

# Okul Yöneticilerinin Mevzuattan Kaynaklanan Sorumluluklarına Ek Olarak Sahip Olmaları Gerektiğini Düşündükleri Sorumluluklar

## Responsibilities Which School Administrators Wish to Have in Addition Their Responsibilities in Terms of Legislation

Dr. Caner CERECİ \*

### Öz:

Sorumluluk, genel olarak bir işi istenilen nitelikte ve nicelikte yapma zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticilerinin, hukuk kuralları tarafından belirlenmiş sorumlulukları bulunmaktadır. Ancak bazı durumlarda okul yöneticileri hukuksal olarak tanımlanmış olmasa bile, bazı ek sorumlulukları yüklenmek için gönüllü olmaktadır. Yönetim etkinliklerinde ek sorumluluklar alabilmek riske rağmen inisiyatif alabilmeyi ve proaktif sorumluluğu ifade etmektedir. Risk endişesi olmadan, inisiyatif gösterebilen yöneticiler liderlik konusunda yol alabileceklerdir. Yöneticinin fazladan yüklendiği sorumluluklar, yönetimde etkililiğin (Drucker, 1994) ve işe adanmışlığın (Karip, 2004) bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Fazladan sorumluluk alabilen yöneticiler, sorumlu liderlik kavramıyla ilişkilendirilebilir. Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarına ek olarak sahip olmaları gerektiğini düşündükleri sorumlulukları ortaya koymaktır. Tarama modelindeki çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ankara ili kamu okul yöneticilerinden oluşan çalışma grubuyla yapılan görüşmelerde 69 okul yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Okul yöneticilerinin çoğunluğu, yeterince sorumluluk sahibi olduklarını düşünmekte ve ek

Bu çalışma, 1 Kasım – 3 Kasım 2017 tarihlerinde Antalya’da IX. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

MEB Tarsus Şehit Halil Özdemir Fen Lisesi, Mersin, Türkiye, canercereci@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6586-979X>

sorumluluk yerine, var olan sorumluluklarının aynı oranda yetki ile dengelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca bazı okul yöneticileri personel işlerine ve mali işlere yönelik ek sorumluluklar istemektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin personelin seçilebilmesi, özlük haklarının belirlenebilmesi ve tüm ödül ve ceza işlemlerinin sorumluluğunun üstlenilmesine ilişkin personel yönetimi konusunda daha özerk bir konumda görev yapmak istedikleri görülmektedir. Bunun yanında, okul yöneticilerinin okulların mali kaynak sorununu, kendilerine yetki verildiğinde çözebileceklerine inandığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar sözcükler:** Okul Yöneticileri, Sorumluluk, İnişiyatif

**Abstract:**

Responsibility is defined as the obligation to carry out a job in the desired quality and quantity. School administrators have responsibilities set by law. In some cases, however, school administrators volunteer to undertake some additional responsibilities even if they are not legally obligated. To be able to take additional responsibilities in management activities, to take initiative despite the risk and to be proactive. Without risk concerns, administrators who can take the initiative can take the lead in leadership. The responsibilities of the administrators are overloaded as an indicator of effectiveness in management (Drucker, 1994) and commitment to work (Karip, 2004). Administrators who can take extra responsibility can be associated with the concept of responsible leadership. Our main motivation for this study is to demonstrate the responsibilities that school administrators think they should have in addition to their responsibilities set by law. This research is designed based on the phenomenological qualitative research method and participants of this study are 69 school administrators working in Ankara. The majority of school administrators think they have sufficient responsibility and state that their existing responsibilities must be balanced with authority instead of additional responsibility. In addition, some school administrators volunteer to undertake additional responsibilities about staff and financial affairs. According to the results of the study, it is seen that the school administrators want to work in a more autonomous position in personnel management regarding the selection of personnel, determination of personal rights and taking responsibility for all awards and penalties.

**Keywords:** School Administrators, Responsibility, Initiative

## Giriş:

Geçmiş binyıllara dayanan en temel eğitim örgütü olan okulların yöneticilerinin, hukuk kuralları tarafından belirlenmiş sorumlulukları bulunmaktadır. Sorumluluk, genel olarak bir işi istenilen nitelikte ve nicelikte yapma zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000). Bunun yanında, bazı durumlarda okul yöneticilerinin hukuk kurallarıyla belirlenen sorumlulukları yaşanan sorunları çözmeye yeterli olmamaktadır. Bu gibi durumlarda okul yöneticileri hukuksal olarak tanımlanmış olmasa bile, bazı ek sorumlulukları yüklenmek için gönüllü olmaktadır. Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarına ek olarak sahip olmaları gerektiğini düşündükleri sorumlulukları ortaya koymaktır.

## 1. Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk (responsibility) kelimesinin kökeni Latince “cevap verme, karşılık verme” anlamındaki “respondeo” sözcüğünden gelmektedir. Sorumluluk kavramı söz konusu olduğunda herhangi bir eylemi “kimin ya da neyin yaptığı” ve bu eylemin “nelere yol açtığı” sorularının cevaplandırılması gerekmektedir (Roochnik, 2007). Benzer şekilde sorumluluk kelimesinin Arapça karşılığı olan “mesuliyet” kelimesi, “sorulan soruya (suale) karşılık veren konumda bulunma” anlamına gelmektedir (Devellioğlu, 2001).

Sorumluluk kavramı geçmişten günümüze birçok filozof ve bilim adamının araştırma konusu olmuş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Aristoteles’e göre insan kendi davranışlarından özgür iradesi nedeniyle sorumludur. İnsan “sorumlu özne”dir (Gomez, 2008). Bunun yanında Kant, yapılması zorunlu olan eylemin gereğini yerine getiren kişiyi, diğer bir ifadeyle sorumluluğunu yerine getiren kişiyi “ahlaklı insan” olarak niteleyerek, ahlaki sorumluluğu tanımlamıştır (Türkeri, 2008). Weber ise politik sorumluluk kavramını ortaya koymuş ve politikacının yurttaşlara (hizmet alanlara) karşı sorumluluk taşırken aynı zamanda kendi vicdanına karşı da sorumluluk taşımaları esasını dile getirmiştir (Yılmaz ve Doğan, 2013).

Thurstone’un (1929) ele aldığı ve Costa ve McCrae’nin (1995) çalışmaları ile son şeklini alan “Beş Büyük Faktör Kuramı” olarak bilinen modele göre bireysel kişiliği belirleyen beş önemli faktör “açıklık, dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluk”tur. Bu kurama göre sorumluluk, bireyin, organizasyon, azim, çalışma, motivasyon, sabırlı olma, kendiliğinden olan yerine planlı hareket etme ve hedefe ulaşmadaki kararlılık düzeyi konularını içerir (Akt. Tozkoparan, 2013; Tathoğlu, 2014). Herzberg de (1959) “Çift Faktör” (Hijyen-Motivasyon) kuramında, sorumluluğu güdüleyici faktörlerden birisi olarak ifade etmektedir. Sorumluluk aynı zamanda doyum sağlayan önemli bir etmendir. Buna göre, bireye yetki ve sorumluluk verilmesi, takdir edilmesi ve yükselme olanaklarının sunulması bireyin çalışma isteğini artırmaktadır (Akt. Dinçer ve Fidan, 1996; Erdem, 1997).

## 2. Yönetmel Sorumluluk

Yöneticiler için sorumluluk, belirli davranışlarda bulunma ve belirlenmiş kurallara uyma zorunluluğudur. Diğer bir deyişle makamda bulunan yöneticilerin uymaları gereken kurallar sorumluluklarını belirlemektedir. Sorumluluk, kurallara uygun davranma zorunluluğu olmanın yanında, bir yöneticinin görevini en iyi biçimde yerine getirmeyi yüklenmesidir (Taymaz, 2000).

Sorumluluk, genel olarak bir işi istenilen nitelikte ve nicelikte yapma zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bir örgütte iş yapma zorunluluğunu ortaya çıkaran nedenlere bakılmalıdır. Bir örgütte iş yapma zorunluluğunu doğuran başlıca iki kaynak bulunmaktadır. Bunlar kişinin kendi vicdanı ve örgütün yönetmel erkidir. Kişinin kendi vicdanı sorumluluk almayı, yönetmel erk ise sorumlu olmayı ortaya çıkarır (Başaran, 2000).

Sorumluluk alma (responsibility for), bir işi en iyi biçimde yapmayı yüklenmedir. Bu kavram meslek etiği ile yakın ilişkilidir. Bu tür sorumlulukta kişi hiç kimseye hesap vermek zorunda olmasa bile kendi vicdanına karşı sorumluluk hissederek. Örneğin sorumluluk alan yönetici, tüm koşullar kötü olsa bile mesleğinin gereğini yerine getirir. Sorumluluk alma, kimsenin etkisi olmadan görev tanımına giren görevleri isteyerek yüklenmeyi ve görevin yapılmasına ilişkin hesabı kendi vicdanına vermesi gerektirir (Başaran, 2000; Balcı, 2010).

Yönetmel sorumluluğun, yönetim etkinlikleri göz önüne alındığında çeşitli türleri bulunmaktadır. Bunlardan birisi, yönetimin hukuksal sorumluluğudur. Yönetimde hukuksal sorumluluk, genel olarak yöneticilerin belli olaylar üzerine, kendi aleyhine doğacak hukuksal sonuçlara katlanma yükümlülüğü olarak ifade edilebilir (Gözler, 2013). Etik sorumluluk ise, yönetimin, yasalarla açıkça belirlenmemesine rağmen, toplum tarafından beklenen ve yasaklanan davranış kodlarına uymasını içermektedir. Sosyal sorumluluk perspektifinin standartlarını etik sorumluluk oluşturmaktadır (Schermerhorn, 1996; Akt. Kantos, 2010). Sorumluluğun dıştan gelecek yaptırımlara bağlı olarak üstlenilmesi teknik boyutunu ifade ederken; kişinin kendi isteği ile herhangi bir zorlayıcı etken olmadan sorumluluk üstlenmesi ise sorumluluğun vicdani boyutunu ifade etmektedir.

## 3. Ek Sorumluluklar İsteme ve İlişkili Kavramlar

Yöneticinin fazladan yüklendiği sorumluluklar, yönetimde etkililiğinin (Drucker, 1994) ve işe adanmışlığının (Karip, 2004) bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Fazladan sorumluluk alabilen yöneticiler, sorumlu liderlik kavramıyla ilişkilendirilebilir. Sorumlu liderler, sadece teknik olarak işinin gerekliliklerini en iyi şekilde yerine getirebilen yöneticiler değil; aynı zamanda örgütü için iyi olanı bilen ve bu iyi sonuca etik, sorumlu ve sürdürülebilir yollarla ulaşabilen yöneticilerdir (Smit, 2013). Lacznia (1983) her örgütün çalışanlarına etik ilkelerini benimsetmesi adına çaba göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu amaçla örgütler, üst düzey

yöneticilerini atarken örgütsel etkinlikleri, etik açıdan destekleme sorumluluğunu yüklenebilecek yöneticiler seçmelidir (Akt. Çelik, 2013).

Yönetim etkinliklerinde ek sorumluluklar alabilmek riske rağmen inisiyatif alabilmeyi ve proaktif sorumluluğu ifade etmektedir. Yapılan iş nedeniyle ortaya çıkacak sorumluluğu beklemek yerine önceden sorumluluk alma, proaktif sorumluluğu ifade eder. Aynı zamanda, öznel mesele olarak tanımlanan, paylaşılan sorumluluklar yanında zorunlu olmasa da gerektiğinde tek başına sorumluluk yüklemeyi ifade eden kavram ek sorumluluklar talep eden yönetici için geçerlidir. Risk endişesi olmadan, inisiyatif gösterebilen yöneticiler liderlik konusunda yol alabileceklerdir. (Brinkmann, 2007; 2013). Ayrıca bazı araştırmacılar (Fiedler, 1967; McClelland, 1985; Yukl, 2002), ek sorumluluk almayı, liderleri örgütü için kazanım sağlamaya güdüleyen en önemli özelliklerden birisi olarak vurgulamıştır (Akt. Hoy ve Miskel, 2010).

Yönetimde sorumluluk ve güven kavramları yakın ilişkilidir. Örgütler için çalışanlarının yetenekleri ve zekâlarının önemli kaynaklar olduğunu vurgulayan Marshall (2000), çalışanların bu kaynaklarından etkili biçimde yararlanılmasının, sorumluluğa bağlı olduğunu ifade etmektedir (Akt. Yılmaz, 2006). Sorumluluk duygusunun oluşumu için çalışanların, örgütlerine ve örgüt yönetimine karşı güven duyması gerekmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı güvenini yitirmeye başlaması, örgüte karşı sorumluluk duygusunu da azaltmaktadır. Çalışanlar, sorumluluğu kabul ederken, sorumluluğun gerektirdiği riskin de farkındadır. Bu açıdan sorumluluğun getirdiği riskin kabul edilmesini sağlayacak gücün de örgüte karşı güven olduğu ifade edilmektedir (Nyhan, 2000). Güven, çalışanların çalışmaktan memnun oldukları ve yönetimin çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlüğü, etik ilkeleri, sorumluluk paylaşımını ve sosyal sorumluluk ilkelerini gözettiği örgütlerde tesis edilebilmektedir (Doğan ve Karataş, 2012)

Yönetimi, fırsatlar yaratma, potansiyeli serbest bırakma ve gelişmeyi teşvik etme olarak gören McGregor (1991) X ve Y kuramlarında yönetimde sorumluluk kavramı üzerinde durmaktadır. X kuramına göre, insanlar sorumlulukları yüklenmekten kaçınmakta ve yönetilmeyi tercih etmektedir. Ancak, Y kuramına göre, insanların özünde motivasyon ve örgütsel amaçlara yönelik davranış göstermeye hazır bulunuşluk vardır. İnsana yetki ve sorumluluk devri, onun benliğini ve kişisel becerilerini ortaya koymak için fırsat yaratır. Sorumluluktan kaçmak insanın doğasında sabit olan bir özellik değildir. İnsan uygun örgüt koşullarında, sorumluluk üstlenmekle kalmayıp, sorumluluk aramakta ve istemektedir (Akt. Fişek, 2011). Bu nedenle Y kuramına göre yönetimin sorumluluğu, insanların bu insani özelliklerinin farkına varmalarını, tanımlarını mümkün kılmaktır.

#### 4. Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları

Eğitim yönetiminde sorumluluk kavramı, örgüt amaçlarını gerçekleştirme için ön planda tutmayı gerektirir. Bu durum sorumluluğun amirden önce göreve ilişkin görülmesini ifade etmektedir (Bursalıoğlu, 2005). Eğitim yöneticisinin teknik becerilerinin birisi olarak nitelenen sorumlu davranma ve sorumluluk üstlenme, yönetimde etkililiğin de göstergelerinden biridir. Okul yönetiminde uyulması gereken etik ilkelerden birisi olan sorumluluk (Aydın, 2012a) hem işlerin yapılmasının zorunluluğu hem de vicdani olarak sorumluluk almayı gerektirir (Aydın, 2012b). Okul yöneticilerinin sorumluluk alma kapsamında aslında yükümlü olmamasına rağmen halihazırda yerine getirdiği ya da yerine getirmek istedikleri bazı sorumluluklar bulunmaktadır (Denig ve Quinn, 2001; Turan, 2007; Akın, 2012).

Liderliğin, okul yöneticisi ile personel arasındaki bu ilişkide önemli yeri bulunmaktadır. Lider bir okul yöneticisi, personeline bazı sorumluluklarını aktarmalı, yetkilerini paylaşmalı, onları sorumluluk alma konusunda cesaretlendirmeli ve gerektiğinde onlarla yönetsel konuları istişare etmelidir (Mallia, 1992). Henderson ve Hoy'un (1982), lider güvenilirliğini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışma, öğretmenlerin, kendi eylemleri için sorumluluk kabul eden, manipüle edici olmayan ve rolünden çok kişiliğini ön plana çıkararak okul müdürlerini güvenilir olarak tanımladıklarını ortaya koymaktadır.

#### 5. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Okul yöneticileri, genel olarak okulun tüm etkinliklerinin ulaşılması istenen amaçlara uygun biçimde yürütülmesinden sorumludur. Okul yöneticilerinin bu kapsamda eğitim öğretim etkinlikleri, öğrenci işleri, personel işleri, mali işler, fiziksel ortam gereklilikleri, okul çevre ilişkileri ve okul geliştirme alanlarda çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar yönetim hukuku ilkeleri gereğince, okul müdürlerinin yapması gereken görevlerinden doğmaktadır. Bu çalışmanın amacı da okul yöneticilerinin mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarına ek olarak sahip olmaları gerektiğini düşündükleri sorumlulukları ortaya koymaktır.

#### Yöntem:

Araştırmada, var olan durumu betimlemek amaçlandığından tarama modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminden yararlanılan bu çalışmada, kamu okul yöneticilerinin (ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim), mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarına ek olarak sahip olmaları gerektiğini düşündükleri sorumlulukları belirlemek üzere açık uçlu bir soru (Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarına ek olarak sahip olmanız gerektiğini düşündüğünüz sorumluluklar nelerdir?) yönetilmiştir. Ankara ilinin dokuz büyük ilçesindeki (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pirsaklar, Sincan, Yenimahalle) kamu okul yöneticilerinden oluşan çalışma grubu ile yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda 69 okul yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Çalışma grubu oluşturulurken, amaçlı

örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmayı ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtabilmeyi amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcılarla yapılan görüşmeler deşifre edilerek yazılı metin haline getirilmiştir. Yazılı metin haline getirilen görüşmeler yine içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi, yöntem olarak mevcut olan metinlerin nicel ve nitel boyutlarından hareketle, mevcut olmayan, diğer bir deyişle, bilinmeyen sosyal gerçeğin bazı boyut ve kesitlerine yönelik birtakım bulguları elde etmeyi amaçlamaktır (Gökçe, 2006).

### Bulgular:

Çizelge 1’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarına ek olarak sahip olmaları gerektiğini düşündükleri sorumluluklara ilişkin açık uçlu soruya 69 okul yöneticisi yanıt vermiştir. İçerik analizine göre katılımcıların verdikleri yanıtlar; “yetki sorunu”, “personel işlerine yönelik ek sorumluluklar” ve “mali işlere yönelik ek sorumluluklar” olmak üzere üç farklı kategoride toplanmaktadır.

#### Çizelge 1

Okul Yöneticilerinin Mevzuattan Kaynaklanan Sorumluluklarına Ek Olarak Sahip Olmaları Gerektiğini Düşündükleri Sorumluluklara İlişkin Görüşleri

Kategori	Alt Kategori	f*	%*
Yetki Sorunu	Yeterince sorumluluğumuz var	18	22.78
	Ek sorumluluk değil ama yetki verilmesi	10	12.66
Personel İşlerine Yönelik Ek Sorumluluklar	Öğretmenleri seçebilme ve işten çıkarabilme	15	18.99
	Personelin özlük haklarını belirleyebilme	7	8.86
	Personelin tüm ödül ve ceza işlemlerine karar verebilme	7	8.86
	Öğretmenlere sicil notu verebilme	5	6.33
Mali İşlere Yönelik Ek Sorumluluklar	Okul bütçesinin yönetilmesi	7	8.86
	Okul Aile Birliğinin tüm sorumluluğu üstlenme	3	3.80
N= 69			
* Kimi katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.			



“Yetki sorunu” kategorisine ilişkin toplam yanıtların “yeterince sorumluluğumuz vardır” (f=18) ve “ek sorumluluk değil ama yetki verilmeli” (f=10) olmak üzere iki alt kategoride toplandığı görülmektedir. Katılımcıların yetki sorununa ilişkin verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

Sorumluluk yeterince var. Eğitimci olarak sadece eğitim öğretim işleriyle ilgilenmek istiyoruz, fazlası var... (Y77k)

Daha ne olsun. Sorumluluk kadar yetki lazım. Okullar birer kurum gibi muamele görmeli ve yönetimi özerk olmalı... (Y176e)

Sahip olmamız gereken sorumluluklardan ziyade, yüklenilen sorumluluk doğrultusunda yetkilendirmenin yapılması daha uygun olabilir. (Y291e)

Okul yöneticilerinin mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarına ek olarak kendilerine başka sorumluluk verilmesini istemedikleri; ancak sorumlulukları oranında yetki verilmesini istedikleri görülmektedir. Bu konuda okul yöneticileri soruya verdikleri cevaplarında, zaten yeterince sorumlulukları olduğunu ve bununla ilgili sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Alanyazında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Koç (2015), okul müdürlerinin yetki kullanımında yaşadıkları sorunları belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken “yetkilerinin az, sorumluluklarının çok olması” ve “yetkilerinin yetersiz olması” görüşünde olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Demirtaş ve Özer (2014), okul müdürlerinin yönetimde yaşadığı güçlükler konusundaki görüşlerini ortaya koydukları araştırmalarında, katılımcıların “yetki ve sorumluluk dengesizliği” güçlüğünü en sık yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Çümen’in (2014), araştırmasına göre de okul müdürlerinin büyük çoğunluğu “okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmadığını” inanmaktadır.

Çizelge 1 incelendiğinde, “personel işlerine yönelik sahip olunması gereken ek sorumluluklar” kategorisine ilişkin toplam yanıtların, frekansları bakımından en çok üç alt kategorisi sırasıyla “öğretmenleri seçebilme ve işten çıkarabilme” (f=15), “personelin özlük haklarını belirleyebilme” (f=7) ve “personelin tüm ödül ve ceza işlemlerine karar verebilme” (f=7) olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların personel işlerine yönelik sahip olunması gereken ek sorumluluklara ilişkin verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

Kurum personelleri ile ilgili takdir hakkım ve ek sorumluluklarım olmalıdır. Personelin her türlü disiplin işlemleri ve ödüllendirme işlemlerini yapabilmeliyim. (Y37e)

İdareci, öğretmen ve hizmetlilerin temini ve ödüllendirilmesinin müdür sorumluluğuna verilmesi gerekiyor. (Y293e)

Öğretmenler hakkında sicil doldurma yetkisinin geri verilmesi şart. Öğretmenin kıdem ve derece almasında, özlük haklarının yürütülmesinde okul müdürü etkin olmalı, sorumluluk bu konuda bize verilmeli... (Y97e)



Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun esasında personel işlerine ilişkin ek yetkiler talep ettikleri sonucuna ulaşılabilir. Personelin seçilebilmesi, özlük haklarının belirlenebilmesi ve tüm ödül ve ceza işlemlerinin sorumluluğunun üstlenilmesine ilişkin bu görüşler, okul yöneticilerinin personel yönetimi konusunda daha özerk bir konumda görev yapmak istediklerini göstermektedir. Alanyazında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Koç (2015), okul müdürlerinin, personel hizmetleri konusunda yaşadıkları sorunlara ilişkin çözüm önerileri içerisinde, katılımcıların bazılarının “müdüre personelinin seçme yetkisi verilmesi” ve “personel ödüllendirilmesinde müdüre tam yetki verilmesi” görüşlerinde olduğunu ortaya koymuştur.

Çizelge 1’de görüldüğü gibi, “mali işlere yönelik sahip olunması gereken ek sorumluluklar” kategorisine ilişkin toplam yanıtların, “okul bütçesinin yönetilmesi” (f=7) ve “Okul Aile Birliğinin tüm sorumluluğu üstlenme” (f=3) olmak üzere iki alt kategoride toplandığı görülmektedir. Katılımcıların mali işlere yönelik sahip olunması gereken ek sorumluluklara ilişkin verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

Merkezi bütçeden para gelmiyor. O zaman bütçemizi biz yönetelim. Kaynak bulalım, para toplayabilelim... (Y96e)

Ödenekleri harcama konusunda yetkimiz yok. Sadece bazı kalemlerde harcama yapmak zorunda kalıyoruz. Bu konuda serbest hareket edebilmeliyiz. Bütçe yönetimi konusunda sorumluluklar artmalı. (Y68e)

Okul yöneticileri, mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarını yerine getirirken, çok sık sorun yaşadıklarını ifade ettikleri mali işlere yönelik, bazı ek sorumluluklarının olması gerektiğini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin, okulların mali kaynak sorununu, kendilerine yetki verildiğinde çözebileceklerine inandığı görülmektedir. Bu nedenle katılımcılar, okul bütçesinin ve Okul Aile Birliğinin tüm sorumluluğunun kendilerine verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Alanyazında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Koç (2015), okul müdürlerinin, eğitim öğretim hizmetleri konusunda yaşadıkları sorunlara ilişkin çözüm önerileri içerisinde, katılımcıların bazılarının “Okul Aile Birliğine para toplama yetkisi verilmesi” görüşünde olduğunu ortaya koymuştur.

### **Sonuçlar ve Öneriler:**

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin çoğunluğu, yeterince sorumluluk sahibi olduklarını düşünmektedir. Buna ek olarak okul yöneticileri ek sorumluluk yerine, var olan sorumluluklarının aynı oranda yetki ile dengelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Buna ek olarak okul yöneticileri personel işlerine ve mali işlere yönelik ek sorumluluklara sahip olmak istemektedir. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarına ek olarak sahip olmaları gerektiğini düşündükleri sorumluluklar açısından, okul yöneticilerine mevzuatta tanımlanmış tüm sorumlulukların yerine getirilebilmesi için, okul yöneticilerinin aynı oranda yetkilendirilmesini sağlayacak mevzuat düzenlenmesi yapılması gerektiği ve personel yönetimi ile bütçe yönetimi konusunda ek sorumluluklar verilmesi gerektiği söylenebilir.

**Kaynakça:**

Akın, Uğur, (2012), Kamu İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kişisel İnisiyatif Alma Durumları ve Öz-yeterlilikleriyle İlişkisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.

Aydın, İnyet, (2012a), Eğitim ve Öğretimde Etik, Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, İnyet, (2012b), Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Balcı, Ali, (2010), Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Başaran, İbrahim Ethem, (2000), Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul, Ankara: Feryal Matbaacılık.

Brinkmann, Johannes, (2007), "Responsibility Sharing (Elements of a Framework for Understanding Insurance Business Ethics)", Research in Ethical Issues in Organizations, 33:85-113.

Brinkmann, Johannes, (2013), Combining Risk and Responsibility Perspectives: First Steps. Journal of Business Ethics, 112:567-583.

Bursalıoğlu, Ziya, (2005), Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Çelik, Vehbi, (2013), Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Çümen, Servet, (2014), Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Yönetmel Sorunlar Hakkındaki Düşünceleri Zonguldak İli Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fatih Üniversitesi, İstanbul.

Demirtaş, Hasan ve Özer, Niyazi, (2014), "Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü", Kastamonu Eğitim Dergisi, XXII,1:1-24.

Denig, Stephen ve Quinn, Terrence, (2001), "Ethical Dilemmas for School Administrators", High School Journal, LXXXIV, 4:43 - 57.

Devellioğlu, Ferit, (2001), Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lugat, Ankara: Aydın Yayınları.

Diñer, Ömer ve Fidan, Yahya, (1996), İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, Selen ve Karataş, Abdullah, (2012), "Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Güven Ortamının Oluşturulmasında Etiğin Önemi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, XXVI, 1:93-109.

Drucker, Peter, (1994), Yönetim, Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları, Fatoş Dilber (Çev.), Ankara: ODTÜ Yayınları.

Erdem, Ali, Rıza (1997), “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkısı”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3:68-77.

Fişek, Kurthan, (2011), Yönetim, Ankara: Kilit Yayınları.

Gomez, Laura, Liliana, (2008), Voluntary Action and Responsibility in Aristotle, Web: www.academia.edu/4880228/Voluntary\_Action\_and\_Responsibility\_in\_Aristotle adresinden 13 Eylül 2013 tarihinde alınmıştır.

Gökçe, Orhan, (2006), İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Gözler, Kemal, (2013), İdare Hukuku, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Henderson, James ve Hoy, Wayne, (19-23 March 1982), Leader Authenticity: The Development and Test of an Operational Measure, Paper presented at the American Educational Research Association 66th, New York, USA.

Hoy, Wayne ve Miskel, Cecil, (2010), Eğitim Yönetimi, (Çev. Ed. S. Turan), Ankara: Nobel Yayınları.

Kantos, Zehra, Ertan, (2010), İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Kamu ve Özel İlköğretim Okulları için Bir Hesap Verebilirlik Modeli, (Yayımlanmamış Doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.

Karip, Emin, (2004), “Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı”, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (ed. Yüksel Özden), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 1-39.

Koç, Yağmur, (2015), Kamu Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Hukuksal Yetkilerini Kullanımına İlişkin Görüşleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.

Mallia, Margaret, (5-8 July 1992), The Principal as Manager, Paper presented at The Australian National Conference of The Australian Council For Educational Administration, Darwin, Australia.

Nyhan, Ronald, (2000), “Changing The Paradigm, Trust And Its Role in Public Sector Organizations”, American Review of Public Administration. XXX, 1:87-109.

Roochnik, David, (2007), “Responsible Fictions”, Responsibility, (ed. Darling-Smith B. vd.), Plymouth: Lexington Press, 15-26.

Smit, Arnold, (2013). “Responsible Leadership Development Through Management Education: A Business Ethics Perspective”, African Journal of Business Ethics, VII, 2:45-51.

Tathioğlu, Kasım, (2014), “Üniversite Öğrencilerinin Baş Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Tarih Okulu Dergisi, VII, 17:939-971.

Taymaz, Haydar, (2000), Okul Yönetimi, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Tozkoparan, Güler, (2013), “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, IX, 2:189-231.

Turan, Hatice, (2007), Çankaya İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.

Türkeri, Mehmet, (2008), Etik Kuramları, Ankara: Lotus Yayınları.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan, (2011), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, Ercan, (2006), Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.

Yılmaz, Nihat ve Doğan, Kadir, Caner (2013), “Max Weber’de Etik-Siyaset İlişkisi”, Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, VIII, 6:881-893.

### **Extended Abstract:**

The concept of responsibility involves answering questions about who or what is taking any action and what the action has led to (Roochnik, 2007). The concept of responsibility has been the subject of research of many philosophers and scientists from past to present and has been defined in different ways. According to Aristotle, man is responsible for his free will because of his behavior. In addition, Kant defines the person who fulfills the necessity of the necessary action, in other words, the person who fulfills his / her responsibility as moral person.

Responsibilities for managers are the specific behavior and compliance with established rules. In other words, the rules to be followed by the managers in the office determine their responsibilities. The responsibility is not only the obligation to act according to the rules, but also the ability of an administrator to fulfill his duty in the best way possible (Taymaz, 2000). Responsibility is defined as the obligation to carry out a job in the desired quality and quantity. In this respect, the reasons that reveal the obligation to do business in an organization should be considered. There are two main sources in an organization that have to do business. These are the self-conscience and the managerial power of the organization. A person's own conscience brings "willing to take responsibility" and managerial power reveals "to be responsible" (Başaran, 2000).

To be able to take additional responsibilities in management activities, to take initiative despite the risk and to be proactive. Without risk concerns, administrators who can take the initiative can take the lead in leadership. The responsibilities of the administrators are overloaded as an indicator of effectiveness in management (Drucker, 1994) and commitment to work (Karip, 2004). Administrators who can take extra responsibility can be associated with the concept of responsible leadership.

Responsibility to act responsibly and assume responsibility as one of the technical skills of the education manager is one of the indicators of effectiveness in management. One of the ethical principles to be complied with in school management is responsibility (Aydın, 2012a). A leading school administrator should give his staff some responsibilities, share their competence, encourage them to take responsibility, and consult with them on administrative matters when necessary (Mallia, 1992).

In general, school administrators are responsible for carrying out all activities of the school in accordance with the objectives sought. School administrators have responsibilities set by law. In some cases, however, school administrators volunteer to undertake some additional responsibilities even if they are not legally obligated. Our main motivation for this study is to demonstrate the responsibilities that school administrators think they should have in addition to their responsibilities set by law.

This research is designed based on the phenomenological qualitative research method and participants of this study are 69 school administrators working in Ankara. In the study group, maximum diversity sampling was used. The interviews with the participants were deciphered and converted into text. Interviews on text were again analyzed with content analysis method.

The majority of school administrators think they have sufficient responsibility and state that their existing responsibilities must be balanced with authority instead of additional responsibility. School administrators stated that they already had enough responsibilities and experienced problems in their answers to the question. In addition, some school administrators volunteer to undertake additional responsibilities about staff and financial affairs. School managers, while fulfilling their responsibilities arising from the legislation, very often experienced financial problems that they say they need to have some additional responsibilities. It is observed that school administrators believe that the schools can solve the financial resource problem when given authority. For this reason, the participants think that the school budget and the PTA's all the responsibility should be given to them.

According to the results of the study, it is seen that the school administrators want to work in a more autonomous position in personnel management regarding the selection of personnel, determination of personal rights and taking responsibility for all awards and penalties. As a result, the majority of school administrators think that they are adequately responsible. In addition to this, the school administrators say that their responsibility should be balanced with the same amount of authority instead of additional responsibility. In addition, school administrators want to have additional responsibilities for staffing and financial affairs. Based on the results of the research, it can be recommended that in order to fulfill all responsibilities defined in the legislation, the school administrators should be provided with additional responsibilities in terms of personnel management and budget management in order to fulfill all responsibilities defined in the legislation.