

Okul Yöneticilerinin Yetki Kullanma Sürecinde Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları*

Aysun YÜKSEL BAŞAR¹ , Adem BAYAR² 

¹(Sorumlu yazar) Uzm., Milli Eğitim Bakanlığı, aysun.yuksel88@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7045-1419 .

²Prof. Dr., Harran Üniversitesi, adembayar@harran.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8693-9523.

Makale Bilgisi	ÖZET
Geliş Tarihi: 10.05.2024	Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunları incelemek ve bu sorunlara yönelik olası çözüm yollarını ortaya koymaktır. İlgili araştırma nitel araştırma çerçevesinde olgubilim deseniyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu 2023-2024 eğitim öğretim yılında Samsun ili Havza ve Ladik ilçelerinde farklı okul türlerinde görev yapan 13 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemi doğrultusunda maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğiyle belirlenmiştir. Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Veriler, betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Buna göre katılımcılar, yetki kavramını sorumluluk, güç, görev, inisiyatif, hak, avantaj, doğru karar alma ve iletişim olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılar, yetki kullanımını etkileyen unsurları kanun, yönetmelik ve mevzuatlar, öğretmenler, veliler, öğrenciler, ikili ilişkiler, üst makamlar, psikolojik durum ve eğitim yetersizliği olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılar, yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunları ve çözüm yollarına ilişkin olarak öğretmen kaynaklı, veli ve öğrenci kaynaklı, mesleki sorumluluklardan kaynaklı, üst birim kaynaklı (Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlüğü...), eğitim politikaları ve mevzuat kaynaklı, ekonomik kaynaklı, psikolojik ve sosyolojik kaynaklı olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya göre okul müdürlerinin göreve başlamadan önce eğitim yöneticiliği konusunda eğitim alması, görev esnasında yönetim yeterliklerini ve kendilerini geliştirmeleri adına hizmet içi eğitimler verilmesi, yasa ve yönetmeliklerle okul müdürlerinin yetkilerinin esnetilmesi, okul yönetiminde üstlendikleri rol ve görevlerin çok fazla olması sebebiyle özlük ve ekonomik haklarında iyileştirmelere gidilmesi, mesleki sorumlulukların fazla olması sebebiyle idari kadroların çoğaltılması, ekonomik olarak okullara daha fazla ödenek gönderilmesi ve bu ödeneklerin kullanılmasının esnetilmesi gibi önerilere ulaşılmıştır. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin yetki kullanma sürecinde birçok sorun yaşadıkları ve sorunların çözümüne yönelik yapılması gereken çalışmalar olduğu söylenebilir.
Kabul Tarihi: 28.02.2025	

© UEAD 2025

Tüm hakları saklıdır.

Anahtar Sözcükler: Okul müdürü, yetki, yönetim.

Challenges and Solutions Faced by School Administrators in the Process of Exercising Authority

Article Information	ABSTRACT
Received: 10 May 2024	The aim of this research is twofold: 1) to explore the challenges experienced by school administrators in the process of exercising their authority and 2) to address possible solutions to these problems. The relevant study was conducted within the qualitative research framework using a phenomenological research design. The study group of this research consisted of 13 school principals serving in different types of schools in the Havza and Ladik districts of Samsun province during the 2023-2024 academic year. The study group was determined through purposeful sampling using the maximum diversity sampling technique. The data for the research was collected through a semi-structured interview form. The data was analyzed using the descriptive analysis technique. According to the findings, the participants expressed the concept of authority as responsibility, power, duty, initiative, right, advantage, correct decision-making, and communication. The participants identified features influencing the exercise of authority as laws, regulations, and legislation; teachers; parents; students; interpersonal relationships; higher authorities; psychological conditions; and educational inadequacy. The participants specified problems experienced in the process of exercising authority and solutions related to teacher-related issues, parent and student-related issues, professional responsibilities, superior unit-related issues (Ministry of National Education, National Education Directorate, etc.).
Accepted: 28 February 2025	

© UEAD 2025

All rights reserved.

* Bu araştırma, Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'nun 16/11//2023 tarihli 161765 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

educational policies and legislation-related issues, economic-related issues, and psychological and sociological issues. According to the research findings, the researchers got some recommendations. These are providing education for school principals in educational administration before taking office, offering in-service training during their tenure to improve their administration competencies, relaxing the powers of school principals through laws and regulations, improving personal and economic rights due to the excessive roles and responsibilities in school administration, increasing administrative staff due to the high professional responsibilities, sending more funds to schools economically, and allowing flexibility in the use of these funds. In conclusion, it can be stated that school administrators face many challenges in the process of exercising their authority, and there is a need for studies to address these challenges.

Keywords: Administration, authority, school principal.

DOI: 10.32960/uead.1481729

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi

Kaynakça Gösterimi: Yüksel Başar, A. & Bayar, A. (2025). Okul yöneticilerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunlar ve çözüm yolları. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi (UEAD)*, 9(1), 1-27.

Citation Information: Yüksel Başar, A. & Bayar, A. (2025). Challenges and solutions faced by school administrators in the process of exercising authority. *National Journal of Education Academy*, 9(1), 1-27.

1. GİRİŞ

Bilginin büyük bir güç haline geldiği günümüzde özellikle insan yetiştiren eğitim örgütlerinin kendini yenilemesi ve geliştirmesi önemlidir. Özellikle yönetim bilimindeki gelişmeler eğitim örgütlerini etkilemekte ve okul yöneticilerinin rollerini değiştirmektedir. Günümüz okul yöneticileri geçmişteki meslektaşlarına göre daha çok şey bilmeli ve yapmalılardır (Gümüseli, 2001). Okul yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi hem de işleyen insan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması, yetiştirilmesi ve geliştirilmesinden sorumlu kişidir (Çelik, 2002). Okul yöneticileri kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge ve emirlere uygun şekilde sahip olduğu yetkiler ile okul yönetimi görevini üstlenirler.

Max Weber'e (2005) göre yetki, belirli bir grubun bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığıdır. Okul yöneticisi, yetkisini kanun, tüzük ve yönetmelik gibi esas belgelere dayalı olarak kullanmaktadır. Ancak okul yöneticileri yetkilerini kullanma sürecinde birtakım sorunla karşılaşmaktadırlar (Karahana, 2019; Tanrıoğan & Yücel, 2007; Usta & Boğa, 2021; Üysal vd., 2023). Bu konuyla ilgili olarak ulusal basında da haberler bulunmaktadır. Örneğin Trabzon iline bağlı bir ilkokulda hizmet içi mesleki eğitime katılmadığı ve imza takip çizelgesinde eksik imzaları olduğu gerekçesiyle sınıf öğretmeni H. A. için tutanak tutan okul müdürü T. Ö.'ye, sınıf öğretmeni tarafından üzerine yürüldüğü ve sandalye fırlatıldığı haberi yer almaktadır (Habertürk, 2020). Başka bir habere göre Erzurum'un Palandöken ilçesinde bir ilkokulda S. K. isimli müdür yardımcısı, F. I. isimli nöbetçi öğretmeni sorumluluk alanında bulunması gerektiğiyle ilgili ikaz etmesiyle nöbetçi öğretmenin eşi ve arkadaşları tarafından mesaiden çıkınca darp edildi (Erzurum Pusula Gazetesi, 2023). İstanbul Sarıyer'de bir ilkokulda karne töreni için hazırlanan panoda gökkuşağının yer alması ve gökkuşağı kullanılmasının bir siyasetçi tarafından farklı çağrışımlara sebebiyet verdiği gerekçesiyle okul müdürü E. K. ile öğretmen E. Y.'nin açığa alındığı haberi mevcuttu (Birgün Gazetesi, 2023).

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü üzere okul yöneticileri için kullandıkları yetki bazen onların mesleklerine yönelik bir tehdide dönüşmekte olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin yetki sürecinde yaşadıkları sorunları okula ilişkin tüm paydaşları da göz önünde bulundurarak ayrıntılı şekilde incelemek ve bu sorunlara ilişkin çözüm yollarını aramak açısından bu konu önem arz etmektedir.

1.1. Problem Durumu

Bu araştırma kapsamında yetki kavramı, okul yöneticiliği, okul yöneticilerinin yetki kullanımı ve araştırmanın amacı alt başlıkları ele alınmıştır.

Yetki Kavramı

Yönetim, insanlık tarihi kadar köklü bir geçmişe sahiptir. İnsanın olduğu yerde bir örgütlenme vardır; bu durum yönetimi elzem kılmaktadır. İnsanların amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olan örgütleri raslantısal olarak bir araya gelmiş bir grup insandan ayırt etmek gerekir (Ağaoğlu, 2008). Örgüt, insanların bireysel güçlerini aşan amaçlar için bir araya gelerek oluşturdukları yapı olup yönetim bu amaçlara insan ile ulaşma sanatı olarak düşünülebilir. Yönetim, ortak performansı başarılı kılma durumuna getirmek, insanların güçlü yanlarını etkili kılmak; zayıf taraflarını ise önemli olmaktan çıkarmaktır (Drucker, 1996).

Yönetici, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmek için yetkisini kullanır. Yetki, örgüt üyelerini örgüt amaçlarını gerçekleştirecek davranışlar gösterecek şekilde yönetme gücüdür (Taymaz, 2011). Yetki farklı kaynaklarda kurumlaşmış güç, gücün dışa yansımaları, başkalarını etkileme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, çalışanları kararlarına uydurma ve bir iletişim akımı olarak tanımlanmıştır (Bursalioğlu, 2013). Ertürk'e (2000) göre yetki, karar alma ve bu kararın uygulanmasını sağlamaktır. Başka bir tanımla yetki, yöneticinin önceden saptanmış amaçlara ulaşmak için gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır (Cemaloğlu & Gülcan, 2018).

Her örgütte, yöneticiler yetkilerini etkili bir şekilde kullanarak örgütlerini yönetmeyi ve hedeflenen başarıyı elde etmeyi amaçlarlar. Yetki, bir haktır ancak bu hakkın kullanımı, yöneticinin belirlediği yönetim politikasıyla uyumlu olmalıdır. Bu nedenle, yöneticilerin yetkilerini ne kadar etkili bir şekilde kullanıp kullanmadıklarını gözlemlemek, yöneticinin yeterliliği ve örgütün etkililiği konusunda önemli bilgiler sağlar (Hicks, 1979). "Yetkinin üç önemli görevi vardır; (1) Yetki, kendisiyle beraber bir sorumluluk da getirir ve hangi yöneticiye verilmişse, o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuştur, (2) Yetki karar sürecinde uzmanlık gerektirir ve bu uzmanlığı, teknik temeller yoluyla sağlar, (3) Örgütte koordinasyonu kolaylaştırır" (Bursalioğlu, 2013: 184).

Yetkinin etkili kullanımı, örgüt içinde bütünleşmenin kritik bir unsuru olarak kabul edilir. Ancak bu bütünleşmeyi başaramayan örgütlerde, yetkinin etki gücü azalır. Öte yandan, örgüt içindeki bireyler, kullanılan yetkiyi benimserse, örgüt içi çatışmaların minimum düzeye indirilmesine katkı sağlar (Aydın, 1994). Barnard'a (1958) göre, yetki varsa, bu genellikle astlar tarafından kabul edilmiş ve belirlenen görevler başarıyla yerine getirilmiştir. Yetki, üst ile ast arasında etkili bir iletişim aracı olarak işlev görür; Barnard bu kavramı "Kabul Teorisi" bağlamında açıklar. Kabul teorisine göre, yetkinin astlar tarafından kabul edilmesi için açık, anlaşılır olması ve personelin beklentileri ile örgütsel amaçlarla uyumlu olması gereklidir. Verilen emirler, astların beklentileri ve yetenekleriyle uyumlu olmalıdır (Akt. Bursalioğlu, 2013).

Yukarıdaki tanımlardan da yola çıkarak yetki, belirli bir zamanda ve alanda bir kişinin veya kurumun otoritesini ve izinlerini temsil eden kavramdır. Yetki, bir eylemi gerçekleştirme veya bir karar alma yeteneği olarak tanımlanabilir. Bir örgütün etkili ve işlevsel çalışma düzeninin sağlanmasında yetki, örgütsel yapılar içinde önemli bir rol oynar ve işlevsel bir çalışma düzeni sağlamak için kullanılır.

Okul Yöneticiliği

Yönetimin bir alt bilim dalı olan eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini ortak amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarının sağlanması ve etkili biçimde kullanılması ile belirlenen politikaları ve alınan kararları eyleme geçirmek olarak tanımlanabilir (Taymaz, 1995). Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2013). Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlarla ilgilenir (Erdoğan, 2000).

Okulda beklenmedik bir sorunla karşılaşıldığında bu soruna, kurumun amaç ve politikası ile yasalara uygun bir çözüm bulmak yöneticinin görevidir (Monahan, 1982; akt. Taymaz, 2011). Okul yöneticisi, okulda alınan kararlardan ve alınan bu kararların uygulanmasından birinci derece sorumlu kişidir (Kocabaş & Karaköse, 2009). Eğitim sistemindeki her okul, temel özellikler bakımından benzer olabilir, ancak personelin davranışları, olaylara bakış açısı ve okul atmosferi gibi faktörlerde farklılık gösterir. Bu farklılıkta önemli etken, okul yöneticisinin benimsediği yönetim rolüdür (Açıkalın, 1994).

Okul yöneticisinin başlıca yönetim alanları eğitim ve öğretim süreçlerinin yönetimi, insan kaynağını yönetimi, fiziki kaynakların yönetimi, çevre ile ilişkilerin yönetimi ve okul kültürünün yönetiminden oluşmaktadır. Hepsinin ortak paydası yönetimdir (Okutan & Kahveci, 2012). Okul yöneticisi, bir eğitim kurumundaki amaçları başarmak üzere çalışanları organize eden, yönlendiren, koordine eden ve denetleyen kişidir. Her okul yöneticisinin öncelikli hedefi, belirlenen eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda kurumu etkili bir biçimde yönetmek ve sürdürmektir. Okul yöneticileri, etkili bir okul yönetimi için gerekli yeterliklere sahip olmalı, kendi statülerinin gerektirdiği rolleri anlamalı ve buna uygun davranışlar sergilemelidir. Türkiye'de mevcut okul yöneticileri genellikle kişisel deneyimlere dayanarak eğitim almadan göreve atanmaktadır. Bu durum, zaman kaybına ve hatalı kararların alınmasına neden olabilmektedir (Cemaloğlu & Gülcan, 2018).

Neufeld'e göre (1983) etkili okul yöneticilerinde bulunan özellikler şunlardır (Şişman, 2011): (1) Bir öğretim lideridir, (2) Öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlar, (3) Açık kurallar koyar ve uygular, (4) Başarı üzerinde yoğunlaşır ve temel amaçları değerlendirir, (5) Zamanı gözleyerek ve öğretmek harcar, (6) Temsil yeteneğine sahiptir, (7) Öğretim kadrosuna inanır ve güvenir, (8) Öğretmenlerden yüksek düzeyde beklentileri olup bunu kendilerine iletir, (9) Duruma göre liderlik stili belirler, (10) Üst yönetimin desteğine sahiptir, (11) Program geliştirme üzerinde yoğunlaşır, (12) Öğrencileri okul çalışmalarına katar ve onlara sorumluluk verir, (13) Toplumun ve okul yönetim kurulunun desteğine sahiptir, (14) Öğretmenlerin zamanlarını mümkün olduğunca öğretime ayırmalarını sağlar, (15) Okulun en önemli işlevinin öğrenmeyi sağlamak olduğunu herkese açıklar. Follett'e (1941) göre iyi okul yöneticisi çalışanda birinin emrinde çalışma duygusu yerine, birisiyle birlikte çalışma duygusu yaratan kişidir (Bursalıoğlu, 1979).

Okul Yöneticilerinin Yetki Kullanımı

Yönetimde yetki, hukuki ve yönetsel olarak bir işi yapma ve yaptırma hakkını içerir. Her görev, bu nedenle bir yetkiyi beraberinde getirir. Görev yerine getirildiğinde, yetki de kullanılmış olur. Yetkinin kullanılması, hesap verme ve dolayısıyla sorumluluk doğurur. Bu bağlamda, görev, yetki ve sorumluluk kavramları, tüm örgütlerde yönetsel bir bütünlük oluşturur (Aytürk, 2003).

Yöneticilik, kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlayarak amaçlara ulaşma sürecini ifade eden bir yönetim bilimi olarak nitelendirilir. Ancak, sadece bir bilim dalı olmanın ötesinde yöneticilik geniş bir insan bilgisine sahip olmayı ve yetkiden çok etki kullanmayı gerektiren bir sanattır (Okutan, 1995). Okulda

gerçekleştirilen işlerin sınırları ve yoğunluğu başka kurumlarda gerçekleştirilen işlerin sınırları gibi kesin ve net değildir. Eğitim ve öğretim özerk ve esnek çalışmaların yapılmasına uygun bir alandır (Bursalıoğlu, 1995). Eğitim örgütleri diğer örgüt ve girişimlerden farklı olarak yetkiden çok etki ile yönetilirse daha etkili olurlar (Gül, 2013).

Yöneticilerin yetkisel davranışları, görevleri yerine getirme ve karar alma süreçlerini içerir. Yetki, örgütün gücü olarak kabul edilir ve yönetimin anahtarıdır. Yönetim, farklı üretim faktörlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, amaçları gerçekleştirmek için faaliyetleri düzenler ve denetler. Bu bağlamda, yöneticilerin yetkileri, bu eylemlerin gerçekleşmesini sağlayan temel bir güçtür (Aydın, 1994).

Yöneticiler yönetme görevini yerine getirirken üç tür yetki kullanırlar. *Formal yetki*, yöneticinin yasalardan kaynaklanan iş yaptırma gücüdür. Yasal yetki olarak da tanımlanır. Hiyerarşideki makam ve derecenin, örgütteki yaptırımların, gene örgütteki sembol ve terimlerin verdiği birleşim sonucunda meydana gelir (Bursalıoğlu, 2013). *Sosyal yetki*, yöneticinin etrafındaki gruptan kaynaklanan yetkidir. Toplumsal yetki olarak da tanımlanır. Çevresi tarafından sevilip sayılan, değer ve kabul gören bir yöneticinin iş yaptırma gücü daha yüksek olacaktır. Çünkü bu tür yöneticiler çevreleri tarafından destek görürler. *Teknik yetki*, yöneticinin yönetim, mesleki bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Teknik bilgi ve beceriye sahip yöneticiler, daha hızlı ve daha isabetli kararlar alabilirler (Cemaloğlu & Gülcan, 2018).

Okul yöneticileri, yönettikleri grup tarafından seçilmiş değil, atanmış yöneticilerdir. Okul yöneticileri, atanmış olmaları nedeniyle formal yetkilerden güç alan bir statü lideri pozisyonundadırlar (Gürsel, 2003). Yöneticilerin formal yetkiyi tek başına kullanması yeterli değildir. Çünkü formal yetki genellikle çalışanların görevlerini istekle yerine getirmelerinde etkili değildir. Formal yetkinin kullanımı zorunluluğa ve yasal güce dayanmaktadır. Bu nedenler yönetici yasal yetkisinden önce bilgi ve becerisini işe koşarak çalışanlarını etkilemeli ve işe yönlendirmelidir. Yöneticinin bunu yapabilmesi aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olduğunun bir göstergesidir (Cemaloğlu & Gülcan, 2018).

Okul yöneticileri, yetkilerini kullanırken sıklıkla bütçe ve kaynak yetersizliği, üst düzey yöneticilerin sık müdahaleleri, bürokratik engellerle karşılaşma gibi sorunlarla karşılaşır. Ayrıca, okul müdürlerinin okul yönetimi alanında yetersiz formasyonu, yetki kullanımında hata yapma korkuları ve farklı gruplardan gelen baskılar, yetki kullanımlarında karşılaştıkları diğer zorluklardır (Yaşar, 2014).

Bir örgütte çalışan bireylerin rolleri arasındaki ilişki, yaptıkları işlere göre yetki ve sorumluluklarını da belirler. Yöneticinin rolü, çalışan tüm personelin rollerinin yönetsel olanlarını kapsar (Newman, 1968; akt. Taymaz, 2011). Yetki, aynı zamanda sorumluluğu da beraberinde getirir. Sorumluluğu üstlenen her birey, işle ilgili raporlar hazırlamak, açıklamalar yapmak ve olayların sebep-sonuç ilişkilerini yorumlamak gibi görevlere mecbur kalabilir (Leithwood, 1999; akt. Karagöz, 2006). Yöneticilerin sıkça dile getirdiği sorunlardan biri, ellerindeki yetkiden daha büyük bir sorumluluk yükü taşımaktır. Özellikle Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullar gibi merkezi modelle yönetilen örgütlerde, yetki ve sorumluluk dengesizliği daha sık karşılaşılan bir durumdur (Keser & Gedikoğlu, 2008).

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne yönelik okul yöneticilerinin görüşlerini incelemektir. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır. Katılımcılara göre;

1. Yetki kavramının tanımı nedir?

2. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımını etkileyen unsurlar nelerdir?
3. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanırken yaşanan sorunlar nelerdir?
4. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında yaşanan sorunların çözümüne yönelik neler yapılmalıdır?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi, geçerlik ve güvenilirlik ile araştırmacının rolü alt başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım & Şimşek, 2000). Nitel araştırma, insanların yaşadığı dünyayı tüm yönleriyle anlama ve tanımlama çabasında olan bir araştırma türüdür (Myers, 2000). Nitel araştırma yöntemine göre insan bilgisini her defasında yeniden yapılandırır. Olmuş bitmiş bir bilgi söz konusu değildir. Yaşam, kişi ve neşen sürekli değiştiğinden elde edilen bilgi göreceli bir bilgidir. Bu bağlamda olgular arasında değişmez ve evrensel ilişkiler de yoktur. Her ilişki özel, göreceli, geçici ve eğretidir (Sönmez & Alacapınar, 2011).

2.2. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseninde tasarlanmıştır. Bilindiği üzere Husserl tarafından geliştirilen fenomenoloji, insan deneyimlerinin ve bilinç yapılarının incelenmesiyle ilgilenen bir felsefi akımdır (Öktem, 2005). Bu akım aslında deneyimlerin özünü anlamayı amaçlar. Özler, deneyimlerin bir bakıma temel yapı taşlarıdır ve fenomenler, bu özlerin bilincimizde nasıl ortaya çıktığını gösterir. Fenomenoloji, özün araştırılmasını savunur; çünkü sorular ve sorunlar özlerin betimlenmesiyle ilgilidir. Bu, bir bakıma algılamının incelenmesidir (Sönmez & Alacapınar, 2011). Günlük hayatta sıkça karşılaşılan ancak tam olarak açıklanamayan veya yeterince bilgi sahibi olunamayan olaylar, olgular, deneyimler, anlayışlar veya tutumlar, olgubilimin konularıdır (Köse, 2010). Olgubilim deseninde çalışmanın amacı, çalışmaya katılan kişilerin yaşantılarına dair algıların ifade edilmesidir (Creswell, 1998; Patton, 1990). Araştırmacılar, olgubilim deseninde çalışma konularını belirlerken, içinde çeşitli yaşantıları barındıran bireyleri seçip araştırmaya dahil ederler (McMillan, 2004). Yetki kullanımı okul yöneticilerinin yaşamış olduğu bir sorunsal olduğundan, sorunun nedenlerinin derinlemesine incelenmesi ve sorunsalı yaşantılarında barındırmış okul müdürlerinin tecrübelerinden aktarılması gözetilerek olgubilim deseni üzerinden araştırma yürütülmüştür.

2.3. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim öğretim yılında Samsun ilinin farklı ilçelerinde ve farklı okul türlerinde görev yapan 13 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemi doğrultusunda maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Amaçlı örneklemede araştırmacı incelediği konuyu derinlemesine araştırmak için bilgi yönünden zengin durumları seçer (Özdemir, 2018). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ise evrende incelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılması olarak tanımlanır (Büyüköztürk vd., 2008).

Çalışma grubu, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Samsun ilinin farklı ilçelerindeki farklı devlet okullarında görev yapan 13 okul müdüründen oluşmaktadır. Katılımcıların kimliklerine ait bilgiler gizli

tutulmuş ve katılımcılara Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12 ve Y13 şeklinde kod verilmiştir. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma grubuna ait demografik özellikler

	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Öğrenim Durumu	Yöneticilikteki Hizmet Yılı	Okul Türü
Yönetici 1	32	Erkek	Evli	Lisansüstü	1-6 Yıl	Anaokulu
Yönetici 2	34	Erkek	Evli	Lisansüstü	1-6 Yıl	Ortaokul
Yönetici 3	37	Kadın	Evli	Lisans	1-6 Yıl	Anaokulu
Yönetici 4	38	Erkek	Evli	Lisans	1-6 Yıl	Lise
Yönetici 5	47	Erkek	Evli	Lisans	1-6 Yıl	Lise
Yönetici 6	52	Erkek	Evli	Lisans	1-6 Yıl	Ortaokul
Yönetici 7	36	Erkek	Evli	Lisans	6-10 Yıl	İlkokul
Yönetici 8	37	Erkek	Evli	Lisans	6-10 Yıl	Özel Eğitim
Yönetici 9	40	Erkek	Evli	Lisansüstü	6-10 Yıl	Ortaokul
Yönetici 10	41	Erkek	Evli	Lisansüstü	6-10 Yıl	Ortaokul
Yönetici 11	40	Kadın	Bekar	Lisansüstü	11-15 Yıl	Anaokulu
Yönetici 12	43	Erkek	Evli	Lisansüstü	11-15 Yıl	Lise
Yönetici 13	50	Erkek	Evli	Lisans	11-15 Yıl	Lise

Tablo 1 incelendiği araştırmaya katılan yöneticilerin %46’sı 30-40 yaşları arasında, %46’sı 41-50 yaşları arasında ve %8’i 51 yaş üzeridir. Cinsiyet durumu açısından bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin %85’i erkek, %15’i ise kadındır. Medeni duruma bakıldığında yöneticilerin %92’si evli, %8’i bekarıdır. Yöneticilerin %54’ü lisans, %46’sı lisansüstü mezunudur. Katılımcıların yöneticilikteki hizmet yıllarına bakıldığında %46’sı 1-5 yıl, %31’i 6-10 yıl ve %23’ü 11-15 yıl yöneticilik yapmıştır. Okul türü açısından bakıldığında %23’ü anaokulu, %8’i ilkokul, %8’i özel eğitim uygulama okulu, %31’i ortaokul ve %31’i lisede okul müdürlüğü görevini yapmaktadır.

2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacılar veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanmışlardır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde görüşme soruları araştırmacı tarafından önceden oluşturulur, ancak görüşme esnasında görüşmenin seyrine bağlı olarak yeni sorular oluşturulabilir (Patten, 2010). Bu görüşme türünde araştırmacı, diğer görüşmelerde elde edilen bilgilerle karşılaştırılabilen ve kıyaslanabilen özel bilgileri öğrenmeye çalışır. Bunun için her görüşmede aynı sorular sorulmalıdır. Buna rağmen araştırmacı görüşmenin esnek olmasını ve bu şekilde önemli bilgilerin açığa çıkabilmesini sağlar (Dawson, 2002). Araştırmacı, görüşme sorularını önceden hazırlamış olsa da görüşmenin seyrine bağlı olarak soruların yerini değiştirebilir ya da ilave sorular ekleyebilir.

Araştırma sorularının hazırlanmasında ikisi de eğitim yönetimi alanında olan uzmanların görüşü alınmış ve soruların anlaşılabilirliği için iki okul yöneticisine pilot uygulama yapılmıştır. Uzman görüşü ve pilot uygulamalarının ardından görüşme formunun son şekli verilmiştir. Veriler, katılımcıların müsait oldukları bir zaman diliminde, katılımcıların izniyle ses kaydı yapılarak yarı yapılandırılmış görüşmelerle toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüştür. Katılımcılardan ses kaydıyla toplanan yanıtlar doğrudan alıntılar şeklinde Word belgesine aktararak yazılı metin haline getirilmiştir. Her bir veri sistemselsel olarak kodlanmıştır.

Araştırmaya ait verilerin analizinde betimleyici bakış açısı kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar ilgili literatürden yararlanarak tema ve kodlar önceden oluşturmuştur. Betimsel analizin tercih edilmesinin nedeni, nitel verilerin çözümlenmesinde önceden belirlenmiş olan temalara göre özetlenmesine ve yorumlanmasına imkân tanınmasıdır. Betimsel analizde görüşme yapılan kişilerin düşüncelerini çarpıcı bir şekilde ifade etmek amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmektedir. Asıl amaç verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış şekilde sunulmasını sağlamaktır. Veriler öncelikle sistematik biçimde betimlenir, sonrasında yorumlanır ve neden sonuç ilişkilerine bakılıp birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım & Şimşek, 2000).

2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel çalışmaların inandırıcılığı açısından kritik bir unsur, geçerliliğidir. Geçerlilik, araştırma konusu olan olguların ve olayların tarafsız bir şekilde ve tutarlı bir biçimde ele alınarak gözlenmesini ifade eder (Kirk & Miller, 1986). Bilimsel araştırmaların güvenilirliği açısından bir diğer önemli kriter, güvenirlidir. Güvenirlik, ölçme aracının belirli bir özelliği ölçtüğünde sürekli ve tutarlı bir sonuca ulaşma yeteneğini ifade eder (Saban, 2000). Verilerin toplanması ve analizi sürecinde uzun süreli etkileşim, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi yapılarak iç geçerlilik (inandırıcılık); ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme yapılarak dış geçerlilik (aktarılabirlik); tutarlık incelemesi ile iç güvenirlik (tutarlık) ve teyit incelemesi ile dış güvenirlik (teyit edilebilirlik) sağlanmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2000).

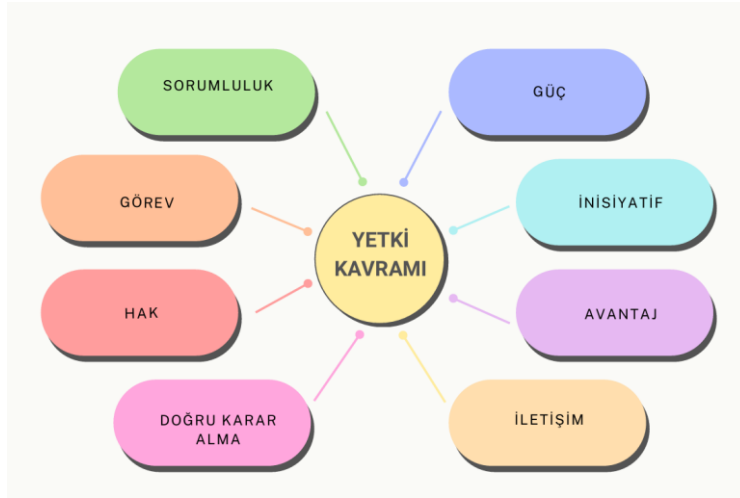
2.6. Araştırmacının Rolü

Birinci araştırmacı, lisans eğitimini Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nde bitirdikten sonra 10 yıl sınıf öğretmenliği yapmıştır. Daha sonra bir Temel Eğitim Kurumu'na müdür yardımcısı olarak atanmış ve o esnada Eğitim Yönetimi Bölümü'nde tezli yüksek lisansını bitirmiş, doktora öğrenimine başlamıştır. Bu süre içerisinde araştırmacı okul yöneticilerinin yönetim sürecinde yetkilerinin dışına çıkmak zorunda kaldıklarını, sorun yaşadıklarını gözlemlemiştir. Bu sebeple bu çalışmayı yapmayı amaçlamıştır.

İkinci araştırmacı, lisans eğitimini Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nde bitirdikten sonra 3,5 yıl sınıf öğretmenliği yapmıştır. Daha sonra üniversitede akademisyen olarak görevine devam etmektedir. Öğretmenlik yaptığı süreçte okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde sorunlar yaşadıklarını gözlemlemiş ve çalışmayı yapmaya karar vermiştir.

3. BULGULAR

Elde edilen bulgular araştırma sorularına göre analiz edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın birinci sorusu, “Yetki kavramının tanımı nedir?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen veriler analiz edildiğinde yöneticilerin yetki kavramını; (1) sorumluluk (2) güç (3) görev (4) inisiyatif (5) hak (6) avantaj (7) doğru karar alma (8) iletişim şeklinde sıraladıkları bulunmuştur (Şekil 1). Katılımcı görüşlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1. Yetki kavramına ilişkin tanımlar

Tablo 2. Yetki kavramına ilişkin tanımlar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Sorumluluk	8	32	“Yetki, bir örgütte, okulda işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesi adına ilgili kişiye verilen sorumlulukların toplamıdır.” (Y6)
2	Güç	7	28	“İş ve işleyişin devam ettirilmesinde kişiye verilen güçtür. Duygulardan arındırılmış olması gereken güç.” (Y1)
3	Görev	3	12	“Doğru şekilde ve doğru zamanda yerine getirilen görevdir.” (Y11)
4	İnisiyatif	2	8	“Karar verme noktasındaki inisiyatifimdir.” (Y4)
5	Hak	2	8	“Verilen görevi kanunlar çerçevesinde yürütme hakkı.” (Y9)
6	Avantaj	1	4	“Görevini yerine getirebilmek için yasaların size sağladığı avantajdır.” (Y2)
7	Doğru Karar Alma	1	4	“Bilgiyi işe sürüp doğru insanlarla doğru yerde doğru karar alma durumudur.” (Y3)
8	İletişim	1	4	“Yetki, yönetmelikler çerçevesinde öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle kurulan iletişimidir.” (Y8)
	Toplam	25	100	

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticilerinin yetki kavramına ilişkin görüşleri; %32 oranında sorumluluk, %28 oranında güç, %12 oranında görev, %8 oranında inisiyatif, %8 oranında hak, %4 oranında avantaj, %4 oranında doğru karar alma ve %4 oranında iletişim şeklinde sıralanmıştır.

İkinci araştırma sorusu “Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımını etkileyen unsurlar nelerdir?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin bulgular analiz edildiğinde okul yöneticileri yetki kullanımı etkileyen unsurları; (1) Kanun, yönetmelik ve mevzuatlar, (2) öğretmenler, (3) Veliler, (4) Öğrenciler, (5) İkili İlişkiler, (6) Üst makamlar, (7) Psikolojik durum, (8) Eğitim yetersizliği şeklinde belirtmişlerdir (Şekil 2). Katılımcıların görüşleri Tablo 3’te gösterilmiştir.



Şekil 2. Yetki kullanımını etkileyen faktörler

Tablo 3. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımını etkileyen faktörlere yönelik görüşler

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Kanun, Yönetmelik ve Mevzuatlar	9	25	"Yönetmelik ve mevzuatların kurum bazında görevleri tam olarak karşılayamaması önemli bir etken. Kanunlar bizi kısıtlıyor." (Y3)
2	Öğretmenler	7	21	"Öğretmenlerin sürekli ekstra istekleri bitmiyor. Bu durum yetki anlamında bizi bunaltıyor." (Y5)
3	Veliler	6	18	"Velilerin bilinçsiz olması elini kolunu bağlıyor." (Y2)
4	Öğrenciler	5	15	"Öğrencilerin başarı durumları ve özellikle dezavantajlı bölgelerden gelen öğrenciler etkiliyor." (Y9)
5	İkili ilişkiler	3	9	"İkili ilişkiler etkiliyor. Okulda kurduğum samimi ilişkiler yetkimi zorluyor." (Y7)
6	Üst Makamlar (MEM)	2	6	"Üst yönetim ve onların kuralları, istekleri yetkimizi etkiliyor." (Y12)
7	Psikolojik Durum	1	3	"İnsanlara karşı aşırı empatik yaşıyorum. Karşıdaki insanların duygularını anlıyorsunuz, üzmemeye çalışıyorsunuz." (Y4)
8	Eğitim Yetersizliği	1	3	"Yetkilerimizle ilgili yöneticiliği atanmadan önce bir eğitim almıyoruz. Çoğu idarecinin ben de dahil yetkilerini tam anlamıyla bildiğini düşünüyorum." (Y1)
Toplam		34	100	

Tablo 3 incelendiğinde yöneticilerin yetki kullanımını etkileyen faktörler konusundaki görüşleri; %25 oranında kanun, yönetmelik ve mevzuatlar, %21 oranında öğretmenler, %18 oranında veliler, %15 oranında öğrenciler, %9 oranında ikili ilişkiler, %6 oranında üst makamlar (Milli Eğitim Müdürlükleri), %3 oranında psikolojik durum ve %3 oranında eğitim yetersizlikleri olmuştur.

Üçüncü araştırma sorusu "Okul yönetimi sürecinde yetki kullanırken yaşanan sorunlar nelerdir?" şeklindedir. Bu soruya ilişkin olarak katılımcılar birçok kaynağa yönelik sorunları dile getirdikleri için elde edilen veriler veli kaynaklı sorunlar, mesleğin sorumluluklarından kaynaklı sorunlar, öğretmen kaynaklı sorunlar, eğitim politikaları ve mevzuat kaynaklı sorunlar, üst birim (Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlüğü...) kaynaklı sorunlar, ekonomik kaynaklı sorunlar, psikolojik kaynaklı sorunlar, öğrenci kaynaklı sorunlar ve sosyolojik kaynaklı sorunlar şeklinde temalara ayrılmış (Şekil 3) ve tablolar halinde sunulmuştur. Tablolar frekanslara göre çoktan aza doğru sıralanmıştır.



Şekil 3. Yetki kullanımında yaşanan sorunlar

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde veli kaynaklı yaşadıkları sorunları; (1) Beklenti ve istekler, (2) Okul işlerine müdahale etme, (3) Bilinçsiz olma, (4) İlgisiz kalma, (5) Yanlış algılama, (6) Üst birimlere doğrudan şikâyet, (7) Yetkiye karşı yaklaşım ve (8) Bencillik şeklinde belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 4a’de gösterilmiştir.

Tablo 4a. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında yaşanan veli kaynaklı sorunlar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Beklenti ve İstekler	6	21	“Veli bu konuda bizi yoruyor yani. Saçma sapan istekleri olabiliyor, yetkimiz dışında şeyler istiyorlar.” (Y7)
2	Okul İşlerine Müdahale Etme	6	21	“...Okulu nerdeyse kendileri yönetiyorlar.”
3	Bilinçsiz Olma	5	17	“Okulun sıkıntısız bir şekilde idame olabilmesi için kurallara uyulması gerekiyor. Kuralları uygulamanız gerekiyor. Bu kurallar karşısında Veli bilinçsiz bir şekilde durabiliyor.” (Y2)
4	İlgisiz Kalma	4	14	“Çocuğu getirdiği ilk gün görüyoruz sonra yok. Eğitimin üç sac ayağından biri olan veli ortada yok.” (Y13)
5	Yanlış Algılama	3	10	“Ailede herkes eline telefon alıp, internet alıp bir kenara çekildiğinden, yüz yüze bir iletişim olmadığından aile çocuğuyla ilgilendiğini sanıp, okuldan çocuğuyla ilgili hesap sormak olarak algılıyor.” (Y10)
6	Üst Birimlere Doğrudan Şikâyet	2	7	“Veliler sorunlarını genelde benim en üstümle çözmeye çalışıyor. Bazen belediye başkanına bile gidiyorlar çocukla ilgili olarak.” (Y1)
7	Yetkiye Karşı Yaklaşım	2	7	“Yetki nedir, müdürün yetkileri nelerdir, neler için yetkisini kullanabilir ya da buna hakkı var mı tam olarak bilmedikleri için daha kaba bir yaklaşımla yaklaşabiliyorlar.” (Y9)
8	Bencillik	1	3	“Velilerin bencillik ve değerli olma kavramlarını birbirine karıştırmaları. Herkesin değerli ve tek olduğunu göz ardı ederek; her şeyin kendileri için olduğunu düşünenler var.” (Y11)
Toplam		29	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde veli kaynaklı yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşleri; %21 oranında istek ve beklentiler, %21 oranında okul işlerine müdahale etme, %17 oranında bilinçsiz olma, %14 oranında ilgisiz kalma, %10 oranında yanlış algılama, %7 oranında üst birimlere doğrudan şikâyet, %7 oranında yetkiye karşı yaklaşım ve %3 oranında bencillik şeklindedir.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde mesleki sorumluluklardan kaynaklı sorunları; (1) İş yükünün fazla olması, (2) Eğitim öğretimin ikinci plana atılmak zorunda kalınması, (3) Yöneticiliğe tecrübesiz başlanması, (4) Stres ve (5) Güvenlik şeklinde belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri Tablo 4b’de gösterilmiştir.

Tablo 4b. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında mesleki sorumluluklardan kaynaklı sorunlar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	İş Yükünün Fazla Olması	13	56	“İş yükümüz çok fazla. Harcama yetkimiz de var, alım satım yetkimiz de var, servisleri kontrol etme ya da denetleme diyelim, bununla ilgili görevlerimiz var. Ayrıca okulda eğitim öğretimle alakalı iş ve işleyişlerin sürdürülmesiyle alakalı görevlerimiz var.” (Y9)
2	Eğitim Öğretimin İkinci Plana Atılmak Zorunda Kalınması	5	22	“Bizim ilk görevimiz eğitim öğretim olmalı. Hem eğitim öğretimi yönetmek hem okulun fiziki şartlarını yönetmek hem prosedür adına yürütmeniz gereken resmi yazışmaların takibini yapmak sizi asıl işinizden alıkoyabiliyor.” (Y2)
3	Yöneticiliğe Tecrübesiz Başlanması	2	9	“Bir sözlü mülakat ve bir sınav neticesinde göreve geliyoruz. Ama geldiğimiz noktada bir şeyler bilmeden başlıyoruz bu göreve. Zaman alıyor.” (Y8)
4	Stres	2	9	“En büyük sorun da sorumluluktan ziyade sorumluluğun üzerimizde yarattığı stres. Rahat olamıyoruz çünkü neden? Samsun’a gidiyoruz bir toplantı var ama aklımızı burada kalıyor. Yani stres yaratıyor. Telefonlarımız kesinlikle sessizde olmuyor.” (Y10)
5	Güvenlik	1	4	“Benim için en büyük sorun güvenlik. Taşımanın güvenliği, okul içi iş güvenliği, bunlar beni ciddi anlamda rahatsız eden sorunlar.” (Y7)
Toplam		23	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları mesleki sorumluluklardan kaynaklı sorunlara yönelik görüşleri; %56 oranında iş yükünün fazla olması, %22 oranında eğitim öğretim işlerinin ikinci plana atılmak zorunda olması, %9 oranında yöneticiliğe tecrübesiz başlanması, %9 oranında stres ve %4 oranında güvenlik şeklinde olmuştur.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde yaşadıkları öğretmen kaynaklı sorunları; (1) Beklenti ve istekler, (2) Uyarılara riayet etmeme, (3) Kendini düşünme, (4) Vizyon sorunu, (5) Memur zihniyetinde olma, (6) Sendikalardan güç alma ve (7) Özel hayatını iş yaşamına yansıtma şeklinde belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 4c’de gösterilmiştir.

Tablo 4c. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında yaşanan öğretmen kaynaklı sorunlara ilişkin görüşler

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Beklenti ve İstekler	5	23	“Bizim daha çok sabahçı öğlenci durumlarında sorunlar oluyor. Her saat başı araç yok. Gidiş gelişten dolayı herkes sabahçı olmak istiyor.” (Y3)
2	Uyarılara Riayet Etmeme	5	23	“...Öğretmenleri uyarıyorsun ama yine uyarmaya rağmen o uyarılan konuda ilk zamanlar bir titizlik oluyor ama zamanla bir bakıyorsun ki öğretmen kendi normal rutinine dönmüş oluyor.” (Y6)
3	Kendini Düşünme	4	19	“Daha geniş açıdan bakmaları gerektiğini düşünüyorum. Bireysel bakıyorlar, kendi işlerinin görülmesi anlamında” (Y8)
4	Vizyon Sorunu	2	10	“En önemli sorun öğretmenlerin niteliğindeki düşüş. Özellikle okul öncesi eğitimde açık öğretim ile öğretmen olan kesimin bilgi, görgü ve anlayışındaki eksiklikten kaynaklanan vizyon sorunu. Kendini geliştirmek istemeyen, öğretmenliği sadece maaş aldığında seven... insanların artışı.” (Y11)
5	Memur Olma	2	10	“Biz rutine bağlarsak, her yerde ben dersimi anlatır çıkarım mantığıyla bakarsak ve bir memuriyet tarzına dönüyorsa biz en fazla sorunu orada yaşıyoruz.” (Y10)

6	Sendikalardan Güç Alma	2	10	“Öğretmen arkadaşlarımız son zamanlarda sendikal eylemler, sendika üyeliği sayesinde birçok konuda hak aramak talebinde oluyorlar. Belki doğru bir şey, güzel bir şey onlar adına ama bunu yaparlarken de idare açısından da bakmaları gerekir.” (Y8)
7	Özel Hayatı İş Yaşamına Yansıtma	1	5	“Öğretmenler planlamalarını yaparken özel hayatlarını okulun içine entegre etmeye çalışıyorlar. Özel hayatınızı özel hayatınızda planlayın, okulun kurallarını okulda uygulayın.” (Y1)
	Toplam	21	100	

Tablo 4c incelendiğinde okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde öğretmen kaynaklı yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşleri; %23 beklenti ve istekleri, %28 oranında uyarılara riayet etmeme, %19 oranında kendini düşünme, %10 oranında vizyon sorunu, %10 oranında memur zihniyetinde olma, %10 oranında sendikalardan güç alma, %5 oranında özel hayatı iş yaşamına yansıtma şeklinde olmuştur.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde yaşadıkları mevzuat ve eğitim politikalarından kaynaklı sorunları; (1) Açık noktaların olması, (2) Sürekli değişmesi, (3) Mevzuatın çok fazla ve uzun olması, (4) Eğitimde mevzuatın tam uygulanamaması ve (5) Eğitim politikalarının içeriği şeklinde belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 4d’de gösterilmiştir.

Tablo 4d. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında yaşanan eğitim politikaları/mevzuat kaynaklı sorunlar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Açık Noktaların Olması	8	40	“Yönetmelik, yönergelerin ucu açık geliyor. Çok farklı yorumlamalar oluyor, net değil.” (Y13)
2	Sürekli Değişmesi	5	25	“Ha bire politikalar değiştiriyoruz, sürekli sil baştan alınan kararlarla da bu olmuyor.” (Y3)
3	Mevzuatın Çok Fazla ve Uzun Olması	3	15	“Sorumluluk fazla olduğu için bağlı olduğu mevzuatlar çok fazla ve aşırı uzun. Bazen eski mevzuattan işlem yapmak zorunda bile kalıyorsunuz.” (Y4)
4	Eğitimde Mevzuatın Uygulanamaması	3	15	“Mecburen elimizdeki mevzuatı tam olarak uygulayamıyoruz. Çünkü elimizdeki öğrenci hata yapacak, veli hata yapacak. Yeri geliyor öğretmen de hata yapıyor.” (Y5)” “Okul kanunla yönetilmez. Çünkü bir yerde patlak verir. Harfiyen uygulamaya kalksan bir yerden patlak verecektir. Mecburen inisiyatif tanıman gerekecek.” (Y9)
5	Eğitim Politikalarının İçeriği	1	5	“Eğitim politikaları düzgün olmadığı için düzgün insan da yetiştiremiyoruz” (Y7)
	Toplam	20	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde mevzuat ve eğitim politikaları kaynaklı sorunlara yönelik görüşleri; %40 oranında açık noktaların olması, %25 oranında sürekli değişmesi, %15 oranında mevzuatın çok fazla ve uzun olması, %15 oranında eğitimde mevzuatın uygulanamaması ve %5 oranında eğitim politikalarının içeriği olmuştur.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde üst birim (Milli Eğitim Bakanlığı/Müdürlükleri) kaynaklı yaşadıkları sorunları; (1) Anlamı dışına çıkan çalışmalar, (2) Yüklediği iş yükü, (3) Tutumlar, (4) Sistemde yapılan ani değişiklikler, (5) Okulun işleyişini bilmeme ve (6) İşleyişteki hantal yapı şeklinde belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 4e’de yer almaktadır.

Tablo 4e. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında yaşanan üst birim kaynaklı sorunlar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Anlamı Dışına Çıkan Çalışmalar	7	39	“Mesela projeler. Projelerdeki nicelik. Niceliksel olan olaylarda niteliği bazen kaybediyoruz. Yine baktığımızda okuma projeleriyle, burada görsellikten ziyade gerçekten içselleştirmemiz gerekiyor. Yapılanların çoğu anlamını kaybediyor.” (Y10)
2	Yüklediği İş yükü	3	17	“Birçok şeye MEBBİS, E-okul üzerinden ulaşabilecekleri halde aynı şeyleri defalarca sizden istiyorlar. Ya da bir şey hakkında sürekli rapor, şunu yaptık bunu yaptık, artık yaptığımız şeyden çok raporlaştırmak daha önemli olur oldu.” (Y2)

3	Tutumlar	3	17	“Milli eğitim de bizi anlayışla karşılamalı. Çünkü işin mutfağında biz varız. Mutfağında biz varsak önce bizi dinleyecek, sorgulamayacak.” (Y5)
4	Sistemde Yapılan Ani Değişiklikler	2	11	“Siyasi değişimle birlikte gelen değişimlerden kaynaklı sorunlar yaşıyor. İki elimizi bir pabuca sokuyorlar.” (Y4)
5	Okulun İşleyişini Bilmeme	2	11	“Mili Eğitim meslek liselerinin işleyişini bilmiyor. Özellikle memuru, şefi bu konuda çok eksik. Bu sebeple bağlantı kopukluğu oluyor.” (Y12)
6	İşleyişteki Hantal Yapı	1	5	“Milli eğitimin yapısı çok hantal. Teknoloji ilerlerdi ama benim yazdığım yazı ilçeye oradan ile gidiyor. Bunun bile esnetilmesi lazım.” (Y9)
Toplam		18	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları üst birim (Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlüğü...) kaynaklı sorunlara yönelik görüşleri; %39 oranında anlamı dışına çıkan çalışmalar, %17 oranında yüklediği iş yükü, %17 oranında tutumlar, %11 oranında sistemde yapılan ani değişiklikler, %11 oranında okulun işleyişini bilmeme ve %5 oranında işleyişteki hantal yapı olmuştur.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde ekonomik kaynaklı yaşadıkları sorunları; (1) Ufak harcamalar için merkezden ödenek beklenmesi, (2) Ödeneklerin kullanımında esnek olamama, (3) Ödeneklerin az gelmesi ve (4) Veliden ücret alınmaması şeklinde belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 4f’de gösterilmiştir.

Tablo 4f. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında yaşanan ekonomik kaynaklı sorunlar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Merkezden Ödenek Bekleme	4	33	“Mecbur ödenek isteyeceksin. İlçeden ile, ilden bakanlığa... Ödenek gelene kadar biz ne yapacağız?” (Y1)
2	Ödeneklerin Kullanılmasında Esnek Olamama	4	33	“Parayı gönder bana ama parayı nereye harcayacağımı ve ne zaman harcayacağımı ben düşünerek yapayım.” (Y6)
3	Ödeneklerin Az Gelmesi	2	17	“Kırtasiye yıllık harcamam mesela 20 bin lira. Ama bu harcamam 10 bin lirayla karşılanmak istendiğinde kim karşılayabilir sorunu ortaya çıkıyor?” (Y5)
4	Veliden Ücret Alınmaması	2	17	“Şunu çok iyi biliyoruz ki emek harcanmadan elde edilen her şey değersiz olur. Okul bazlı bütçeyi çok iyi olarak nitelendirebilirim ama öğrenciden de okul adına temsili bir ücret alınması görüşündeyim.” (Y2)
Toplam		12	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları ekonomik kaynaklı sorunlar; %33 oranında merkezden ödenek bekleme, %33 oranında ödeneklerin kullanılmasında esnek olamama, %17 oranında ödeneklerin az gelmesi ve %17 oranında veliden ücret alınmaması şeklinde olmuştur.

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları psikolojik kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri; (1) Birçok rolü üstlenme, (2) Veli ve öğretmenle sıkıntı yaşama, (3) Ruh halini yansıtmaya, (4) Aşırı empatik yaklaşma, (5) Üst birimlerin mobbing uygulaması ve takdir edilmeme, (6) Rehberlik personelinin olmaması şeklindedir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 4g’de gösterilmiştir.

Tablo 4g. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında yaşanan psikolojik kaynaklı sorunlar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Birçok Rolü Üstlenme	3	25	“Hem özel hayatımızda hem sosyal hayatımızda birçok rolü üstlenmek zorundayız. Öğretmen olmak veya idareci olmak hepimizin ailesinin de önüne geçiyor, sosyal hayatının da önüne geçiyor.” (Y2)
2	Veli ve Öğretmenle Sıkıntı Yaşama	3	25	“Öğretmen ve veliyle ilgili daha çok sıkıntı yaşıyoruz. Öğretmenlerin beklentisi çok oluyor. Velini de aynı şekilde. Bu da psikolojimizi yıpratıyor.” (Y13)
3	Ruh Halini Yansıtmaya	3	25	“Bazen öğrenciye kızdığım zaman onu karşıya yansıtmıyorum ama veliye ya da öğretmene kızdığım da üzerimden çabuk atamıyorum.” (Y5)

4	Aşırı Empatik Düşünme	1	8	“Yetki kullanırken en büyük sorunum aşırı empatik yaklaşmam ve insanların o demokrasiyi anlamamış olması. Aşırı suistimal edilmesi.” (Y4)
5	Üst Birimlerin Mobbing Uygulaması ve Takdir Görmeme	1	8	“Mobbing tarzı uygulamalar bizim moralimizi bozuyor. Benim en çok motivasyonumu bozan şey hayal kırıklığı. Yine yönetim kısmında ilçe ve il milli eğitimden yapılan çalışmaların takdir görmemesi.” (Y9)
5	Rehberlik Personeli Olmaması	1	8	“Çağımız bağımlılıkla mücadelelerin olduğu bir çağ, boşanmaların, aile içi şiddetlerin yaşandığı bir çağ. Birçok değişik aileyle, birçok değişik çocukla karşı karşıya kalıyoruz. Bizler de bunun okulunu okumadık. Dolayısıyla bunda profesyonel bir ele ihtiyaç duyuyoruz.” (Y2)
Toplam		12	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları psikolojik kaynaklı sorunlar; %25 oranında birçok rolü üstlenme, %25 oranında veli ve öğretmenle sıkıntı yaşama, %25 oranında ruh halini yansıtmama, %8 oranında aşırı empatik düşünme, %8 oranında üst birimlerin mobbing uygulaması ve takdir görmeme ve %8 oranında rehberlik personelinin olmaması şeklinde olmuştur.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde öğrenci kaynaklı sorunları; (1) Davranış problemleri, (2) Aile ile okul arasındaki anlayış farkı, (3) Bencil olma, (4) Kurallar ve uyarılara uymama ve (5) Aile denetiminin olmaması şeklinde belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 4h’de gösterilmiştir.

Tablo 4h. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında yaşanan öğrenci kaynaklı sorunlar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Davranış Problemleri	3	30	“Problemlili çocuk tüm sınıfı etkiliyor. Öğretmen problemlili çocukla sürekli ilgilenince diğer çocukların da hakkına girmek zorunda kalıyor.” (Y3)
2	Aile ile Okul Arasındaki Anlayış Farkı	2	20	“Ailenin göstermiş olduğu anlayış ile bizim gösterdiğimiz anlayışın tutarsız olması sorun olabiliyor.” (Y4)
3	Bencillik	2	20	“Her şeyin kendileri için olduğunu düşünen bencil çocuklar büyük bir problem.” (Y11)
4	Kurallara ve Uyarılara Duyarsızlık	2	20	“Öğrencilerin uyarılara uymaması. Okul idaresi ve öğretmenler öğrencileri kurallar konusunda sürekli uyarıyorlar. Dişe dokunur bir ceza da olmadığı için daha serbestler...” (Y6)
5	Aile Denetiminin Olmaması	1	10	“...bozulmuş ailelerden geldiği için çocuklar üzerinde aile denetimi hiç olmuyor. Biz bu çocuğa burada ne anlatsak anlatalım, eve gittiğinde resetlenmiş bir şekilde buraya geliyor.” (Y2)
Toplam		10	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde öğrenci kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri; %30 oranında davranış problemleri, %20 oranında aile ile okul arasındaki anlayış farkı, %20 oranında bencillik, %20 oranında kurallara ve uyarılara duyarsızlık ile %10 oranında aile denetiminin olmaması şeklindedir.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sosyolojik kaynaklı sorunları; (1) Çevrenin eğitim seviyesi, (2) Okulun bulunduğu yerleşim yeri, (3) Çevrenin kültürel yapısı ve (4) Kadın yöneticiye bakış şeklinde belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 4j’de gösterilmiştir.

Tablo 4j. Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında yaşanan sosyolojik kaynaklı sorunlar

Kod	f	%	Örnek Cümle
1 Çevrenin Eğitim Seviyesi	4	50	“Okulumuzun çevresi maalesef eğitim seviyesi düşük. Değişime ve yeniliklere karşı çok fazla inat ediyorlar. Okulumuzun kurallarına maalesef saygı duymuyorlar.” (Y3)

2	Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri	2	25	“Kırsal bir yerde olmaktan dolayı sorun yaşıyorum. Çocukları tiyatroya, operaya, baleye götürmek istiyorum ama şehre uzak olmamız, araç tutmak zorundayım. Velilerden dönüş bu konuda zor. Küçük bir yer olması dolayısıyla gelen kaliteli öğretmen de burada kalmak istemiyor.” (Y4)
3	Çevrenin Kültürel Yapısı	1	12,5	“Sosyolojik olarak çevrenin farkında olmak da gerekiyor. Mesela kız erkek bir oturtmak. Bazı yerlerde normal karşılanıyorken bazı yerlerde de okula gelmeme noktasına gelecek tepkilerle karşılanıyor.” (Y10)
4	Kadın Yöneticiye Bakış	1	12,5	“Ülkedeki kadına bakış hem öğretmenler hem Mem’deki yöneticiler hem de kendi hemcinslerimiz tarafından olumsuzdur ve yetki kullanımını zorlamaktadır.” (Y11)
	Toplam	8	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sosyolojik kaynaklı sorunlar; %50 oranında eğitim seviyesi, %25 oranında okulun bulunduğu yerleşim yeri, %12,5 oranında çevrenin kültürel yapısı ve %12,5 kadın yöneticiye bakış şeklinde olmuştur.

Dördüncü araştırma sorusu “Okul yönetimi sürecinde yetki kullanımında yaşanan sorunların çözümüne yönelik neler yapılmalıdır?” şeklindedir. Okul müdürlerinin bu soruya ilişkin görüşleri yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunlar göz önünde tutularak ele alınmıştır. Her soruna ilişkin çözüm önerileri tek tek tablolar halinde gösterilmiştir.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde veli kaynaklı sorunların çözümünü; (1) Görüşme, (2) İletişim kurma, (3) Değerli olduğunu hissettirme, (4) Toplantı yapma, (5) Üçüncü kişileri devreye sokma, (6) İş birliği yapma ve (7) Devletin soğuk yüzünü gösterme şeklinde belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 5a’da gösterilmiştir.

Tablo 5a. Yetki kullanma sürecinde veli kaynaklı sorunlara yönelik çözüm önerileri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Görüşme	6	27	“Veliyle okulda birebir ve öğrenci yanında da konuşuyoruz.” (Y5)
2	İletişim Kurma	6	27	“Tamamen iletişimle çözmeye çalışıyorum.”
3	Değerli Olduğunu Hissettirme	3	14	“Biz burada ona değer verildiğini hissettirirsek onun da bakış açısını değiştiririz.” (Y10)
4	Toplantı Yapma	3	14	“Veli toplantıları yapıyoruz. Velilerimiz yatılı olduğu halde duyarlılar.” (Y13).
5	Üçüncü Kişileri Devreye Sokma	2	8	“Ortağı bulacak yani velinin de sözünü dinleyeceği üçüncü kişiler devreye sokuyoruz. Bazen veli sizi anlamak istemiyor bu nedenle üçüncü bir kişi, velinin de sözünü dinleyeceği kişilere anlatıyoruz. O da velinin anlayacağı şekilde işi çözüyor.” (Y2)
6	İş Birliği Yapma	1	5	“Okul personeliyle öğretmenle iş birliği içinde olmalılar.” (Y8)
7	Devletin Soğuk Yüzünü Gösterme	1	5	“Müdür duygularına yenik düşüp öğretmenine parmak sallayan olmamalıdır. Biz hakemlik yapmamız lazım. Öğretmenin arkasında durmalıyız. Veliye biraz devletin soğuk yüzünü de göstermek gerekiyor.” (Y1)
	Toplam	22	100	

Tablo 5a incelendiğinde okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde veli kaynaklı sorunların çözümüne ilişkin görüşleri; %27 oranında görüşme, %27 oranında iletişim kurma, %14 oranında değerli olduğunu hissettirme, %14 oranında toplantı yapma, %8 oranında üçüncü kişileri devreye sokma, %5 oranında iş birliği yapma ve %5 oranında devletin soğuk yüzünü gösterme şeklindedir.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde mesleki sorumluluklardan kaynaklı yaşadıkları sorunlara ilişkin; (1) Görev ve sorumlulukları paylaşma, (2) Yetki devretme, (3) Planlı çalışma ve iş takibi, (4) Kendini geliştirme, (5) Eğitim, (6) Ekonomik iyileştirme, (7) Yerel kurumlarla iş birliği, (8) İnisiyatif alma

ve (9) İdari kadroların çoğaltılması görüşlerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 5b’de gösterilmiştir.

Tablo 5b. Yetki kullanma sürecinde mesleğin sorumluluklarından kaynaklı sorunlara yönelik çözüm önerileri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Görev ve Sorumlulukları Paylaşma	8	29	“Okul yönetimi sadece okul müdürü ve müdür yardımcılarında oluşmuyor sadece. Bu bir ekip işidir. Sorumluluğu paylaşmak lazım.” (Y9)
2	Yetki Devretme	5	18	“Sorumluluk okul müdüründedir ama ben yetkiyi devrederim. Liyakate göre kim hangi görevi yerine getirebilecekse onu görevlendiririm.” (Y3)
3	Planlı Çalışma ve İş takibi	4	14	“Sorumluluklarımızı mutlaka takip etmek zorundayız. Planlı şekilde bu süreci tamamlamalıyız.” (Y5)
4	Kendini Geliştirme	2	7	“Size saygı duyulabilmesi için öğretmen arkadaşlarımızın bilgiyi ilk sizden alması dolayısıyla da sürekli araştırma yapmamız gerekiyor. Kendimizi geliştirmemiz gerekiyor.” (Y10)
5	Eğitim	2	7	“Okul müdürü sorunlarla baş edebilmesi için müdürlüğe atanmadan bir eğitimden geçmeli.” (Y12)
6	Ekonomik İyileştirme	2	7	“Bir okulun idarecisinden başka kimse fazla ücret almamalı. Bu kadar sorumluluğum varsa kesinlikle ücrette de iyileştirme olmalı.” (Y6)
7	Yerel Kurumlarla İş Birliği	2	7	“Belediyelerle protokoller imzalanabilir. Mesela valilik desin ki elektrik firmasını herhangi bir okula gidilsin ve okulun elektrik sorunları giderilsin. İlkokulda elektrik ödemeye yeri geliyor para olmuyor, elektrik panosunun değişmesi gerekiyor. Benim elektrik sorunumu aldın böylelikle.” (Y1)
8	İnisiyatif Alma	2	7	“Bazı yerlerde inisiyatif almak gerekiyor. İnisiyatif almayıp otonom davranırsak iş yürümez.” (Y2)
9	İdari Kadroların Çoğaltılması	1	4	“Okul yönetimi güçlü kılacak idari kadroların çoğaltılması gerekiyor, ya yetkiyi dağıtalım.” (Y4)
	Toplam	28	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde mesleğin sorumluluklarından kaynaklı sorunların çözümüne yönelik görüşleri; %29 oranında görev ve sorumlulukları paylaşma, %18 oranında yetkiyi devretme, %14 oranında planlı çalışma ve iş takibi, %7 oranında kendini geliştirme, %7 oranında eğitim, %7 oranında ekonomik iyileştirme, %7 oranında yerel kurumlarla iş birliği, %7 oranında inisiyatif alma ve %4 oranında idari kadroların çoğaltılması şeklindedir.

Okul yöneticilerinin yetki kullanımında öğretmen kaynaklı yaşadıkları sorunlara ilişkin çözüm önerileri; (1) İletişim Kurma, (2) Adil ve demokratik olma, (3) Şeffaf ve net olma, (4) Birebir görüşme, (5) Örnek olma, (6) Empatik yaklaşma, (7) Ekonomik problemlerin giderilmesi, (8) Etkinlikler düzenleme, (9) Kendini geliştirme ve (10) Yetkiyi iyi bilme ve kullanma şeklindedir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 5c’de gösterilmiştir.

Tablo 5c. Yetki kullanma sürecinde öğretmen kaynaklı sorunlara yönelik çözüm önerileri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	İletişim Kurma	6	21	“İletişim, her zaman iletişim kurmaya çalışırım.” (Y4)
2	Adil ve Demokratik Olma	4	14	“Yönetimin sergilemesi gereken en önemli şey adalet. Bir yönetici adaleti doğru bir şekilde sağlıyorsa personelden çok fazla sorun almaz.” (Y9)
3	Şeffaf ve Net Olma	3	11	“Şeffaf olmalıyız, söylediklerimizle yaptıklarımız ne kadar tutarlı olursa yetkiyi kullanmamızda da sorun yaşamazsınız.” (Y1)

4	Birebir Görüşme	3	11	“Öğretmenimle birebir görüşüyorum, özel görüşürüm. Bir insanla tartış istediğin lafı söyle, o da sana istediği lafı söylesin içini boşaltsın. Karşılıklı her şeyi söylersek birbirimizi daha rahat tanırız.” (Y5)
5	Örnek Olma	3	11	“Yönetici kendisinin istediği tüm istekleri önce kendisi yerine getirmelidir.” (Y1)
6	Empatik Yaklaşma	2	7	“Empatik yaklaşarak, sen benim yerimde olsan nasıl yapardın ya da sen benim yerinde olsan nasıl bunu hallederdin şeklinde öğretmene yaklaşmak zorundayız.” (Y2)
7	Ekonomik Problemlerin Giderilmesi	2	7	“Ekonomik problemleri gidermesi gerekiyor. Öğretmenler odasına bu konu girince, öğretmenin kafası bu problemleri çözmeyince rahat olmuyor.” (Y12)
8	Etkinlikler Düzenleme	2	7	“Rutin dışına nasıl çıkabiliriz, okul dışı zamanlar geçirelim, okul içinde birliktelik kahvaltılardır, birliktelik çaylardır bu şekilde en azından oradaki zümrelerin birbirini harekete geçirmesini sağlıyorum.” (Y10)
9	Kendini Geliştirme	2	7	“Kişiler (öğretmen ve yöneticiler) kendini geliştirmeye istekli olmalıdır.” (Y11)
10	Yetkiyi İyi Bilme ve Kullanma	1	4	“Yetkiyi çok iyi bilmek gerekir. Tartışmaya açılmayacak bir konuya zaten kullanırım ama tartışmaya açık bir konuya muhakkak öğretmene sorarım.” (Y9)
	Toplam	28	100	

Tablo 5c incelendiğinde okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde öğretmen kaynaklı sorunların çözümlerine yönelik görüşler; %21 oranında iletişim kurma, %14 oranında adil ve demokratik olma, %11 oranında şeffaf ve net olma, %11 oranında birebir görüşme, %11 oranında örnek olma, %7 oranında empatik yaklaşma, %7 oranında ekonomik problemlerin giderilmesi, %7 oranında etkinlikler düzenleme, %7 oranında kendini geliştirme ve %4 oranında yetkiyi iyi bilme ve kullanma şeklindedir.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde eğitim politikaları ve mevzuat kaynaklı yaşadıkları sorunlara yönelik çözümleri; (1) Açık ve anlaşılır olma, (2) Ani değişikliklerden kaçınma, (3) Öğretmenlik yapmış kişiler tarafından hazırlanma, (4) Radikal kararların alınması ve (5) Yenilenmesi şeklindedir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 5d’de gösterilmiştir.

Tablo 5d. Yetki kullanma sürecinde eğitim politikaları ve mevzuat kaynaklı sorunlara yönelik çözüm önerileri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Açık ve anlaşılır olma	4	30	“Benim de aynı anlayacağım, senin de aynı anlayacağının, diğerinin de aynı alacağı şekilde yazmalı. Yorum yapmak zorunda kalıyoruz.” (Y6)
2	Ani Değişikliklerden Kaçınma	3	21	“İstikrarlı bir değişimle süreç yönetilmeli. Ani ve sil baştan değişiklik yapılmamalı.” (Y4)
3	Öğretmenlik Yapmış Kişiler Tarafından Hazırlanma	3	21	“Mevzuatı yaparken okulda daha önce bulunmuş, okulun havasını solumuş, okulda öğretmenlik yapmış kişilerin bunu hazırlaması gerektiğini düşünüyorum.” (Y2)
5	Radikal Kararlar Alınması	2	14	“Ben eğitim politikalarının en başından rahatsızım. Öğrenci yetiştirme konusunda daha radikal kararlar alınmalı diye düşünüyorum.” (Y7)
6	Yenilenme ve Sadeleştirme	2	14	“Özel eğitim hizmetleri yönetmeliği okulumuzun ihtiyaçlarını tam olarak karşılamıyor. Diğer okullarla aynı şekilde görüyoruz. Bu mevzuatın yenilenmesi gerekir.” (Y8)
	Toplam	14	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde mevzuat kaynaklı yaşadıkları sorunlara yönelik görüşleri; %30 oranında açık ve anlaşılır olma, %21 oranında ani değişikliklerden kaçınma, %21 oranında öğretmenlik yapmış kişiler tarafından hazırlanma, %14 oranında radikal kararlar alınması ve %14 oranında yenilenme ve sadeleştirme şeklindedir.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde yaşadıkları Üst Birim (Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlüğü...) kaynaklı sorunların çözümüne yönelik olarak; (1) Proje ve etkinliklerde nitelik, (2) Rapor ve veri toplamada sadeleştirme, (3) Sorun ve görüşleri paylaşma, (4) İletişim içinde olma, (5) İş geciktirmeme, (6) Kararlı ve adil olma görüşlerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 5e’de gösterilmiştir.

Tablo 5e. Yetki kullanma sürecinde üst birim kaynaklı sorunlara yönelik çözüm önerileri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Proje ve Etkinliklerde Niteliği Artırma	3	23	“Yapacağımız hiçbir şeyi miş gibi yapmamalıyız. Niceliğe değil, niteliğe önem vermeliyiz.” (Y6)
2	Sorun ve Görüşleri Belirtme	3	23	“Milli eğitim alttan gelen sorunlara kulak vermelidir.” (Y12)
3	Rapor ve Veri Toplamada Sadeleştirme	2	15	“Sürekli bir etkinlik için rapor istiyorlar. Yapmadığım bir etkinliği yapmış gibi nasıl göstereyim.” (Y4)
4	İletişim İçinde Olma	2	15	“Biz sürekli iletişim halindeyiz. İlçe bazında söylüyorum. Burada çok fazla sorun yaşamıyoruz” (Y10).
5	İş Geciktirmeme	2	15	“Milli eğitimden istenenler zamanında gönderiyoruz. Şu ana kadar bir tenkit yazısı almadık. Bugün yazı gelmişse üç gün sonraya bırakmadan gönderiyoruz.” (Y13)
6	Kararlı ve Adil Olma	1	8	“Doğruyu uygulamada kararlı ve herkese eşit olurlarsa yetki kullanımındaki sorunlar büyük ölçüde azalır.” (Y11)
	Toplam	13	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde üst birim (Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlüğü...) kaynaklı sorunlara ilişkin çözümleri; %23 oranında proje ve etkinliklerde niteliği artırma, %23 oranında sorun ve görüşleri belirtme, %15 oranında rapor ve veri toplamada sadeleştirme, %15 oranında iletişim içinde olma, %15 oranında iş geciktirmeme ve %8 oranında kararlı ve adil olma şeklindedir.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde yaşadıkları ekonomik kaynaklı sorunlara yönelik çözümleri; (1) Çevredeki kurum ve kişilerle iletişim, (2) Ödeneklere esneklik getirme, (3) Hizmetlerin takası, (4) Eğitimcilerde ekonomik iyileştirme, (5) Velilerin okula katkı yapmasını sağlama ve (6) Yerinde ekonomi şeklinde olmuştur. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 5f’de gösterilmiştir.

Tablo 5f. Yetki kullanma sürecinde ekonomik kaynaklı sorunlara yönelik çözüm önerileri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Çevredeki Kurum ve Kişilerle İletişim	6	37	“Okul çevre ilişkisinin çok iyi olması lazım. Bu bağış ve yardımdan ziyade çevreyle ilişkin iyi olursa alacağın ürünü daha ucuza mal edebilirsin. Hatta bazı esnaflar okul olduğun için senden ücret almayabilir.” (Y9)
2	Ödeneklere Esneklik Getirme	3	18	“Bakanlık okul müdürlerine ya da ilçe milli eğitim müdürlüklerine parayı serbest bırakacak, kalemi ben kendim ihtiyacıma göre yapayım.” (Y6)
3	Hizmetlerin Takası	2	13	“Hizmetlerin takasına gidiyoruz. Parayı kazanmak değil harcamak önemlidir. Harcarken kamu malını dikkat ediyoruz.” (Y5)
4	Eğitimcilerde Ekonomik İyileştirme	2	13	“İlçenin ileri gelenlerine baktığımızda, baktığımızda parası olduğu için çok şeyde söz sahibi olmaya çalışıyorlar. Aldıkları eğitimin filan bir önemi yok. Hani bizim de maddi kaynaklı sıkıntılarımız bu şekilde oluyor.” (Y10)
5	Velilerin Okula Katkı Yapmasını Sağlama	2	13	“Öğrenciden de okul adına temsili bir ücret alınması görüşündeyim.” (Y2)
6	Yerinde Ekonomi	1	6	“Merkezi değil de yerinde ekonomiye müdahale edilmelidir.” (Y1)
	Toplam	16	100	

Tablo 5f incelendiğinde okul müdürlerinin ekonomik kaynaklı sorunlara yönelik çözümleri; %37 oranında çevredeki kurum ve kişilerle iletişimde olma, %18 oranında ödeneklere esneklik getirme, %13

oranında hizmetlerin takası, %13 oranında eğitimcilerde ekonomik iyileştirme, %13 oranında velilerin okula katkı yapmasını sağlama ve %6 oranında yerinde ekonomi şeklinde olmuştur.

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları psikolojik ve sosyolojik kaynaklı sorunların çözümlerine yönelik görüşleri; (1) Kurum kültürünü geliştirme, (2) Duygularla hareket etmeme, (3) Öğretmenlerin ekonomik ve sosyal standartlarının yükseltilmesi, (4) Öğretmenlerin moral ve motivasyonu artırma ve (5) Kendine zaman ayırma şeklinde olmuştur. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 5g'de gösterilmiştir.

Tablo 5g. Yetki kullanma sürecinde psikolojik ve sosyolojik kaynaklı sorunlara yönelik çözüm önerileri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Kurum Kültürünü Geliştirme	9	41	“Birlikte eğlenmeye gidiyoruz, kahve saatlerimiz oluyor. Hafta sonları planlar yapıyoruz sadece öğretmenler değil işçilerle de. Kurum kültürünü geliştirici etkinlikler yapıyoruz.” (Y3)
2	Duygularla Hareket Etmeme	5	22	“Duygularımı işteki kararlarım asla yansıtmam. Eğer psikolojimi işine yansıttığım an adalet şirazen kayar.” (Y7)
3	Öğretmenlerin Ekonomik ve Sosyal Standartlarının Yükseltilmesi	3	14	“Öğretmenin mutsuz ve yorgun olmaması lazım. Derse girerken kafasında hiçbir problemi olmamalı. Bu yüzden maddi iyileştirmenin olması gerekiyor.” (Y9)
4	Öğretmenlerin Moral ve Motivasyonunu Artırma	3	14	“Öğrencinin karşısına çıkan öğretmen huzurlu değilse, mutlu değilse bunu öğrenciye yansıtacak. Dolayısıyla eğitim kalitesi de etkilenecek. Öğretmenin huzurlu olması derdindeyim.” (Y4)
5	Okuldan Kısa bir Süre Uzaklaşma	2	9	“Eğer öğretmen veya veliye kızdıysam bu durumda birinin kalbini kıracağımı bilirim. Okuldan bir müddet, yarım saat uzaklaşıyorum.” (Y5)
	Toplam	22	100	

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları psikolojik ve sosyolojik kaynaklı sorunların çözümüne yönelik görüşleri; %41 oranında kurum kültürünü geliştirme, %22 oranında duygularla hareket etmeme, %14 oranında öğretmenlerin ekonomik ve sosyal standartlarının yükseltilmesi, %14 oranında öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını artırma, %9 oranında okuldan kısa bir süre uzaklaşmak şeklindedir.

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde öğrenci kaynaklı yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik görüşleri; (1) Veliyle görüşme, (2) Rehberlik servisinden yardım alma, (3) Birebir konuşma, (4) Güven duygusunu sağlama, (5) Sevgiyi hissettirme ve (6) Örnek olma şeklindedir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 5h'de gösterilmiştir.

Tablo 5h. Yetki kullanma sürecinde öğrenci kaynaklı sorunlara yönelik çözüm önerileri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Veliyle Görüşme	4	27	“Öğrenciyle ilgili sorunları veliyle birlikte çözüyoruz.” (Y1)
2	Rehberlik Servisinden Yardım Alma	3	20	“Öğrenci olunca doğrudan rehber öğretmeni irtibata geçiriyoruz.” (Y6)
3	Birebir Konuşma	3	20	“Birebir konuşmanın çok önemi var.” (Y13)
4	Güven Duygusunu Sağlama	2	13	“Öğrencilere asla haksızlık etmemeye çalışırım. Bana güven duymasını sağlarım.” (Y4)
5	Sevgiyi Hissettirme	2	13	“Çocuğa bugün kızdıysanız yarın sizin yanınıza geliyorsa siz o çocuğu kazanmışsınızdır. Önemli olan çocuğa sevginizi göstermek. Sizden o sevgiyi görmüşse zaten sorun yaratmaz.” (Y5)
6	Örnek Olma	1	7	“Davranışlarımla örnek olmaya çalışırım.” (Y4)
	Toplam	15	100	

Tablo 5h incelendiğinde okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşleri; %27 oranında veliyle görüşme, %20 oranında rehberlik servisinden yardım alma, %20 oranında

birebir konuşma, %13 oranında güven duygusunu sağlama, %13 oranında sevgiyi hissettirme ve %7 oranında örnek olma şeklindedir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunları ve çözüm yollarını incelemeyi amaçlayan bu çalışmada okul müdürleri, yetki kavramını sorumluluk, güç, görev, inisiyatif, hak, avantaj, doğru karar alma ve iletişim şeklinde tanımladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aydın (1994) yetki kavramını yasal bir güç, Demirtaş ve Güneş (2002) kurumsallaşmış güç, başkalarının davranışını etkilemek amaçlı karar alma gücü, örgütün itici gücü olarak tanımlamışlardır. Bursalıoğlu (2013) yetki kavramını, kurumsallaşmış güç, başkalarının davranışını etkileme, yöneticinin karar verme hakkı, yönettiği kişileri kararına uydurma ve tek yönlü iletişim biçimi olarak tanımlamıştır. Ada ve Küçükali (2009), Alpugan ve diğerleri (1995), Aytürk (1989), Eren (2022), Hicks (1979), Ilgar (2005), Özdayı (2001) ve Şimşek (2002) yetki kavramını hak kavramı ile tanımlamışlardır. Barnard’a göre (1976) yetki, üst ile astın arasında etkili bir haberleşme ve iletişim aracıdır.

Araştırmada okul müdürlerinin yönetim sürecinde yetki kullanımı etkileyen unsurların kanun, yönetmelik ve mevzuatlar, öğretmenler, veliler, öğrenciler, ikili ilişkiler, üst makamlar, psikolojik durum ve eğitim yetersizliği olduğu sonucuna varılmıştır. Usta ve Boğa’nın (2021) çalışmasında okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunlar yasaların uygulanma durumu, veli ve öğrencilerin iletişiminden kaynaklı sorunlar ile ekonomik problemler şeklindedir. Sayılır (2020) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin yetki kullanımında “eğitim anlayışı” kategorisinde öğrenci, öğretmen ve veli profili kodlarını en çok kullandıkları görülmüştür. Hoşgörür ve Arıkan’ın (2017) çalışmasında okul müdürlerinin yetki kullanırken en az kaygı yaşadıkları iş yönetim işleri iken en fazla kaygı yaşadıkları iş personel işleri olduğu saptanmıştır. Şahin (2011) okul yöneticilerin kaygı düzeylerini incelediği araştırmasında okul yöneticilerinin merkez örgütü amirleri, çevredeki baskı grupları, çalışma arkadaşları, kanun ve yönetmeliklerden doğan problemler nedeniyle yaşadıkları kaygı düzeyinin yüksek olduğunu saptamıştır. Ayrıca yöneticiliğin getirmiş olduğu iş yükünden kaynaklı kaygı düzeylerinin orta olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin mesleki sorumluluklarının ve iş yüklerinin fazla olduğu bulgulanmıştır. Keser ve Gedikoğlu’nun (2008) çalışmasında da okul müdürlerinin bürokratik işler, çevre işleri, personel işleri, eğitim öğretim işleri, okul geliştirme işlerini yerine getirirken yetkilerini tam olarak kullanmayla ilgili sorun yaşadıklarını ortaya koymuşlardır ve okul müdürlerinin yetkileriyle sorumlulukları arasında dengesizlik olduğunu saptamışlardır. Özdayı (2001) ile Üysal ve diğerlerinin (2023) çalışmasında okul müdürlerinin sorumluluklarının çok olduğunu, ancak o ölçüde yeterli yetki ile donatılmadıkları için en küçük iş için bile üst kurumlarla yazışmak durumunda kaldıklarını ve inisiyatiflerini kullanamadıklarını ortaya koymuştur. Aynı şekilde Tofur ve Yıldırım (2021) ile Usta ve Boğa’nın (2021) çalışmasında da okul müdürleri bürokratik iş yükünün fazlalığından, yönetmelik ve kanunlarla pratikte çok fazla farkın olduğundan bahsetmişlerdir.

Araştırmada okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunların; öğretmen, öğrenci, veli, mesleğin sorumlulukları, Milli Eğitim, yönetmelik ve mevzuat, ekonomik, psikolojik ve sosyolojik kaynaklı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada olduğu gibi Tofur ve Yıldırım’ın (2021) çalışmasında okul müdürleri velilerin ilgisizliğinden ve öğretmenlerin tutumundan kaynaklı sorunlardan söz etmişlerdir. Karagöz (2006) okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlarını incelediği çalışmada okul müdürlerinin kendilerine verilen yetki ile sorumluluklarının örtüşmediğini, üst yöneticilerin okulla

ilgili alınan kararlarda kendi görüşlerine başvurmadıklarını, yeterince değer ve önem vermediklerini, alınan kararları açık şekilde ortaya koyamadıklarını saptamıştır. Küçük (2022) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin yönetim işiyle çok ilgilenmekten bilgi yönetimi konusunda yetersiz kaldıklarını, farklı fikirleri ve eğitsel yayınları takip etme konusunda daha az başarılı olduklarını bulgulamıştır. Sayılır (2020) çalışmasında müdürlük görevinin iş yükünün oldukça fazla olduğunu ve bundan dolayı aileleriyle zaman geçirecekleri zamanın azaldığını; ayrıca okul müdürlerinin okul bina ve tesislerinin bakım ve onarımı ile ilgili konularda en fazla yetkilerini kullandıklarını saptamıştır. Bu çalışmada okul müdürleri okullarında rehberlik personeli bulunmaması dolayısıyla rehberlik faaliyetlerini gerçekleştirmede sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Sönmez (2010) tarafından yapılan çalışmada rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde sorun yaşandığı okul müdürleri tarafından belirtilmiştir.

Bu çalışmada kadın yöneticiye bakış açısının yetki kullanma sürecinde engel yarattığı da saptanan durumlardan biridir. Acuner ve Sallan'a (1993) göre Türk kadını yöneticilik görevinde yeterince temsil edilememekte ve kadın ile erkek rolleri arasında ciddi farklılıklar görülmektedir. Kadınlar yöneticilik görevlerinde bulunmaları ve büyük sorumluluklar almaları yönünde az sayıda temsil edilmişlerdir (Arıkan, 2003). Birçok ülkede okullardaki öğretmen kadrosunun büyük bir kısmının kadınlardan oluştuğu ancak kadınların küçük bir kısmının yönetici olduğu görülmektedir (Yücedağ ve Günbayı, 2016). Altınışık (1995) ve Çelikten'in (2004) çalışmasında kadın okul müdürlerinin kendilerine olan güvensizlik, çevreden destek görememe, iş ile aile arasında seçim yapamama gibi ikilemler dolayısıyla yöneticilik görevini isteyerek yapmadıkları bulgulanmıştır. Tok ve Yalçın (2017), Turan ve Ebiçoğlu (2002) çalışmalarında eğitim örgütlerinde kadın öğretmenlerin yöneticilik görevine özendirilmelerinin sağlanması ve kadın yöneticilerin desteklenmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Bu çalışmada okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde farklı kaynaklı birçok sorunla karşılaştıkları ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın aksine Tanrıöğen ve Yücel'in (2007) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin yetki kullanma sürecinde çok fazla sorun yaşamadığını saptamış; bunun nedeni olarak yetkinin doğasını anladıkları, okulun amaç ve değerleriyle çelişen emirler vermedikleri, öğretmenlerin fiziksel ve düşünsel olarak yönetici emir ve taleplerini yerine getirme yeterliklerinin bulunduğu şeklinde belirtmişlerdir.

Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik olarak öğretmenler, veliler, öğrenciler, mesleki sorumluluklar, Milli Eğitim, eğitim politikaları ve mevzuat, ekonomik, psikolojik ve sosyolojik temalar üzerinde görüş geliştirmişlerdir. Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik özellikle kurum kültürünün geliştirilmesi, görev ve sorumlulukların paylaşılması ve yetki devri konularına ağırlık vermişlerdir. Wells (1993) yetki devrini, yönetimde bir ya da birkaç anlamlı görev sorumluluğu astlara verilmesi olarak tanımlamıştır. Yetkilerini devreden yönetici, örgütte daha geniş bir zaman yönetim sürecine ve olanağına sahip olur (Bozkurt vd., 2008). Bunun aksini yapan yönetici, astların görevini de kendi üstlenerek zamanın büyük bir kısmını gereksiz şekilde öldüren kişidir (Özer, 2010). Yetki devri, çalışanların işe yönelik aidiyetliklerini artırır (Morgül, 2014) ve çalışanın motivasyonunu artırır (Minzer, 2008; akt. Derdman & Uysal, 2014; Şahin, 2010). Okul müdürlerinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmek için, sorumlulukların öğrenci, öğretmen, veli ve idareciler arasında paylaşılmasının önemi Lashway (2001) ve Edward (2000) tarafından vurgulanmıştır.

Araştırmada okul müdürleri, yöneticilikte ekonomik iyileştirmelerin ve teşvik edici uygulamaların olması gerektiğini belirtmişlerdir. Usta ve Boğa'nın (2021) çalışmasında da aynı şekilde okul müdürlerine anlamlı bir yönetim tazminatı ödenmesi ve yönetici olmaya dönük teşvik edici mali politikalar olması gerektiği belirtilmiştir. Okul müdürleri yetki kullanma sürecinde öğretmen, veli ve öğrenciyle iletişim ve görüşmenin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Tofur ve Yıldırım'ın (2021) yapmış olduğu çalışmada okul müdürleri yönetimde okulun tüm paydaşlarıyla birlikte görüşerek karar aldıklarını belirtmişlerdir. Sayılır'ın (2020) çalışmasında okul müdürlerinin sorunlara yönelik daha geniş bir açıdan değerlendirme yaptıkları, öğretmenlerin de özel hayatlarının olduğunun bilincinde oldukları ve sakin bir tutumla öğretmenlerle ilişki içinde olduklarını saptamıştır. Okul müdürleri eğitim politikalarının hızla değişmemesini, mevzuatın daha anlaşılır ve net bir şekilde oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, eğitim politikaları, mevzuat ve yönetmelikler ile ilgili karar alanların kesinlikle öğretmenlikten gelmiş ve okulun havasını solumuş kişiler olması gerektiği konusunda okul müdürleri görüş geliştirmişlerdir.

Bu araştırma kapsamında uygulayıcılara yönelik geliştirilen öneriler şunlardır;

1. Okul müdürlerinin, yönetim görevini deneme yanılma yoluyla öğrenmelerinin zaman ve emek israfı açısından önüne geçmek için yönetim görevine başlamadan önce eğitim yönetimi konusunda birçok eğitim ve uygulamadan geçmeleri sağlanabilir.
2. Okul müdürlerinin yetki kullanma sürecinde yaşadıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri, mesleki olarak kendilerini geliştirebilmeleri adına hizmet içi eğitimler ile süreç desteklenebilir.
3. Okul müdürlerinin üstlendikleri sorumluluklarına yönelik yetkileri de yasal olarak düzeltilebilir.
4. Okul müdürlerinin yönetim sürecinde üstlenmiş oldukları rol ve görevlerin fazlalığı nedeniyle özlük haklarında düzeltmeler yapılabilir.
5. Okul müdürlerinin yönetimde eğitim öğretim işlerine daha fazla yönelebilmeleri adına okulun bakım ve onarım işleri yerel yönetimlere bırakılabilir ve okul idari kadrolarının sayısı artırılabilir.
6. Okul müdürlerinin okulun fiziki iyileştirmeleri, bakım, onarım işlerini gerçekleştirebilmeleri ve araç teminini rahat bir şekilde sağlayabilmeleri için okul adına gönderilen ödeneklerin sayısının artırılması ve kullanılmasında esneklik sağlanması desteklenebilir.
7. Eğitim politikalarında yapılan değişikliklerde karışıklığın ve tereddüdün giderilmesi için plan ve programların uygulamasına geçilmeden önce okul müdürlerine yapılan değişikliğin uygulaması konusunda eğitim verilebilir.
8. Mevzuat ve yönetmeliklerin tüm eğitim yöneticileri ve öğretmenler tarafından aynı şekilde anlaşılabilmesi için açık ve anlaşılır şekilde yenilenmesi sağlanabilir.

Bu araştırma kapsamında araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler şunlardır;

1. Nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen bu araştırma karma yöntem kullanılarak yapılabilir.
2. Araştırma kentteki ve kırsaldaki okul müdürlerinin yetki kullanımında yaşadıkları sorunlar şeklinde karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

Yazar Katkı Beyanı:

1. Aysun YÜKSEL BAŞAR: Kavramsallaştırma, öğretim materyali geliştirme, deneysel uygulama, ölçme aracı geliştirme, veri toplama ve analizi, ön taslak yazımı ve düzenleme

2. Adem BAYAR: Kavramsallaştırma, metodoloji, danışmanlık ve denetim (öğretim materyali, ölçme aracı, veri analizi), inceleme-yazma ve düzenleme

5. KAYNAKÇA

- Acuner, S., & Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(3), 77-92
- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Ada, Ş., & Küçükali, R. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E. (2008). Sınıf yönetimi ile ilgili genel olgular. Z. Kaya (Ed.). *Sınıf Yönetimi* (s. 1-42). Pegem Akademi.
- Alpugan, O., Demir, M. H., Oktay, M., & Üner N. (1995). *İşletme ekonomisi ve yönetimi* (4. Baskı). Beta Yayınları.
- Altınışik, S. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 333-334.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi* (4. Baskı). Hatiboğlu Yayınları.
- Aytürk, N. (2003) *Yönetim sanatı; başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri*. Yargı yayınevi.
- Barnard, C. I. (1976). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bozkurt, Ö., Sezen, S., & Ergun, T. (2008). *Kamu yönetimi sözlüğü*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (1979). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1995). Bilgi toplumunun doğuşu ve yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 43-46.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18. Baskı). Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N., & Gülcan, M. G. (Eds.) (2018). *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*, Thousand Oaks, CA: Sage, 47-50.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 91-118.
- Dawson, C. (2002). *Practical research methods: A user-friendly guide to mastering research techniques and projects*. How to books Ltd.
- Demirtaş H., & Güneş. H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Anı Yayıncılık.
- Derdiman, R. C., & Uysal, Y. (2014). Türk kamu yönetiminde yetki devri. *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(27), 251-277.
- Drucker, P. F. (1996). *Yeni gerçekler*. (çev. B. Karanakçı). Türkiye İş Bankası Yayınları.

- Edward, P. (2000). *The Roles and Responsibilities of Effective School Principals*. https://research.library.mun.ca/1531/3/Edwards_PaulG.pdf adresinden ulaşılmıştır.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2022). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (3. Baskı). Beta Yayınları.
- Gül, İ. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (2. Baskı). Ceylan Ofset.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Eğitim Kitabevi.
- Hicks, G. H. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşerî kaynaklar açısından*. (Çev. O. Tekok ve diğerleri). Tuhan Kitabevi.
- Hoşgörür, V., & Arıkan, P. A. (2017). Okul yöneticilerinin öz-yeterlikleri ile yetki kullanım kaygıları arasındaki ilişki. *Researcher: Social Science Studies*, 5(4), 827-850.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi* (3. Baskı). Beta Yayınları.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Karahan, M. (2019). İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar (Kars ili örneği). *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 345-380.
- Keser, Z., & Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-23.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kocabaş, İ. & Karaköse, T. (2009). Ethics in school administration. *African Journal of Business Management*, 3(4), 126-130.
- Köse, E. (2010). Bilimsel araştırma modelleri. R. Y. Kıncal (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri İçinde* (s. 97-120). Nobel Yayın Dağıtım.
- Küçük, E. K. (2022). *Okul müdürlerinin bilgi yönetim süreç yeterlikleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Lashway, L. (2001). New standarts and accountability: Will rewards and sanctions motive American's schools to peak performance? Eric Publications. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED453589.pdf> adresinden ulaşılmıştır.
- MacMillan, J. H. (2004). *Educational research fundamentals for the consumer* (4th ed.). Pearson Education Inc.
- Myers, M. (2000). Qualitative research and the generalizability question: Standing firm with proteus. *The Qualitative Report*, 4(3).
- Okutan, M. (1995). *Okul yönetiminde rehberlik hizmetleri ve gençlik sorunları*. Eğitim Araştırmaları.

- Okutan, M. & Kahveci, A. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin genel öz yeterlik inançlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Rize Örneği). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(1), 27-42.
- Öktem, Ü. (2005). Fenomenoloji ve Edmund Husserl'de apaçıklık (evidenz) problem. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(1), 27-55.
- Özdayı, N. (2001). Eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin verimlilik açısından değerlendirilmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 151-164.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi, alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Anı Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2010). Verimli örgüt yönetimi için zaman yönetimi. *Çimento İşveren*, 1(24), 16-3
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Patten, M. L. (2010). *Proposing empirical research: A guide to the fundamentals*. Pyrczak Publishing.
- Saban, A. (2000). *Öğrenme öğretme süresi, yeni teori ve yaklaşımlar*. Nobel Yayıncılık.
- Sayılır, H. (2020). *Ortaokullardaki örgüt kültürü tipleri ve okul müdürlerinin yetki kullanımı algılarına ilişkin görüşleri: Karma yöntem (Sivas ili örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Sönmez, N. (2010). *Okul yöneticilerinin görev alanlarına yönelik yetki kullanımında karşılaştıkları sorunlar ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Sönmez, V. & Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Anı Yayıncılık.
- Şahin, C. (2011). Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 12(4), 143-161.
- Şahin, Y. (2010). *Yönetim bilimi ve Türk kamu yönetimi*. Murathan Yayınevi.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Günay Yayınevi.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği* (3. Baskı). Pegem Akademi.
- Tanrıöğen, A. & Yücel, Z. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı sürecinde yaşadıkları sorunlar. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(21), 55-66.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Saypa Yayınları.
- Taymaz, H. (2011). *Eğitim sisteminde teftiş: Kavramlar, ilkeler ve yöntemler*. Pegem Akademi Yayınları.
- Tofur, S. & Yıldırım, R. (2021). Okul müdürlerinin okul yönetim süreçleriyle ilgili görüşlerinin incelenmesi (Demirci ilçesi örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 78.
- Tok, T. N., & Yalçın, N. (2017). Okul yöneticileri gözünden kadın okul yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 353-366.
- Turan, S., & Ebiçoğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 444-458.
- Usta, M. E. & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.

- Üysal, Ü., Kaya, M., Emeksiz, B. & Kaya, H. (2023). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve okul yöneticilerinden sorunlara çözüm önerileri. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(68), 3421-3427.
- Weber, M. (2005). *Bürokrasi ve otorite*. (Çev. Ö. Ozankaya). Cem Yayınevi.
- Wells, R. G. (1993). *Yetki devri*. (Çev. V. Üner). Rota Yayınevi
- Yaşar, N. (2014). *Şanlıurfa il merkezinde görev yapan okul müdürlerinin yetki kullanımında yaşadıkları kaygılar* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Zirve Üniversitesi.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yücedağ, F., & Günbayı, İ. (2016). Eğitim yöneticiliğinden ayrılmış kadınların yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 86-99.

İnternet Kaynakları

- Erzurum'da eğitimci darp edildi. (2023, 13 Ocak). *Erzurum pusula gazetesi*. <https://www.gazetepusula.net/erzurumda-egitimci-darp-edildi/314084/> adresinden alınmıştır. Erişim Tarihi: 2 Kasım 2023.
- G. hedef gösterdi, okul müdürü ve öğretmen görevden alındı. (2023, 20 Haziran). *Birgün gazetesi*. <https://www.birgun.net/haber/gokcek-hedef-gosterdi-okul-muduru-ve-ogretmen-gorevden-alindi-446909> adresinden alınmıştır. Erişim Tarihi: 1 Kasım 2023.
- Kadın öğretmen müdüre sandalye fırlattı! (2020, 15 Aralık). *Habertürk*. <https://www.haberturk.com/> adresinden alınmıştır. Erişim Tarihi: 1 Kasım 2023.
- Morgül, T. (2014), Delegasyon- Yetki Devri-, http://www.academia.edu/6089956/Delegasyon_Yetki_Devri. Erişim Tarihi: 7 Ocak 2024.