18	37	16	8
Sınıf öğretmenliği ve rehberlik işleri	Md.	3,68	1	5	8	15	9
	Md.Yrd.	3,37	4	14	32	23	16
Öğretmenler kurullarıyla ilgili işler	Md.	3,23	2	9	12	12	5
	Md.Yrd.	3,04	7	22	32	22	9
Okul rehberlik servisiyle ilgili işler	Md.	3,53	0	7	11	16	6
	Md.Yrd.	3,22	6	16	31	19	14
Öğrenci başarısıyla ilgili işler	Md.	3,65	0	4	15	12	9
	Md.Yrd.	3,29	6	16	29	24	15
Eğitim araç-gereçlerinin öğretime hazır bulundurulması işleri	Md.	3,80	0	3	14	11	12
	Md.Yrd.	3,32	3	19	32	28	14
Atölye/laboratuvarın düzen ve işleyişiyle ilgili işler	Md.	3,59	1	5	14	8	11
	Md.Yrd.	3,26	4	17	33	20	14
Toplam	Md.	3,47	3	15	31	31	20
	Md.Yrd.	2,59	8	20	35	23	14

( $\sum f_{Md}=357$ ,  $\sum f_{MdYrd}=806$ )

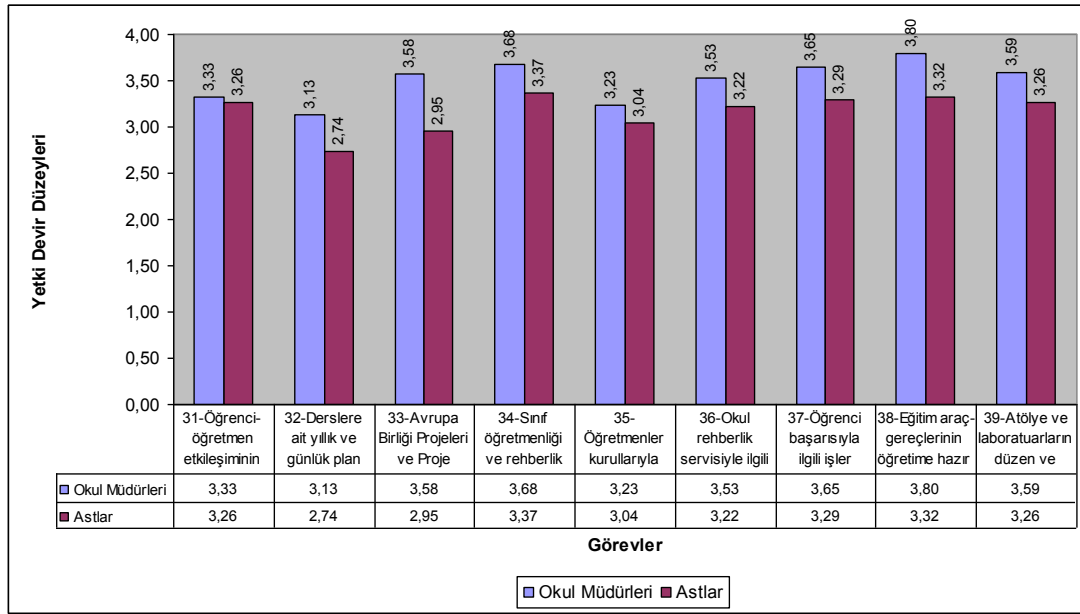
Tablo 8 incelendiğinde, eğitim öğretim işleriyle ilgili konularda müdürler, yardımcılarında 4. düzeyde ( $\bar{x}=3,47$ ) yetki aktarımında buldukları görüşündedirler. Müdür yardımcılarında ise, müdürlerini eğitim öğretim işleriyle ilgili yetki devrinde 2. düzey ( $\bar{x}=2,59$ ) içinde değerlendirmektedir. Tablo 9'dan da görülebileceği gibi, eğitim öğretim işlerindeki görevsel yetki devri konusunda müdür ve müdür yardımcısı görüşleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Eğitim Öğretim İşlerinde Yaptıkları Yetki Devrine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırması  
(Table 9. Comparison of manager opinions on school principals' authority transfer in educational affairs)

Katılımcı Türü	f	$\bar{x}$	ss	t	p
Müdür	40	3,47	0,79	-4,127	0,000*
Müdür Yardımcısı	109	2,59	1,26		

\*p < .05

Okul müdürlerinin eğitim öğretim işlerindeki görevsel yetki devriyle ilgili yönetici görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamalar üzerinden yapılan bir karşılaştırma Şekil 4'te verilmektedir.



Şekil 4. Okul müdürü ve astlarının eğitim-öğretim işlerine ait görüşleri  
(Figure 4. The opinions of school principals and his/her subordinates on educational affairs)

Yukarıda verilen tablo ve şekil değerlerine göre, okul müdürlerinin, eğitim öğretim işleri içinde en fazla yetki verdikleri görev "eğitim araç-gereçlerinin öğretime hazır bulundurulmasıyla ilgili işler"dir. Bunun nedeni, müdürlerin, bu görevleri verirken yapılan işlem standartlarının belirli olması ve bu işlerle ilgili müdürün uğraşmaması, ayrıca bu işin yapılmaması veya geçilmesi halinde bir başka ast tarafından kolaylıkla yapılabilmesi olarak söylenebilir.

Okul müdürlerinin, eğitim öğretim işleri içinde en az yetki verdikleri görev ise "derslere ait yıllık ve günlük plan denetimlerinin yapılması"dır. Bu bulguyu değerlendirirken, müdür yılsonunda her çalışan için sicil notu, takdir, aylıkla ödüllendirme vb. ödüllendirmede ölçüt olarak derse ait dokümanları temel alması, o arada denetsel görevi asli işi olarak algılaması üzerinde durulmalıdır. Kaldı ki bu görev, yönetmelikte müdüre verilmiştir.

### 3.5. Sosyal Etkinlik İşleriyle İlgili Görevsel Yetki Devrine İlişkin Yönetici Görüşleri ve Değerlendirmeleri (Evaluations and Opinions of School Principals' Opinion on Authority Transfer in Social Activity Affairs)

Okul müdürlerinin sosyal etkinlik işleriyle ilgili görevsel yetki aktarımına ilişkin yönetici görüşleri Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10. Okul müdürlerinin sosyal etkinlik işleriyle ilgili görevsel yetki devrine ilişkin görüşlerinin dağılımı  
(Table 10. Distribution of school principals' opinion on authority transfer in social activity affairs)

Sosyal Etkinlik İşleri	Katılımcı Türü	□	Düzye Dağılımı (%)				
			1. Düzye	2. Düzye	3. Düzye	4. Düzye	5. Düzye
Okul kulüpleriyle ilgili işler	Md.	3,88	1	3	9	14	13
	Md.Yrd.	3,43	1	16	33	28	15
Öğretmenler arası sosyal etkinlik ve dayanışmayı geliştirici işler	Md.	3,60	2	5	10	13	10
	Md.Yrd.	3,27	4	17	35	27	12
Yarışmalarla ilgili işler	Md.	3,75	0	4	11	16	9
	Md.Yrd.	3,34	5	13	34	29	13
Okul-çevre etkileşimiyle ilgili işler	Md.	3,40	4	3	12	15	6
	Md.Yrd.	3,10	4	22	36	23	8
Okulun tanıtımıyla ilgili işler	Md.	3,35	3	3	15	15	4
	Md.Yrd.	3,13	6	15	40	23	8
Toplam	Md.	3,60	5	9	29	37	21
	Md.Yrd.	2,79	4	18	38	28	12

( $\sum f_{Md}=200$ ,  $\sum f_{MdYrd}=467$ )

**Not:**  $\sum f$  değerleri, aynı katılımcıların birden çok maddeye verdikleri tepkiler toplamıdır.

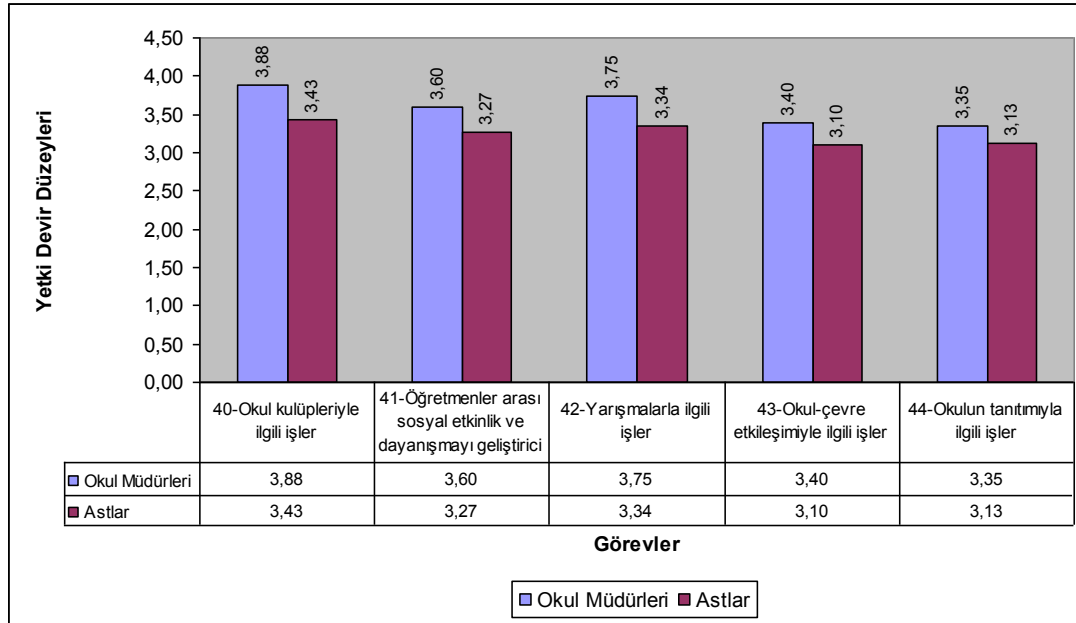
Anılan tablo incelendiğinde, sosyal etkinlik işleriyle ilgili konularda müdürler, yardımcılara 4. düzeyde ( $\bar{x}=3,60$ ) yetki aktarımında bulunmaktadır. Müdür yardımcıları ise, müdürlerini sosyal etkinlik işleriyle ilgili yetki devrinde 3. düzey ( $\bar{x}=2,79$ ) içinde değerlendirmektedir. Değerlendirmeler arasında Tablo 11'den de görülebileceği gibi 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 11. Okul müdürlerinin sosyal etkinlik işlerinde yaptıkları yetki devrine ilişkin yönetici görüşlerinin karşılaştırması  
(Table 11. Comparison of manager opinions on school principals' authority transfer in social activity affairs)

Katılımcı Türü	f	$\bar{x}$	ss	t	p
Müdür	40	3,60	0,84	-3,757	0,000*
Müdür Yardımcısı	109	2,79	1,26		

\*p<.05

Okul müdürlerinin sosyal etkinlik işlerindeki görevsel yetki devriyle ilgili müdür ve müdür yardımcısı görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamalar karşılaştırması Şekil 5'te verilmektedir.



Şekil 5. Okul müdürü ve astlarının sosyal etkinlik işlerine ait görüşleri  
(Figure 5. The opinions of school principals and his/her subordinates on social activity affairs)

Yukarıdaki tablo ve şekil değerleri birlikte incelendiğinde, okul müdürlerinin, sosyal etkinlik işleri içinde en fazla yetki verdikleri görev "okul kulüpleriyle ilgili işler"dir. Okul müdürlerinin, sosyal etkinlik işleri içinde en az yetki verdikleri görev ise "okulun tanıtımına ilgili işler"dir. Bu bulguyu değerlendirirken, müdür okul içi işlerine astlarına yaptırırken çevre ile olan iletişimi ve dolayısıyla tanıtım işlerini kendine ayırması neden olarak söylenebilir. Okul müdürü mikro planda teknik işleri astlarına yaptırırken, makro planda okulun tanıtımını ve halkla ilişkilerine yönelik işleri daha çok üzerine almaktadır.

#### 4. SONUÇ (CONCLUSION)

Yürütülen araştırma, mesleki ortaöğretim kurumlarında yetki devrine ilişkin varolan durumu betimlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul müdürleri ve müdür yardımcıları arasında personel işleri, genel yönetim işleri, öğrenci işleri, eğitim öğretim işleri ve sosyal etkinlik işleri değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar vardır. Müdürler, müdür yardımcılarının aksine, ilgili konularda astlarına daha çok yetki devri içinde oldukları düşüncesindedirler.

Bulgular, görevsel yetki devrinde algı ortalamalarının üçüncü düzey sınırları içinde bulunduğunu göstermektedir. Bu, o görevle ilgili 'karar senin, yap ve sonuçları bana bildir' düzeyidir. Müdürler kendilerini daha yoğunlukla bu düzey içinde görmesine karşın, müdür yardımcılarının müdürlerini daha sınırlı olarak bu düzey içinde görmelerinin gerisinde, katılımcıların görev ve yetki algısından kaynaklanan nedenler yanında; duygusal ve kavramsal nedenlerin etkisinden de söz etmek gerekir.

Araştırmadan elde edilen genel sonuçlardan yola çıkılarak mesleki ortaöğretim kurumlarında, yetki devrinde etkililiğin artırılması gerektiği söylenebilir. Bunun için öncelikle okul yöneticilerinin genel yönetim alanı ile görev konularına yönelik yeterliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Öte yandan, etkili yetki devri için yetki devredilecek olanların da o konuda yetiştirilmiş olması gerekir. Bu ise, özellikle görevsel konular söz konusu olduğunda okul müdürüne ilişkin sorumluluklardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin bir görevi de astı yetiştirmektir. Bu

amaçla okul yöneticileri özel çaba ve emek harcamalı, yardımcılarının yetiştirilmesi için gayret göstermelidir. Bunun yanında, müdür yardımcılarının genel yönetim konularındaki becerilerini geliştirici programlara da gereksinim bulunmaktadır. Görev alanına ilişkin yeterlik düzeyinin artması gerek müdür, gerekse yardımcılarının özgüvenini artırıcı olabilecektir. Bu da işlerin daha etkinlikle yapılabilmesi demektir.

Görevsel yetki devrinde can alıcı noktalardan bir başkası, görevin sağlıklı biçimde tanımlanmasıdır. Bunun için de okul müdürlerinin görevsel yetki aktarımı sürecinde yardımcılara aktardıkları yetkilere yönelik görev tanımlarını açık seçik ve olabildiğince yazılı olarak yapabilmeleri gerekmektedir.

Okul müdürleri, özellikle somut olarak tanımlanmış teknik görevlerde yetki aktarım düzeyini yükseltebilmelidir. Böylece, müdür, kendisine daha etkili kullanabileceği "yönetimsel zaman alanı" oluşturmuş olacaktır.

Bu arada, okula ilişkin kurumsal mevzuat, müdürün görev ve yetki alanını tanımlarken, yardımcılara ve diğer personele yetki devri yapmasına yardımcı olacak hukuki çerçeveyi de çizmelidir. Bu amaçla, okul sisteminin yönetimine ilişkin yönetmelik, yönerge gibi düzenleyici işlemler yeniden gözden geçirilmelidir.

Belirsizlik içeren, soyut nitelik taşıyan, bilgi eksikliği içeren konularda yetki devrinden kaçınılmalı ya da düzeyi düşük tutulmalıdır. Aynı biçimde, sorumluluğu yüksek düzeyde olan (riskli) konularda da yetki devri düzeyinin düşük tutulması ve daha kontrollü biçimde yetkilendirme yapılması önerilmektedir.

Okul müdürlerinin üstlenmiş oldukları sorumlulukların fazlalığı ve görevlerin değişik alanlarda uzmanlık gerektirmesi dikkate alındığında, eğitim yönetiminde geleneksel usta-çırak modelinin ötesine geçilerek; yönetici yeterliklerini güçlendirme anlamında yönetimde insan ilişkileri, öğretimsel liderlik, yetki devri, zaman ve toplantı, motivasyon, iletişim, çatışma, stres vb. yönetim konularını barındıran bir paradigma değişikliğine gitmek gerekmektedir. Yönetici istihdamında 'yetiştirme' ve 'mesleki yeterliğe' dayalı bir model anlayışı öne çıkarılmalıdır. Sistemde var olan yöneticilerin çağdaş yönetim gerekleri anlamında yeterliklerini artıracak eğitim programları uygulanmalıdır. Bunun yolu da hizmetiçi eğitim programlarına bu anlamda etkinlik kazandırmaktan geçmektedir.

#### **NOT (NOTICE)**

Bu çalışma 16-18 Ekim 2010 tarihleri arasında Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi'nde gerçekleştirilen 19. Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sözlü bildiri olarak sunulmuş ve bildiri özet kitabında basılmıştır.

#### **KAYNAKLAR (REFERENCES)**

1. Anthony, W.P., (1989) *Yöneticinizi Siz Yönetin* (Modern Yönetim Dizisi). (Çev.: Belkıs Çorakçı), İstanbul: İlgü Yayınları.
2. Apuhan, Recep Şükrü (1997) *Doğru Yönetim Kesin Sonuç*. İstanbul: Timaş Yayınları.
3. Aydın, M., (2007) *Eğitim Yönetimi*.8.Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
4. Aytürk, N., (2000), "Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri", *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt 33, Sayı 1, Mart, ss.79-110
5. Aşkun, İ.C. ve Tokat, B., (2002) *Yönetim Ders Notları ve Seçme Yazılar*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
6. Başaran, İ.E., (2006) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
7. Bursalıoğlu, Z., (2002) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*.13.Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.

8. Coates, J. ve Breeze, C., (1997) *Güvenle Delege Edin*. Çev.: Aksu Bora ve Onur Cankoçak), 1.Baskı. Ankara:İlkkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri
9. Dengiz, G.M., (2000) *Takım Çalışması Teknikleri*. 1.Basım. Ankara: Academyplus Yayınevi
10. Erdoğan, N., (1997), "Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk (Coaching) Becerilerinin Gelişti ilmesi", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul
11. Gürel, M., (1995) *Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulama)*. 2.Baskı. Konya: S.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını
12. Hicks, H.G., (1979) *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (Çev.:Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Salim Şen), 3.Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi
13. Hudson, C.S., (1955) *Nazari ve Tatbiki Teşkilat ve İdare*. (Çev.: Gülgün Gönenç). Ankara: TODAIE Yayınları.
14. Johnson, A., (2000) "Gerçek Yetkilendirme Nedir?", *Executive Excellence*. Sayı 4.ss.15-16
15. Keskin, H., (2005), "Çalışanları Güçlendirmek", *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü E-Bülteni*. Sayı 10, Temmuz ss.3-7.
16. Learned, E.P. ve Audrey, T.S., (1965) *Örgüt Kuramı ve Politikası*. (Çev.: Gencay Şaylan), 1.Baskı. Ankara: TODAIE Yayınları.
17. Mackenzie, R.A., (1989) *Zaman Tuzağı (Modern Yönetim Dizisi)*. (Çev.: Yakut Güneri), İstanbul: İlgı Yayıncılık.
18. Nelson, R.B., (1994) *Çalışanlara Yetki Verme* (Çev.: E. Sabri Yarmalı), 1.Basım. İstanbul: Hayat Yayıncılık
19. Newman, W.H., (1979) *İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Yönetim Sevk ve İdare*. (Çev.: Kenan Sürgit), 3.Baskı. Ankara: TODAIE Yayınları.
20. Onaran, Oğuz (1974), "Yetki Göçerimi<Yetki Devri>", *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt 7, Sayı 2, Haziran, ss.3-21
21. Özdayı, Nurhayat (2001) "Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri ile Kaygı Düzeyleri arasındaki İlişkinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi", *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. Sayı 13, ss.151-164
22. Peker, Ö., (1991), "Yetkinin Göçerilmesi ve Kullanımı", *Amme İdaresi Dergisi* Cilt 24, Sayı 1, Mart, ss.39-53
23. Rodoplu, D., (2003) "Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri", *Faculty of Business and Economics Dergisi*. Sayı 3, ss.251-273
24. Türkmen, İ., (1994) *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik-Ampirik Çalışma-*. Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları: 519
25. Simon, H.A., Smithburg, D.W. ve Thompson, V.A., (1950) *Kamu Yönetimi*. (Çev.: Cemal Mıhçıoğlu), 1.Baskı. Ankara: TODAIE Yayınları.
26. Weiss, D.H., (1993) *Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır* 1.Baskı. Rota Yayın Yapım Tanıtım
27. Wells, R.G., (1993) *Yetki Devri*, (Çev.: Vedat Üner), 1. Baskı.İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.