

# Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatında Görev Yapan Şube Müdürlerinin Görev Tanımlarına İlişkin Görüşleri

Mahmut YEŞİL<sup>1\*</sup>  Necla ŞAHİN FIRAT<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye

<sup>2</sup> Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye

## Makale Bilgisi

### Makale Geçmişi

Geliş Tarihi: 22.11.2023

Kabul Tarihi: 08.05.2024

Yayın Tarihi: 30.06.2024

### Anahtar Kelimeler:

Görev tanımı,  
Yetki,  
Sorumluluk,  
Taşra teşkilatı,  
Şube müdürü.

## ÖZET

Bu çalışmada, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin görev, yetki ve sorumluluk unsurları açısından görev tanımları algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanıldığı bu çalışmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme formunda katılımcılara görev, yetki ve sorumluluğa ilişkin açık uçlu üç soru ile birlikte katılımcıların metaforik algılarını belirlemeye yönelik bir soru da sorulmuştur. Çalışma grubu, İzmir ve Tunceli illerinde görev yapan 36 şube müdüründen oluşmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme tekniklerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Çalışmanın verileri fenomenolojik analizle çözümlenmiş, analiz sonucunda görev unsuru ile ilgili elde edilen bulgular iki tema ve beş kategoride gruplandırılmıştır. Bunlardan en çok vurgulanma sırasına göre 'gerçekleştirici-inşa edici', 'bağlantı sağlayıcı-bütünleştirici' ve 'kolaylaştırıcı-rehberlik yapıcı' kategorileri 'olumlu tema'; 'işlevsiz-avare görev' ve 'belirsiz-joker görev' kategorileri ise 'olumsuz tema' olarak kavramsallaştırılmıştır. Sorumluluk unsuruna ilişkin bulgular dört tema altında toplanmıştır. Bunlardan birincisi, 'gerçekleştirme-uygulama sorumluluğu', ikincisi 'aracılık-iletme sorumluluğu', üçüncüsü 'kolaylaştırma-rehberlik yapma sorumluluğu', dördüncüsü 'kusursuz sorumluluk' temasıdır. Yetki unsuruna ilişkin görüşleri ise üç tema altında toplanmıştır. Bunlardan birincisi 'göreve bağlı takdir edilmiş yetki', ikincisi 'yaptırımsız uzmanlık yetkisi', üçüncüsü ise 'yetkisiz görev' teması olarak belirlenmiştir. MEB taşra teşkilatı şube müdürlüğü görevine ilişkin metaforik verilerden elde edilen iki temadan ilki olan 'olumlu içerik' teması; 'işlev sağlayan-gerçekleştirici', 'bilgi kaynağı-problem çözücü' ve 'koordinatör-bağlantı sağlayıcı' kategorilerinden; ikincisi olan 'olumsuz içerik' teması ise 'yetkisiz sorumluluk', 'ara eleman', 'değersiz görev', 'belirsiz görev' ve 'zorlayıcı görev' kategorilerinden oluşmuştur.

## The Opinions of Departmental Managers Working in Ministry of National Education's Provincial Directorates on Their Job Descriptions

### Article Info

#### Article History

Received: 22.11.2023

Accepted: 08.05.2024

Published: 30.06.2024

#### Keywords:

Duty definition,  
Authority,  
Responsibility,

### ABSTRACT

In this study, the aim was to determine the perceptions of branch managers working in the provincial organization of the Ministry of National Education (MoNE) regarding the elements of job descriptions, specifically how they express their duties, authorities, and responsibilities. The study adopts the qualitative research design of phenomenology (phenomenological pattern), and the data are collected through semi-structured interview forms. Participants were asked three open-ended questions related to duties, authorities, and responsibilities, along with a question aimed at determining participants' metaphorical perceptions. The study group consisted of 36 branch managers working in the cities of İzmir and Tunceli. Purposeful sampling



Provincial organization,  
Branch Manager.

techniques, including convenient situation sampling and maximum diversity sampling, were used to determine the study group. The data were analyzed using phenomenological analysis, and the analysis resulted in the categorization of participant views on their duties into two themes and five categories. In order of emphasis, the categories were conceptualized as ‘executive-constructive,’ ‘connector-integrator,’ and ‘facilitator-guidance builder’ for the ‘positive theme,’ while ‘dysfunctional-idle duty’ and ‘ambiguous -joker duty’ were conceptualized as the ‘negative theme’. Four themes related to the responsibility perceptions of MoNE branch managers were identified. The first theme is ‘implementation-application responsibility,’ the second is ‘mediation-transmission responsibility,’ the third is ‘facilitation-guidance responsibility,’ and the fourth is ‘flawless responsibility.’ The views of MoNE provincial organization branch managers on their authorities were categorized under three themes. The first is ‘authority linked to assigned duties,’ the second is ‘sanction-free expertise authority,’ and the third is the ‘unauthorized duty’ theme. Two themes were derived from the metaphorical data regarding the duties of MoNE branch managers. The first theme, ‘positive content,’ consists of categories such as ‘functioning-achiever,’ ‘source of knowledge -problem solver,’ and ‘coordinator-connector’. The second theme, ‘negative content,’ comprises categories such as ‘unauthorized responsibility,’ ‘intermediary,’ ‘worthless duty,’ ‘ambiguous duty,’ and ‘compelling duty’.

**To cite this article:**

Yeşil, M., & Şahin Fırat, N. (2024). Millî Eğitim Bakanlığının taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin görev tanımlarına ilişkin görüşleri. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 141-169. <https://doi.org/10.51119/ereegf.2024.76>

**\*Sorumlu Yazar:** Mahmut Yeşil, [mahmutyesil@hotmail.com](mailto:mahmutyesil@hotmail.com)

## **GİRİŞ**

Toplumsal iş birliği gereksiniminin oluşmasıyla ortaya çıktığı ifade edilen örgütlerin (Aydın, 2000; Cemal, 1996), amaçlarını gerçekleştirmesindeki en önemli unsurlarından biri insandır. Ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insanların yaptıkları görevlerin ve bu görevlerin birbirleriyle ilişkisinin meydana getirdiği örgütsel yapının (Bursalıoğlu, 2002) sağlıklı şekilde işleminin temel yapı taşlarından birisi de çalışanların görev tanımıdır. Görev tanımında, kimin hangi görevleri yerine getireceği, hangi pozisyonda olacağı, bu pozisyonların birbiriyle ilişkisi, işin nitelikleri ve bu niteliklerin hangi becerileri gerektirdiği, çalışanların hangi yetki ve sorumluluklara sahip olacağı gibi pek çok unsur bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar, görev tanımının hem örgüt hem de her kademedeki çalışanlar için beklentileri netleştirdiğini, iş süreçlerinin daha etkili şekilde yönetilmesini sağladığını, performans ve verimliliğin artmasında kritik rol oynadığını, çalışanların motivasyon ve iş tatminlerinin artmasında temel bir araç olduğunu göstermektedir. Diğer yandan görev tanımının belirsiz ve yetersiz olması örgütte çatışmaların artmasına, verimin düşmesine hatta işten ayrılmalara sebep olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976; Guzzo ve Noonan, 1994). Bu bağlamda MEB taşra teşkilatında orta düzey yönetici olan şube müdürlerinin (Gökçe ve Şahin, 2003; Özkan, 2016) kendilerine verilen görevleri rollerine uygun olarak etkili şekilde yürütmeleri beklenmektedir. Ancak bu beklentinin en iyi şekilde gerçekleşmesi ve şube müdürlerinin rollerini daha iyi anlamaları için gerekli temel araçlardan biri olan görev tanımlarının açık, anlaşılır ve sınırlarının net olarak belirlenmesi gerekir.

Bir örgütün üst sistemi ile temel yapı birimlerini birbirine bağlayan orta düzey yönetim (Likert, 1961; Nonaka, 1988), üst yapı tarafından alınan stratejik kararları, temel birimlere yorumlayıp ileterek hem kolaylaştırıcı hem de koordinasyon rolünü yerine getirirken, temel birimlerde ortaya çıkan sorunları ve yapılan faaliyetleri üst yönetime ileterek örgüt stratejisinin biçimlenmesine etki etmektedir. Ayrıca bu kademedeki yönetim, arabuluculuk rolü ile örgüt-çevre uyumunda önemli işlevlere sahiptir (Floyd, 1997). Başaran (1996) tarafından Türkiye eğitim sisteminde aracı üst sistem olarak ifade edilen il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin temel görevi; üst yönetimin aldığı kararları temel sistemlere iletmek, kendi yetki sınırları içerisinde kararlar alarak güçlendirme hizmeti sunmaktır. Bu hizmetler, müdürlüklerde kurulan şubeler aracılığıyla yerine getirilirken, şubelerin yönetim sorumluluğu şube müdürlerine verilmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda, hizmet üretiminde ağırlıklı bir pozisyonda oldukları ileri sürülen MEB şube müdürlerinin, hiyerarşik yapıdaki statülerinin açık olmadığı, yetkilerinin yetersiz veya sınırlarının belirsiz olduğu iddia edilmektedir (Akdaş, 2004; Özkan, 2016; Şentürk, 2015; Uçak, 2018). Hakkında çok az çalışma yapılan bu yöneticilerin görev tanımlarıyla ilgili alanyazında doğrudan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle MEB taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin görev, yetki ve sorumluluk unsurları açısından görev tanımı algılarının ortaya konulması, hem var olan sorunlara çözüm bulunması hem de alanyazına katkısı açısından önemlidir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Görev Tanımı**

Birinci Görev tanımı, çalışanların örgüt içerisindeki rollerini açık bir şekilde ortaya koyarak onlardan istenen performansı göstermelerine olanak sağlayan önemli bir faktördür. Ayrıca çalışanların hangi becerilere sahip olmaları gerektiği, yürütecekleri görevle ilgili nasıl bir sorumluluğa ve yetkiye sahip olacakları ve başka önemli detaylara dair bilgiler içermektedir. Farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte görev tanımı, bir işle ilgili yapılacak görevler, bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklar ile görevi yürütecek bireylerin sahip olmaları gereken özelliklerin birlikte ele alınması girişimi olarak tanımlanmaktadır (Uyer, 1993). Görev tanımında yer alan bilgiler; yönetim açısından çalışan performansının ölçülmesine, iş gücünün verimli yönetilmesine katkı sağlarken, bu bilgilerin çalışanların iş memnuniyet düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmaktadır

(Locke ve Latham, 2002). Bunun yanı sıra araştırmalar, görev tanımlarının belirsiz olmasının çalışanların iş memnuniyetlerini azalttığını, işten ayrılmaları arttırdığını, performans ve verimliliği düşürdüğünü göstermektedir (Hackman ve Oldham, 1976; Raza vd., 2018). Standart biçimi olmamakla birlikte işin özellikleri ile işe alınacak bireylerin özelliklerinin yer alacağı görev tanımı belgesi, iş için doğru kişilerin seçilmesine ve çalışanların kendilerinden beklenenleri bilmesine olanak sağlayacaktır (Akbal Ergün vd., 2007). Ayrıca bu görev tanımı belgesi, rollerin doğru şekilde yerine getirilmesine ve yönetsel etkililiğe katkı sunarak, örgütün amaçları doğrultusunda verimliliğin sağlanmasında (Onural; 2005) kritik rol oynayacaktır. Bu bakış açısıyla diğer alanlarda olduğu gibi eğitim yönetiminin başarısı için de görev tanımlarının kritik önemde olduğu söylenebilir.

### **Türkiye’de Eğitim Sisteminin Örgütsel ve Yönetsel Yapısı**

Türkiye’de cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte, eğitim hizmetlerini yürütmek üzere Maarif Vekâleti adıyla yapılandırılan MEB sistemi, kararların üst sistemler tarafından alındığı ve alt sistemlerde uygulayıcıların bulunduğu bürokratik yapıda merkezi bir sistem olarak ifade edilmektedir (Kıral, 2021). Zaman içerisinde bu sistemin örgütsel ve yönetsel yapısında birçok düzenleme yapılmıştır. En son 2011 yılında çıkarılan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ve 2018 yılında yayımlanan 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin 302. maddesi ile MEB’in merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatından oluştuğu ifade edilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, 2018, 302. md.). MEB merkez örgütü, eğitime ilişkin politikaların belirlendiği, kararların alındığı üst yapı sistemi olarak kabul edilmektedir (Başaran, 1996). Bu çerçevede, gerek 652 sayılı KHK gerekse de 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde karar alıcı olan MEB’in temel görevi; eğitim ve öğretim programlarının tasarlanması, uygulanması, güncellenmesi ve bu çerçevede eğitim ve öğretim hizmetlerinin yürütülmesi ve denetlenmesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bu kararnameyle Bakanlık, aracı üst sistemler olarak değerlendirilen taşra ve yurtdışı örgütlerini kurmakla da yetkilendirilmiştir.

MEB merkez teşkilatı, dört bakan yardımcısı ve bakan yardımcılara bağlı millî eğitim hizmetlerini yürüten genel müdürlüklerden oluşmaktadır. Bunun yanında doğrudan bakana bağlı Yüksek Öğretim Kurulu, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, İç Denetim Birimi Başkanlığı, Özel Kalem Müdürlüğü, Personel Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Başkanlığı ile Teftiş Kurulu Başkanlığı bulunmaktadır (MEB Teşkilat Şeması, 2023). 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin 509. maddesinde bakanlıkların merkez teşkilatında, hizmetleri yürütmek üzere ayrıca daire başkanlığı ile ihtiyaca göre şube müdürlükleri oluşturulabilmektedir (Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, 2018, 509. md.).

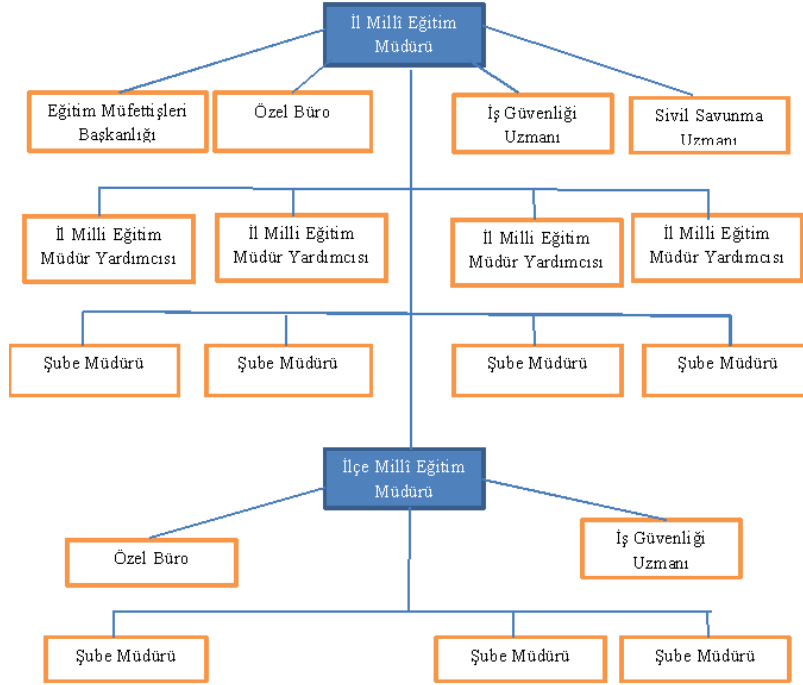
### **Taşra Örgütü**

Cumhuriyetin kuruluşunun ilk yıllarında, eğitim hizmetlerinin yürütüldüğü merkez örgütünün işleyişinin kolaylaştırılması, oluşturulan bölgelerin eğitim yönünden geliştirilmesi, teftiş ve denetlemenin yerelde yapılması amacıyla 1926 yılında 789 sayılı “Maarif Teşkilatına Dair Kanun” ile bölge eğitim eminlikleri ve vilayet müdürlükleri kurularak MEB taşra teşkilatının temelleri atılmıştır (Kıral, 2021). Günümüze kadar yapısında çeşitli değişiklikler yapılan taşra teşkilatı, 1992 yılında çıkarılan 3797 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” ve 652 sayılı kanun hükmünde kararnameyle yeniden yapılandırılmıştır. 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin 327. maddesinde ise her ilde ve ilçede millî eğitim müdürlüklerinin kurulacağı ifade edilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, 2018, 327. md.). Bu mevzuat çerçevesinde MEB, taşrada 81 il ile 922 ilçede il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri oluşturmuştur. 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin 509. maddesinin 4. fıkrasında hizmetin özelliğinden kaynaklı farklılıklar dikkate alınarak, taşra teşkilatı il kuruluşlarının hiyerarşik kademeleri; vali, il müdürlüğü, şube müdürlüğü ve şeflik şeklinde tanımlanmıştır. Bu kapsamda MEB il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin teşkilat yapısı ise 2012 yılında

MEB tarafından yayımlanarak yürürlüğe konulan “İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği” ile son şeklini almıştır (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim, 2012). İl ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinin hiyerarşik yapısı Şekil 1’de gösterilmiştir.

### Şekil 1

İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Teşkilat Şeması



Kaynak: İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin web sayfaları ile MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği'nden yararlanılarak oluşturulmuştur

Şekil 1’de görüldüğü gibi il millî eğitim müdürlüğü, bir il müdürü, doğrudan millî eğitim müdürüne bağlı maarif müfettişleri başkanlığı, özel büro ve sivil savunma uzmanı ile öğrenci sayısına göre kadro sayıları belirlenen müdür yardımcıları ve şube müdürlerinden oluşmaktadır. İlçe millî eğitim müdürlüğü ise bir ilçe millî eğitim müdürü, özel büro, personel sayısına göre iş güvenliği uzmanı ve öğrenci sayısına göre kadro sayıları belirlenen şube müdürlerinden oluşmaktadır.

### Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Şube Müdürlerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Türk Dil Kurumu (t.y.) sözlüğünde, görev; “bir nesne veya bir kimsenin yaptığı iş” olarak tanımlanırken, sorumluluk; “kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi” şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle sorumluluk, kişinin üstlenmiş olduğu görev nedeniyle gerektiğinde hesap vermesidir. Sorumluluk, kusur ve kusursuz sorumluluğu kapsayan üst kavram olarak ele alınmaktadır. Kusur sorumluluğunda bir kimsenin kusurlu davranışları sonucunda zararlı bir sonuç ortaya çıkarken, kusursuz sorumlulukta kusurdan ziyade olayla zarar arasındaki sebep sonuç ilişkisi ön plana çıkmaktadır (Oğuz, 2016). Sorumlulukla başat diğer bir kavram olan yetki ise, başkalarının davranışlarını etkileme gücü olarak ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 1992). Görev; hukuksal, ahlaki ya da toplumsal bir kurala dayanırken, yetki; ‘kaynağı amaca dönük eylem olan görev’ olarak değerlendirilmektedir (Bursalıoğlu, 1992). Bu çalışmanın kapsamı içerisinde bulunan yöneticilerin sorumlulukları, MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği ile belirlenmiştir. Bu yönetmeliğin 6. maddesinde millî eğitim müdürlerinin; “Bakanlığın eğitim politikalarını ve stratejik planlarını mevzuat ve programlar doğrultusunda yönetmek, yönlendirmek, denetlemek ve koordine ederek etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek” ile görevli ve sorumlu

oldukları ifade edilmektedir (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim, 2012, 6.md.). Millî eğitim müdürleri, bu görev ve sorumlulukları, iş bölümü çerçevesinde kendisine bağlı yöneticiler eliyle yerine getirmektedirler. Şube müdürlerinin bu iş bölümü çerçevesindeki görev ve sorumlulukları dört başlık altında toplanmaktadır.

a) Eğitimi geliştirmeye yönelik görevler: Öğrencilerin eğitime erişimlerini ve eğitimde fırsat eşitliğini sağlayacak çalışmaların yapılması, eğitim öğretim programlarının uygulanmasının sağlanması, uygulama rehberinin hazırlanması, eğitim materyalleri ve araç gereçleri ile ilgili işlerin yapılması, verimliliği sağlayıcı çalışmaların yapılması, paydaşlarla iş birliği yapılması, eğitime ilişkin projelerin geliştirilmesi ve iyi örnekler için bakanlığa teklifte bulunulması gibi görevlerdir.

b) Eğitim kurumlarına yönelik görevler: Fiziki ortamların geliştirilmesi, öğrenci barınma hizmetleri ile ilgili iş ve işlemlerinin yürütülmesi, eğitim kurumlarının verimliliğinin sağlanması, donatım standartlarının yerel ihtiyaçlara göre belirlenmesi, eğitim kurumları arasındaki sayısal ve kalite farklılıklarını giderecek tedbirlerin alınması, okul ve kurumlar arası iş birliğinin sağlanması, belirli gün ve haftaların programlarının hazırlanması ve uygulanması görevleridir.

c) Öğrencilere yönelik görevler: Öğrencilerin kayıt, nakil, ödül, disiplin ve başarılarının değerlendirilmesi gibi işlerin yapılması, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinin sağlanması, okul başarısını arttıracak çalışmaların yapılması, öğrencilere yönelik sosyal, kültürel vb. faaliyetlerin iş ve işlemlerinin yapılması, öğrencilerin eğitim kurumlarına yönelik aidiyet duygusunu geliştirici çalışmaların yapılması ve raporlanması bu başlık altında yerine getirilen görevlerdir.

d) İzleme ve değerlendirmeye yönelik görevler: Eğitim kurumu yöneticilerinin performanslarının, eğitim öğretim programlarının uygulanmasının, öğretim materyallerinin kullanımının ve öğretmen yeterliliklerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi görevleridir.

MEB taşra teşkilatı şube müdürleri bu görevlerin yanı sıra millî eğitim müdürü adına toplantılara katılmak ve belgeleri imzalamak, sorumluluğundaki birimler/bürolar ile ilgili yazışmaları yapmak, ayrıca ilçelerde millî eğitim müdürüne vekâlet etmek ve millî eğitim müdürü tarafından verilen diğer görevleri yürütmek ile görevli ve sorumludurlar (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim, 2015, 6. md.). Millî eğitim mevzuatı içerisinde MEB taşra teşkilatı şube müdürlerine ait resmi temelli bir yetki açıkça tanımlanmış olmakla birlikte, sorumluluğun yerine getirilmesi, üst yöneticinin resmi yetkisinin kullanımının yanı sıra bilgi, beceri ve uzmanlığa dayalı yetkinin kullanılması zorunluluğuna işaret etmektedir (Bursalıoğlu, 1992). Örgütün başarısı için bütün yönetim kademelerindeki yöneticilerin rollerini ya da görev tanımındaki görevlerini etkin olarak yerine getirmeleri gerekmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003). Dolayısıyla MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin de görev ve sorumluluklarını gerektiği şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu açıdan görev ve sorumluluk alanlarının yanı sıra yetki sınırlarının da kesin çizgilerle belirlenmesi bu beklentinin karşılanmasına önemli katkı sunacaktır.

### **Araştırmanın Amacı**

Türkiye’de MEB’in taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunların bir kısmının görev tanımlarının açık ve net olmamasına bağlı olduğu söylenebilir. Yapılan görevin açık tanımlanmaması, bu görevin gerektirdiği sorumlulukların ve yetkilerin sınırlarının net çizilmemesi bu kavramlarla ilgili farklı algılamalara yol açmaktadır. Bu çalışmada amaç, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin kendi deneyimlerinden yola çıkarak görev, yetki ve sorumluluklarının ne anlama geldiğini keşfetmektir. Bu belirlemenin, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin örgütsel davranışlarında ve örgütün başarısında etkili olacağı varsayılmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- MEB taşra teşkilatı şube müdürleri yaptıkları görevi nasıl ifade etmektedirler?
- MEB taşra teşkilatı şube müdürleri sorumluluklarını nasıl ifade etmektedirler?
- MEB taşra teşkilatı şube müdürleri yetkilerini nasıl ifade etmektedirler?
- MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin görevlerine ilişkin metaforik algıları nasıldır?

## YÖNTEM

### Araştırma Deseni

Bu çalışma, fenomenoloji deseni nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. İnsan davranışlarını bulunduğu sosyal çevre içerisinde çok yönlü olarak anlamaya çalışan nitel yöntem (Yıldırım ve Şimşek, 2016), daha az insan grupları ya da durumlar hakkında zengin veri sağlayarak olay ya da olguların daha iyi anlaşılmasına olanak tanımaktadır (Stecher ve Borko, 2002; Çulha Özbaş, 2010). Fenomenoloji ise farkında olduğumuz fakat ayrıntılı bilgi sahibi olmadığımız olay veya olguları ele alan ve bu olay veya olgular ile ilgili katılımcıların yaşadığı deneyimi, algılarına, hislerine ve düşüncelerine göre nasıl yapılandırdıklarını ortaya çıkaran desendir (Van Manen, 2007). Ele alınan fenomen bir duygu, bir düşünce olabileceği gibi bir kavram da olabilmektedir (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020). Bu çalışmada MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin görev, sorumluluk ve yetki unsurları çerçevesinde görev tanımı fenomenine ilişkin deneyimlerini nasıl anlamlandırdıkları ele alınmıştır. Bu fenomene ilişkin temel anlamlar, deneyimler (öz) betimsel bir yaklaşımla okuyucuya sunulmaktadır (Patton, 2018).

### Çalışma Grubu

Creswell (2020) ve Dukes'in (1984) belirttiği gibi katılımcı sayısı, katı bir kural olmamakla birlikte fenomenle ilgili deneyimi olan ve bunu dışa vuracak tek bir kişiden 325 kişiye kadar değişebilmektedir. Maksimum çeşitlilik örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme teknikleri kullanılarak fenomeni farklı şekillerde tecrübe etmiş ve etmekte olan 36 şube müdürü bu çalışmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Maksimum çeşitlilik örneklemesindeki esas amaç, çeşitli durumlar arasındaki benzerlik veya farklılıkları ortaya çıkararak problemin farklı boyutlarını belirlemek ve olgu/olaya ilişkin açıklama yapmaktır (Berg ve Lune, 2011, 2015). Kolay ulaşılabilir durum örnekleme ise araştırmacının kolay ulaşabileceği durumları seçmesine ve araştırmanın daha az maliyetli ve hızlı olmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmanın birinci yazarı araştırmanın başlangıcında İzmir, devamında ise Tunceli ilinde şube müdürü olarak görev yaptığından hem kolay ulaşılabilir olması hem de farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip olmaları nedeniyle çalışma grubunun bu iki ilden seçilmesi uygun bulunmuştur. Görüşme yapılan katılımcıların sayısı belirlenirken verilerin doyuma ulaşmasını sağlamak ve fenomeni farklı deneyimlemiş bireylerin olması esas alınmıştır. Kod isimlerin verildiği katılımcılara ilişkin özellikler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1**

#### *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Katılımcı	Yaş	Yöneticilik Kıdemi (yıl)	Şube Müdürlüğü Kıdemi (yıl)	Yöneticilik Eğitimi Aldı mı?	Mezuniyet
Bahar	56-65	21 ve üzeri	16-20	Evet	Eğitim Fakültesi
Berfin	35-45	21 ve üzeri	6-10	Hayır	Eğitim Fakültesi
Yusuf	56-65	21 ve üzeri	16-20	Evet	Diğer fakülteler
Gazel	35-45	21 ve üzeri	16-20	Hayır	Eğitim Fakültesi
Kıymet	35-45	16-20	0-5	Hayır	Eğitim Fakültesi
Boran	46-55	16-20	16-20	Evet	Eğitim Yönetimi
Cevat	46-55	16-20	16-20	Hayır	Eğitim Fakültesi

Adil	46-55	6-10	6-10	Hayır	Eğitim Fakültesi
Mikail	56-65	21 ve üzeri	21 ve üzeri	Hayır	Eğitim Fakültesi
Can	56-65	21 ve üzeri	21 ve üzeri	Hayır	Eğitim Fakültesi
Yılmaz	56-65	6-10	6-10	Hayır	Diğer fakülteler
Seval	56-65	21 ve üzeri	21 ve üzeri	Evet	Eğitim Fakültesi
Murat	46-55	6-10	6-10	Hayır	Eğitim Fakültesi
Pelin	35-45	6-10	6-10	Hayır	Eğitim Fakültesi
Hıdır	56-65	16-20	16-20	Hayır	Eğitim Fakültesi
Metin	56-65	21 ve üzeri	21 ve üzeri	Evet	Eğitim Fakültesi
Rıza	56-65	6-10	6-10	Hayır	Eğitim Fakültesi
Okan	46-55	6-10	6-10	Hayır	Eğitim Fakültesi
Arif	56-65	21 ve üzeri	21 ve üzeri	Evet	Eğitim Fakültesi
Bülent	46-55	11-15	11-15	Hayır	Eğitim Fakültesi
Ferhat	46-55	11-15	11-15	Hayır	Eğitim Fakültesi
Ali	46-55	11-15	0-5	Hayır	Eğitim Fakültesi
Efe	46-55	21 ve üzeri	21 ve üzeri	Evet	Eğitim Yönetimi
Akın	46-55	16-20	0-5	Evet	Eğitim Fakültesi
Enes	35-45	6-10	6-10	Evet	Eğitim Fakültesi
İbrahim	35-45	6-10	6-10	Evet	Eğitim Fakültesi
Hüseyin	46-55	21 ve üzeri	6-10	Evet	Eğitim Fakültesi
Anıl	35-45	6-10	0-5	Evet	Eğitim Fakültesi
Temel	46-55	16-20	6-10	Hayır	Diğer fakülteler
Kadir	56-65	16-20	0-5	Evet	Eğitim Fakültesi
Serhat	46-55	21 ve üzeri	0-5	Hayır	Eğitim Fakültesi
Baransel	46-55	11-15	0-5	Evet	Eğitim Fakültesi
Fırat	46-55	21 ve üzeri	6-10	Evet	Eğitim Fakültesi
Mehmet	46-55	6-10	0-5	Evet	Eğitim Fakültesi
Ahmet	46-55	16-20	0-5	Evet	Eğitim Fakültesi
Kenan	46-55	16-20	0-5	Evet	Eğitim Fakültesi

Tablo 1’de görüldüğü gibi 36 katılımcının 6’sı kadın, 30’u erkektir. 18 katılımcının yöneticilik kıdemi ile şube müdürlüğü kıdeminin eşit olduğu, dolayısıyla bu şube müdürlerinin, öncesinde bir yöneticilik deneyimi yaşamadan bu göreve başladıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların yarısının yönetim alanında bir eğitim almadıkları, iki katılımcının Eğitim Yönetimi bölümünden, iki katılımcının ise eğitim harici bir bölümden mezun olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı 35 ile 65 arasında değişmektedir.

### Veri Toplama Aracı ve Süreci

Bu çalışmanın verilerinin toplanmasında nitel araştırma yönteminin temel veri toplama araçlarından olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu hazırlandıktan sonra üç akademisyenin görüşüne sunulmuş ve pilot çalışma yapılmıştır. Gerekli değişikliklerin sonucunda form görüşmeye hazır hale getirilmiştir. Büyüköztürk vd.’nin (2018) belirttiği gibi, nitel araştırmada görüşme, olgulara ilişkin anlamları ve yaşantıları ortaya çıkarmak için araştırmacılara esneklik ve etkileşim sağlarken, sondalar yoluyla daha ayrıntılı bilgiye ulaşma imkânı tanımaktadır.

Görüşme için belirlenen katılımcıların vakitleri ve bir araya gelebilme durumları göz önünde bulundurularak birinci araştırmacı tarafından iki ve üç kişinin bir arada olduğu altı grup görüşme ile 22 bireysel görüşme olmak üzere toplam 28 yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmeler 25 ile 74 dakika arasında sürmüştür. Görüşmede katılımcıların yaptıkları görevi, sorumluluklarını ve yetkilerini nasıl ifade ettiklerini belirlemeye yönelik açık uçlu üç soru ile görevi nasıl metaforlaştırdıklarına dair bir soru sorulmuştur. Bu sorulardan bir tanesi “Şube müdürü olarak bulunduğunuz yönetim kademesini nasıl tanımlarsınız?” şeklindedir. Yeterli cevap alınamaması durumunda derinlikli veri toplamak amacıyla



“Şube müdürlerinin eğitimin amaçlarının gerçekleşmesindeki etkileri ne şekilde olmaktadır?” şeklinde sonda sorular yöneltilmiştir. Görüşmenin devamında açık uçlu soruların cevabından elde edilen veriyi desteklemek amacıyla, şube müdürlüğünü neye benzettiklerine ilişkin metafor sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile bireyin muhtemel paylaşmayacağı bilinçaltı sezgilerine ulaşması, alınan verilerin zenginleştirilmesi ve bu araştırma konusu dahilindeki bazı kavramlarla ilgili literatüre metaforlar kazandırılması amaçlanmıştır. Ses kaydının yapılmasını istemeyen iki katılımcı hariç diğer katılımcıların görüşmelerinin ses kaydı yapılmıştır. Ses kayıtlarının çözümlenmesi yapılarak ham veriler yazılı metne çevrilmiştir.

Creswell'e (2013, 2016) göre araştırmacıların, bulgularının doğruluğunu kontrol etmek için bazı tedbirler alması gerekmektedir. Bu çalışmada görüşmeleri yapan birinci araştırmacının kendisinin de katılımcılarla aynı görevi yapıyor olmasının, katılımcılarla araştırma öncesi iletişim içinde olmasına, güven sağlanmasına ve öznel algılarının anlaşılmasına olumlu katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Bu durum katılımcıların fenomene ilişkin olumlu ve olumsuz ifadeleri gizlemeksizin kullanmalarına yol açmıştır. Ancak araştırmacının bildiğini varsayarak bazı anlamların ifade edilmemiş olma ihtimali de söz konusudur. Görüşmeler sonucunda yazılı metne dönüştürülen görüşme notları katılımcılara mail yoluyla iletilerek teyitleri istenmiştir. Katılımcıların yarıya yakını mail ve telefon ile metni onaylarken diğerlerinden değişikliğe yönelik bir cevabı alınmamıştır. Ayrıca çalışmanın inanırılığını arttırmak amacıyla, araştırma çeşitli boyutlarıyla uzman incelemesinden geçirilmiş, elde edilen veriler özüne uygun kavram ve temalar halinde okuyucuya sunulmaya çalışılmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Creswell (2023) tarafından önerilen fenomenolojik araştırma aşamaları takip edilerek toplanan veriler, fenomenolojik analiz ile analiz edilmiştir. Sonuçlar bireylerin deneyilerinin özünün tartışıldığı betimleyici bir bölümle sunulmuştur. Analiz süreci şu şekildedir;

Paranteze alma: Araştırmacıların önyargılarını toplayacağı veriden uzak tutmalarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Çalışmada araştırmacılar bildiklerini araştırma öncesi tanımlayarak toplanan verilerin dışında tutmaya çalışmışlardır.

Transkript oluşturma: Katılımcıların söyledikleri her şey aynı şekilde yazılmış, görüşmede beden hareketleri ve söyleyiş biçimleri not edilmiştir.

Fenomenolojik azaltma: Metinler birkaç kere okunarak fenomenle ilgisi olmayan ifadeler değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Anahtar ifadelerin (kod) listesi: Her katılımcıya ait transkriptler iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı okunarak fenomeni “nasıl” tecrübe ettiklerini belirten önemli kelimeler, cümleler, paragraflar iki araştırmacının ortak anahtar ifadeleri ile listelenmiştir.

Kategori ve temalar oluşturma: Her bir alt probleme ilişkin anahtar ifadelerden anlam kümeleri oluşturulmuş ve tematik kümeleme ile merkezi temalar oluşturulmuştur.

Tanımlama: Oluşturulan temalar kullanılarak katılımcıların fenomen hakkındaki algılarının açıklanmasını ifade eden dokusal tanımlar yapılmıştır.

### **BULGULAR**

Araştırmanın bu bölümünde MEB taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin görev tanımlarına ilişkin görüşlerinden elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

## MEB Taşra Teşkilatında Görev Yapan Şube Müdürlerinin Görev Tanımlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan MEB taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin görev tanımlarına ilişkin görüşlerini almak üzere kendilerine yöneltilen soruya verdikleri yanıtlar analiz edilmiş ve görev tanımları “olumlu görüş” ve “olumsuz görüş” olmak üzere 2 tema altında toplanmıştır. Aşağıda söz konusu temalar ile bu temalar altında toplanan kategoriler sunulmakta ve katılımcıların bazı görüşleri doğrudan alıntılarla açıklanmaktadır.

### *Tema 1. Olumlu Görüş*

Araştırmaya katılan MEB taşra teşkilatında görev yapan bazı şube müdürleri görevleriyle ilgili pozitif değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bu nedenle bu tema “olumlu görüş” şeklinde ifade edilmiştir. Yürüttükleri görevi, milli eğitim sistemin işlemlerini sağlayan önemli bir pozisyon olduğunu vurgulayan bu katılımcıların görüşleri “gerçekleştirici-inşa edici görev”, “kolaylaştırıcı-rehberlik yapıcı görev” ve “bağlantı sağlayıcı-bütünleştirici görev” kategorileri altında incelenmiştir.

#### *1. Gerçekleştirici-Inşa Edici Görev*

Araştırmacılar, katılımcıların yaptıkları görevi gerçekleştirici ve yapılandırıcı olarak anlamlandırdıkları ifadeleri bu kategori ile kavramsallaştırılmıştır. “Gerçekleştirici-inşa edici görev” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘kilit’, ‘gerçekleştirici’, ‘üretici’, ‘planlama-bilgiyi işleme’, ‘lokomotif’, ‘çaba’, ‘bilgi üretme’, ‘geliştirme’, ‘mini temsilci’ ve ‘yapıyı sürdürme’ biçiminde kodlanmıştır.

Üst yönetim tarafında alınan kararların okul ve kurumlarda uygulanmasının sağlanması, yerel şartlara uyumlu hale getirilmesi için öncü rol oynadıklarını, kilit pozisyonda olduklarını, uygulama için gerekli bilgiyi sağladıklarını belirten ifadeler kullanmışlardır. Bu konuda bir katılımcı;

*“Milli eğitimlerde de bakanlığın politikalarını uygulayan şube müdürlüğüdür.”* derken, Bahar adlı katılımcı *“okullara erişimi ve eğitimin niteliği konusunda çalışma yapmak benim görevim. Eğitim öğretimin iyileştirilmesi için çalışma yapmak benim işlerim arasındadır.”* (Okan)

Bir başka katılımcı;

*“Her ne kadar merkezden yönetim olsa da merkezden gelen talimatların uygulamadaki oldurulabilirliği taşradaki şube müdürlerinin yetkinliği ve başarısı ile oluşabileceği mümkün olmaktadır.... Kafa karışıklığını ya da sahadaki uygulamasındaki düzenlemelerin kilit insanları altında ilçeler bu anlamda... Talimatların doğru anlaşılması, doğru uygulanması ya da şartlara göre evrilmesi dönüştürülmesi için şube müdürlüğünün çok önemli olduğunu düşünüyorum.”* (Kıymet) ifadelerini kullanmıştır.

Bu ifadelerden anlaşıldığı üzere, MEB taşra teşkilatı şube müdürleri, kendileri tarafından MEB’in politikalarının taşrada uygulanmasının sağlandığını, kararların hayata geçirildiğini, mevzuatı yorumlayarak ve bilgiye dayanarak merkezi kararların yerele uyarlanarak yeniden yapılandırıldığını ifade etmişlerdir.

#### *2. Kolaylaştırıcı-Rehberlik Yapıcı Görev*

Bazı katılımcılar, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin görevinin, merkez teşkilatının aldığı kararların sahada uygulanmasını kolaylaştırmak, uygulamada birliği sağlamak ve uygulayıcılara rehberlik yapmak olduğunu ifade etmişlerdir. “Kolaylaştırıcı-rehberlik yapıcı görev” kategorisi altında yer alan katılımcı görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘koordinasyon’, ‘danışman’, ‘bilgiyi depolama’, ‘denetleme-düzenleme’, ‘rehberlik’, ‘uyarlayıcı’ ve ‘kontrol’ biçiminde kodlanmıştır.

“Kolaylaştırıcı-rehberlik yapıcı görev” olarak kavramlaştırılan bu kategoriyle ilgili olarak bir katılımcı;

“Şube müdürü, müdür adına yapılan uygulamaların uygun olup olmadığını denetler, inceler, yol gösterir. Sahada gördüğü olumlu, olumsuz durumlarından tespit ettiklerini karar mercii durumunda olanlara rapor eder. Bunun dışında moral motivasyonu artırıcı eylemlerde bulunur, rehberlik yapar, yol gösterir” (Ahmet) şeklinde görüş bildirmiştir.

Bir başka katılımcı bu konuda aşağıdaki ifadelerde bulunmuştur:

“Şube müdürleri Millî Eğitim Bakanlığının taşradaki profesyonellerdir. (...) Ayrıca birçoğunun eğitim öğretim sınıfından geliyor olmaları, birçok yönetim kademesini aşarak gelmiş olmaları onlara bu avantajı sağlıyor. Veliyi, öğrenciyi, eğitimin sorunlarını biliyorlar dolayısıyla millî eğitim açısından önemli bir görev.” (Akın)

### 3. Bağlantı Sağlayıcı-Bütünleştirici Görev

Katılımcılardan bazıları yaptıkları görevi, üst yönetimin talimat ve kararlarını alt yapı sistemine iletmek, uygulamada ortaya çıkan sonuçları üst yapıya ileterek sistemin yapısı arasında bağlantı sağlamak ve kararları ve faaliyetleri birleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların “Bağlantı sağlayıcı-bütünleştirici görev” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘bağlantı sağlayıcı’, ‘köprü olma’ ve ‘bilgiyi iletmeye’ biçiminde kodlanmıştır.

Bir katılımcı, bu durumla ilgili olarak şu görüşleri dile getirmiştir:

“Şube müdürü benim görüşüme göre bakanlıkla okullar arasında bir köprüdür. Bakanlıktan gelen her türlü emri, eylemi biz okullara iletmekle, onu organize etmekte görevliyiz”, derken, Yılmaz adlı şube müdürü, ‘Şube müdürleri memur şef ile kurumun müdürü ve kuruma bağlı olan okullar arasında bağlantı sağlayan orta düzey yöneticiler’. (Gazel)

Bir diğer katılımcı ise;

“Bakanlık ile okullar arasında bir köprü görevi görüyor, bağlantı kuruyor, bakanlıktan gelen talimatları emirleri kararları okullara iletiyor, onların takibini yapıyoruz, uygulanmasını sağlıyoruz. Sonra sonucundan olumlu-olumsuz bakanlığı geri dönüş sağlıyoruz.” ifadelerini kullanmıştır. (Akın)

## Tema 2. Olumsuz Görüş

Katılımcılardan bazıları MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin görev tanımının belirsiz olduğunu, üst yönetici keyfiyetine göre kendilerine görev verildiğini belirtirken, bazı katılımcılar da şube müdürlüğü görevinin kendilerine ve sisteme fayda sağlamadığını etkisiz bir görev olduğunu ifade etmişlerdir. Bu ifadeler “belirsiz-joker görev” ve “işlevsiz-avare görev” şeklinde iki kategori olarak adlandırılmıştır. Bu iki kategorideki ifadelerle yapılan göreve olumsuz anlam yüklediğinden bu kategoriler “olumsuz görüş” teması olarak adlandırılmıştır. Bu kategoriler aşağıda açıklanmıştır.

### 1. Belirsiz-Joker Görev

Katılımcıların “belirsiz-joker görev” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘açık uçlu’, ‘pratisyen yöneticilik’ ve ‘belirsizlik’ biçiminde kodlanmıştır.

Bazı katılımcılar, yaptıkları görevin belirsiz olduğunu, görev tanımı sınırlarının açıklıkla belirlenmediğini, üst yöneticiler tarafından herhangi bir görevin kendilerine verilebildiğini ifade etmişlerdir.

Bu görüşte olan bir katılımcı;

“Şube müdürü inşaatçı, şube müdürü hukukçu, şube müdürü muhasebeci. Şube müdürünün belli

*bir alanda uzmanlaşması lazım. Mesela soruşturma yapma görevi veriliyor. (...) Bir şube müdürünün görevi sadece muhakkiklik değil ki. İnşaatla uğraşıyorsun, bilgi işleme uğraşıyorsun. Kendi içinde 19 tane birim söz konusu.” şeklinde ifadelerde bulunmuştur. (Cevat)*

Bir başka katılımcı bu konuda aşağıdaki görüşleri dile getirmiştir.

*“[Görev tanımı] ne yazık ki tam olarak açık ve yeterli değil. (...) Görev verildiğinde görünüşte sanki sorumlu olduğumuz birimlerin işlerini yapar gibi yazıyor ama görev yazısındaki son maddeye gelince orada her işi yapmak durumunda kalıyorsunuz. Üstü kapalı her işi yapma görevi veriliyor.” (Seval)*

## 2. İşlevsiz-Avare Görev:

Katılımcıların “işlevsiz-avare görev” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘bürokratik memurluk’, ‘yetkisiz olmayan’, ‘otoritesiz’, ‘işlevsiz-etkisiz’, ‘zorlayıcı’ ve ‘sorumluluk görevi’ biçiminde kodlanmıştır.

Katılımcılar; yaptıkları görev bağlamında şube müdürlüğünün bir işlevinin olmadığını, işin yürütülmesi için herhangi bir güce sahip olmadıklarını, sorumluluklarına verilen bir görevi gerçekleştirme aşamasında yönetici olarak fazla bir etkilerinin bulunmadığını ifade etmişlerdir. Bu konuda bir katılımcı;

*“Şube müdürlüğü bildiğimiz memurluktur yani. İçi boşaltılmış bir şey. Deyim yerindeyse içi seni yakar dışı beni yakar. Görünüşte şube müdürüyüm. Ben karar alamıyorum” derken (Ali), bir diğer katılımcı “Biz büro memuru gibi çalışıyoruz. Fazla bir etkinliğimiz yok.” demiştir. (Baransel) diğer bir katılımcı ise “Biz şubenin müdürü değil de paraş memuruyuz ancak. Bizim hiçbir disiplin amirliğimiz yok. Dolayısıyla yolunda gitmeyen herhangi bir iş için ancak şikâyetçi olabiliriz.” ifadelerini kullanmıştır. (Mehmet)*

## **MEB Taşra Teşkilatında Görev Yapan Şube Müdürlerinin Sorumluluklarına İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan MEB taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin sorumluluklarına ilişkin görüşlerini almak üzere kendilerine yöneltilen soruya verdikleri yanıtlar analiz edilmiş ve sorumlulukları “Gerçekleştirme-uygulama sorumluluğu”, “Aracılık-iletme sorumluluğu”, “Kolaylaştırma-rehberlik yapma sorumluluğu” ve “Kusursuz sorumluluk” olmak üzere 4 tema altında toplanmıştır. Aşağıda söz konusu temalar ile bu temalar altında toplanan kategoriler sunulmakta ve katılımcıların bazı görüşleri doğrudan alıntılarla açıklanmaktadır.

### **Tema 1. Gerçekleştirme-Uygulama Sorumluluğu**

Katılımcıların, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin milli eğitim amaçlarının taşrada gerçekleştirilmesi, alınmış kararların okul/kurumlarda uygulanması sorumluluklarını yerine getirdiklerine yönelik görüşleri “gerçekleştirme-uygulama sorumluluğu” teması olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu tema “planlama sorumluluğu”, “gerçekleştirme sorumluluğu” ve “geliştirme sorumluluğu” kategorilerinden oluşmaktadır.

#### **1. Planlama Sorumluluğu**

Katılımcıların “planlama sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘plan’, ‘tespit’, ‘hazırlık’, ‘irdeleme’, ‘yönlendirme’, ‘zaman’ ve ‘hedef’ biçiminde kodlanmıştır.

Katılımcılar, kendi sorumluluklarına verilen görevleri yürütürken yerel şartlara göre öncelikle işlerin planlaması sorumluluklarının olduğunu ifade etmektedirler.

Bu konuda bir katılımcı;

*“İnşaat Emlak birimine bakıyorsam eğer ihale işlemleri var. Onları yapmamız gerekir. İhtiyaçları tespit etmemiz, ödeneğini sağlamamız gerekir. Yani planlamasını yapmamız gerekiyor. Bütün bu işlerin sorumluluğu şube müdürlerindedir.”* şeklinde ifadeler kullanmıştır. (Akın)

## *2. Gerçekleştirme Sorumluluğu*

Katılımcıların “gerçekleştirme sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘uygulama’, ‘yürütme’, ‘hazırlık’, ‘iş-işlem’, ‘alım satım’, ‘gerçekleştirme’ ‘emir’, ‘icraat’ ve ‘faaliyet’ biçiminde kodlanmıştır.

Katılımcılar eğitime ilişkin iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunun kendilerinde olduğu yönünde ifadeler kullanmışlardır. Rıza adlı katılımcı *“Alınan kararların ya da yukardan gelen talimatların sahada uygulanması noktasında sorumluluk tamamen şube müdürüindedir.”* derken Efe adlı katılımcı *“Uhdemde 2-3 bölüm hatta daha fazlası oldu. Bölümlerle ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesinin sorumluluğunu ben taşıyorum. Eğer herhangi bir sıkıntı olursa müdür bunun hesabını bana sorar.”* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

## *3. Geliştirme Sorumluluğu*

Katılımcıların “geliştirme sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘proje’, ‘geliştirme’, ‘kalite’ ve ‘kurs’ şeklinde kodlanmıştır.

Bazı katılımcılar görevleriyle ilgili olarak çevre şartlarına uygun projeler yapma, hizmeti geliştirme sorumluluğunu taşıdıklarını belirtmişlerdir. Bununla ilgili Pelin adlı katılımcı *“Genel anlamda personelle ilgili bir yetkimiz yok ancak onların iş başında yetiştirilmesi için bir sorumluluğa sahibiz.”* derken, Bahar adlı katılımcı *“Güncel dünyaya uyum sağlamak adına şube müdürü olarak da birtakım sorumluluklarımız var. Sadece yani bu müfredatta bu yazıyor diye orda da duramazsın.”* ifadelerini kullanmıştır.

## **Tema 2. Aracılık-İletme Sorumluluğu**

Bu tema altında toplanan görüşlere göre katılımcılar üst yönetim tarafından belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulanmak üzere alt yapı birimlerine, uygulamada elde edilen sonuçları ve önerileri ise üst yönetime ilettikleri, sistemin üst ve alt yapısı arasında aracılık ettikleri yönünde ifadeler kullanmışlardır. Bu ifadeler “öneri sunma sorumluluğu”, “İletme sorumluluğu” ve “geri bildirim sorumluluğu” kategorileri altında birleştirilerek ‘aracılık-iletme sorumluluğu’ teması olarak kavramsallaştırılmıştır.

### *1. Öneri Sunma Sorumluluğu*

Katılımcıların “öneri sunma sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘öneri’, ‘görüş’ ve ‘çözüm’ şeklinde kodlanmıştır.

Verilerin analizinden katılımcıların, uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için üst yönetime bazı önerilerde buldukları yönünde ifadeler kullanmışlardır. Bu konuda bir katılımcı;

*“Yönetmeliklerde yönergelerde gelen hataları ben inceliyordum, arkadaşları topluyordum, raporlaştırıp buraya il millî eğitime, il de bakanlığa gönderiyordum. Bizim raporumuz doğrultusunda da hatalar düzeltilip geliyordu.”* şeklinde ifadeler kullanmıştır. (Bahar)

Bir başka katılımcı ise; *“Zaman zaman bakanlık tarafından gönderilen talimatların sahada uygulanmasında ortaya aksaklıklar çıkabiliyor. Bazen kendi görüşümüzü yazıp yukarıya doğru gönderebiliyoruz.”* demiştir. (Rıza)

## 2. İletme Sorumluluğu

Katılımcıların “iletme sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘iletme’, ‘bağlantı’, ‘sorun’ ve ‘aracı’, ‘gönderme’, bildirme’, ‘rapor’, ‘aktarma’, ‘cevap’, ‘havale’, ‘dönüt’, ‘tebligat’, ‘sonuç’ ve ‘talep’ şeklinde kodlanmıştır.

Bazı katılımcılar, Millî Eğitim Bakanlığınca alınan kararları okul ve kurumlara iletmek ve uygulama sonucunda elde edilen sonuçları üst birimlere bildirmek gibi aracılık sorumluluklarının olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuyu bir katılımcı;

*“Bakanlık ile okullar arasında bir köprü görevi görüyor, bağlantı kuruyoruz. Bakanlıktan gelen talimatları, emirleri, kararları okullara iletiyor, onların takibini yapıyoruz, uygulanmasını sağlıyoruz. Sonra sonucundan olumlu olumsuz bakanlığa geri dönüş sağlıyoruz.”* ifadeleriyle dile getirmiştir. (Akın)

## Tema 3. Kolaylaştırma-Rehberlik Yapma Sorumluluğu

Bazı katılımcılar, okul ve kurumlarda eğitim hizmetlerinin başarıya ulaşması için birçok açıdan kolaylaştırıcı olma ve rehberlik yapma sorumluluğunu yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. “Kolaylaştırma-rehberlik yapma sorumluluğu” teması altında toplanan bu ifadeler “koordinasyon sorumluluğu”, “kontrol sorumluluğu”, “rehberlik-yetiştirme sorumluluğu”, “kaynak sağlama sorumluluğu”, “sorun çözme sorumluluğu” ve “uyarlama sorumluluğu” şeklinde altı kategoriden oluşmaktadır.

### 1. Koordinasyon Sorumluluğu

Katılımcıların “koordinasyon sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘koordinasyon’, ‘yönlendirme’ ve ‘birlik’ şeklinde kodlanmıştır.

Bazı katılımcılar okullar/kurumlar arasında koordinasyon sağlayarak kolaylaştırıcı bir rol oynadıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin bir katılımcı bu konuyla ilgili olarak şu görüşleri dile getirmiştir.

*“Benim ilçemde 17 tane okul, deprem riski dolayısıyla yıktırıldı. Burada eğitim öğretimin sürdürülmesi için öğrenciler başka okullara aktarıldı. (...) Yavaş yavaş o okulları yönlendirdik. Sen sıraları şu okula taşı, sen elektrik aboneliklerini kapat gibi yönlendirmeler yaptık.”*

Hüseyin adlı katılımcı ise *“İşlerin zamanında sonuçlanmasını sağlamak, okullarla koordinasyonu sağlamak, yine üst yönetimde yani bakanlıkla aradaki koordinasyonu sağlamak bize aittir.”* şeklinde görüş bildirmiştir.

### 2. Kontrol Sorumluluğu

Katılımcıların “kontrol sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘takip’, ‘kontrol’, ‘denetim’, ‘ziyaret’ ve ‘gözlem’ şeklinde kodlanmıştır.

Bazı katılımcılar, okul ve kurumlarda yapılan faaliyetlerin kontrol sorumluluğunu üstlendiklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı bununla ilgili görüşlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

*“Millî Eğitim Bakanlığının kararlarının, politikalarının okullarda uygulanması açısından tabii ki bir kontrolümüz denetimimiz oluyor. Ancak bu denetim müfettiş edasıyla değil, öğretmenlere onların*

destekçisi, onlara yardımcı olmak açısından rehberlik etmek için orada olduğumuzu söyleyerek ya da hissettirerek oluyor.” (Kenan)

### 3. Rehberlik-Yetiştirme Sorumluluğu

Katılımcıların “rehberlik-yetiştirme sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘yol gösterme’, ‘yetiştirme’, ‘düzeltme’, ‘uyarma’, ‘anlatma’, ‘geliştirme’, ‘eğitim’, ‘bilgilendirme’, ‘öneri’, ‘hizmet içi eğitim’, ‘açıklama’, ‘rehberlik’ ve ‘destekleme’ şeklinde kodlanmıştır.

Verilerin analizinden, katılımcıların uygulayıcılara rehberlik yapma, bilgi sağlama, personeli yetiştirme gibi sorumluluklar üstlendikleri bulgusu elde edilmiştir. Bu bulguyla ilgili olarak bir katılımcı;

“Şef ve memur mevzuatı bilmeyebilir. Ancak şube müdürü olarak bunu bilmek zorundayım. Yapılan işi kontrol edip uygulanabilir olup olmadığını söylemek zorundayım. Yani yapılan iş mevzuata uygun değilse onu şube müdürü olarak bunu böyle düzeltelim demek zorundayım.” görüşünü dile getirmiştir. (Bahar)

### 4. Kaynak Sağlama Sorumluluğu

Katılımcıların “kaynak sağlama sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘personel’, ‘bina’, ‘ödenek’, ‘araç-gerek’, ‘temin etme’, ‘verim’ ve ‘malzeme’ şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcılar iş ve işlemleri yürütülmesi ve okul/kurumların madde ve insan kaynağı ihtiyacını karşılama sorumluluğunu taşıdıkları yönünde ifadeler kullanmışlardır. Bu bulguyla ilgili olarak bir katılımcı;

“Gelen donatımları dağıtmak bizim üzerimizde. Boş geçen derslere ücretli öğretmen bulmak bizim üzerimizde. Personelin olmadığı yere personel bulmak görevlendirmek bizim üzerimizde. Maaşları yapmak bizim üzerimizde” şeklinde ifadeler kullanmıştır. (Metin)

### 5. Sorun Çözme Sorumluluğu

Katılımcıların “sorun çözme sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘aksaklık’, ‘yerel’, ‘sıkıntı’, ‘zaman’ ve ‘sorun’ şeklinde kodlanmıştır.

Bu kavramla ilgili olarak katılımcılar, ortaya çıkan sorunlara yerinde çözümler üretme sorumluluğunu taşıdıklarını ifade ederek işleyişi kolaylaştırdıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulguyla ilgili olarak bir katılımcı;

“Herhangi bir sorun yaşanması durumunda, bölüme bakan şube müdürü olarak direk sorumluyum... Yapabileceğimiz şeyler varsa onları burada, yerelde yapıyoruz. Yapamayacağımız şeyleri ise bir üste bildiriyoruz.” düşüncesini ifade etmiştir. (Baransel)

### 6. Uyarılama Sorumluluğu

Katılımcıların “uyarlama sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘yöre’, ‘çevre’ ve ‘düzenleme’ şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcılar, merkezi olarak alınan bazı kararların uygulanabilmesi için çevre koşullarına uyarlaması sorumluluğunu taşıdıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuyla ilgili olarak bir katılımcı;

“Bakanlık bu konuda o yörenin şartları dikkate alınarak karar göndermiyor. Kararlar genel kararlardır. Bu kararlar il’e ilçeye geldiği zaman çevreye uygunluğunu sağlamak, onunla ilgili çalışma yapmak şube müdürünün sorumluluğundadır.” demiştir. (Ferhat)

#### **Tema 4. Kusursuz Sorumluluk**

Toplanan verilerin analizi sonucunda katılımcılar görevlendirildikleri şubelerin hizmetlerinin yürütülmesini sorumluluğuyla beraber ortaya çıkabilecek tehlikelerinde sorumluluğunu taşıdıklarını, ayrıca doğudan kendisiyle ilgili olmasa bile ortaya çıkan bir sorumluluğu paylaştıklarını ifade etmişlerdir. “Kusursuz sorumluluk” teması olarak adlandırılan bu ifadeler “tehlike sorumluluğu” ve “özen sorumluluğu” şeklinde iki kategori altında toplanmıştır.

##### *1. Tehlike Sorumluluğu*

Katılımcıların “tehlike sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘taşımaya’ ve ‘kaza’ şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcılardan bazıları görev alanlarıyla ilgili tehlike ve zarar oluşturan herhangi bir durumla ilgili sorumlu tutulduklarını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı bu durumla ilgili olarak;

“Sorumluluğumuz çok. Taşımada bir sorun çıkarsa hesabını şube müdüründen sorarlar. MEBBİS’te bir öğretmenin bilgisi yanlış olursa onun hesabını yine şube müdüründen sorarlar. Atamada bir yanlışlık olursa hesabına yine şube müdüründen sorarlar.” düşüncesini dile getirmiştir. (Mehmet)

##### *2. Özen Sorumluluğu*

Katılımcıların “özen sorumluluğu” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘yanlışlık’, ‘hata’, ‘uygun olmayan iş’, ‘aksama’, ‘suçlanma’ ve ‘yapılmayan iş’ şeklinde kodlanmıştır.

Bazı katılımcılar sorumluluk alanında olan ancak başkalarının özensiz davranışları sonucunda ortaya sorunların sorumluluğunu taşıdıklarını dile getirmişlerdir. Bu konuyla ilgili Bahar adlı katılımcı “Mesela bir ilimizde olduğu gibi taşımaya ihalesinde bir sorun ortaya çıkarsa, okuldan başlayarak ilk olarak işi yapan şube müdürünün ümüğüne çöküyorlar” ifadelerini kullanmıştır.

#### **MEB Taşra Teşkilatında Görev Yapan Şube Müdürlerinin Yetkilerine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan MEB taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin yetkilerine ilişkin görüşlerini almak üzere kendilerine yöneltilen soruya verdikleri yanıtlar analiz edilmiş ve bu görüşler “göreve bağlı takdir edilmiş yetki” ve “yaptırımsız uzmanlık yetkisi” ve “yetkisiz görev” olmak üzere 3 tema altında toplanmıştır. Aşağıda söz konusu temalar ile bu temalar altında toplanan kategoriler sunulmakta ve katılımcıların bazı görüşleri doğrudan alıntılarla açıklanmaktadır.

##### **Tema 1. Göreve Bağlı Takdir Edilmiş Yetki**

Katılımcıların, işlerin yürütülmesi için üst yöneticinin takdiri ölçüsünde kendi yetkisini kullandığı yönündeki ifadelerin bulunduğu bu tema, “takdir edilmiş rutin iş süreçleri yetkisi” ve “takdir edilmiş hizmeti geliştirme yetkisi” olarak adlandırılan iki kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler aşağıda açıklanmıştır.

##### *1. Takdir Edilmiş Rutin İş Süreçleri Yetkisi*

Katılımcıların “takdir edilmiş rutin iş süreçleri yetkisi” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘uygulama’, ‘karar alma’, ‘planlama’, ‘takip’, ‘iletme’,



‘gerçekleştirme’, ‘koordinasyon’, ‘kontrol’, ‘yönetme’, ‘denetim’, ‘bağlantı’, ‘yazışma’, ‘imza’, ‘yürütme’ ve ‘tespit’ şeklinde kodlanmıştır.

Bu kategori içerisinde katılımcılar, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin mevzuatta tanımlanmış bir yetkilerinin olmadığını, sorumluluklarında bulunan işlerin yürütülmesi, programların uygulanması, rutin işlerle ilgili kararların alınması, planlanması, denetlenmesi, sorunların tespit edilip çözülmesi gibi yönetim faaliyetlerini, üst yöneticinin kendi yetkisini sözlü veya yazılı olarak kendilerine kullandırması ölçüsünde sürdürebildikleri ifade etmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu;

*“Kendi büromuzda da çok fazla inisiyatif kullanamıyoruz. Yaptığımız bir iş olduğu zaman onu müdüre sormamız gerektiğini düşünüyoruz. Sormadan çok fazla hareket edemiyoruz. Muhakkak sormamız gerekiyor. Aynı büro içerisinde bir memurun yerini değiştirirken bile sormak zorunda kalıyoruz. Bence çok inisiyatif kullanamıyoruz.”* şeklinde ifade etmiştir. (Hüseyin)

Bir diğer katılımcı

*“Şube müdürü insan kaynaklarına bakıyorsa oradaki görevlendirmeleri yapar, birim sorumlusudur. Ancak ilçe müdürü isterse şube müdürünü bu konuda devre dışı bırakarak bu görevlendirmeleri kendisi yapabilir.”* demektedir. (Rıza)

Başka bir katılımcı ise bu konuyla ilgili olarak;

*“Kendi rutin işlerimizi yürütürken de son karar verici değiliz. (...) Elbette her işi gidip üstünüze danışmazsınız ama kararı gerektiren bir işse onu sunmak gerekir, danışmak gerekiyor. Çünkü ‘Kime sordun da yaptın?’ sorusuyla karşılaşabilirsiniz.”* ifadelerini kullanmaktadır. (Ferhat)

## 2. Takdir Edilmiş Hizmeti Geliştirme Yetkisi

Katılımcıların “takdir edilmiş hizmeti geliştirme yetkisi” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekte düşüğe doğru ‘geliştirme’, ‘uyarlama’, ‘öneri’, ‘iş birliği’, ‘proje yapma’, ‘yaygınlaştırma’, ‘kalite’, ‘iyileştirme’ ve ‘durum tespiti’ şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcılar, üst yöneticinin bilgisi ve verdiği yetki ölçüsünde sorumluluklarına verilen eğitim hizmetlerini geliştirmek, proje yapmak, hizmeti yaygınlaştırmak, kalite ve iyileştirme çalışmaları yapmak, durum tespiti yaparak üst yönetime öneri sunmak yetkisini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu duruma ilişkin olarak Kıymet adlı katılımcı; *“Okullara erişimi ve eğitimin niteliği konusunda çalışma yapmak benim görevim. Eğitim öğretimin iyileştirilmesi için çalışma yapmak benim işlerim arasındadır.”* ifadelerini dile getirmiştir.

Başka bir katılımcı;

*“Müfredattan ibaret değil eğitim öğretim. Birçok projelerle de yürütüyoruz eğitim öğretimi. Biz bunları da yapıyoruz. Örneğin 2023 Vizyonunda gördük birçok şey müfredatta yok. Bunlar projelerle yapılıyordu. Daha önceki çalıştığım yerde bu projeleri yapıyorduk. Proje yapma hakkımız var.”* şeklinde görüşü bildirmiştir. (Berfin)

Diğer bir katılımcı ise şöyle demiştir:

*“Kendi başına şube müdürünün hareket alanı dar. Strateji şubesine veya eğitim öğretime bakan bir şube müdürü yerelde bir proje yapıp kısmen etkili olabilir fakat diğer alanlarda şube müdürlerinin etkili olacağını ben pek düşünmüyorum. Belki işleri hızlandırabiliriz. Bakanlıktan gelen talimatlar doğrultusunda iş yapabiliyoruz, onun dışında pek çıkamıyoruz.”* (Boran)

## Tema 2. Yaptırımsız Uzmanlık Desteği

Katılımcıların, yaptırım gücüne sahip oldukları bir yasal yetkiden ziyade, uygulayıcılara bilginin

sağlandığı, rehberlik yapıldığı ve sorunların çözümüne katkı sunulduğu uzmanlık gücüne dayalı yetki kullandıkları yönündeki ifadelerinin toplandığı bu tema; “bilgiyi yönetme yetkisi”, “sorun çözme yetkisi” ve “rehberlik yapma yetkisi” kategorilerinden oluşmaktadır. Bu kategoriler aşağıda açıklanmıştır.

### 1. Bilgiyi Yönetme Yetkisi

Katılımcıların “bilgiyi yönetme yetkisi” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘bilgiyi oluşturma’, ‘bilgiyi paylaşma’ ve ‘bilgiyi saklama’ şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcılar, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin uygulayıcılara ihtiyaç olan bilgiyi sağlayarak eğitim öğretim hizmetlerinin doğru ve etkili sürdürülmesine etki ettiklerini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmiştir:

*“Şube müdürü olarak sen konuyla ilgili her türlü mevzuatı bilmek zorundasın. Şef ve memur mevzuatı bilmeyebilir. Ancak şube müdürü olarak bunu bilmek zorundayım. Yapılan işi kontrol edip uygulanabilir olup olmadığını söylemek zorundayım. Yani yapılan iş mevzuata uygun değilse onu şube müdürü olarak, ‘bunu böyle düzeltelim’ demek zorundayım.”* (Bahar)

### 2. Sorun Çözme Yetkisi

Katılımcıların “sorun çözme yetkisi” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘çözüm’, ‘üste iletme’, ‘çaba’, ‘sorun tespiti ve ‘görüş sunma’ şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcılar genel olarak yetki kullanmaktan ziyade yerelde sorun çözmeye odaklandıklarını, bunun mümkün olmaması durumunda üst birimlere görüş ve öneri sunduklarını, bu yönüyle MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin yönetici statüsü yerine uzmanlık statüleriyle tanımlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu durumla ilgili bir katılımcı;

*“Eğitim öğretimle ilgili her türlü sorunu, okullardaki her türlü aksaklık direkt bana yansıyor. Evet, burada sorumluluk tam olarak var ama yetkimiz yok. Sorun çözücü olacaksınız ama tam yetkiye sahip değilsiniz, bir yaptırım uygulayamıyoruz.”* ifadeleriyle yaptırım gücüne sahip olmadığını dile getirmiştir. (Gazel)

### 3. Rehberlik Yapma Yetkisi

Katılımcıların “rehberlik yapma yetkisi” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘yetiştirme’, ‘yönlendirme’, ‘rehberlik’ ve ‘destekleme’ şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcılar, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin çalışanlara, okul ve kurumlara eğitim hizmetlerinin etkili yürütülmesi için rehberlik ve yönlendirme yaptıklarını, personeli yetiştirdiklerini, ifade etmişlerdir. Katılımcılardan biri bu durumu;

*“Öğretmen, idareci, memur hizmetli bunların hizmetin içinde yetiştirilmesi geliştirilmesi konusunda şube müdürü sorumluluk alıyor. Ancak bu da şube müdürünün biraz sıra dışı davranmasıyla mümkündür. Bir mecburiyeti olmamasına rağmen şube müdürü onların yetiştirilmesi, geliştirmesi konusunda hizmet içi eğitim yapabilir veya yol gösterir.”* şeklinde ifade etmektedir. (Arif)

### Tema 3. Yetkisiz Görev

Katılımcılar, MEB taşra teşkilatı şube müdürlüğünün sorumluluğun fazla, yetkinin ise olmadığını bir görev olduğunu, kendilerini bir çalışan olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu ifadeler “yetkisiz kaynak yönetimi” ve “yetkisiz yönetici” kategorileri altında sınıflandırılarak aşağıda sunulmuştur.

### 1. Yetkisiz Kaynak Yönetimi

Katılımcıların “yetkisiz kaynak yönetimi” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘personel seçimi’, ‘disiplin’, ‘personel değerlendirme’, ‘güçsüz’, ‘araç-gerek eksikliği’, ‘bütçe’, ‘yetkisiz iş bölümü’ ve ‘izin’ şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcılar, insan ve madde kaynaklarını yönetme konusunda bir yetkiye sahip olmadıklarını dile getirmişlerdir. Pelin “*Genel anlamda personelle ilgili bir yetkimiz yok.*” derken, Okan adlı katılımcı “*Personelin seçimi veya görevi bırakılması veya disiplin, ödül işleri sorumluluğu veya yetkisi şube müdürü olarak bize ait değil.*” ifadelerini kullanmıştır.

Bir başka katılımcı ise

“*Bazen malzeme yokluğundan okullardan malzeme topladığımızda oluyor. Okullar gezmeniz gerekiyor ya da taşıma araçlarını denetlemeniz gerekiyor. Buralara gitmek için de araç bulamadığımızda başka kurumlara, okullara başvuruyoruz ya da özel aracımızla gitmek zorunda kalıyoruz.*” söyleminde bulunmuştur. (Ferhat)

### 2. Yetkisiz Yönetici

Katılımcıların “yetkisiz yönetici” kategorisi altında yer alan görüşleri, frekansı en yüksekten düşüğe doğru ‘yetkisiz yönetici’, ‘etkisiz’, ‘belirsizlik’, ‘inisiatifsiz’, ‘sınırlı yetki’ ve ‘yetkisiz uygulayıcı’ şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcılar; yönetici olarak belirlenmiş bir yetkilerinin bulunmadığını, bu yönüyle yetkisiz çalışan olduklarını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı bu konuda şu görüşleri dile getirmiştir:

“*Taşra da çalışan şube müdürleri karar sürecinin içerisinde değiller. Onlar sadece iş ve işlemlerin yerine getirilmesini, koordinasyonu sağlayan konumdadır... Şube müdürleri şu yetkisizlikle en fazla büro işlerini yürütecek durumda oluyorlar.*” (Hüseyin)

Başka bir katılımcı ise “*Şube müdürü okul müdürünün amiri değil. Amiri olmadığını birine iş yaptırılmaz. Dolayısıyla okul müdürü çok zorda kaldığı zaman sen kimsin diyebilir.*” demiştir. (Mikail)

## Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Şube Müdürlerinin Görevlerine İlişkin Metaforlar

Otuz iki katılımcı toplam yirmi üç metafor oluşturmuştur. Dört katılımcı, MEB taşra teşkilatı şube müdürlüğünü bir şeye benzetmek istemediklerini ifade etmişlerdir. Bu metaforların açıklamaları analiz edildiğinde bazı metaforların olumlu anlamda kullanıldığı görülürken diğerlerinin olumsuzluk ifade ettiği anlaşılmıştır. O nedenle metaforlar “olumlu içerik” ve “olumsuz içerik” şeklinde iki temada ele alınmıştır.

### Tema 1. Olumlu İçerik

Katılımcıların yapılan görev bağlamında MEB taşra teşkilatı şube müdürlerine ilişkin olumlu anlamda ifade ettikleri metaforlar, “işlev sağlayıcı-gerçekleştirici”, “bilgi kaynağı-problem çözücü” ve “koordinatör-bağlantı sağlayıcı” şeklinde üç kategori altında kavramsallaştırılmıştır.

#### 1. İşlev Sağlayıcı-Gerçekleştirici

Katılımcıların ifade ettikleri ‘değirmen taşının kolu’ ve ‘mutfaktaki aşçı’ ve ‘taşeron’ şeklindeki üç metafor “işlev sağlayıcı-gerçekleştirici” kategorisi ile kavramsallaştırılmıştır. Yılmaz adlı katılımcı, şube müdürlüğünü şu şekilde ifade etmiştir. “*Değirmen taşının dönmesini sağlayan koldur şube müdürü. Çünkü değirmeni o döndürür, işleri o yapar.*” derken, Boran adlı katılımcı “*Şube müdürü*

bence mutfaktaki aşçı. Müşterinin istediği şekilde yemeği pişiriyor. Ne kadar malzeme koyulacağını ne kadar soğan konulacağını biliyor en iyi şekilde pişiriyor.” demektedir.

### 2. Bilgi Kaynağı-Problem Çözücü

Katılımcıların MEB taşra teşkilatı şube müdürlüğüne ilişkin ürettikleri ‘bakımı yapılan koyun’, ‘tamirci’ ve ‘bilgisayar oyunu’ şeklindeki üç metafor “bilgi kaynağı-problem çözücü” kategorisinde birleştirilmiştir. Gazel adlı katılımcı şube müdürlüğü için “*Ben bilgisayar oyununa benzetiyorum. Sürekli bir şeyi temizleyerek ilerliyoruz.*” derken, Ferhat adlı katılımcı “*Şube Müdürlüğü’nü yazın yaylaya götürülen koyunlara benzetiyorum. Orada otlayacak süt verecek. Sonra yağ, süt vermeye devam edecek ya da etinden yararlanılacak.*” demektedir.

### 3. Koordinatör-Bağlantı Sağlayıcı

MEB taşra teşkilatı şube müdürlüğüne ilişkin olumlu anlam ifade ettiği değerlendirilen ‘köprü’, ‘orquestra şefi’ ve ‘teknik direktör’ şeklindeki üç metafor “koordinatör-bağlantı sağlayıcı” kategorisi adıyla kavramsallaştırılmıştır.

Bu kategoriye ilişkin olarak bir katılımcı şube müdürlerini aşağıdaki gibi metaforlaştırmış ve gerekçesini açıklamıştır:

*“Şube müdürlüğünü bir teknik direktöre benzetiyorum. Mesleki teknik direktör amaca ulaşmak için sahanın içerisinde uygun değişimler yapıyor, maçı sahada sonuna kadar takip ediyorsa biz de sahada amacın gerçekleşmesi için gerekli düzenlemeleri yapıyoruz.”* (İbrahim)

Berfin adlı katılımcı ise “*Biz ilçeyle ilçedeki okullarla il arasında bir köprüyüz.*” ifadelerini kullanmıştır.

### **Tema 2. Olumsuz İçerik**

Katılımcılar tarafından olumsuz anlamda üretilen metaforlar “yetkisiz sorumluluk”, “ara eleman”, “değersiz görev”, “belirsiz görev” ve “zorlayıcı görev” adıyla beş kategoride sınıflandırılmış ve ‘olumsuz içerik’ teması altında birleştirilmiştir.

#### 1. Yetkisiz Sorumluluk

Bu kavramla ilgili olarak katılımcılar ‘şef üstü şef’, ‘davul’, ‘şamar oğlanı’, ‘dağ eşiği’, ‘kurban’, ve ‘uçamayan kuş’ metaforlarını üretmişlerdir.

Rıza adlı katılımcı, şube müdürleriyle şu benzetmeyi yapmıştır: “*Şube müdürlüğü kanadı olan, ancak uçamayan kuş gibidir. Çünkü mevzuat gereği bir yetkimiz kalmadı. (...) Disiplin amiri değiliz. Hiçbir yetkiye sahip değiliz.*” Cevat ise “[Şube müdürlüğünü] şamar oğlanına benzetiyorum. Herkes onu sorumlu tutuyor.” demiştir.

#### 2. Ara Elaman

Bazı katılımcıların MEB taşra teşkilatı şube müdürlüğüyle ilgili ürettikleri ‘ara eleman’, ‘halaydaki orta oyuncu’, ‘ara gezen’ ve ‘araf’ şeklindeki metaforları “ara elaman” kategorisi altında birleştirilmiştir.

Katılımcılardan biri bu konuda; “*Şube müdürlüğü halaydaki ara oyuncudur. Çünkü hiçbir zaman başa geçemez.*” şeklinde görüş bildirmiştir. (Ahmet)

### 3. Değersiz Görev

Beş katılımcının MEB taşra teşkilatı şube müdürlüğünü ‘hiçbir şey’ olarak ifade ettiği metafor “değersiz görev” kategorisi altında birleştirilmiştir. Örneğin bir katılımcı aşağıdaki görüşleri dile getirmiştir:

*“Şube Müdürlüğünü hiçbir şeye benzetmiyorum. Zaten olsa da olur olmasa da olur. Bazen ‘hiç olmasa daha mı iyi olur?’ diye düşünüyorum. O zaman da diyorum ‘Acaba bu görevi bir başka şekilde başkasına yaptırırlar mı acaba?’ O yüzden hiçbir şeye benzetmiyorum.”* ifadelerini kullanmıştır. (Mehmet)

### 4. Belirsiz Görev

Kıymet adlı katılımcı tarafından MEB taşra teşkilatı şube müdürlüğünün görev sınırlarının belirsiz olduğunu ifade edildiği ‘dipsiz kuyu’ metaforu “belirsiz görev” kategorisiyle kavramsallaştırılmıştır. Katılımcının ifadesi şu şekildedir: *“Dipsiz kuyudur. Çünkü onun içerisine her şeyi atıyorsunuz sonsuz ama görünürde değilsiniz. O kuyudan suyu çekersiniz, suyu kirli mi o da belli değil. Kovanın ipi o suya yetişecek mi o da belli değil.”*

### 5. Zorlayıcı Görev

Yapılan görevin emek isteyen ve zor bir görev olduğunu belirten iki katılımcıdan biri şube müdürlüğüyle ilgili olarak ‘evlilik’ bir diğeri de ‘iki değirmen taşı arasındaki buğday tanesi’ metaforlarını kullanmıştır. Can isimli katılımcı, şube müdürlüğü görevini *“İki değirmen taşı arasındaki buğday tanesine benzetiyorum. Çünkü aşağıyla yukarı arasında eziliyoruz.”* şeklinde ifade etmiştir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, MEB taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerinin görev, sorumluluk ve yetki bağlamında metaforik algılarıyla beraber görev tanımlarını nasıl ifade ettiklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Veri toplamak için Türkiye’nin nüfus bakımından en büyük üçüncü ili ile en küçük ilinde görev yapan 36 şube müdürünün deneyimlerinden yararlanılmıştır.

Çalışmada öncelikli olarak MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin yaptıkları görevi nasıl anlamlandırdıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların ifadelerinden şube müdürlüğü görevinin olumlu ve olumsuz iki açıdan ifade edildiği sonucuna ulaşılmıştır. “Olumlu görüş” şeklinde değerlendirilen ifadelerde ilk olarak şube müdürlerinin ‘gerçekleştirici-inşa edici görev’ olarak stratejik üst yönetimin eğitim politikası ve kararlarının taşrada yerele uyarlanarak faaliyetlerin planlanması, hizmetlerin geliştirilmesi ve okullarda uygulanmasının sağlanması şeklinde önemli bir görev yaptıkları algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların şube müdürlüğü görevi için kullandıkları ‘değirmen taşının kolu’, ‘mutfaktaki aşçı’ ve ‘taşeron’ metaforları, şube müdürlüğünün işlevsel yöneticilik yaptıkları algısını desteklemektedir. Akdaş (2004) yaptığı çalışmada, MEB ilçe millî eğitim şube müdürlerinin zamanlarının çoğunu yasal prosedürlerin uygulanmasını takip etmeye ayırdıkları, eğitimsel liderlik, planlama, geliştirme, proje yapma gibi aktif yönetim görevi yapamadıkları bulgusuna ulaşmıştır. Bu durum şube müdürlerinin görev algıları ile yaptıkları görevin birbiriyle uyuşmadığını şeklinde yorumlanabilir. Başka çalışmalarda (Başaran, 1995; Floyd ve Wooldridge, 1997; Klagge, 1996) orta düzey yöneticilerin üst yönetim kararlarını temel birimlere yorumlayarak ve geliştirerek ilettiklerine dair ileri sürülen iddialar, bu çalışmanın bulgusuyla örtüşmektedir. “Olumlu görüş” temasının ikinci kategorisi olan “kolaylaştırıcı-rehberlik yapıcı görev” çerçevesindeki katılımcı ifadelerine göre, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin, uygulayıcılara rehberlik yaptıkları, bilgi sağlayarak kolaylaştırıcı rol oynadıkları algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların şube müdürlüğü görevi için kullandıkları ‘orkestra şefi’ ve ‘teknik direktör’ metaforlarıyla okul/kurumlar arasında koordinasyon

sağladıkları ve ‘tamirci’ metaforuyla sorun çözücü rol oynadıkları algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu bulgular, Akdaş (2004) ile Şentürk’ün (2015) yaptıkları araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Akdaş, çalışmasında MEB ilçe şube müdürlerinin ulaşılabilir olarak sorun çözümüne katkı sundukları, Şentürk ise milli eğitim üst yöneticilerinin, personel ve okul yönetiminin aynı amaç doğrultusunda çalışmalarını teşvik ettikleri ve öğretmenlerin mesleki gelişimi için gerekli desteği sağladıkları yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Floyd ve Wooldridge (1994) yaptıkları çalışmada, orta düzey yöneticilerin örgütün dış çevresinde meydana gelen değişiklikleri öngörerek örgütsel uyarlanabilirliği kolaylaştırdıkları yönünde bu araştırmanın bulgusuna benzer bir iddiada bulunmuşlardır. Bu sonuçlardan, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin formal görevlerinin yanı sıra uygulayıcılara uzmanlık düzeyinde danışmanlık ve rehberlik yaptıkları, üst ve alt yapı birimlerine yakın olarak sorun çözümünde ilk kişi oldukları söylenebilir. Katılımcıların, bu temanın üçüncü kategorisi olan “bağlantı sağlayıcı-bütünleştirici görev” kapsamındaki ifadelerine göre, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin, üst yönetim tarafından alınan kararları uygulayıcı konumda olan alt birimlere ve uygulamada ortaya çıkan sonuçları raporlayarak üst birimlere ileterek okulun/kurumlar ile üst yönetim arasında bağlantı sağladıkları, faaliyet ve amaçları bütünleştirdikleri algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Floyd ve Wooldridge’in (1997), orta düzey yöneticilerin yukarıya doğru bilgiyi sentezledikleri ve aşağıya doğru organizatör rolünü oynadıkları yönündeki iddiaları ile Gökçe ve Şahin’in (2003) orta düzey yöneticilerin planlama, birbirine bağlı grupları koordine etme ve grup performansını yönetme faaliyetlerini yerine getirdikleri iddiaları bu çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Katılımcıların, şube müdürlüğü görevi için kullandıkları ‘köprü’ metaforu ile bu görevin millî eğitim sisteminin üst ve alt yapılarını birbirine bağlayan önemli bir bağlantı görevi olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. “Olumsuz görüş” algısına yol açan ifadelerin toplandığı iki kategoriden biri ‘belirsiz-joker görev’ olarak kavramlaştırılan bulgudur. Katılımcıların bu sonuç ile ilgili kullandıkları ‘pratisyen yöneticilik’, ‘açık uçlu’, ‘belirsizlik’ ifadeleriyle yaptıkları görevin sınırlarının belirsiz olduğunu, üst yöneticinin herhangi bir görevi verebildiği, görevin deneyim sonucunda öğrenilebildiği algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Akdaş (2004) ile Aslan ve Bulucu (2019) yaptıkları çalışmalarda, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin statülerinin belirsiz olduğu, görev tanımlarının net olmamasından dolayı görev dağılımında keyfi uygulamalar ile karşılaştıkları sonucu bu çalışmanın bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Katılımcıların oluşturdukları ‘ara gezen’, ‘araf’ metaforları, yapılan görevin belirsizliğine işaret etmektedir. “Olumsuz görüş” algısını ifade eden diğer kategori ise “işlevsiz-avare görev” kavramıdır. Katılımcılar yaptıkları görev için ‘işlevsiz’, ‘bürokratik memur’, ‘etkisiz’, ‘otoritesiz’ gibi ifadeler kullanmışlardır. Bu ifadelerle katılımcıların, şube müdürlüğü yönetim kademesinin işlevsiz ve gereksiz olduğu, olmaması durumunda da işleyişin aynı şekilde sürebileceği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin göreve bağlı belirlenmiş resmi yetkilerinin olmadığı algısından kaynaklanıyor olabilir. Bu çalışmada şube müdürlüğü görevi için üretilen ‘şef üstü şef’, ‘uçamayan kuş’ metaforları bu kanıyı desteklemektedir. Bu sonuçlara göre MEB taşra teşkilatı şube müdürlüğü görevinin, üst yönetim kararlarının anlaşılır şekilde açıklayarak okul ve kurumlara iletilmesini sağlayan, kararların uygulanması için koordinasyon oluşturan, hizmeti geliştirmek için proje yapan, faaliyet planlayan, çevre ile iş birliği yapan, uygulamada ortaya çıkan sorunlara yerel çözümler üreten, uygulama sonuçlarını üst yönetime ileten, merkez teşkilatı ile okul/kurumlar arasında bağlantı sağlayan bir görev olduğu söylenebilir. Ancak on altı hizmet birimi arasında sıklıkla görev değişikliği yapılması, üst yöneticiler tarafından şube müdürlerine uzmanı olmadıkları soruşturma, inşaat kontrolü, ihale yapma vb. görevlerin verilmesi, ayrıca görevlerin yapılabilmesi için kullanılan yetkinin üst yöneticinin takdirinde olması, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinde gereksiz ve belirsiz bir görev yaptıkları algısına yol açtığı söylenebilir. Bilginin hızla arttığı, değişme ve gelişmenin baş döndürücü bir hızda yaşandığı günümüzde, bir kişinin geniş bir alanda uzmanlaşmasının zorluğundan hareketle MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin belli hizmet alanlarında yetiştirilmesi, statülerinin belirlenmesi, görev tanımı dışında

muhakkiklik, bina kontrolü gibi görevlerin verilmemesi, göreve ilişkin olumsuz algıların giderilmesi açısından önemlidir.

Çalışmada ikinci olarak MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin sorumluluklarına ilişkin katılımcı ifadeleri “gerçekleştirme-uygulama sorumluluğu”, “aracılık-iletme sorumluluğu”, “kolaylaştırma-rehberlik yapma sorumluluğu” ve “kusursuz sorumluluk” şeklinde dört tema altında toplanmıştır. İlk temada toplanan görüşlere göre, MEB taşra teşkilatı şube müdürleri, merkezi yönetim tarafından alınan kararların yerel şartlara göre uygulama planlamasını yapmak, uygulanmasını sağlamak ve hizmetin geliştirilmesi için proje ve faaliyet yürütmek sorumluluğunu taşıdıkları anlaşılmaktadır. Gökçe ve Şahin (2003) yaptıkları çalışmada orta düzey yöneticilerin, üst düzey yöneticilerin belirlediği genel amaç ve planları özel amaç ve faaliyetlere dönüştürerek uyguladıkları iddiası ile Kalagge’in (1996) bu yöneticilerin karar verme, iş planlama, sürekli iyileştirme, ilerlemeyi ölçme ve ekip üyesi performansını derecelendirme gibi rollerinin bulunduğu dair iddiası bu çalışmanın bulgularıyla kısmen benzerlik göstermektedir. Yetkilerin merkezde toplandığı ve yetki genişliği ilkesinin geçerli olduğu Türkiye idari sisteminde (Yılmaz, 2007), MEB taşra teşkilatı şube müdürleri, üst yöneticinin yetkisini kullanmaktadır. Dolayısıyla yetki-sorumluluk dengesinin, üst yöneticinin tutumuna bağlı olarak değiştiği söylenebilir. Bu durumun şube müdürlerinin uygulama sorumluluğunu yerine getirirken karar almalarını zorlaştırdığı ifade edilebilir. İkinci temada birleştirilen katılımcı görüşlerine göre MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin üst yönetimin kararlarını alt birimlere iletmenin yanı sıra uygulama sonuçlarının ve ortaya çıkan sorunların üst birimlere iletilmesi sorumluluğunu aldıkları görülmektedir. Ayrıca eğitim hizmetlerinin geliştirilmesine dair bazı önerilerini üste sunmakla birlikte bunu çoğunlukla üst yönetimin talebiyle gerçekleştirdikleri, genel anlamda aracılık yaptıklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu durum şube müdürlerinin inisiyatif almalarının oldukça sınırlı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çalışmanın sorumluluk alt problemine ilişkin oluşan “kolaylaştırma-rehberlik yapma sorumluluğu” temasında toplanan görüşler, MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin okul/kurumlar arasında ve diğer hizmet birimleriyle koordinasyonu sağlama, uygulamanın kontrolünü yapma, toplantı ve diğer araçlarla uygulayıcıları bilgilendirme, insan ve madde kaynağını sağlama, ortaya çıkan sorunlara yerel çözümler üretme ve yapılacak işleri yerel şartlara uyarlama sorumluluklarını yerine getirme gibi bir algıya sahip olduklarına işaret etmektedir. Gökçe ve Şahin (2003) çalışmalarında, orta düzey yöneticilerin alt düzey yönetimin faaliyetlerini denetleme ve koordine etmekle sorumlu olduklarını ileri sürmüşlerdir. Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından rolleri “düğüm noktası” ya da “köprü” olarak metaforlaştırılan bu yöneticilerin, üst yönetimin örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesi için ilerleme ve sonuçları üst yönetime ilettiklerini, çalışanların geliştirdikleri ham bilgi ve teknolojinin, üst yönetimin belirttiği hedeflerle uyumlu yeni ürün ve iş kavramlarına dönüştürdüklerini iddia etmişlerdir. Klagge (1996) ise yaptığı çalışmada, orta düzey yöneticilerin, çalışanları dış değişiklikleri öngörmeye, çalışma grubu aracılığıyla kuruma katkı sunmaya teşvik ederek, katılım ve bağlılıklarını kolaylaştırma rolünü yerine getirdikleri iddiasında bulunmuştur. Bu çalışmada, katılımcıların, ‘tamirci’ metaforuyla sürekli sorun çözdükleri, ‘köprü’ ve ‘halaydaki orta oyuncu’ olarak iki yapıyı birbirine bağladıkları, ‘davulcu’ metaforuyla sistemin yükünü taşıdıkları algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Dördüncü ve son tema olan ‘kusursuz sorumluluk’ altında toplanan görüşlere göre uzmanlıkları olmasa dahi MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin bina güvenliği, taşıma güvenliği gibi risk oluşturan işlerin sorumluluğunu birinci derecede taşıdıkları, ast konumunda görev yapan çalışanların hatalı işlerinden sorumlu tutuldukları anlaşılmaktadır. Özkan (2016) MEB şube müdürleri ile ilgili yaptığı çalışmada MEB tarafından üretilen hizmetlerin yarısından fazlasında şube müdürlerinin parafının olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuçlardan hareketle MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde geniş bir sorumluluk alanına sahip oldukları, yönetim literatüründe söylenenin aksine sorumluluk devrinin yapıldığı ancak yetkinin verilmediği, bu durumun yöneticilik görevinden ziyade yetkisiz sorumluluk yüklenme görevi algısına yol açtığı iddia edilebilir. Artan küresel rekabet ve özellikle yakın zamanda yaşanan pandemi, iş koşullarında önemli değişikliklere yol açmıştır. Çalışanlar zamana bağlı

kalmaksızın sorumlu oldukları görevleri en kısa sürede tamamlamak zorunda kalmaktadırlar. Çalışmanın bulgularından geniş sorumluluk alanına sahip oldukları anlaşılan MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin, sorumluluk alanlarının daraltılması ve sınırlarının belirlenmesi, iş verimine ve iş memnuniyetine katkı sağlayacaktır.

Çalışmada, üçüncü olarak MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin yetkilerini üç açıdan algıladıkları ortaya çıkmıştır. Birincisi “göreve bağlı takdir edilmiş yetki” teması altında birleştirilmiş görüşlerdir. Bu görüşlerden, üst yöneticinin şube müdürlerine verdiği göreve bağlı olarak kendi yetkisini tutumuna bağlı olarak kullandığı anlaşılmaktadır. Müdür adına okul/kurumlara yazı yazmak, bilgi toplamak gibi rutin işlerin sürdürülmesinde üst yönetici, şube müdürlerine daha net sınırlarla yetki verirken, hizmeti geliştirme çalışmasının üst yöneticinin keyfiyetine bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İkinci sonuç “yaptırımsız uzmanlık yetkisi” teması altında toplanan görüşlerdir. Bu sonuca göre şube müdürlerinin kendi uzmanlıkları ölçüsünde okul/kurumlara bilgi sağlayarak yönlendirdikleri, eğitim hizmetlerinin etkin yürütülmesine rehberlik ettikleri, sorunların çözümüne öncülük yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuç, Skagen’in (1992) orta düzey yöneticilerin rollerinin koçluk, danışmanlık gibi kolaylaştırıcı rolüne dönüşmekte olduğu, bu rolü yerine getirmek için ise uzmanlık, müzakere, motivasyon ve insani becerilere sahip olmaları gerektiğine ilişkin iddiası ile benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin rollerinin uygulayıcılara rehberlik, danışmanlık, kolaylaştırıcılık şeklinde değiştiği illeri sürülebilir. Çalışmanın yetki alt problemine ilişkin ortaya çıkan üçüncü sonuç “yetkisiz görev” temasıdır. Bu tema altında toplanan bazı katılımcı görüşlerine göre şube müdürlüğü görevinin yetkisiz bir görev olduğu, kaynakları yönetme yetkilerinin olmadığı, ‘uçamayan kuş’ metaforuyla yönetici pozisyonunda yetkisiz çalışan algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, Akdaş (2004) ile Aslan ve Bulucu’nun (2019) yaptıkları çalışmalarda, şube müdürlerinin statülerinin belirsiz olduğu ve yetkisiz memur gibi çalıştıkları bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Şahin ve diğerlerinin (2018) okul müdürlerinin özerklik algısı ile ilgili yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin karar alırken üst yöneticilerin telkinlerine göre hareket ettikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Yetkisizlik algısının eğitim yöneticilerin var olan yetkiyi, üst yöneticinin onayıyla kullanmalarından kaynaklanıyor olabileceği gibi sorumluluk almamak için inisiyatif kullanmak istememelerinden de kaynaklanıyor olabilir. Dirik bir örgütün gereği olarak (Gökçe ve Şahin, 2003) MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin uzmanlık veya yöneticilik statüsü açıkça belirlenmelidir. Sorumluluk sınırları netleştirilmeli ve sorumluluklarına denk yetkileri tanımlanmalıdır. Denetim görevi verilen okul/kurumlarla olan ast üst ilişkisi ise mevzuatla düzenlenmelidir.

### **Acknowledgment**

Bu makale, UEBAS 2023 Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Araştırmaları Sempozyumu’nda sözlü olarak sunulan ancak tam metni yayımlanmayan “Milli Eğitim Bakanlığının Taşra Teşkilatında Görev Yapan Şube Müdürlerinin Görev Tanımlarına İlişkin Görüşleri” adlı tebliğin içeriği geliştirilerek ve kısmen değiştirilerek üretilmiş hâlidir. Bu çalışma ikinci yazarın danışmanlığında, birinci yazar tarafından yürütülen “Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilatında Görev Yapan Şube Müdürlerinin Görevlerine İlişkin Görüşleri” başlıklı doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

### **Ethical approval**

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. Benzerlik Taraması yapıldı (iThenticate)

### **Conflict of Interest**

Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.



## REFERANSLAR

- Aguinis, H. ve Bradley, K. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351-371.
- Akbal-Ergün, Y., Demir, H. ve Sağnak, N. (2007). Yoğun bakım hemşirelerinin görev tanımları ile ilgili çalışma. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*, 11(2), 102 – 113.
- Akdaş, M. (2004). *İlçe millî eğitim şube müdürlerinin yetiştirilmesi* (Tez No: 146371). [Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Aslan, H. ve Bulucu, S. (2019). MEB taşra teşkilatı şube müdürlerinin yaşadığı sorunlar. Y. Kondakçı, S. Emil ve K. Beycioğlu (Ed.), *Sosyal Adalet İçin Eğitim Liderliği*, 14. Uluslararası eğitim yönetimi kongresi, 2-4 Mayıs 2019, Çeşme, İzmir, Türkiye, (ss. 24-31) içinde. *PegemA Akademi*. <https://depo.pegem.net/9786050370126.pdf>
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi* (6. Baskı). Hatipoğlu Yayınevi
- Başaran, İ.E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi* (3. Basım). Yargıcı Matbaası.
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (H. Aydın, Çev.). Eğitim Yayınevi. (Orijinal baskı 2011, 8. baskı).
- Bursalioğlu, Z. (1992). Görev-yetki-sorumluluk üzerine. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 5-8.
- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma yöntemleri* (25. Baskı). PegemA Yayıncılık
- Cemal, M. (1996). *Eşitlikçi toplumlar* (1. Baskı). Belge Uluslararası Yayıncılık
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (2. Baskı) [*Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, (4.baskı)]. (S. B. Demir, Çev.). Eğiten Kitap. (Orijinal baskı, 2013).
- Creswell, J. W. (2020). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, (Çev. Ed.: Bütün, M. ve Demir, S.B.). 5. Baskı, Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2023). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, (Çev. Ed.: Bütün, M. ve Demir, S.B.). 7. Baskı, Siyasal Kitabevi. (Orijinal baskı, 2013).
- Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri (2018, 10 Temmuz). *1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesi*. Resmî Gazete (Sayı:30474). 07.03.2023 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180710-1.pdf> adresinden alındı.
- Çulha Özbaş, B. (2010). *12-14 yaş grubu öğrencilerinin tarihsel düşünme gelişimi ve tarihsel kanıt kullanımı* (Tez No. 265486) [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Denisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management Decision*, 44(1), 140-153.
- Drucker, P. F. (January, 1993). Restructuring middle management. *Modern Office Technology*, 38, 8-10.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological Methodology in Die Human Sciences. *Journal of Religion And Health*, 23(3), 197-203.

- Foljd, S.W ve Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies* 34(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Guzzo, R. A. ve Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human resource management*, 33(3), 447-462. <https://doi:10.1002/hrm.3930330311>
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L. ve Palmer, A. (2015). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 41(1), 170-199.
- Kıral, B. (2021). Millî eğitim bakanlığı taşra teşkilatı yöneticileri: Millî eğitim müdürleri üzerine nitel bir çalışma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 98-122. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1204078>
- Klagge, J. (1996). The leadership role of today's middle manager. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 3(3), 11-19. <https://doi:10.1177/107179199700300303>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705-717.
- MEB Personel Genel Müdürlüğü. (2007). *Kadroların dağılımı*. 07.03.2023 tarihinde <https://www.memurlar.net/common/news/-documents/565220/10052007-027525.pdf> adresinden erişildi.
- MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği (2012, 18 Kasım). *Resmî gazete* (Sayı:28471). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/-2012/11/20121118-2.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik (2013, 12 Ekim). *Resmî Gazete* (Sayı: 28793). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/10/-20131012-46.htm>
- MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2015, 20 Eylül). *Resmî Gazete* (Sayı:29481). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/09/201509202.htm>
- MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2020, 19 Temmuz). *Resmî Gazete* (Sayı:31190). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/07/202007196.htm>
- MEB Teşkilat Şeması (2023). *MEB teşkilat şeması*. 15.04.2023 tarihinde <https://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.php#images> adresinden erişildi.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Managment Review*, 29(3), 9-18.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press
- Oğuz, H. (2016). Sorumluluk hukukunda kusur. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 7(28), 273-286.

- Özkan, M. (2016). *Millî eğitim şube müdürleri: Seçme, atama ve yerleştirme*. İçinde A. Aypay (Ed.), Türkiye’de Eğitim Yöneticileri ve Maarif Müfettişleri (1. Baskı, ss. 317-327). PegemA Akademi.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. Ed.: Bütün, M. ve Demir, S. B.). 2. Baskı, Pegem Akademi.
- Raza, S. A., Nadeem, M., Chaudhry, I. S. ve Rehman, K. U. (2018). Effect of job ambiguity on employees’ job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, 12(2), 202-216.
- Skagen, A. (1992, January). The incredible shrinking organization: What does it mean for middle managers? *Supervisory Management*. Vol. 37, 1-3.
- Stecher, B. ve Borko, H. (2002). Integrating findings from survey and case studies: Examples from a study of standards-based educational reform. *Journal of Educational Policy*, 17(5), 547-560. doi:10.1080/02680930210158311
- Şahin, İ., Akkaş, S., Yeşil, M., Dağlı, İ. ve Ertan, U. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetimine ilişkin özerklik algısı. C.T. Uğurlu, K. Beycioğlu, S. Koşar ve F. Köybaşı Şermin (Ed.), *Eğitim Yönetimi Araştırmaları* (ss.312-325) içinde. Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları. <http://eyk13.eyedder.org.tr/tr/>
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin Yayınları.
- Şentürk, N. (2015). *Millî eğitim müdürü ve şube müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyleri*. (Tez No: 388845). [Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153- 182.
- Türk Dil Kurumu (2023). Görev ve sorumluluk. Türk Dil Kurumu Sözlüğü içinde. 07 Mart 2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Uçak, Ö. (2018). *Okul müdürü ve şube müdürlerinin yönetici eğitimi seminerlerinin yeterliğine ilişkin görüşleri: Muğla ili örneği*. (Tez No: 543211). [Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Uyer, G. (1993). *Hemşirelik ve yönetim*. Hürbilek Matbaacılık.
- Van Manen, M. (2007). Phenomenology of practice. *Phenomenology & Practice*, 1(1), 11-30.
- Wright, P. M., ve Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları
- Yılmaz, D. (2007). Yetki genişliği ilkesi üzerine bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 11(1), 1245-1254. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/789814>

## EXTENDED ABSTRACT

**Introduction:** The most crucial element of organizations perceived to arise as a result of societal needs is human being. The relationship between individuals within the organization and the tasks they perform constitutes the organizational structure. The realization of organizational objectives is possible through the healthy functioning of this structure. Therefore, the relationships, in other words clearly and precisely defined job descriptions, upon which the structure relies are essential. A job description is a document that delineates employees' roles clearly, specifying who will be in which position, the nature of the work, the skills required for these qualities, and the authority and responsibilities of the employee in the position. Explicit job descriptions play a critical role in clarifying expectations for both employees and the organization, thereby enhancing performance and efficiency. In this regard, it is important for the job descriptions of branch managers working in provincial and district directorates of national education, which are considered as the intermediary system of the Turkish education system, to be precisely defined to ensure that they perform their roles in the execution of educational services most effectively. There is no direct study in the literature regarding the job descriptions of branch managers. Therefore, this study aims to determine the meanings of job descriptions in terms of duties, responsibilities, and authority elements based on the experiences of branch managers working in the provincial organization of the Ministry of National Education (MoNE). In this context, the following questions were addressed:

- How do branch managers in the MoNE provincial organization express their duties?
- How do branch managers in the MoNE provincial organization express their responsibilities?
- How do branch managers in the MoNE provincial organization express their authority?
- What are the metaphorical perceptions of branch managers in the MoNE provincial organization regarding their duties?

**Method:** This study was designed as a qualitative study in a phenomenological design aiming to understand human behaviors within the social environment. This study, which does not carry a concern for generalization, has a participant group that was determined using the purposive sampling methods of maximum variation sampling and easily accessible situational sampling, thought to reach rich data by the researchers, and consisted of 36 branch managers serving in Izmir and Tunceli provinces. The data of the study were collected with a semi-structured interview form. In addition to three open-ended questions aimed at determining the perceptions of branch managers regarding their duties, authorities, and responsibilities; a metaphor question regarding what they likened the branch management to was also asked to enrich the data. Expert opinion was consulted in the process of forming the questions. Also, the comprehensibility of the questions was tested with a pilot interview. The data collected were analyzed with phenomenological analysis and presented to the reader in a descriptive language by being organized within certain concepts.

**Findings:** As a result of the analysis of the data obtained within the framework of the research questions, findings related to each sub-problem were obtained. Regarding the views of the participants on the duties they perform as the first sub-problem, the findings were gathered under two themes: 'positive views' and 'negative views.' The 'positive views' theme consists of three categories: 'executive-constructive duty,' 'facilitator-guidance duty,' and 'connector-integrative duty.' The 'negative views' theme consists of two categories: 'ambiguous-joker duty' and 'dysfunctional-idle duty.' Regarding the responsibilities of branch managers as the second sub-problem, the findings were combined under four themes. The first of these themes is the 'implementation-execution responsibility' theme, which consists of the categories of 'planning responsibility,' 'execution responsibility,' and 'development responsibility.' The second is the 'mediation-transmission responsibility' theme. This theme consists of two categories: 'proposal submission responsibility' and 'transmission responsibility.' The third theme, 'facilitation-guidance responsibility,' consists of six categories: 'coordination responsibility,' 'control responsibility,' 'guidance-training responsibility,' 'providing resources responsibility,' 'problem-solving responsibility,' and 'adaptation responsibility.' The fourth theme related to responsibility is the 'flawless responsibility' theme. This theme consists of the categories of 'danger responsibility' and 'care responsibility.' The findings regarding the perceptions of branch managers' authorities as the third sub-problem were combined under three themes. The first of these themes is the 'discretionary authority attached to duty' theme, consisting of two categories: 'discretionary routine business process authority' and 'discretionary service development authority.' The

second theme is the 'non-sanctioned expertise authority' theme. This theme consists of three categories: 'knowledge management authority,' 'problem-solving authority,' and 'guidance authority.' Finally, the theme of 'unauthorized duty' consists of the categories of 'unauthorized resource management' and 'unauthorized manager.' Participants were asked a metaphorical question about what they likened branch management to. The metaphors generated as a result of the analysis were grouped under two themes: 'positive content' and 'negative content.' The 'positive content' theme consists of metaphors such as 'handle of the millstone,' 'chef in the kitchen,' 'cared-for sheep,' 'repairman,' 'computer game,' 'bridge,' 'orchestra conductor,' 'contractor,' and 'coach.' The 'negative content' theme consists of metaphors such as 'chief above chief,' 'whipping boy,' 'mountain donkey,' 'sacrifice,' 'bird unable to fly,' 'drum,' 'intermediate staff,' 'middle dancer in the halay,' 'wanderer,' 'nothing,' 'bottomless pit,' 'wheat grain in the millstone,' and 'marriage.'

**Discussion:** Conclusion, and Recommendations: First of all, based on the findings obtained from the participants' views on the duties performed, it is understood that they consider themselves to have significant duties such as ensuring the implementation of upper management decisions to basic units, improving services according to local conditions, sending results along with recommendations to upper management, and providing guidance to practitioners. On the other hand, it was concluded that some participants perceive their duties as uncertain and undervalued. This situation may have arisen from perceiving the boundaries of duty as too broad and uncertain, not seeing the service provided as having sufficient value, and not having any sanctioning power and competence for the task. Therefore, it is crucial to clarify the boundaries of duties within the framework of workload, ensure the ability to perform duties, create conditions for duty competencies, in order to eliminate negative duty perceptions. From the findings obtained from the views of branch managers on their responsibilities, it can be said that branch managers have a wide range of responsibilities, such as carrying out national education services in line with strategic objectives, developing them, and integrating activities. In addition to this, they can be claimed to be primarily responsible for the interruption of services. In terms of productivity and efficiency, it is important to narrow down the responsibilities of branch managers and clearly define their boundaries. From the findings obtained from the views of branch managers on their authorities, it can be said that branch managers do not have authority over their duties, they perform their duties as deemed appropriate by the superior, and they mostly provide consultancy and coaching. Considering that the roles, statuses, authorities, and responsibilities of managers at every level of dynamic organizations are clearly defined, it is important to clearly determine the statuses and authorities of branch managers. The findings obtained from the metaphorical data regarding what branch management is likened to support the views of the branch managers regarding their job descriptions in two ways. The first one is positive metaphors that support the opinions that they undertake very important duties with their roles that ensure the functioning of the system, facilitate implementation, and establish a connection between upper management and lower-level management. The fact that national education services are carried out through branch directorates might have led to this claim. The second is metaphors that negatively characterize the duties of branch management. This may be due to the perception that their responsibilities are too many, their authorities are less, and their duty boundaries are uncertain. Therefore, it is important to clearly define the job descriptions of branch managers and the elements of these descriptions, namely authority and responsibility, for the national education system to function more effectively and efficiently.