

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YETKİ DEVRİ İLE KAYGI DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN VERİMLİLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ*

*Yard.Doç.Dr. Nurhayat ÖZDAYI***

ÖZET

Bu çalışmada, ortaöğretimde görev yapan eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada, 19 maddelik Yetki Devri Anketi (20 madde) ile Süreksiz Durumluluk Kaygı ve Sürekli Durumluluk Kaygı Envanteri (20 madde) uygulanmıştır. Araştırmaya 163 okul yöneticisi katılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; yöneticiler, yetki devrinde adil davrandıklarına inanmaktadırlar. Ancak yöneticilerin yarısı, kendilerinin bulunmadığı durumlarda astların görevlerini aksatacağını düşünmektedirler. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu da yetki devrinde astlarla yüz yüze konuşarak görevlendirmeyi tercih etmektedirler. Bu da yöneticilerin işlerin istenildiği gibi gitmediğinde, kendilerini daha kolay savunma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Üst yönetimle olan ilişkilerde en büyük sorun, halen yetkilerin merkezde toplanmasından kaynaklanmakta ve işler zamanında bitirilememektedir. Zaman zaman üst yönetimden gelen emirlerin uygulanmasında yetki ve sorumluluk çatışması yaşanmaktadır. Yetki devrini engelleyen bir başka husus da, denetim ve kontrol mekanizmasının sağlıklı yürütülmemesidir. Eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sonuç olarak, eğitimde kalite ve verimliliğin artırılması çabası içinde olan M.E.B.'liğinde görev tanımlarının yeniden ele alınması ve hizmet içi eğitim programları ile de yöneticilerin liderlik özelliklerini öne çıkaracak şekilde yetiştirilme ve geliştirilmeleri gereği anlaşılmıştır.

Anahtar sözcükler : Eğitim yöneticisi, yetki devri, yönetici.

ASSESSMENT OF THE RELATIONSHIP BETWEEN DELEGATING AUTHORITY AND ANXIETY OF SCHOOLS' PRINCIPLE IN TERMS OF PRODUCTIVITY ASPECT

* Bu araştırma 27-30 Eylül 2000 Atatürk Üniversitesi 9. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulmuştur.

** M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

SUMMARY

In this research, it has been examined the relationship between anxiety level and delegation of the school administrators in terms of productivity. In this research, Delegation Inventory (19 items), Anxiety Scala (40 items) are used. The population of the sample group is 163 high school administrators. The data collected from the research states that the school administrators mostly believe that they are quite objective in delegation. However, nearly half of the administrators believe that their subordinates can not prevail delegation when they are away from job and most of the administrators prefer to talk to face to face with their subordinates when they need delegation. And these conclusions state clearly that administrators have tendency to defend themselves when duties don't go well. Thus the main problem comes out as centralization with top management in school system. While applying the orders responsibility and delegation conflict becomes inevitable and this conflict enables school administrators to complete the tasks. Another problem that bloks the delegation is insufficient control and inspection system. The collected data concluded that relation hasn't been seen between the anxiety level and delegation process. Concequently, to obtain and increase productivity and quality levels, it is obligatory that training programmes must be applied regulary to the school administrators in order to enable them to gain leadership attitudes.

Key Words : Administrator, authority delegation.

Bugün bütün örgütler, iş yaşamının düzenlenmesinde, kişilerde yaratıcılık ve inisiyatif gücü içine bastırılmış yönetim felsefesi uygulama yerine, eşgüdümü sağlayıcı, haberleşme ve iletişimi geliştirici programları uygulayarak çalışanları işyeri ile bütünleştirmeyi amaçlamaktadırlar. Ancak çok hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde tüm çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkması ve bunların yönetime yansması uzun bir süreci gerektirmektedir. Örgütlerdeki bu hızlı değişimlerin olması, zamanla yöneticinin görevlerinde yıpranma ve yetkisizleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Bu yönden örgütsel gelişimin sağlanmasında yöneticilerin yetki (authority) ve sınırlarının iyi bilinmesinde yarar vardır.

Yetki, bir örgütte, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli plan ve politikaları kararlaştırma, örgütü harekete geçirerek emir verme, uygulamaları denetleme, eylemde bulunma ve yetki alanı içine giren bireylerin nasıl davranacaklarını belirleme hakkıdır. Bu kavram güç(power) ile karıştırılmamalıdır.

Güç, insanların davranışlarını etkileme ve onlara yön vermedir. Yetki ise, bu yetenek ve gücü kullanma hakkıdır. Bu hak kişiye o mevkii işgal ettiği için verilmiştir. Yani hak o mevkie bağlı olarak elde edilmiştir (Nelson, Quick 1994, s. 332). O halde yetki, bir güç kullanım biçimidir veya gücün kurumsallaşmış şeklidir (İlgar, 1996, s. 73). Bulunduğu konumun

gerektirdiği yetkiye sahip olan bir yönetici, bu yetkisini hem kendi , hem de personelin haklarını koruyacak şekilde kullanmak durumundadır (Aydın,1988s.114). Güç, kaynağını insanın kendinden alır ve karşı tarafın bu gücü kabulü içseldir. Yetkinin varlığı ise bir örgüt ve bu örgütün yönetiminde bulunmaktan doğar. Bireysel güç olan otorite devredilmezken, örgütsel bir hak olan yetki devredilebilir. Yöneticinin yetki düzeyini otoritesinin gücü değil, örgütteki hiyerarşik düzeyi belirler. Her yöneticinin gücü olmayabilir, her gücü olan kişinin de yetkisi olmayabilir. Yetkisi gücünden fazla olan yöneticiler genellikle yaptırım uygulamak durumunda kalırlar. Güç liderlik için, yetki yöneticilik için vazgeçilmezdir.Yetki sadece hiyerarşik güç ile örtüşmektedir (Türkmen,1996s.82-83). David ve Filley'e göre, bir örgütte yöneticinin yetkisi, kendi yetki sınırları içinde karar vermek,astların görevlerini tayin etmek, astlardan yeterli bir başarının sağlanmasını beklemek ve istemek gibi karar ve kumanda hakkını da kapsamaktadır (Hicks,1972,s.340).

French ve Raven, yöneticilerin kişilerarası ilişkilerde kullandıkları beş güç biçimini şu şekilde ifade etmektedirler:

1- Ödüllendirme gücü: Örgütte çalışanların başarıları üzerine temellendirilmiş olan, yöneticilerin kişilere verilen ücret artışı, terfi, daha iyi iş verme, daha fazla sorumluluk verme, övme gibi ödüllendirme gücüdür. .

2- Manevi güç: Yöneticinin karizmatik kişilik yapısından ileri gelen inanç ve güvenle,çalışanları etkileyerek, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi ile ilgili davranışları yansıtır.

3- Zorlayıcı güç: Yöneticilerin grup üyelerini korkutarak iş yaptırma amacına dayalı olarak, işine son verme,iş göreni sürekli kontrol altında tutma gibi zorlayıcı tedbirlere başvurusudur.

4- Yasal güç: Yöneticinin yasal gücünü kullanarak çalışanlara işini yaptırma amacına dayanır.

5- Uzmanlık gücü : Yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyimine dayanarak örgütte çalışanların güven ve takdirini kazanması ve bu yolla iş yaptırması ile ilgili gücüdür. (Nelson, Quick, 1994, s.330-333. Robbins, 1997, s.463-467)

Buradan da anlaşıldığı gibi, kişileri yalnız yetki ile donatmak yeterli değildir,onu iyi kullanmayı başarma, çalışanlar üzerinde arzulanen etkiyi sağlama gücü bir yönetici için önemli niteliklerdir.

Kurumun geleceği için paylaşılan vizyona sahip olmak ise, yetkilendirmenin ön şartıdır. Astlar kendilerinden neler istendiğini ve bunların neden istendiğini bilme ihtiyacı içindedirler. Çalışanların tümünün, kurum ya da bölümün amaçları konusunda net bir düşünceye sahip olmaları durumunda örgütsel kaynakların etkin bir biçimde kullanılması ve koordine edilmesi mümkün olabilmektedir (Baltaş,1999,s.11). Eğitim sistemimizin örgütsel yapılanmasında yetkinin, çoğu kez otoriteye dayalı bir güç gösterisi olarak kullanıldığını ve

bunun, çoğu kez yöneticiler arasında da yaygın bir anlayış olarak kabul gördüğünü bilmekteyiz. Günümüzde çoğu yöneticiler, yetkilerini uygularken gittikçe artan görev yükü altında kalıp, yönetsel işlevlerini de çoğu kez aksatmaktadır. Halbuki işlerin daha çabuk yapılması ve çalışanlara da yetki ve sorumluluk vermek suretiyle örgüte bağlamak açısından yetki devrine ihtiyaç vardır.

Yetki devri; yöneticinin iş gördürme, belirli faaliyetleri başkalarına yaptırma hakkı konusunda başkalarını yetkili kılmasıdır. Astlara ve başka yöneticilere yetki devretmek, onları yetkili kılmak, devredenin yetkiden vazgeçmesi demek değildir; zira verilmiş görevlerden dolayı en son yetki yine kendisine aittir. Ancak yetki devri, belirli görevlerin yapılması ve kararların alınması için geçici ve sürekli olarak başkalarına yetki tanınmasını ifade etmektedir (Mucuk,1997,s.176).

Yetki devrinin amacı, örgütü en üst makamdan en alt makama doğru azalan bir yönetme hakkıyla donatarak , örgütteki tüm makamlara yönetsel güç kazandırmaktır. Böylece tüm örgüte yönetsel güç kazandırılmasıyla örgütün bir bütün olarak amaçlarını gerçekleştirmesinde daha etkili olacağı varsayılmaktadır (Başaran, 1988,s.22). Yetki devrinin yapılabilmesi için,yöneticiler örgüt içinde üst ve astlar arasında emir-komuta zincirinin kırılmamasından emin olmalıdır.Verilen görev için iş gören yalnız bir üste sorumlu olmalıdır.Bir yönetici yetkiyi devrettiğinde, devralan kişi, sorumluluk ve yetkilendirmede yönetici ile eşit şartlara sahip olmalıdır.Devir prosesi, herhangi bir yetkinin devredilmesinde rahatlama işi değil,aynı zamanda sorumluluk ya da yine onun sorumluluğu altında iş yapmaktır.Yönetsel işlerdeki bazı sorumlulukların devredilemeyişi,yetki ve sorumluluğun sürekliliği olarak tanınır.Çünkü yöneticiler, yönetsel amaç ve planlardan öncelikle önemli sapmalar olup olmadığını bilmek ihtiyacıdadırlar (Albanese,1988,s:322-324). Çünkü yetki devri yapan yönetici yine üstlerine karşı sorumluluğunu korumaktadır.

Selznick'e göre; uzmanlık gerektiren alanlarda yetki devri, gerekli eğitim ihtiyacının artması sonucunu doğurur. Örgüt amaçları ile bu amaçların başarılması arasındaki farkı azaltır. Ancak bölümler arası çıkar farklılığının artmasına yol açar ve birimler arası çatışmayı artırır. Bunun sonucunda, eğer örgüt amaçlarının benimsenmesi zayıfsa, örgüt içinde alınan kararların içeriği ile bunların başarılması arasında fark büyür. Bu da yetki devrinde artışa neden olur(Baransel, 1979, s.182-183)

Örgütlenme sürecinde yetki devrinin bu kadar önemli olmasının temel nedenleri örgütlerde bir yöneticinin yapabileceğinden daha fazla iş ve görev olması ve astların da yönetici olarak yetiştirilmeleri ihtiyacıdır (Mucuk, 1997, s.176).Kaldı ki bazı yöneticiler, yetkilerini devrederken sorumluluklarını da birlikte devretmek isterler. Oysa yetki devredilir, fakat sorumluluk devredilemez. Sorumluluk ancak paylaşılabilir (Sabuncuoğlu, 1983, s.136). Çünkü sorumluluğun esası zorunluluktur, yani yetkiyi kullanma zorunluluğudur. Fakat sorumluluk, göreve ilişkin bulunduğundan bir nevi suçlama aracı olarak kullanılmaktadır.

Sorumluluk genellikle alt basamaktaki kimselere yüklenir. Bunun nedenleri örgütün prestijini savunma duygusu, üst yöneticilerin sorumlu tutulamayacak kadar yükselmiş bulunması ve emirlerinde sorumlu kılabilcekleri kimselerin bulunmasıdır. Sorumluluk getirmeyecek kararları verebilmenin tek yolu, üst basamaklarda bulunmaktır. Hiyerarşik suçlama örgütün saygınlığını zedeleyeceğinden ve statü sistemi suçu gizleme etkisi gösterdiğinden, yukarıya doğru gidildikçe kontrol ve suçlama azalır ve suçlar aşağıya aktarılır (Bursalıoğlu, 1989, s.257). Bu da yetki devrini zorlaştıran bir husustur. Çünkü yetkiyi devreden ile devir alan arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşmamıştır. Ancak bazı yöneticiler, klasik tarz yöneticiliği benimsedikleri için astlarını yöneltmek, eşgüdüm sağlamak, politika oluşturmak ve denetlemekten çok işi bizzat yapmak, her ayrıntı ile uğraşmak, her soruna yetişmeye çalışmak gibi yanlış alışkanlık içinde bulunmaktadırlar. Ve bu nedenle yetki devrine soğuk bakmaktadırlar. Ayrıca astlara güvensizlik duymaları, yetki devrini engelleyen başka bir faktördür. Yine görev tanımlarının yetersizliği, iç iletişimde yetersizlik ve bozukluklar, örgütteki yönetsel başarısızlık ve yöneticinin isabetsiz kararlar vermesi, örgütün hızlı gelişme ve büyüme trendinde ani değişiklik yöneticileri merkeziyetçiliğe doğru iter (Türkmen, 1996, s.92-94).

Yetkinin merkezde toplanması, ya da merkez dışında toplanmasından dolayı iki örgüt ortaya çıkar. Eğer karar ve hatta uygulama yetkisi daha çok merkezde toplanmışsa, merkezcil örgütlenme ve yönetim biçiminden, eğer yetki daha çok orta ve alt düzeylere devredilmişse, merkezkaç örgütlenme ve yönetim biçiminden söz edilebilir (Tosun, 1997, s.399). Yine burada üzerinde ısrarla durulması gereken konu şudur: Yönetici, planlama, örgütlenme, teşvik, haberleşme ve kontrol fonksiyonlarının yapılmasındaki yetkisini tamamiyle devredemez. Bu alandaki yetkinin tamamiyle devredilmesi, yöneticinin kendi yönetim rolünü terk etmiş olduğu anlamına gelir. Bu durum, muhtemelen örgütsel başarının bir sonucu olur (Hicks, 1972, s.344)

Yetki devrinin yetersizliğinde de problemler vardır. Bazen bir konuda bilgi toplamak için, işleri bürolardan bürolara göndermek, pek çok kişinin onayını almak o denli çoğalır ki örgütün asıl amaçları bir tarafa itilir. Bu durumda kırtasiyeciliğin gereklerini yerine getirmek, örgütsel amaçları geliştirmenin yerini alır (Peker, 1995, s.196). Gücü, yetkisinden fazla olan yöneticiler, çoğu kez yetki aşımına neden olurlar, sahip olduklarında fazla yetki kullanırlar. Yetki sınırlarının aşımı olumsuz sonuçlara yol açmasa da, yetkilerini aşan yönetici hesap vermek zorunda kalabilir (Türkmen, 1996, s.82). Yetki devrinin önündeki aşılması en zor engeller bizzat yöneticilerin kendilerinde yatar. Yöneticilerin organizasyona bakışı, iş yaklaşımı, elemanları algılama ve başkalarının beklentilerini yorumlama tarzı yetki ve görev devretme derecelerini etkiler (Wells, 1993, s.53)

Bu nedenle, yetki devrinden umulan yararların sağlanabilmesi için, devredilen yetkilerin sınırları iyi belirlenmelidir. Bazen devredilen yetkilerin sınırlarının görev

tanımlarıyla belirlenmesine, yaratıcılığı ve esnekliği olumsuz etkileyeceği düşüncesiyle yöneticiler karşı çıkmaktadır. Özellikle yeterince deneyimi olmayan, örgüt kültürünü, astlarını ve üst yönetimi iyi tanımayan kişilere devredilen yetkinin kullanılması da yönetim açısından sakıncalı görülmektedir. Hele kılı kırk yaran, her şeyden, herkesten şüphe eden kaygılı yöneticiler bütün yetkileri kendi üzerinde toplamak istemektedirler. Sürekli kaygı duygusu hisseden ,huzursuz ve karamsar duygular içinde olan yöneticiler, hem yetkilerini kullanma, hem de yetkilerini devretme hususunda paylaşımcı olmadıkları için başarılı olamazlar.

Bir yöneticinin verimliliği,verdiği kararların sayısı ve isabet derecesi, politika oluşturma ve planlamayı eyleme dönüştürme yeteneği,çalışanları yönlendirme başarısı,insan ilişkilerinin düzeyi,denetim gücü ve kendini geliştirebilme becerisi ile ölçülebilir (Türkmen,1996,s.103).Fakat kaygılı yöneticiler, diğer kişilerle olan ilişkilerinde aşırı duyarlıdır, kendini yetersiz bulur ve kolayca çöküntüye girer, dikkatini toplayamadığı ve yanlış yapmaktan korktuğu için karar vermek ona güç gelir (Gençtan, 1974, s.149-150). Bu yüzden, yöneticilerin kişilik özelliklerinin de yetkilerini kullanmada önemli rol oynadığı bilinmektedir. Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin, yetki devrine ilişkin görüşleri ve kaygı durumları incelenerek, eğitim yöneticilerinin, hizmet içi eğitim programlarında yetiştirilmesinde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma; eğitim yöneticilerinin karar verme, yürütme, eşgüdümleme, iletişim, emir verme, denetleme gibi yönetsel süreçlerin uygulanmasında, yetki devrine nasıl baktıkları ve yetki devri ile kaygı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için yapılmıştır.

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1- Yöneticilerin yetki devri ile ilgili görüşleri nelerdir?

2- Yöneticilerin yetki devri ile branş ve mesleki deneyim arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3- Yöneticilerin ‘Süresiz Durumluluk Kaygı ve Sürekli Durumluluk Kaygı Düzeyleri’ nasıldır?

4 Yöneticilerin yetki devri ile Süresiz Durumluluk Kaygı ve Sürekli Durumluluk Kaygı Düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Örneklem : Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'nın Mersin ve Aksaray'da Hizmet-İçi Eğitim Seminerleri'ne katılan Ortaöğretim yöneticilerinden 163 kişi üzerinde yapılmıştır.

Araştırma, 1999-2000 öğretim yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırma, yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

Veri Toplama Araçları : Araştırmada kullanılan yetki devrine ilişkin anket soruları, çeşitli kaynaklar taranarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Her maddenin karşısına ‘evet-hayır-bazen’ ifadelerini içeren üçlü bir derecelendirme yapılmış olup, 19 maddeden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Bağımsız değişken olarak yöneticilerin; cinsiyet, branş, yaş, mesleki deneyimleri alınmıştır.

Kaygı Envanteri ise; Necla Öner ve Ayhan Le Compte'nin Spielberger ve arkadaşlarından adapte ettiği 20'şer maddelik “Süreksiz Durumluluk/ Sürekli Kaygı Envanteri” araştırmada kullanılmıştır. Bu envanter, kişilerin Süreksiz Durumluluk/ Sürekli Kaygı Düzeylerini ayrı ayrı saptamak amacıyla önce Spielberger ve arkadaşları tarafından (1970) geliştirilmiştir. Kısa ifadelerden oluşan bir öz- değerlendirme (self- evaluation) anketidir. Başlangıçta normal yetişkinlerde kaygıyı araştırma amacı için geliştirilmiş olan bu ölçeğin, sonraki denemelerde lise öğrencilerine, psikiyatrik bozuklukları ve fiziki rahatsızlıkları olan bireylere de uygulanması uygun görülmüştür. On yıllık denemeler psikologları envanterin tüm gençlere ve yetişkinlere uygulanabileceği sonucuna götürmüştür.

Süreksiz Durumluluk-Kaygı Envanteri; bireyin belirli bir anda ve belirli koşullarda kendisini nasıl hissettiğini betimlemesini; içinde bulunduğu duruma ilişkin duygularını dikkate alarak cevaplamasını ister. Sürekli Kaygı Envanteri ise, bireyin genellikle nasıl hissettiğini betimlemesini sağlar. Süreksiz Durumluluk-Kaygı Envanterinde duygu ya da davranışlar bu tür yaşantıların şiddet derecesine göre; 1. hiç, 2. biraz, 3. çok, 4. tamamiyle gibi sıklardan oluşur. Sürekli Kaygı maddelerinde ifade edilen duygu ya da davranışlar ise; sıklık derecesine göre 1. hemen hemen hiçbir zaman, 2. bazen, 3. çok zaman, 4. hemen her zaman şeklinde işaretlenmektedir. Süreksiz durumluluk kaygı puanı, 65, sabit puan 50, Sürekli kaygı puanı 37, sabit puan 35'tir. En son elde edilen değer, bireyin kaygı puanıdır. Her iki ölçekten elde edilen puanlar kuramsal olarak 20 ile 80 arasında değişir. Büyük puan yüksek kaygı seviyesini, küçük puan düşük kaygı seviyesini ifade eder (Öner, Le Compte, 1985)

Araştırmanın istatistiksel değerlendirmesi bilgisayarda yapılmıştır. İstatistiksel teknik olarak yüzdellik, varyans analizi ve korelasyon katsayıları kullanılmıştır.

BULGULAR

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 6'sı kadın, %94'ü erkektir.

Branş durumlarına göre; %52.1'i (85kişi) Fen Bilgisi, %28.2'si (46kişi) Sosyal Bilgiler, %19.7'si (32kişi) diğer branşları kapsamaktadır.

Yaş durumuna göre: 30 yaşın altında olanlar %5, 31-41 yaş %44, 41-45 yaş %43, 46 yaşın üzerinde olanlar da %8'dir.

Mesleki deneyime göre; 10 yılın altında çalışanlar %11, 11-20 yıl arasında çalışanlar %58.2, 21-25 arasında çalışanlar %22.3, 26 yıl ve üzerindeki ise %8.5'dir.

Araştırmada yöneticilerin yetki devri ile ilgili görüşleri üç ana başlık altında toplanmıştır.

- 1- Yöneticilerin astlara güven durumları,
- 2- Yöneticilerin yetki devri ile ilgili kişisel tutumları,
- 3- Yöneticilerin yönetim süreçlerini uygulamada yetki devri ile ilgili tutum ve davranışları.

Tablo 1. Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devrine İlişkin Astlarına Güven Durumlarını Gösteren Dağılım

Sıra	Yöneticilerin Astlara Güven Durumuna İlişkin Alt Boyutlar	Evet		Hayır		Bazen		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Görevlerin yapılmasında astlara güven	127	77.9	6	3.7	30	18.4	163	100.0
2	Astların yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarına duydukları inanç	87	53.4	20	12.3	56	34.3	163	100.0
6	Kendileri bulunmadığı durumlarda yetki devrini rahatlıkla yapabileceğine inanç.	110	67,5	18	11.0	35	21.5	163	100.0
7	Kendi sorumluluk alanını her zaman koruma eğilimi	75	46.0	25	15.3	63	38.7	163	100.0
12	Kararların uygulanmasında astlarına sorumluluk yükleme	122	74.8	5	3.1	36	22.1	163	100.0

Tablo 1'e göre, yöneticilerin %77.9'u verdikleri görevlerin yapılmasında astlarına güvenmektedir. %18.3'ü bazen güvenmektedir.

Astların görevlerini yaparken yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarına inananlar ise, %53.4'tür. %34.3'ü bazen, %12.3'ü de güven duymamaktadır. Halbuki eğitim örgütünde yönetici ve öğretmenler arasında öğrenim farkı yoktur. Buna rağmen güven duymamaları eğitim örgütlerinde birlikte iş başarmayı ve grup çalışmalarının yürütülmesini engellemektedir.

Yöneticinin kapasitesini zorlayan işlerde sorumluluklarını astlarına devretmede %67.5'i evet, %11'i hayır, %21.5'i de bazen ifadelerini kullanmışlardır. Ancak yöneticilerin yarıya yakını kendi sorumluluk alanlarını her zaman koruma eğilimindedirler (%46). Bu da

hem astlarına güvendikleri, hem de onların görev alanları ile ilgili sorumlulukları pek paylaşma eğiliminde olmadıklarını bize göstermesi açısından çelişki yaratmaktadır.

Yöneticilerin %74.8'i kararların uygulanmasında astlara sorumluluk yüklediklerini, %22.1'i de bazen sorumluluk yüklediğini belirtmektedir. Böylece yöneticiler astlara karar uygulamalarında sorumluluk yükleyerek, üst makamlara karşı kendilerini daha rahat savunma imkanı elde etmiş olmaktadır.

Tablo 2. Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri Konusunda Kişisel Tutumlarını Gösteren Dağılım

Sıra	Yöneticilerin Kişisel Tutumlarına İlişkin Alt Boyutlar	Evet		Hayır		Bazen		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
3	Yetki devri konusunda görev ve sorumlulukların paylaşımında adil davrandığına inanma	145	89.00	6	3.7	12	7.4	163	100.0
4	Kendileri bulunmadığı durumlarda astların görevlerini aksatacağını düşünme	81	49.7	24	14.5	58	35.4	163	100.0
8	Yetki ve sorumlulukların paylaşımında denetimi yitirme endişesi duymaları	21	12.9	119	73.0	23	14.1	163	100.0
9	İşlerini en doğru en iyi yaptığını duydukları inanç	130	79.8	11	6.7	22	13.5	163	100.0
10	Bir konu hakkında karar vermeden önce astlarına danışma eğilimleri	112	68.7	10	6.1	41	25.2	163	100.0
13	Acil işlerin çokluğunda astlarla yüz yüze konuşmayı tercih etme	128	78.5	15	9.2	20	12.3	163	100.0

Tablo 2'ye göre; Eğitim yöneticileri, yetki devrinde sorumlulukların paylaşımında adil davrandıklarına inanmaktadırlar (%89). Yöneticilerin yarısı kendileri bulunmadığı zaman (%49.7), astların görevlerini aksatacağını düşünmektedir. Bu da, eğitim yöneticilerinin halen merkeziyetçi düşünceye sahip olduklarını, bütün yetkileri üzerinde toplama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Yöneticiler yetki ve sorumlulukların paylaşımında ise, denetimi yitirme kaygısı taşımadıklarını belirtmektedirler (%73). Yine işlerini en doğru ve en iyi yaptıklarına inanmaktadır (%79.8). Bir konu hakkında karar vermeden önce yöneticilerin %68.7'si astlarına danıştığını, acil işlerin çok olduğu zamanlarda %78.5'i yüz yüze ilişkiyi tercih etmektedirler. Bu da yine, yöneticilerin işlerin aksaması veya istenilen düzeyde performans sağlanmadığı durumlarda informal iletişimi tercih etmelerinin nedeni olarak, suçu astlara yüklemenin bir biçimi şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3. Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinin Uygulanmasında Yetki Devri İle İlgili Görüşlerini Gösteren Dağılım

Sıra	Yöneticilerin Yönetim Süreçlerini Uygulamalarına İlişkin Alt Boyutlar	Evet		Hayır		Bazen		Toplam	
		F	%	f	%	f	%	f	%
5	Üst yönetimle ilgili iletişim bozukluğu	89	54.5	40	24.4	33	20.1	163	100.0
11	Karar uygulamalarında o kararla ilgili sorumluluk yüklenme	152	93.3	3	1.8	8	4.9	163	100.0
14	Eğitim ve öğretimin sağlıklı yürütülmesi konusunda işbirliği	156	95.7	3	1.8	4	2.4	163	100.0
15	Sorunların çözümünde kendi inisiyatifini ön planda tutma	98	60.1	18	11.0	47	28.8	163	100.0
16	Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesinde üst yönetimin kendi görüşlerini almaması	115	70.5	32	19.6	16	9.8	163	100.0
17	Bürokratik işlemleri azaltmak için yetki devrini kullanma	112	68.7	30	18.4	21	12.9	163	100.0
18	Üst yönetimden gelen emirlerin uygulanmasında yetki çatışması yaşanması	100	61.0	33	20.1	30	18.3	163	100.0
19	Üst yönetimle ilişkilerde denetim ve kontrol mekanizmasının sağlıklı işlemesi	121	74.2	30	18.4	12	7.3	163	100.0

Tablo3'e göre; Eğitim yöneticilerinin %54.5'i üst yönetimle iletişim kopukluğu, %20'si de bazen iletişim kopukluğu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yine başka bir araştırmada da eğitim yönetiminde yeterli oranda yetki devri yapılmadığı ortaya konmuştur (Kaya, 1986, s.173-174) Bu da eğitim sistemimizdeki merkezîyetçi zihniyetin her kademedede uygulandığını bize göstermektedir. Eğitim yöneticileri eğitim ve öğretimin planlı bir şekilde yürütülmesi için kararların uygulanması açısından öğretmenlerle işbirliği yaptıklarını belirtmektedirler (%95.7).

Okullardaki bürokratik işlemleri azaltmak için yöneticilerin %67.8'i yetki devrine sıcak bakmaktadır. Ayrıca yöneticiler, okullarda bürokratik işlerin yoğunluğundan yakınmaktadır. Özdayı ve Uzunçarşılı'nın (1999) zaman yönetimi ile ilgili yaptığı bir başka araştırmada da okul yöneticileri okullardaki bürokratik işlemlerin çok zaman aldığını dile getirmişlerdir.

Sorun çözmede, yöneticilerin kendi inisiyatifini ön planda tutma eğilimi %60'tır. Okul yöneticileri, üst yönetimin eğitim ve öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesinde kendi fikirlerini almadığını, bu bakımdan kararların çoğu kez üst yönetimlerce alındığı için, okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yeteri kadar sağlıklı yürümediğini, zaman zaman emirlerin uygulanmasında yetki ve sorumluluk çatışması yaşadıklarını belirtmektedirler (%61).

Yetki devrini engelleyen bir başka husus olarak da, üst yönetimle olan ilişkilerde denetim ve kontrol mekanizmasının sağlıklı bir şekilde yürümediğini göstermektedirler (%74.2). Bu da teftiş sisteminin, eğitim ve öğretimi geliştirici, öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak biçimde yürümediğinin bir göstergesidir.

Tablo 4. Eğitim Yöneticilerinin Süreksiz Durumluluk ve Sürekli Kaygı Ortalamaları

Süreksiz Durumluluk Kaygı Ortalaması	Sürekli Kaygı Ortalaması
--------------------------------------	--------------------------

X	X
27.018	26.349

Tablo 4'e göre;Eğitim yöneticilerinin Süreksiz Durumluluk Kaygı ile Sürekli Kaygı ortalamalarına bakıldığında kaygı düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Öner'in yaptığı muhtelif gruplar üzerindeki uygulamalarda saptanan ortalama puan seviyesi 36 ve 41 arasında değişmektedir (Öner, Le Compte, 1985).Bu ölçekten elde edilen veriler, daha büyük yönetici kitlesine uygulandığında bizi daha anlamlı sonuçlara götürecektir.

Tablo 5. Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

Süreksiz Durumluluk Kaygı	Sürekli Kaygı
R	r
.035	-.075

P>.05

Tablo 5'e göre;Eğitim yöneticilerinin Süreksiz Durumluluk Kaygı ile Sürekli Kaygı durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Yine, eğitim yöneticilerinin yetki devri ile mesleki deneyim ve branşları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı tek yönlü anova ile test edilmiş olup, aralarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

TARTIŞMA

Katılımcı yönetim anlayışının gittikçe önem kazandığı günümüzde, eğitim yöneticileri hızlı değişime ayak uydurmak için örgüt ve verimlilik kültürünü öne çıkarmak durumundadırlar. Bugün, her ayrıntıyı bilen ve yöneten, kanun ve yönetmelik hükümlerini aynen uygulayan yönetici tipi yerine, iletişim ve bilgi akışına önem veren ,iç ve dış müşteri anlayışına uygun hareket eden, denetimci yöneticiden çok ,değişimci liderliğe önem veren yönetim anlayışı hakim olmaktadır.Bu yönden eğitim yöneticileri yetkilerini kullanmada ve devretmede bazı zorluklar yaşamaktadırlar

Yöneticiler, yetki devrinde en önemli husus olarak, astlarla olan ilişkilerinden kaynaklanan sorunlardan çok, kendilerinin üst yönetimle ilgili yaşadıkları sorunları dile getirmişlerdir. Çünkü, kendilerinin sorumluluklarının çok olduğunu, ancak o ölçüde de yetki ile donatılmadıklarından en küçük bir işin yapılmasında dahi olur almak için üst makamlar ile yazışma yapmak durumunda olduklarını belirtmektedirler. Bu yüzden kendi inisiyatiflerini kullanamadıkları için sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu durum işlerin zamanında yapılmasını engellemektedir. Eğitim yönetiminde merkeziyetçiliğin artması, üst yönetimlerin aldığı kararların yöneticiler tarafından zamanında uygulamaya konulmasında çoğu kez zorluklar yaşamasına neden olmaktadır. Bu da eğitimde istenilen standartlarda kalite ve verime ulaşmayı güçleştirmektedir.

Yöneticiler, görevlerini yapma konusunda astlarına güvenmektedirler. Yöneticilerin çoğu kendileri bulunmadığı zaman astlarına yetki devri yapabileceklerini belirtmektedirler. Ancak astların yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarına inanmamaktadırlar. Bu da yöneticilerin sorun çözücü yönetici imajını sürdürmeleri açısından yetki devrine soğuk baktıklarını göstermektedir. Yine yöneticilerin görevlerini yapma konusunda yeterli olduklarına, görevlerini en iyi ve doğru olarak yaptıklarına inanmaları, yöneticilerin halen geleneksel yönetici imajını taşıdıklarını bize göstermektedir.

Yine yöneticiler, astların bazen kendileri bulunmadığı zaman görevden kaçma eğiliminde olduklarını, bazen de görevden kaçma eğiliminde olabileceklerini düşünmektedirler. Zaman zaman kişilik yapısı gereği sorumluluk almayı istemeyen, yönetim kademesinden uzak durmak isteyen öğretmenler her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de bulunmaktadır. Sorumluluktan kaçma eğilimi motivasyon eksikliğinden de kaynaklanmaktadır. Ancak gerekli bilgilendirme yapıldığında bu durum önenebilecektir.

Yöneticiler, alınan kararları uygulamada ve acil işlerin çokluğunda astlarına büyük ölçüde sorumluluk yüklemek istemektedirler. Ancak uygulamada bunu başaramamaktadırlar.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, üst makamlardan gelen emirleri iş görenlere zamanında iletebildiklerini, ancak Bakanlıktan gelen emirlerin uygulanmasında zaman zaman sıkıntı çektiklerini, bu sıkıntının veli, öğrenci ve öğretmen kökenli olabildiğini, bürokratik yüklerinin fazla olduğunu, bu işlemleri azaltmak için yetki devrini kullandıklarını belirtmektedirler.

Ayrıca yöneticiler, eğitim, öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesinde görev paylaşımı yaparken adil davrandıklarına inanmaktadırlar. Sorumlulukların paylaşımında da denetimi yitirme kaygısı taşımamaktadırlar. Sorumlulukların paylaşımında görev tanımlarının yeteri kadar belirgin olmamasından doğan aksaklıklar olmakta, emirlerin uygulanmasında yetki ve sorumluluktan doğan çatışmalar zaman zaman yaşanmaktadır. Bazen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde bütün sorumluluğu üstlenerek, kendi yetki sınırlarını aşarak da karar verebilmekte ve karar verirken astlarına da danıştıklarını belirtmektedirler. Fakat, örgütsel kararların büyük çoğunluğunun sorunun kaynağından uzak yerde, yani merkezde alınması sorunların çözümünü geciktirmekte, astların girişimci gücünü azaltmakta, bazen zaman aşımı nedeniyle sorunlar ya büyümekte ya da etkisini kaybetmektedir.

Merkez ve taşra örgütleri arasındaki yazışmalardan doğan kırtasiyecilik, emek ve zaman savurganlığına neden olmaktadır. Eğitim sisteminde iletişimin kopukluğu, yöneticilerin iletişimsizlikten yakınması, hizmetlerin aksamasına neden olmaktadır. İletişim yetersizliğinin yetki devrini engellediği muhakkaktır. Sorunların kaynağına en yakın noktalarda çözümlenebilmesi için gerekli girişimlerin başlatılmasını yönetsel verimlilik açısından önemlidir.

Ayrıca araştırmada eğitim yöneticilerinin süreksiz durumluluk kaygı düzeyleri ile sürekli kaygı durumları envanterinden aldıkları puan ortalamalarına göre, kaygı düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu da yöneticilerin yetki devrine gerekli hallerde açık olduklarının bir işareti olarak yorumlanmıştır.

Bu araştırma sonuçlarına göre şu öneriler getirilmektedir:

1- Eğitim sisteminde alışılmış, gizliliğe dayalı tek yönlü iletişim terk edilmelidir. İletişimin iyi işlemesi her düzeyde yöneticinin bilgi saklama ya da sızma eğiliminin ortadan kalkmasını gerektirir. Bilgi paylaşıldıkça, denetim, motivasyon, insan ilişkileri ve karar verme işlevleri daha sağlıklı işleyebilir. İletişimdeki akış, açık ve çok yönlü olmalı, bu suretle astlar ve üstler arasında bir güven ortamı oluşturulmalıdır.

2- Eğitim sisteminde yetki sorumluluk dengesi, yansız temel ilkelere bağlanmalı, uygulanacak temel politika ve planlamanın kararlılığı ve sürekliliği yetki devrini kolaylaştıracak biçimde düzenlenmelidir.

3- Katılımcı liderliğin ön koşulu insan ilişkilerinin geliştirilmesi ve astların yönetime katılımlarına motive edilmeleridir. Yönetimde var olan baskıcı, klasik denetim yerine, danışmanlık hizmetlerini ön plana çıkartacak bir değerlendirme sistemi getirilmeli, yöneticilerini liderlik niteliklerini geliştirici hizmet içi eğitim programlarıyla yöneticilerin yetiştirilmeleri sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Albanese, R. (1988) **Management** South Western Publishing Co. Cincinnati.
- Aydın, M. (1988) **Eğitim Yönetimi**. Hatipoğlu Yayınları. Ankara. 3. Basım.
- Baltaş, A. (1999) **‘İyi Bir Lider Nasıl Yetkilendirilir?’** Hürriyet, İnsan Kaynakları Eki, 28 Mart
- Baransel, A. (1979) **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay no:73, İstanbul, 2. Basım.
- Başaran, İ. E. (1988) **Eğitim Yönetimi**. Ankara, Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1984); **Yönetime Giriş**. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Ankara, Yay. No:135.
- Bursalioğlu, Z. (1979): **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. A.Ü.Eğitim Fak. Ankara, Yay.No:78
- Eren, E. (1995): **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, Yayın No. 258,
- Gençtan, E. (1980) **Psikanaliz ve Sonrası**. İstanbul, Hür Yay.
- Hicks, H.G. (1972): **Örgütlerin Yönetimi; Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Ankara, A. İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi.
- Kaya, Y. K. (1986): **Eğitim Yönetimi “Kuram ve Türkiye’de ki Uygulama”** Ankara, Bilim Yay. 3. Basım.
- Mucuk, İ. (1997): **Modern İşletmecilik**. İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Nelson, D. L. & C. Quick. (1994): **Organizational Behavior**. Newyork, West Publishing Comp.
- Öner, N. & A. Le Compte (1985): **Sürekli Durumluluk/ Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları. 2. Baskı.
- Özdayı, N. & Ü. Uzunçarşılı (1999): ‘Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Zamanlarını Kullanmalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi.’ Eskişehir, **4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongre Kitabı**.
- Peker, Ö. (1985): **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 258 Ankara.
- Schermerhorn, J. R. S. & J. G. Hunt. & R. N. Osborn (1994): **Organizational Behavior**. 6. Ed. Wiley & Sons Inc. Newyork.
- Sabuncuoğlu, Z. & M. Tüz (1998): **Örgütsel Psikoloji**. Alfa Yay. 3. Basım Bursa.
- Türkmen, İsmail (1996); **Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**. Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:519 Ankara.
- Tosun, Kemal (1977); **İşletme Yönetimi**. Fakülteler Matbaası. İstanbul.
- Wells, R. G. (1993): **Yetki Devri**. Çev.: Vedat Üner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:5, Rota Yay. Dağ.
- Yozgat, O. (1983); **İşletme Yönetimi**. 4. Basım, İstanbul.