

## İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YETKİ KULLANIMINDA VE YETKİ DEVİRİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR (KARS İLİ ÖRNEĞİ)

Mehmet KARAHAN<sup>1</sup>

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Kars İl Merkezi'nde bulunan ilköğretim okulu düzeyindeki görev yapan okul yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılarını tespit etmektir. Bu araştırmanın verileri 2010-2011 eğitim öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Veri toplama aracı olan ölçek formu 50 ilköğretim okulunda 120 yöneticiye dağıtılmış, 82 ölçek geri gelmiş, bunlardan 80 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın çözümlenmesine "SPSS 17 for Windows" paket programı kullanılmıştır. Araştırmada grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı "t-testi", "Anova testi" ve "Tek Yönlü Varyans Analizi", farkın hangi gruplar arasında olduğu "Scheffe Testi", teknikleriyle araştırılmıştır. Araştırma sonucunda Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin yetki kullanırken daha fazla sorun yaşadığı, Okul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarına göre okul işletmesi sorunuyla daha fazla karşılaştıkları, tam gün eğitim veren okulların yöneticilerinin personel işleri ve yetki devri ile ilgili sorunlarla daha fazla karşılaştıkları görölmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Eğitim Yönetimi, Yetki, Yetki Devri.

## THE PROBLEMS OF THE ADMINISTRATORS OF PRIMARY SCHOOLS IN THE USE OF AUTHORITY AND IN THE TRANSFER OF AUTHORITY (CASE OF KARS PROVINCE)

### ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the perceptions of the school administrators working in primary schools at the city center of Kars. The data of this study were collected in the spring term of 2010-2011 academic year. The scale form, which is the data collection tool, was distributed to 120 managers at 50 primary schools, 82 scales were returned and 80 of them were taken into consideration. Windows SPSS 17 for Windows ine package program was used to analyze the research. In the study, it was investigated whether the difference between the group means was significant olduğ t-test ", " Anova test ans and Yön One-way analysis of variance "and the" Scheffe test arasındaki among the groups. As a result of the study, it was seen that the administrators of the official primary schools experienced more problems when using the authority, the school principals faced more with the problem of school operation compared to their deputy principals, and the managers of the schools providing full day education faced more problems with the personnel affairs and devolution.

**Key Words:** Organization, Educational Administration, Authority, Delegating Authority

---

<sup>1</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, karahanmehmet\_27@hotmail.com

## GİRİŞ

Bu çalışmada, Kars İl Merkezi'nde bulunan ilköğretim okulu düzeyindeki görev yapan okul yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları incelenmiştir. Eğitim yöneticiliği kavramı ile yetki kavramı arasındaki ilişki birbirinden bağımsız düşünülemeyecek kadar iç içe geçmiş kavramlardır. Günümüzde eğitim yöneticiliğinin bir alt basamağı olarak kabul edilen okul yöneticiliği ve bu görevi yürütmekte olan okul yöneticilerinin yetki kaynakları ile yetkiyi kullanma ve dağıtma eğilimleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda Resmi İlköğretim Okulu yöneticilerinin yetki kullanırken daha fazla sorun yaşadığı, Okul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarına göre okul işletmesi sorunuyla daha fazla karşılaştıkları, tam gün eğitim veren okulların yöneticilerinin personel işleri ve yetki devri ile ilgili sorunlarla daha fazla karşılaştıkları görülmüştür.

### 1. ÖRGÜT

Örgüt fikrinin, bireyin bütün ihtiyaçlarını ve isteklerini tek başına karşılamaya yeterli olmadığı gerçeğinden doğduğu söylenebilir. Birey bütün ihtiyaçlarını tek başına karşılayacak gerekli yetenek, kuvvet, zaman ve dayanıklılığa sahip olamayacağından, kendi ihtiyaçlarını karşılamada başkalarına muhtaç olabilmektedir. Çabalarını birleştiren kimseler, bir araya geldiklerinde, tek başlarına gerçekleştirebileceklerinin çok daha fazlasını gerçekleştirebilirler. Örgüt; Toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek düzenli işleri yapmak için güçlerini gönüllü eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir (Ada, 2009: 15). Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşullarına, uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir (Bursalioglu, 2008: 15).

Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır (Aydın, 2000: 13). Örgütlerde yapılacak işler çoğu zaman birbirinden farklı olabilmektedir. İşbirliği içerisinde ortak amaçlara ulaşılması için farklı işlerin farklı kişilerce yapılması, işbölümünü gerektirmektedir. Bu fikirden hareketle örgüt kavramının temelini oluşturan olgulardan bir tanesinin de iş bölümü olduğu söylenebilir. Buraya kadar bir örgütü meydana getirebilecek fikirleri ortaya koyduk. Örgüt bireysel amaçları gerçekleştirebilecek bir araç olabileceği gibi, bireyde örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek bir araç olabilmektedir. Örgütleri formel ve enformel olarak ayırmak mümkündür,

Mark ve Simon'a göre örgütler dört temel özelliğe sahiptirler.(1) örgütler bireylerden ve gruplardan oluşur, (2) belirli amaçları vardır, (3) amaçlar, ussal olarak eşgüdümleme ve yönlendirilen farklılaştırılmış işlevler aracılığı ile gerçekleştirilir, (4) örgütler zaman içerisinde belli bir sürekliliğe sahiptir (Aydın, 2000: 16).

Başka bir tanımda ise Blau ve Scottformel örgütü ortak bir çabayı gerektiren bir amaçın gerçekleştirilebilmesi için birden fazla bireyin, güç ve eylemlerini eşgüdümlemesi olarak açıklamaktadırlar (Aydın, 2000: 70).

### 2. YÖNETİM

Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir (Bursalioglu, 2010). Yönetim, örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürüten araçları adlandırmak için kullanılır. Yönetimin temel görevi insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir (Ada, 2009). Yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda var olmuştur. Yönetim ve örgütü birlikte anlam kazanan iki kavram gibi düşünebiliriz. Kurulan örgütlerin varlıklarını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmeleri için iyi yönetilmeleri gerekir. Sağlıklı yönetilmeyen formel örgütler ne

kadar iyi yapılırsa yapılarınsınlar, örgüt amaçlarını istenilen oranda gerçekleştiremezler. Bunun içindir ki yönetim örgüt içerisinde önemli bir yere sahiptir.

Literatürde Yönetimle ilgili çeşitli tanımlar yer almaktadır, Bateman ve Sneli'e göre Yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarının etkili şekilde kullanılması ya da eşgüdümlemesi sürecidir (Özdemir, 2009: 95).

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formel bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleşebilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir. Hangi örgütte olursa olsun yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarını ve bireylerin çabalarını eşgüdülemektir (Aydın, 2000: 70).

Yönetim farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını kapsar (Taymaz, 2003: 19).

Bursalıoğlu'na göre ise örgüt bir yapı, yönetim ise bu yapıyı işleyen bir süreçtir ve yönetimin görevi örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2002: 15-16). Kısaca yönetim, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasıdır, Buradan yola çıkarsak, formal bir örgütte yönetim; örgütü saptanan amaçlara ulaştırmalı ve amaçlara uygun bir biçimde yaşatmalıdır. İnsan ve madde kaynaklarını sağlamalı ve etkin bir biçimde kullanmalıdır, Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulamalı ve işlerin yapılmasını sağlamalıdır. Örgütün çalışmalarını izlemeli, denetlemeli ve geliştirmelidir, Karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, yöneltme ya da etkileme ve değerlendirme kavramaları yönetim sürecinin temel öğeleridir. Luther Gulick ve Lyndall Urwick yönetim süreçlerini kısaca şöyle özetlemişlerdir; Planlama: Geleceğin araştırılması, işleyiş planının hazırlanması, Örgütlenme: Örgütün, insan ve madde kaynaklarının amacı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılandırılması. Girişimin, insan örgütünün ve madde kaynaklarının işlevsel bir yapıda bütünleştirilmesi, Emir Verme: İş görenlere işlerini yaptırma, Eşgüdümleme: Örgütteki tüm etkinlikleri bütünleştirme, birbirleriyle ilişkilendirme ve Kontrol Etme: Her şeyin önceden belirlenmiş kurallara uyumlu olarak yapılmasını sağlama (Aydın, 2000: 121).

Örgüt ve yönetim tarihsel bir süreç içerisinde incelenmiş, araştırılmış ve farklı izahlar ortaya çıkmıştır. Örgüt ve yönetim kuramları ele aldıkları konular bakımından dört ana döneme ayrılarak incelenebilir (Toprakçı, 2002: 74). Bu dönemlerden ilki "klasik dönem" olarak adlandırılan ve yapıya ağırlık veren geleneksel yaklaşım dönemidir. İkincisi "neo-klasik dönem" olarak adlandırılan, insan ilişkileri ve yönetimin çevreyle etkileşimine ağırlık veren dönemdir. Üçüncüsü "modern dönem" olarak adlandırılan örgütü bütünlüklü bir sistem olarak gören çağdaş yönetim yaklaşımı dönemidir. Son olarak henüz tam netleşme de post modern yaklaşımları içinde barındıran "post modern dönem"dir. Her dönem içinde farklı birçok kuramı barındırmaktadır (Toprakçı, 2002: 75).

### 3. YÖNETİCİLİK

Yöneticilik kavramının ne zaman ortaya çıktığı ve insanın insanı hangi tarihte yönetmeye başladığına ilişkin kaynaklar arasında görüş birliği yoktur. Bazı kaynaklarda insanın yerleşik düzene geçtiği tarihi yönetimin başlangıcı olarak benimser (Başaran, 2000: 32). Yönetim, insanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak çalıştıkları her zaman ve her yerde var olagelmıştır diyebiliriz. Yönetim tarihinin insanlık tarihiyle doğru orantılı olduğu söylenir.

Yöneticiler bir örgütte ileri gidenler olmalıdır, Hun İmparatoru Atilla'nın dediği gibi "Arkadan yürüyenler asla yönetici olamazlar" (Genç, 1996: 15). Her yöneticini birinci derece-

de amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır (Taymaz, 2003: 57). Yöneticinin görevi, örgütü amaçlar yönünde yaşatmaktır (Başar, 2000: 52).

Yönetmek ve yöneticilik çok farklı boyutu olan bir kavramdır. Bu boyutlardan en öne çıkan iki tanesi uygulama ve kuram boyutlarıdır. Yönetim kuramlarını çok iyi biliyor olsanız bile bunları uygulayamıyorsanız iyi bir yönetici olamazsınız. Bunun tam tersi ise kendi gayretlerinizle bir şeyler yapabiliyor olabilirsiniz ancak işin kuramsal boyutunu yani yapıla gelmiş bilimsel çalışmaları yeterince kavrayamamışsanız yönetim masanızın bir ayağı sürekli eksik kalacaktır.

Yönetici, yönetim, yönetmek bunlar insanı kendine çeken kelimelerdir. Kimilerine göre yönetici olmak, önde gitmek, karar vermek, yöneltmek yani güçlü olmaktır. Kimilerine göre de yöneticilik yapmak ateşten gömleği üzerine giymek ve angaryalarla uğraşmaktır.

Her örgütün kendine has bir yapısı ve işleyiş tarzı vardır. Özellikle eğitim gibi, insana dayalı örgütlerde yöneticiler kuram ve tecrübelerini durumlara göre değerlendirip örgütü amaca ulaştırmada en iyi yolu bulmalıdırlar.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kendine has yönleri olan eğitim örgütlerinin de yönetimi kendine has özellikler gösterebilmektedir.

### 3.1. Eğitim Yöneticiliği

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak için kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 2000: 29). Eğitim yönetimi kamu yönetiminin eğitim alanında uygulaması olarak görülür (Taymaz, 2003: 20).

Girdisi ve çıktısı insan olan sonuçları ve ya etkisi hemen kendini göstermeyen ve çevresiyle birebir iletişim içinde olan eğitim yönetiminin kendine özgü yönleri bulunmaktadır. Kaya eğitim yönetiminin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir. Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir. Eğitim yönetiminin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Kaya, 1993: 39)

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminin ayrılır farklılıklar gösterir (Aydın, 2000: 167). Eğitim yönetiminin kendine has özelliklerinin ortaya çıktığı durumlarda eğitim yöneticisinin de kendine has özellikleri ortaya çıkmaktadır.

Eğitim yöneticileri tıpkı diğer yöneticiler gibi örgütü amaçlarına ulaştırmada yönetim süreçlerini çok iyi uygulamalıdırlar.

### 3.2. Okul Yöneticiliği

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim sistemi okulları da kapsayan bir üst sistem konumundadır (Taymaz, 2003: 21-22). Eğitim yönetimi, sistemi bütün olarak çözümlemeyi ve birleştirmeyi amaçlar.

Okul yöneticisi okulda öğretim liderliği, personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, bütçe hizmetleri, genel hizmetlerin yönetimi, okul çevre ilişkilerinin yanında değişim ajanı da olmak zorundadır (Özdemir, 2009: 5).

Okul eğitim sisteminin bir alt: sistemidir. Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni konumundadır. Okul, eğitim sisteminin; 1) en işlevsel parçasıdır,

2) eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler, 3) sistemin sınırında, uçta ilk düzeyde üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıklan, 1998: 1).

Okul yönetimi de eğitim yönetimini daha sınırlı bir alana uygulamasıdır (Taymaz, 1995: 15). Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği ayrı ayrı birer meslek sahasıdır ve okul yöneticisinin yeterlik alanları eğitim yöneticisinin yeterlik alanlarından farklıdır. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 5). Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirtmek gerekirse. Okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumda çalışan yöneticileri de eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür.

Okul, eğitim sistemini doğrudan etkileyen bir alt sistemdir. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulamasını gerçekleştirip, sistemin geri beslenmesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıklan, 1998: 2-3).

#### 4. YETKİ

Yetki, yasal olarak elde edilmiş bir yetke adına bir iş yapma; bir örgütü yönetme hakkıdır (Ada ve Küçükali, 2009: 12).

Örgütlerde görülen yaygın yasalardan birisi de, belli rol sahiplerinin, bazı başka rol sahiplerinden gelen belirli türdeki isteklere yanıt vereceği ve uyacağı yolundaki yasadır. Bu yasalar yazılı ya da sözlü olabilir. Kaynağını yetkiden alan isteklere (emirlere) uyma (itaat) örgüt içerisinde genelleştirilmiş rol bekleyişlerindedir. Yetkinin böyle benimsenmesi, her yeni üyenin üyeliği kabul ettiği ve örgüte girdiği psikolojik sözleşmenin ana koşullarından olabilmektedir. Hiçbir örgüt, yeterli bir otorite tanıma ve benimseme olmadan çalışamaz (Elma ve Demir, 2003: 73).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için yönetimin, yönetilenler üzerinde yeterli düzeyde yönetme gücüne sahip olması beklenir, aksi durumlarda yönetim sorunları yaşanabilir. Yönetilenlerin yönetimin egemenliği altına girmeyi benimsemeleri beklenir. Öğretmenlerin, uygun görmediği ve benimsemediği bir değişimi gerçekleştirmek oldukça zor olur (Erdoğan, 2002: 87).

Yetki kavramı kurumsallaşmış güç, gücün dış gösterisi, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat isteme hakkı, bir iletişim akımı gibi biçimlerde tanımlanmıştır (Bursalıoğlu, 2008: 179).

Başaran, yetkiyi en üst makama verilen yetkinin, örgütün yetke sıra dizisinde oluşan makamlarda temsil edilmesi yani yetki ast makamlara göçerilmiş ya da aktarılmış yetkidir demektir (Başaran, 2000: 69).

Barnard'a göre yetki astlar tarafından kabul ediliyorsa ve verilen görevler yerine getiriliyorsa vardır. Çünkü yetki, üst ile astın arasında etkili bir haberleşme ve iletişim aracıdır, Barnard yetki kavramını "Kabul teorisi" ile açıklamaktadır. Kabul teorisine göre; yetkinin astlar tarafından kabul edilmesi için, açık ve anlaşılır olması, personelin beklentilerine ve örgütsel amaçlara dönük olması gerekir. Verilen emirler astların beklentilerine ve yeteneklerine uygun olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002: 180).

Örgütsel yapıların değişime uğraması, demokrasi, insan hakları ve yönetime katılma gibi kavramların zamanla önem kazanması ile yetkinin giderek üstlerden çok astlar yönünden tanımlandığı söylenebilir. Çağdaş yaklaşımlar yetkinin statik tanımından kaçınarak, yetkinin işlevleri veya görünümünü açıklamaya yönelmektedirler. Çağdaş yaklaşımların yetkinin işlevleri konusundaki görüşleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Elma ve Demir, 2003: 75-76).

#### 4.1. Yetkinin Tipleri

Çeşitli gruplandırmalara rağmen yetkiyi üç ana grupta toplamak olanaklıdır. Geleneksel yetki, üstün davranışlarını yasal görür ve astın mutlak itaatini bekler. Rasyonel yetki, Rasyonel yetki, mantığa dönüktür ve demokratik ilkeleri izler. Karizmatik (Allah vergisi) yetki, Bu yetki türü, kişisel ve manyetik bir güçtür, daha çok büyük liderlerde görülmektedir (Bursalıoğlu, 2008: 183).

#### 4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanım Alanları

Yönetimde görev, örgütün ya da birimin amacını gerçekleştirmek ve işlevini yerine getirmek için yapılan ödevler, işler ve etkinliklerdir. Bu iş ve işlevlerin etkili ve verimli şekilde yerine getirilmesini sağlamak da yöneticinin görevidir. Yönetimde yetki, hukuksal ve yönetsel olarak, bir işi ve görevi yapma ve yaptırma hakkıdır. Bu nedenle her görev, yetkiyi doğurur. Görev yapılıncaya, yetki kullanılmış olur. Yetki kullanımının sonucu da, hesap vermeyi yani sorumluluğu doğurur. Böylece görev, yetki ve sorumluluk tüm örgütlerde yönetsel bir bütündür (Aytürk,2003: 10).

İlköğretim okulu yöneticileri yasa ve yönetmeliklerle verilen ve sınırları çizilen görevlerini yerine getirirken yasa ve yönetmeliklerle verilen ve sınırları çizilen yetkilerini kullanırlar. Bu yetki kullanım alanları örgütsel farklılıklar gösterse de şu temel başlıklar altında toplanabilir. Bunlar; 1) Okul İşletmesi, 2) Personel İşleri, 3) Eğitim Öğretim İşleri, 4) Öğrenci İşleri (Aydın, 2000:178-195, Barkçin, 1994: 104-155, Taymaz, 2003: 100-257, Başaran, 200: 141-224).

#### 5. OKUL İŞLETMESİ

Okulun, eğitim yapmaya elverişli bir ortama kavuşturulabilmesi için yapılan hizmetlere “okul işletmesi” diyebiliriz. “Okul işletmesi” kavramına, okulun eğitim yapılan yerleri, eğitime yardımcı yerleri ve okulun işletilmesine ilişkin işler ve işlemler girer. Okul işletmesi, eğitim için kullanılacak bina, tesis ve araçların kullanıma hazır bulundurulması, maddi ihtiyaçların karşılanmasını kapsar (Taymaz, 2003 :216).

Bu hizmetler yapılmadığında okulu eğitim çalışmaları aksayabilir, eksik yapıldığında ise okuldaki eğitimin kalitesi düşebilir. Ayrıca okulun genel hizmetlerinin yapılmaması ya da eksik yapılması, okulun yönetimini de kusurlu yapar; yönetmen bunları en iyi biçimde yapmaktan sorumludur (Başaran, 2000: 203). Okulun güç yitimine uğramadan yaşaması için “okul işletmesi” tam ve nitelikli yapılması önem arz etmektedir.

#### 6. PERSONEL İŞLERİ

Bir okulda çalışan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar özlük işlerini yapmak üzere sarf edilen çabaların tümüne personel hizmetleri denir (Taymaz, 2003: 99). Okuldaki eğitim hizmetleri eğitim iş görenleri aracılığıyla yürütülür. Eğitim iş görenleri, öğretmenler, idareciler, eğitim uzmanları ve yardımcı eğitim iş görenleri (hizmetliler, teknisyenler, sekreterler ve şoförler) başlığı altında toplanabilir, Öğretmenler ve idareciler, eğitim alanında yüksek düzeyde yetişmiş meslek adamlarıdır. Öğretmen ve idareciler devlet memurları sınıflandırılmasında eğitim öğretim sınıfı olarak geçerler ve kamuda çalışanların içinde büyük bir orana sahiptirler. Okuldaki insan kaynakları, bilimsel ve evrensel ilkelere göre yönetilmelidir. Eğitim sisteminin dolayısıyla okulun insan gücü planının yapılması ve bu plana göre insan gücü yetiştirilmesi gerekir (Başaran, 2000: 177).

#### 7. EĞİTİM ÖĞRETİM İŞLERİ

Okulun var oluş nedeni ve amacı, öğrencilerini eğitsel amaçlara göre yetiştirmektir (Başaran, 2000: 141). Eğitsel hedeflerin kaynağı, okulun eğitim programıdır. Eğitim progra-

mı, önceden belirlenmiş eğitsel hedefleri gerçekleştirmek için tasarlanan bir araçtır. Eğitim programı yalnız öğretilecek konuları değil, öğretmenler tarafından planlanmış tüm eğitim etkinliklerini kapsar. Okulu yönetmek, eğitim programının gereklerini etkili biçimde yerine getirmektir (Başaran, 2000: 141).

Okulda yapılan eğitimin amacı, yalnız okul duvarları içinde öğrenciye sadece programların gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmakla sınırlı değildir (Taymaz, 2003: 187).

## 8. ÖĞRENCİ İŞLERİ

Bir okulda öğrencilerin özlük işlemlerini yürütmek ve başarılarını değerlendirmek için yapılan çalışmaların tümüne öğrenci hizmetleri denir (Taymaz, 2003: 129). Öğrenci kaynağının yönetiminin amacı, eğitim programının uygulanmasına elverişli bir ortam yaratmaya yardımcıdır (Başaran, 2000: 157).

Öğrenci işleri kapsamında yapılması gereken önemli işlerden biriside, eğitimin niteliğini yükselterek, öğrenci başarısını arttırmaktır. Başarısının düşmesini önlemek için, öğrencinin sorunlarının çözülmesine rehberlik etmek başta okulun görevidir. Öğrencinin kaydolduğu okula uyumu ile başarısı arasında sıkı bir ilişki vardır (Taymaz, 2003: 129).

Eğitimin amacı öğrenciye sorunlarını çözebilme yeterliği kazandırmaktır (Başaran, 2000: 157). Bu yeterliğin kazandırılmasında okulda verilecek, rehberlik hizmetleri büyük önem arz etmektedir.

## 9. YETKİ DEVRİ

Yetki devri, çağdaş yönetim anlayışının gereklerinden biri olduğu kadar, yöneticiye öncelikli işlerle uğraşma olanağı tanıyan bir yönetim uygulamasıdır (Elma ve Demir, 2003: 181).

Yetki devri, bugünün gittikçe karmaşık ve dinamik hale gelen dünyasında, yaşam mücadelesi veren örgütlerin yarışa hazırlanmaları için kullanılmayan insan kapasitelerinin kullanılmasını içerir. Bilindiği gibi etkili karar alma başarılı yönetim göstergelerinden birisidir, Yetki ve görev devredip etmeme, ne zaman devretme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer alır, Eğer yetki devri ile ilgili kararlar etkili olmazsa, yönetim de etkili olamaz (Elma ve Demir, 2003: 181).

Yetki devrinin iki temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yetki, diğeri ise sorumluluktur. Yetki daha öncede belirtildiği gibi iş yaptırma hakkı olarak tanımlanmaktadır, Sorumluluk ise kullanılan yetkinin sonuçlarına katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk bir madalyonun iki yüzü gibidir. Yetki devrinde ikisinin birlikte var olması ve aralarındaki dengenin etkili biçimde kurulması başarıyı etkiler (Elma ve Demir, 2003: 183).

Yetki devri, sorumluluğu başkasına verme süreci olarak da tanımlanabilir. Bununla beraber yetkinin devredilmesi yöneticinin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz (Taymaz, 2003: 59).

Yetki devri ile ilgili bir diğer kavram da yetkilendirme kavramıdır (Elma ve Demir, 2003: 184). Yetkilendirme aslında yeni bir kavram değildir. Yetkilendirme ve yetki devri arasında birbirini tamamlayıcı yönler bulunmasa da; yetkilendirilmede sadece yetkinin aktarılması yeterli görülmemektedir.

Geniş anlamda yetkilendirme, yöneticinin çalışanlardan ne yapmaları gerektiğini söylemekten çok, çalışanların neyi, nasıl yapacaklarına kendilerinin karar verebilecekleri bir özgürlük ortamının sağlanmasına yönelik bir girişim olarak tanımlanabilir. Örgütçe yapılan görev dağılımında, yetkiler ve sorumluluklar da dengeli biçimde verilir (Taymaz, 2003: 59).

Erengül yetkilendirme sürecinin içerdiği aşamaların iki boyutta incelendiğini ifade etmektedir. Birinci boyut bireylerin veya takımların yetki düzeylerini artırma ve bu kişilerin güç ve otoritelerinin bilincine varmalarını sağlama, ikinci boyut ise tanınan ek yetki ve gücü yönetmek için gereken bilgi, beceri ve güdülenmeden oluşan yeterliklerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Elma ve Demir, 2003: 186).

### 9.1. Yetki Devrini Gerekli Kılan Nedenler

Bir örgütte görevlerin gruplandırılması ve yürütülmesi, yetkinin aktarılmasını gerektirir (Tanrıöğen, 1996: 4). Yetki devrini gerekli kılan çok sayıda neden bulunmaktadır.

Genel olarak yetki devrini gerekli kılan nedenleri, üst, ast ve örgütü temel alarak açıklamak olasıdır. Yetki aktarımının temelinde yerinden yönetim kavramı bulunur, çünkü yetki aktarılmadığı oranda merkezileşmiş demektir (Bursalıoğlu, 2008: 194).

Astlar açısından konuya bakıldığında ise, bilişsel, duyuşsal ve fiziki güçleri ile örgüte daha çok yarar sağlama ve bir yetiştirme unsuru olarak kapasitelerini arttırmak, kendini yetiştirme geliştirme ve karar verme özerkliğini kazanmak gibi nedenler yetki devrini gerekli kılabilmektedir.

Sonuç olarak yetki, yöneticilerin sahip olduğu en önemli iş yapma ve yaptırma araçlarından biridir. Bu aracın etkin kullanımı, yönetsel etkililiğin temel koşullarından biridir. Yetki devrini başarılı biçimde gerçekleştiren bir yönetici, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli kazanımlar elde eder (Elma ve Demir, 2003: 182).

## 10. ARAŞTIRMA

### 10.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin “yetki kullanımı” ve “yetki devri” alanlarında karşılaştıkları sorunlar, bu sorunlarla karşılaşma sıklıkları ve bu sorunların performanslarına etkisi ile ilgili algıları ve okul yöneticilerinin “yetki devrindeki” önceliklerini belirlemektir. Araştırmanın tarama yöntemi bu amaca uygun olarak seçilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimleyici amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2002: 77).

### 10.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kars İl ve İlçe Merkezlerindeki resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticileri oluşturmuştur. Kars il ve ilçe merkezlerindeki resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinden 120 tanesi araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan okul müdürlerinin her biri tesadüfi tabakalama yöntemiyle seçilmiştir. Kars il merkezine bağlı ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunları ve bu sorunların yöneticilerin performanslarını nasıl etkilediğini ve okul müdürlerinin “yetki devrindeki” önceliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan ölçek formu kullanılmıştır. Ölçek; kişisel bilgi formu, yetki kullanım alanlarında yaşadıkları sorunları belirlemeye yönelik 62 madde ve yetki devrindeki önceliklerini belirlemek için sadece okul müdürlerine yönelik 9 maddeden oluşan, üç bölümden oluşmaktadır.

### 10.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu

Bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu altı ana bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde demografik özellikleri ölçmeye yönelik 10 adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde okul işletmesi ile ilgili, üçüncü bölümde personel işleri ile ilgili, dördüncü bölümde eğitim öğretim işleri ile ilgili, beşinci bölümde öğrenci işleri ile ilgili ve son



bölümde ise yetki devri ile ilgili sorunlara ilişkin anket sorularına yer verilmiştir. Bu sorular Yücel (2006)'in çalışmasından alınmıştır.

#### 10.4. Bulgular

Bu bölümde, ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımı ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar ve düzeyleri ile bu sorunların yöneticilerin performanslarına olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla uygulanan istatistiksel analizlere ilişkin bulgular bu bölümde yer almaktadır.

##### 10.4.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Tablo 1: Okul Türü

Okul Türü	f	%	Kümülatif %
İlköğretim Okulu	74	92.5	92.5
Özel Eğitim Okulu	2	2.5	95.0
Özel İlköğretim Okulu	2	2,5	97.5
Cevapsız	2	2.5	100.0
Toplam	80	100.0	

Tablo 1.de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin %92,5'ini resmi ilköğretim okulu yöneticileri, %2,5'ini özel eğitim okulu yöneticileri, %2,5'ini ise özel ilköğretim okulu yöneticileri oluşturmaktadır. Ankete katılan 2 yönetici okul türü ile ilgili soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Tablo 2: Okulun Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	f	%	Kümülatif %
Tam gün eğitim	60	75.0	75.0
İkili eğitim	16	20.0	95.0
Cevapsız	4	5.0	100.0
Toplam	80	100.0	

Tablo.2'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin %75,0'i tam gün eğitim, %20,0'sı ikili eğitim uygulandığını belirtmiştir. Ankete katılan 4 yönetici okulun eğitim durumu ile ilgili soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo 3: Okulun Fiziki Yapısı

Okulun fiziki yapısı	f	%	Kümülatif %
Tek bina	38	47.5	47.5
Çift bina	32	40.0	87.5
Üç bina	5	6.25	93.75
Dört ve üzeri	4	5	98.75
Cevapsız	1	1.25	100.0
Toplam	80	100.0	

Tablo 3'de görüldüğü üzere ankete katılanların %47,5'i okulun fiziki yapısının tek binadan oluştuğunu, %40' çift binadan oluştuğunu, % 6,25'i üç binadan oluştuğunu, %5'i ise dört ve üzeri binadan oluştuğunu belirtmiştir, Ankete katılan 1 yönetici okulunu fiziki yapısı ile ilgili soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 4: Okuldaki Personel Sayısı

Personel sayısı	f	%	Kümülatif %
0-10 arası	10	12.5	12.5
11-20 arası	20	25.0	37.5
21-30 arası	16	20.0	57.5
31-40 arası	17	21.25	78.75
41 ve üzeri	11	13.75	92.5
Cevapsız	6	7.5	100.0
Toplam	80	100.0	

Tablo 4’de görüldüğü üzere personel sayısını tespit etmek için 5’li bir sınıflandırma yapılmıştır. Personel sayısı 0 ile 10 arasındaki okulların oranı %12,5, 11 ile 20 arasındaki okulların oranı %25,0, 21 ile 30 arasındaki okulların oranı %20,0, 31 ile 40 arasındaki okulların oranı %21,25 ve personel sayısı 41 ve üzeri olan okulların oranı ise %7,5’dir. 6 yönetici okuldaki personel sayısı ile ilgili soruya yanıt vermemiştir.

Tablo5: Kıdem

Okulun fiziki yapısı	f	%	Kümülatif %
0-5 yıl arası	39	48.75	48.75
6-10 yıl arası	19	23.75	72.5
11-15 yıl arası	8	10.0	82.5
16-20 yıl arası	8	10.0	92.5
21-yıl ve üzeri	6	7.5	100.0
Toplam	80	100.0	

Tablo 5’de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin % 48,75’i 0-5 yıl, % 23,75’i 6-10 yıl, % 10’u 11-15 yıl, %10’u 16-20 yıl ve % 7,5’i ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum bize ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 0-5 yıl arası kıdeme sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 6: Ankete Katılan Okullardaki Öğrenci Sayısı

Öğrenci sayısı	f	%	Kümülatif %
0-100 arası	4	5.0	5.0
101-200 arası	9	11.25	16.25
201-300 arası	4	5.0	21.25
301-400 arası	14	17.5	38.75
401 ve üzeri	44	55.0	93.75
Cevapsız	5	6.25	100.0
Toplam	80	100.0	

Tablo.6’da görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin % 5’i öğrenci sayılarının 0-100 arası, %11,25’i 101-200 arası, %5’i 201-300 arası, %17,5’i 301-400 arası ve %55’i ise 401 ve üzeri olduğunu belirtmişlerdir. Ankete katılan 5 yönetici okullarındaki öğrenci sayısı ile ilgili soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 7: Okuldaki Görevi

Okuldaki görevi	f	%	Kümülatif %
Müdür	37	46.25	46.25
Müdür başyardımcısı	8	10.0	56.25
Müdür yardımcısı	35	43.75	100.0
Toplam	80	100.0	

Tablo 7’de görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin %46,25’i müdür, %10’u müdür başyardımcısı ve %43,75’i ise müdür yardımcısı olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8: Mezun Olunan Son Eğitim Programı

Eğitim programı	f	%	Kümülatif %
Lisans (Eğitim Fakültesi)	53	66.25	66.25
Lisans (Diğer)	27	33.75	100.0
Toplam	80	100.0	

Tablo 8’de görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin %66.25’i eğitim fakültesi mezunu olduklarını, %33.75’i ise diğer fakültelerden mezun olduklarını belirtmişlerdir. Tablo 9: Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademik Çalışma

Akademik çalışma	f	%	Kümülatif %
Evet	3	3.75	3.75
Hayır	76	95	98.75
Cevapsız	1	1.25	100.0
Toplam	80	100.0	

Tablo.9’da görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin %3,75’i eğitim yönetimi alanında akademik çalışma yaptıklarını, %95’i ise bu alanda akademik çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum bize okul yöneticilerinin akademik çalışma konusunda yetersiz olduklarını göstermektedir. Ankete katılan 1 yönetici akademik çalışma ile ilgili soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 10: Yüksek Lisans veya Doktora Eğitimi

Y. lisans veya doktora	f	%	Kümülatif %
Yüksek lisans	3	3.75	3.75
Doktora	1	1.25	5.0
Devam etmekteyim	3	3.75	8.75
Hayır almadım	73	91.25	100.0
Toplam	80	100.0	

Tablo 10’da görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin %3,75’i eğitimle ilgili herhangi bir ana bilim dalında yüksek lisans eğitimi aldıklarını, %1,25’i doktora eğitimi aldıklarını, %3,75’i yüksek lisans veya doktora eğitimlerinin devam ettiğini ve %73’ü ise yüksek lisans veya doktora eğitimi almadıklarını belirtmişlerdir.

#### 10.4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanma Ve Yetki Devrinde Karşılaştıkları Sorunların Analizi

Bu kısımda ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanma ve yetki devrinde okul işletmesi, personel işleri, eğitim öğretim işleri, öğrenci işleri ve yetki devri konuları ile ilgili karşılaştıkları sorunlara ilişkin analizlere yer verilmiştir. Anova (F) Testi Analizi; bağımsız değişkenlerin kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek için kullanılır. Bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizinde ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılır. Bununla birlikte daha önce de ifade edildiği gibi Anova tablosu gruplar arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirir. Diğer bir ifade ile hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bunun için Scheffe testi tablosu incelenmelidir.

Tablo 11: Okul Türü Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Okul Türü	N	Ort	S. Sp.	F	P
Okul işletmesi 1	İlköğretim okulu	73	2.7671	.99332	2.024	.139
	Özel eğitim okulu	2	3.5000	.70711		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		
	Toplam	77	2.8182	.99641		
Okul işletmesi 2	İlköğretim okulu	73	1.0000	.92776	3.920	.024
	Özel eğitim okulu	2	3.5000	.70711		
	Özel ilköğretim okulu	2	2.5616	.00000		
	Toplam	77	2.5455	.95346		
Okul işletmesi 3	İlköğretim okulu	72	3.3750	.86297	1.579	.213
	Özel eğitim okulu	2	2.5000	.70711		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		
	Toplam	76	3.3684	.86166		
Okul işletmesi 4	İlköğretim okulu	71	3.6197	.68382	.602	.550
	Özel eğitim okulu	2	4.0000	.00000		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		
	Toplam	75	3.6400	.67062		
Okul işletmesi 5	İlköğretim okulu	71	2.8873	.99354	1.587	.212
	Özel eğitim okulu	2	3.5000	.70711		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		
	Toplam	75	2.9333	.99095		
Okul işletmesi 6	İlköğretim okulu	73	2.8082	.95245	1.595	.210
	Özel eğitim okulu	2	3.0000	.00000		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		

	Toplam	77	2.8442	.94681		
Okul işletmesi 7	İlköğretim okulu	73	3.3562	.77046	.717	.491
	Özel eğitim okulu	2	3.5000	.70711		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		
	Toplam	77	3.3766	.76156		
Okul işletmesi 8	İlköğretim okulu	71	3.3803	.72440	1.425	.247
	Özel eğitim okulu	2	4.0000	.00000		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		
	Toplam	75	3.4133	.71836		
Okul işletmesi 9	İlköğretim okulu	73	3.0317	.99294	.239	.788
	Özel eğitim okulu	2	3.5000	.70711		
	Özel ilköğretim okulu	2	3.0000	.00000		
	Toplam	77	3.0260	.97298		
Okul işletmesi 10	İlköğretim okulu	72	3.3611	.81024	1.211	.304
	Özel eğitim okulu	2	4.0000	.00000		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		
	Toplam	76	3.3947	.80131		
Okul işletmesi 11	İlköğretim okulu	72	3.2778	.87568	.727	.487
	Özel eğitim okulu	2	3.5000	.70711		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		
	Toplam	76	3.3026	.86440		
Okul işletmesi 12	İlköğretim okulu	73	3.3014	.92323	1.116	.333
	Özel eğitim okulu	2	4.0000	.00000		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		
	Toplam	77	3.3377	.91206		
	İlköğretim okulu	66	3.3333	.99743	.868	.424

Okul işletmesi 13	Özel eğitim okulu	2	4.0000	.00000		
	Özel ilköğretim okulu	2	4.0000	.00000		
	Toplam	70	3.3714	.98056		
Okul işletmesi 14	İlköğretim okulu	73	2.9041	.86866	1.598	.209
	Özel eğitim okulu	2	3.0000	.00000		
	Özel ilköğretim okulu	2	3.0000	.00000		
	Toplam	77	2.9351	.86356		

Tablo.11’de ilköğretim okulu yöneticilerinin okul türüne göre yetki kullanırken ve yetki devrederken okul işletmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar analiz edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere; okul türüne göre okul işletmesi ile ilgili ikinci sorun açısından resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin ortalamaları ile özel eğitim okulu ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Seheffe analizi sonucuna göre resmi ilköğretim okulu yöneticileri yetki devrederken ve yetki kullanırken özel eğitim ve özel ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla sorunla karşılaşmaktadırlar. Okul türüne göre, resmi ilköğretim okulu yöneticileri, özel eğitim okulu yöneticileri ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin personel işleri, eğitim öğretim işleri, öğrenci işleri ve yetki devri konularında karşılaştıkları sorunlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır,

Tablo 12: Okulun Fiziki Yapısı Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Okulun fiziki yapısı	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Okul işletmesi 19	Tek bina	37	3.1081	.87508	4.312	.007
	Çift bina	32	2.6875	1.02980		
	Üç bina	5	3.8000	.44721		
	Dört ve üzeri	4	4.0000	.00000		
	Toplam	78	3.0256	.96664		
Okul işletmesi 28	Tek bina	36	3.0000	.98561	2.791	.046
	Çift bina	32	2.6250	1.07012		
	Üç bina	5	3.8000	.44721		
	Dört ve üzeri	4	2.2500	.95743		
	Toplam	77	2.8571	1.03510		

Okul işletmesi 34	Tek bina	36	3.0000	.71714	3.087	.032
	Çift bina	32	2.7500	.95038		
	Üç bina	5	3.6000	.54772		
	Dört ve üzeri	4	2.0000	1.41421		
	Toplam	77	2.8831	.88814		

Tablo 12’de görüldüğü üzere; okulun fiziki yapısına göre okul işletmesi ile ilgili karşılaşılan 19.sorun açısından fiziki yapının çift binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticileri, fiziki yapının 4 ve üzeri binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla sorunla karşılaşmaktadırlar. Yine Tablo 12’de görüldüğü üzere okulun fiziki yapısına göre personel işleri ile ilgili karşılaşılan 28. ve 34. sorunlar açısından ilköğretim okulu yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılık Scheffe analizine göre 28. sorun açısından fiziki yapının tek binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticileri ile fiziki yapının üç binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticileri arasındadır. Fiziki yapının tek binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticileri fiziki yapının üç binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla sorunla karşılaşmaktadırlar. Personel işleri ile ilgili 34.sorun ise fiziki yapının üç binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticileri ile fiziki yapının dört ve üzeri binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticileri arasındadır, Buna göre fiziki yapının üç binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticileri, fiziki yapının dört ve üzeri binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla sorunla karşılaşmaktadırlar.

Tablo 13: Okuldaki Personel Sayısı Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Okuldaki Personel Sayısı	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Okul işletmesi 12	0-10 arası	10	2.7000	1.05935	3.014	.024
	11-20 arası	20	2.6000	.88258		
	21-30 arası	16	2.1250	.95743		
	31-40 arası	16	3.1250	.71880		
	41 ve üzeri	11	2.1818	.98165		
	Toplam	73	2.5616	.95723		
Okul işletmesi 19	0-10 arası	10	3.8000	.42164	3.015	.013
	11-20 arası	20	2.9000	1.07115		
	21-30 arası	16	3.1250	.88506		
	31-40 arası	16	3.1875	.83417		
	41 ve üzeri	11	2.4545	1.12815		

	Toplam	73	3.0685	.97651		
Okul işletmesi 30	0-10 arası	10	3.6000	.51640	3.405	.043
	11-20 arası	20	2.2000	1.10501		
	21-30 arası	16	3.0000	1.09545		
	31-40 arası	16	2.5000	1.09545		
	41 ve üzeri	11	2.7273	1.19087		
	Toplam	73	2.7123	1.12397		
Okul işletmesi 60	0-10 arası	10	3.7000	.48305	2.604	.43
	11-20 arası	20	3.2000	.95145		
	21-30 arası	16	3.6875	.60208		
	31-40 arası	16	3.9375	.25000		
	41 ve üzeri	11	3.5455	.93420		
	Toplam	73	3.5890	.74229		

Tablo.13’de görüldüğü üzere; okuldaki personel sayısına göre okul işletmesi ile ilgili karşılaşılan 12. sorun açısından; personel sayısı 21-30 arası olan ilköğretim okullarının yöneticileri ile personel sayısı 31-40 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre personel sayısı 21-30 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri daha fazla sorunla karşılaşmaktadırlar. Diğer tarafları okuldaki personel sayısına göre okul işletmesi ile ilgili karşılaşılan 19.sorun açısından; personel sayısı 0-10 arası olan ilköğretim okullarının yöneticileri ile personel sayısı 41 ve üzeri olan ilköğretim okulu yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre personel sayısı 41 ve üzeri olan ilköğretim okulu yöneticileri 19. sorunla daha fazla karşılaşmaktadırlar. Yine tablo 13’de görüldüğü üzere, okuldaki personel sayısına göre personel işleri ile ilgili karşılaşılan 30. sorun açısından; personel sayısı 0-10 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri ile 11-20 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri arasında %5 seviyesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre personel sayısı 11-20 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri 30. sorun ile daha fazla karşılaşmaktadırlar. Yine tablo 13’de görüldüğü üzere, okuldaki personel sayısına göre öğrenci işleri ile ilgili karşılaşılan 60.sorun açısından; personel sayısı 11-20 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri ile 31-40 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri arasında %5 seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre personel sayısı 11-20 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri öğrenci işleri ile ilgili 60 numaralı sorunla daha fazla karşılaşmaktadırlar.

Tablo 14: Okul Yöneticiliğindeki Kıdem Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Kıdem	N	Ort.	S.Sp.	F	P
	0-5 yıl arası	36	3.7778	.48469	3.111	.020



Okul işletmesi 14	6-10 yıl arası	19	3.5263	.61178		
	11-15 yıl arası	8	3.0000	1.30931		
	16-20 yıl arası	8	3.6250	.51755		
	21 ve üzeri	6	4.0000	.00000		
	Toplam	77	3.6364	.66707		
Okul işletmesi 19	0-5 yıl arası	38	3.1053	.92384	2.899	.028
	6-10 yıl arası	19	3.2632	.87191		
	11-15 yıl arası	8	3.3750	1.06066		
	16-20 yıl arası	8	2.6250	.91613		
	21 ve üzeri	6	2.0000	.89443		
	Toplam	79	3.0380	.96666		
Okul işletmesi 20	0-5 yıl arası	37	3.6486	.53832	5.168	.001
	6-10 yıl arası	19	3.3684	.76089		
	11-15 yıl arası	8	3.3750	1.06066		
	16-20 yıl arası	8	2.3750	.91613		
	21 ve üzeri	6	3.3333	.81650		
	Toplam	78	3.3974	.79511		

Tablo 14’de görüldüğü üzere; okul yöneticiliğindeki kıdem yılına göre okul işletmesi ile ilgili karşılaşılan 14.sorun açısından; kıdem yılı 11-15 yıl arası olan ilköğretim okulu yöneticileri, kıdem yılı 0-5 yıl arası ve 21 ve üzeri olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla sorunla karşılaşmaktadırlar. Yine tablo 14’e göre okul işletmesi ile ilgili 19.sorun açısından kıdem yılı 21 ve üzeri olan ilköğretim okulu yöneticileri, kıdem yılı 6-10 yıl arası olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre söz konusu sorunla daha fazla karşılaşmaktadırlar, Okul işletmesi ile ilgili 20. sorun açısından ise kıdem yıl 16-20 yıl arası olan ilköğretim okulu yöneticileri kıdem yılları sırasıyla 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre söz konusu sorunla daha fazla karşılaşmaktadırlar.

Tablo 15: Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Öğrenci sayısı	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Okul işletmesi 30	0-100 arası	4	3.7500	.50000	2.591	.044
	101-200 arası	9	3.1111	1.16667		

	201-300 arası	4	1.5000	1.00000		
	301-400 arası	14	2.6429	1.08182		
	401 ve üzeri	44	2.6591	1.07710		
	Toplam	75	2.7067	1.11226		
Okul işletmesi 34	0-100 arası	4				
	101-200 arası	9				
	201-300 arası	4				
	301-400 arası	13				
	401 ve üzeri	44				
	Toplam	74				
Okul işletmesi 57	0-100 arası	4				
	101-200 arası	9				
	201-300 arası	4				
	301-400 arası	14				
	401 ve üzeri	44				
	Toplam	75				
Okul işletmesi 61	0-100 arası	4				
	101-200 arası	9				
	201-300 arası	4				
	301-400 arası	14				
	401 ve üzeri	44				
	Toplam	75				

Tablo.15’de görüldüğü üzere; okuldaki öğrenci sayısına göre personel işleri ile ilgili karşılaşılan 30 numaralı sorun açısından; öğrenci sayısı 201-300 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri, öğrenci sayısı 0-100 arası olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla sorunla karşılaşmaktadırlar. Personel işleri ile ilgili karşılaşılan 34 numaralı sorun açısından öğrenci sayıları 201-300 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri, diğer yöneticilere göre bu sorunla daha fazla karşılaşmaktadırlar. Öğrenci işleri ile ilgili karşılaşılan sorunlara bakıldığında ise öğrenci sayısı 201-300 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri, öğrenci sayısı 101-

200 arası olan ve öğrenci sayısı 401 ve üzeri olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre 57 numaralı sorunla daha fazla karşılaşmaktadırlar, Öğrenci işleri ile ilgili karşılaşılan 61 numaralı sorunla ise öğrenci sayısı 301-400 arası olan ilköğretim okulu yöneticileri öğrenci sayısı 401 ve üzeri olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla karşılaşmaktadırlar.

Tablo 16: Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Okuldaki göreviniz	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Okul işletmesi 11	Okul müdürü	36	2.5278	.940070	3.34 4	.041
	Müdür başyardımcısı	8	2.6250	1.50594		
	Müdür yardımcısı	35	3.1143	.86675		
	Toplam	79	2.7975	1.00486		
Okul işletmesi 22	Okul müdürü	37	3.0541	.97028	4.19 3	.019
	Müdür başyardımcısı	7	3.8571	.37796		
	Müdür yardımcısı	35	3.5429	.81684		
	Toplam	79	3.3418	.90421		
Okul işletmesi 33	Okul müdürü	37	3.1081	.69856	3.729	.029
	Müdür başyardımcısı	7	3.8571	.37796		
	Müdür yardımcısı	35	3.3429	.72529		
	Toplam	79	3.2785	.71498		
Okul işletmesi 71	Okul müdürü	35	2.8571	1.00419	4.206	.019
	Müdür başyardımcısı	7	3.8571	.37796		
	Müdür yardımcısı	32	3.3125	.93109		
	Toplam	74	3.1486	.97478		
Okul işletmesi 72	Okul müdürü	36	2.9722	.90982	3.495	.036
	Müdür başyardımcısı	7	3.8571	.37796		
	Müdür yardımcısı	32	3.3438	.93703		
	Toplam	75	3.2133	.91966		

Tablo 16’da görüldüğü üzere; okuldaki göreviniz değişkenine göre okul işletmesi ile ilgili karşılaşılan 11 numaralı sorun ile okul müdürleri müdür yardımcılarına göre daha fazla karşılaşmaktadırlar. Okul işletmesi ile ilgili 22 numaralı sorun ile ise yine okul müdürleri, müdür başyardımcılarına göre daha fazla karşılaşmaktadırlar. Personel işleri ile ilgili 33 numaralı sorun ile okul müdürleri, müdür başyardımcılarına göre daha fazla karşılaşmaktadırlar. Yetki devri ile ilgili olarak karşılaşılan 71 ve 72 numaralı sorunlar ile yine okul müdürleri, müdür başyardımcılarına göre daha fazla karşılaşmaktadırlar.

Tablo 17: Yüksek Lisans veya Doktora Eğitimi Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Yüksek lisans veya doktora	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Okul işletmesi 23	Yüksek lisans	3	1.6667	1.15470	3.171	.030
	Doktora	2	3.5000	.70711		
	Devam ediyor	3	3.3333	.57735		
	Hayır	64	3.4219	.97272		
	Toplam	72	3.3472	1.00925		
Okul işletmesi 27	Yüksek lisans	3	2.0000	1.73205	4.597	.005
	Doktora	2	3.5000	.70711		
	Devam ediyor	3	2.3333	1.15470		
	Hayır	71	3.4507	.77069		
	Toplam	79	3.3544	.87761		
Okul işletmesi 58	Yüksek lisans	3	1.3333	.57735	3.179	.029
	Doktora	2	2.5000	.70711		
	Devam ediyor	3	2.0000	1.73205		
	Hayır	68	2.9559	1.01384		
	Toplam	76	2.8421	1.07148		

Tablo.17’de görüldüğü gibi, okul işletmesi ile ilgili olarak karşılaşılan 23 numaralı sorun, personel işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 27 numaralı sorun ve öğrenci işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 58 numaralı sorun ile yüksek lisans mezunu ilköğretim okulu yöneticileri, yüksek lisans veya doktora eğitimi almayan ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla karşılaşmaktadırlar,

#### 10.4.3. t Testi analizi

t testi, hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. t testi ile ila grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t testi, küçük örnekleme-

lerle de çalışmaya imkân verdiği için, araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır. t dağılımından yararlanarak;

1- İncelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değer in önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığının,

2- İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığının,

3- İncelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinde farklılığın olup olmadığının incelenmesine yönelik analizler yapılabilir.

Bu nedenle üç tür t testi bulunmaktadır, Bunlar tek grup t testi (one sample t test), bağımsız iki grup arasındaki farkların t testi (independent samples t test) ve eşleştirilmiş iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik t testi (paired samples t test) dir. Bir araştırmada çoğu kez farklı ana kütlelerden elde edilen gruplar arasında karşılaştırma yapmak gerekir. İşte bu gibi analizlerde bağımsız iki grup arası farkların t testi kullanılır. Örneğin tam gün eğitim veren okulların yöneticileri ile ikili eğitim veren okulların yöneticilerinin yetki kullanımını ve yetki devrindeki sorunlarla karşılaşma sıklıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Bu nedenle bu çalışmada bağımsız iki grup arasındaki farkları tespit etmeye yönelik olarak “independent samples t test” uygulanmıştır.

Tablo 18: Okulun Eğitim Durumu Değişkenine Göre t Tablosu

Değişkenler	Okulun Eğitim Durumu	N	Ort	S. Sp.	t	P
Okul işletmesi 1	Tam gün eğitim	73	2.7671	.99332	-1.033	.417
	İkili eğitim	2	3.5000	.70711	-1.428	
Okul işletmesi 2	Tam gün eğitim	73	2.5616	.92776	-1.415	.384
	İkili eğitim	2	3.5000	.70711	-1.834	
Okul işletmesi 3	Tam gün eğitim	72	3.3750	.86297	1.418	.538
	İkili eğitim	2	2.5000	.70711	1.715	
Okul işletmesi 4	Tam gün eğitim	71	3.6197	.68382	-.781	.078
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-4.686	
Okul işletmesi 5	Tam gün eğitim	71	2.8873	.99354	-.863	.524
	İkili eğitim	2	3.5000	.70711	-1.193	
Okul işletmesi 6	Tam gün eğitim	73	2.8082	.95245	-.283	.038
	İkili eğitim	2	3.0000	.00000	-1.720	
Okul işletmesi 7	Tam gün eğitim	73	3.3562	.77046	-.261	.595
	İkili eğitim	2	3.5000	.70711	-.283	
	Tam gün eğitim	71	3.3803	.72440	-1.202	.015

Okul işletmesi 8	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-7.209	
Okul işletmesi 9	Tam gün eğitim	73	3.0137	.99294	-.686	.511
	İkili eğitim	2	3.5000	.70711	-.947	
Okul işletmesi 10	Tam gün eğitim	72	3.3611	.81024	-1.108	.053
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-6.691	
Okul işletmesi 11	Tam gün eğitim	72	3.2778	.87568	-.355	.524
	İkili eğitim	2	3.5000	.70711	-.435	
Okul işletmesi 12	Tam gün eğitim	73	3.3014	.92323	-1.063	.054
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-6.465	
Okul işletmesi 13	Tam gün eğitim	66	3.3333	.99743	-.938	.037
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-5.430	
Okul işletmesi 14	Tam gün eğitim	73	2.9041	.86866	-.155	.055
	İkili eğitim	2	3.0000	.00000	-.943	

Tablo.18’de görüldüğü gibi, tam gün eğitim yapan ilköğretim okullarının yöneticileri ile ikili eğitim yapan ilköğretim okullarının yöneticileri arasında okul işletmesi ile ilgili sorunlar açısından farklılık olup olmadığı t testi ile analiz edilmiştir. Buna göre okul işletmesi ile ilgili 6., 8. ve 13. sorunlar açısından tam gün eğitim veren okul yöneticileri ile ikili eğitim veren okul yöneticileri arasında %5 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında tam gün eğitim veren ilköğretim okulları yöneticileri, ikili eğitim veren ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla sorun yaşamaktadırlar

Tablo 19: Okulun Eğitim Durumu Değişkenine Göre t Tablosu

Değişkenler	Okulun Eğitim Durumu	N	Ort	S. Sp.	t	P
Okul işletmesi 30	Tam gün eğitim	73	2.6849	1.11650	-.396	.012
	İkili eğitim	2	3.0000	.00000	-2.411	
Okul işletmesi 36	Tam gün eğitim	72	3.4167	.72675	-1.128	.014
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-6.811	
Okul işletmesi 50	Tam gün eğitim	73	3.0548	.99848	-1.330	.037
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-8.088	

Okul işletmesi 52	Tam gün eğitim	71	3.2676	.87762	-1.172	.026
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-7.032	
Okul işletmesi 55	Tam gün eğitim	71	3.3099	.87164	-1.112	.041
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-6.672	
Okul işletmesi 56	Tam gün eğitim	72	3.2500	.81793	.429	.049
	İkili eğitim	2	3.0000	.00000	2.594	
Okul işletmesi 58	Tam gün eğitim	70	2.7714	1.07907	-.298	.010
	İkili eğitim	2	3.0000	.00000	-1.772	
Okul işletmesi 63	Tam gün eğitim	72	3.3889	.84845	-1.012	.030
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-6.112	
Okul işletmesi 64	Tam gün eğitim	69	3.3043	.82790	-1.180	.039
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-6.980	
Okul işletmesi 67	Tam gün eğitim	71	3.3662	.83220	-1.070	.049
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-6.417	
Okul işletmesi 70	Tam gün eğitim	68	3.3382	.87435	-1.063	.042
	İkili eğitim	2	4.0000	.00000	-6.241	

Tablo.19’da görüldüğü gibi, tam gün eğitim yapan ilköğretim okullarının yöneticileri ile ikili eğitim yapan ilköğretim okullarının yöneticileri arasında personel işleri, öğrenci işleri ve yetki devri konularında karşılaşılan sorunlar açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ortalamalara bakıldığında tam gün eğitim veren okulların yöneticilerinin personel işleri, öğrenci işleri ve yetki devri ile ilgili sorunlarla daha fazla karşılaştıkları görülmektedir.

Tablo 20: Mezun Olunan Son Eğitim Programı Değişkenine Göre t Tablosu

Değişkenler	Mezun Olunan Son Eğitim Programı	N	Ort	S. Sp.	t	P
Okul işletmesi 14	Lisans(Eğitim fakültesi)	51	3.6667	.55377	.808	.050
	Lisans(Diğer)	21	3.5238	.92839	.659	
Okul işletmesi 19	Lisans(Eğitim fakültesi)	53	3.1132	.89142	1.008	.021
	Lisans(Diğer)	21	2.8571	1.19523	.889	

Okul işletmesi 23	Lisans(Eğitim fakültesi)	48	3.1875	1.04487	-2.197	.003
	Lisans(Diğer)	20	3.7500	.71635	-2.557	
Okul işletmesi 68	Lisans(Eğitim fakültesi)	51	3.2745	.80196	-.321	.040
	Lisans(Diğer)	20	3.3500	1.08942	-.281	

Tablo 20’de görüldüğü gibi, eğitim fakültesi mezunu olan ilköğretim okulu yöneticileri, okul işletmesi ile ilgili olarak karşılaşılan 14 ve 19 numaralı sorunlarla, diğer fakültelerden mezun ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha az karşılaşmaktadırlar. Okul işletmesi ile ilgili 23 numaralı sorun ile ise diğer fakültelerden mezun olan ilköğretim okulu yöneticileri, eğitim fakültesi mezunlarına göre daha az karşılaşmaktadırlar. Yetki devri ile ilgili olarak karşılaşılan 68 numaralı sorun ile ise diğer fakültelerden mezun olan ilköğretim okulu yöneticileri, eğitim fakültesi mezunu olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha az karşılaşmaktadırlar.

Tablo 21: Eğitim Yönetiminde Yapılan Akademik Çalışma Değişkenine Göre t Tablosu

Değişkenler	Akademik Çalışma	N	Ort	S. Sp.	t	P
Okul işletmesi 13	Evet	3	3.0000	1.73205	-.722	.016
	Hayır	74	3.3649	.82053	-.363	
Okul işletmesi 37	Evet	3	3.0000	1.73205	-1.205	.004
	Hayır	73	3.5479	.72727	-.546	
Okul işletmesi 42	Evet	3	3.0000	1.73205	-.675	.004
	Hayır	74	3.3108	.73886	-.310	
Okul işletmesi 45	Evet	3	3.0000	1.73205	-.184	.029
	Hayır	75	3.0933	.82484	-.093	
Okul işletmesi 47	Evet	3	2.0000	.76287	-2.957	.007
	Hayır	72	3.4028	.76287	-1.397	
Okul işletmesi 52	Evet	3	3.0000	1.73205	-.523	.021
	Hayır	73	3.2740	.85408	-.273	
Okul işletmesi 55	Evet	3	3.0000	1.73205	-.703	.017
	Hayır	73	3.3562	.82276	-.355	
Okul işletmesi 56	Evet	3	3.0000	1.73205	-.518	.007
	Hayır	74	3.2432	.75509	-.242	



Okul işletmesi 59	Evet	3	2.3333	1.52753	-3.085	.024
	Hayır	73	3.6301	.67714	-1.465	
Okul işletmesi 61	Evet	3	3.0000	1.73205	-1.375	.007
	Hayır	75	3.6267	.73104	-.624	
Okul işletmesi 63	Evet	2	2.5000	2.12132	-1.466	.015
	Hayır	75	3.4133	.83978	-.608	
Okul işletmesi 66	Evet	3	3.0000	1.73205	-1.052	.018
	Hayır	73	3.5205	.80121	-.518	
Okul işletmesi 69	Evet	2	2.5000	2.12132	-2.312	.001
	Hayır	72	3.6528	.65348	-.768	
Okul işletmesi 70	Evet	2	2.0000	.00000	-2.277	.045
	Hayır	71	3.3803	.85132	-13.662	

Tablo 21 'de görüldüğü gibi, okul işletmesi ile ilgili olarak karşılaşılan 13 numaralı sorun ile akademik çalışma yapan ilköğretim okulu yöneticileri, akademik çalışma yapmayanlara göre daha fazla karşılaşmaktadırlar. Personel işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 13 numaralı sorun ile akademik çalışma yapan ilköğretim okulu yöneticileri, akademik çalışma yapmayanlara göre daha fazla karşılaşmaktadırlar. Eğitim öğretim işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 42, 45 ve 47 numaralı sorunlar ile akademik çalışma yapan ilköğretim okulu yöneticileri, akademik çalışma yapmayanlara göre daha fazla karşılaşmaktadırlar. Öğrenci işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 52, 55, 56, 59 ve 61 numaralı sorunlar ile akademik çalışma yapan ilköğretim okulu yöneticileri, akademik çalışma yapmayanlara göre daha fazla karşılaşmaktadırlar. Yetki devri ile ilgili olarak karşılaşılan 63, 66, 69 ve 70 numaralı sorunlar ile akademik çalışma yapan ilköğretim okulu yöneticileri, akademik çalışma yapmayanlara göre daha fazla karşılaşmaktadırlar.

#### 10.4.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanma ve Yetki Devrinde Karşılaştıkları Sorunların Performanslarına Etkisinin Analizi

Bu kısımda ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanma ve yetki devrinde okul işletmesi, personel işleri, eğitim öğretim işleri, öğrenci işleri ve yetki devri konuları ile ilgili karşılaştıkları sorunların performanslarına olan etkisine ilişkin analizlere yer verilmiştir.

##### 10.4.4.1. Anova (F) Testi Analizi

Anova, bağımsız değişkenlerin kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek için kullanılır. Bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizinde ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılır. Bununla birlikte daha önce de ifade edildiği gibi Anova tablosu gruplar arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirir. Diğer bir ifade ile hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bunun için Scheffe testi tablosu incelenmelidir.

Tablo 22: Okul Türü Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Okul türü	N	Ort	S. Sp.	F	P
Okul işletmesi 12	İlköğretim okulu	74	1.6757	.77827	3.731	.029
	Özel eğitim okulu	2	1.0000	.00000		
	Özel ilköğretim okulu	2	3.0000	.00000		
	Toplam	78	1.6923	.79459		
Okul işletmesi 13	İlköğretim okulu	74	1.6486	.78396	3.735	.028
	Özel eğitim okulu	2	1.0000	.00000		
	Özel ilköğretim okulu	2	3.0000	.00000		
	Toplam	78	1.6667	.80043		

Tablo 22’de ilköğretim okulu yöneticilerinin okul türüne göre yetki devrederken okul işletmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunların performanslarına olan etkisi analiz edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere; okul türüne göre okul işletmesi ile ilgili 12. ve 13. sorunlar özel ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin ve özel eğitim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir.

Tablo 23: Okulun Fiziki Yapısı Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Okulun fiziki yapısı	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Personel işleri 10	Tek bina	38	1.7632	.67521	4.946	.003
	Çift bina	32	2.1563	.72332		
	Üç bina	5	1.8000	.83666		
	Dört ve üzeri	4	3.0000	.00000		
	Toplam	79	1.9873	.74237		
Eğitim öğretim işleri 2	Tek bina	38	1.8158	.76601	4.600	.005
	Çift bina	32	2.3750	.70711		
	Üç bina	5	2.4000	.89443		
	Dört ve üzeri	4	2.7500	.50000		
	Toplam	79	2.1266	.79044		
Eğitim öğretim işleri 3	Tek bina	38	1.5789	.64228	3.733	.015
	Çift bina	32	2.1563	.76662		

	Üç bina	5	1.8000	1.09545		
	Dört ve üzeri	4	1.7500	.50000		
	Toplam	79	1.8354	.75838		
Eğitim öğretim işleri 5	Tek bina	38	1.5789	.64228	2.781	.047
	Çift bina	32	2.0938	.81752		
	Üç bina	5	1.8000	1.09545		
	Dört ve üzeri	4				
	Toplam	79	1.8101	.76921		
Eğitim öğretim işleri 8	Tek bina	38	1.6053	.59455	3.191	.028
	Çift bina	32	2.0938	.81752		
	Üç bina	5	2.0000	1.00000		
	Dört ve üzeri	4	2.2500	.50000		
	Toplam	79	1.8608	.74652		
Öğrenci işleri2	Tek bina	38	1.5789	.72154	3.341	.024
	Çift bina	32	2.1563	.88388		
	Üç bina	5	2.2000	.83666		
	Dört ve üzeri	4	2.0000	.81650		
	Toplam	79	1.8734	.83769		
Yetki devri 11	Tek bina	38	1.6579	.53405	2.961	.038
	Çift bina	32	1.7188	.81258		
	Üç bina	5	1.2000	.44721		
	Dört ve üzeri	4	2.5000	.57735		
	Toplam	79	1.6962	.68602		

Tablo 23’de ilköğretim okulu yöneticilerinin okulun fiziki yapısına göre yetki kullanırken ve yetki devrederken personel işleri, eğitim öğretim işleri, öğrenci işleri ve yetki devri ile ilgili karşılaştıkları sorunların performanslarına olan etkisi analiz edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere; personel işleri ile ilgili, olarak karşılaşılan 10 numaralı sorun; dört ve üzeri binadan oluşan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, tek binadan oluşan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Buradan okullarda

bina sayı-sının artmasıyla birlikte personel işlerinde karmaşıklığın arttığı ve bu durumun yöneticilerin performanslarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşabiliriz. Yine Tablo 23'e göre eğitim öğretim işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 2, 3, 5 ve 8 numaralı sorunlar ile öğrenci işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 2 numaralı sorunun çift binada faaliyet gösteren ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, tek binada faaliyet gösteren ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla etkilemektedir. Son olarak yetki devri ile ilgili olarak karşılaşılan 11 numaralı sorun fiziki yapının dört ve üzeri binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, fiziki yapının üç binadan oluştuğu ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir.

Tablo 24: Okuldaki Personel Sayısı Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Okuldaki Personel Sayısı	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Okul işletmesi 6	0-10 arası	10	1.6000	.69921	3.425	.013
	11-20 arası	20	1.8500	.74516		
	21-30 arası	16	2.1250	.71880		
	31-40 arası	17	2.2353	.75245		
	41 ve üzeri	11	2.6364	.67420		
	Toplam	74	2.0811	.77206		
Okul işletmesi 12	0-10 arası	10	1.7000	.82327	3.307	.015
	11-20 arası	20	1.3500	.58714		
	21-30 arası	16	1.6250	.71880		
	31-40 arası	17	1.7059	.84887		
	41 ve üzeri	11	2.3636	.80904		
	Toplam	74	1.6892	.79253		

Tablo 24'de görüldüğü üzere; okuldaki personel sayısına göre okul işletmesi ile ilgili karşılaşılan 6.sorun açısından; personel sayısı 41 ve üzeri olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performansları, personel sayısı 0-10 arası ve 11-20 arası olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedir. Yine Tablo 24'de görüldüğü gibi, okul işletmesi ile ilgili olarak karşılaşılan 12.sorun açısından; personel sayısı 41 ve üzeri olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performansları, personel sayısı 11-20 arası olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedir.

Tablo 25: Okul Yöneticiliğindeki Kıdem Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Kıdem	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Öğrenci işleri 4	0-5yıl arası	39	2.0769	.77407	3.199	.018
	6-10yıl arası	19	1.7368	.65338		
	11-15yıl arası	8	1.2500	.70711		
	16-20 yıl arası	8	1.8750	.99103		
	21 ve üzeri	8	2.5000	.54772		
	Toplam	80	1.9250	.79197		

Tablo 25’de görüldüğü üzere; okul yöneticiliğindeki kıdem yılına göre öğrenci işleri ile ilgili karşılaşılan 4 numaralı sorun, 0-5 yıl arası kıdeme sahip ilköğretim okulu yöneticileri ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını 11-15 yıl arası kıdeme sahip ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha hızla etkilemektedir.

Tablo 26: Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Öğrenci sayısı	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Okul işletmesi 2	0-100 arası	4	1.2500	.50000	3.164	.019
	101-200 arası	9	2.5556	.72648		
	201-300 arası	4	1.7500	.95743		
	301-400 arası	14	2.3571	.74495		
	401 ve üzeri	44	2.0455	.68044		
	Toplam	75	2.1067	.74568		
Personel işleri 4	0-100 arası	4	1.2500	.50000	2.618	.042
	101-200 arası	9	1.6667	.70711		
	201-300 arası	4	2.7500	.50000		
	301-400 arası	14	1.7857	.89258		
	401 ve üzeri	44	2.0000	.71528		
	Toplam	75	1.9200	.76688		

Eğitim retim işleri 12	0-100 arası	4	1.7500	.50000	3.919	.006
	101-200 arası	9	1.8889	.78174		
	201-300 arası	4	1.0000	.00000		
	301-400 arası	14	1.3571	.74495		
	401 ve zeri	44	2.0682	.75937		
	Toplam	75	1.8400	.78912		
Öğrenci işleri 5	0-100 arası	4	1.5000	.57735	2.556	.046
	101-200 arası	9	2.2222	.8333		
	201-300 arası	4	1.0000	.00000		
	301-400 arası	14	1.9286	.73005		
	401 ve zeri	44	2.0000	.71528		
	Toplam	75	1.9333	.74132		

Tablo.26’da görüldüğü üzere: okuldaki ğrenci sayısına göre okul işletmesi ile ilgili karşılaşılan 30 numaralı sorun; ğrenci sayısı 101-200 arası olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, ğrenci sayısı 0-100 arası olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir, Personel işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 4 numaralı sorun; ğrenci sayısı 201-300 arası olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, ğrenci sayısı 0-100 arası olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla etkilemektedir. Eğitim retim işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 12 numaralı sorun; ğrenci sayısı 401 ve üzeri olan ilköğretim okulu ğrencilerinin performanslarını, ğrenci sayısı 301400 arası olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Son olarak ğrenci işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 5 numaralı sorun ğrenci sayısı 01-200 arası olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, ğrenci sayısı 201-300 arası olan ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha fazla etkilemektedir.

Tablo 27: Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Okuldaki Göreviniz	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Personel işleri 8	Okul müdürü	37	1.8108	.77595	3.527	.034
	Müdür başyardımcısı	8	1.1250	.35355		
	Müdür yardımcısı	35	1.8857	.75815		
	Toplam	80	1.7750	.76266		

Öğrenci işleri 9	Okul müdürü	37	2.1351	.82199	4.806	.011
	Müdür başyardımcısı	8	1.2500	.46291		
	Müdür yardımcısı	35	1.8286	.74698		
	Toplam	80	1.9125	.79863		
Yetki devri 10	Okul müdürü	37	1.9189	.68225	3.563	.033
	Müdür başyardımcısı	8	1.2500	.46291		
	Müdür yardımcısı	35	1.6571	.72529		
	Toplam	80	1.7375	.70699		

Tablo.27’de görüldüğü üzere; okuldaki görev türüne göre personel işleri ile ilgili karşılaşılan 8 numaralı sorun; müdür yardımcısı olarak görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, müdür başyardımcısı olarak görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Öğrenci işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 9 numaralı sorun okul müdürlerinin performanslarını, müdür başyardımcılarının performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Son olarak yetki devri ile ilgili olarak karşılaşılan 10 numaralı sorun; okul müdürlerinin performanslarını, müdür başyardımcılarının performanslarına göre daha fazla etkilemektedir.

Tablo 28: Yüksek Lisans veya Doktora Eğitimi Değişkenine Göre Anova Tablosu

Değişkenler	Yüksek Lisans veya Doktora	N	Ort.	S.Sp.	F	P
Okul işletmesi 3	Yüksek lisans	3	3.0000	.00000	4.030	.010
	Doktora	2	2.5000	.70711		
	Devam ediyor	3	2.3333	1.15470		
	Hayır	72	1.6806	.76594		
	Toplam	80	1.7750	.81092		
Okul işletmesi 13	Yüksek lisans	3	3.0000	.00000	3.982	.011
	Doktora	2	1.0000	.00000		
	Devam ediyor	3	2.0000	1.00000		
	Hayır	72	1.6111	.76094		
	Toplam	80	1.6625	.79466		

Personel işleri 3	Yüksek lisans	3	3.0000	.00000	3.785	.014
	Doktora	2	1.5000	.70711		
	Devam ediyor	3	2.3333	.57735		
	Hayır	72	1.6944	.74378		
	Toplam	80	1.7625	.76710		
Personel işleri 9	Yüksek lisans	3	2.3333	1.15470	4.439	.006
	Doktora	2	3.0000	.00000		
	Devam ediyor	3	2.6667	.57735		
	Hayır	72	1.6667	.67135		
	Toplam	80	1.7625	.73336		
Eğitim öğretim işle-ri 11	Yüksek lisans	3	3.0000	.00000	4.439	.006
	Doktora	2	2.500	.70711		
	Devam ediyor	3	2.0000	.00000		
	Hayır	72	1.6806	.70863		
	Toplam	80	1.7625	.73336		
Öğrenci işleri 3	Yüksek lisans	3	2.3333	1.15470	2.954	.038
	Doktora	2	2.0000	.00000		
	Devam ediyor	3	3.0000	.00000		
	Hayır	72	1.7500	.78274		
	Toplam	80	1.8250	.80779		
Öğrenci işleri 7	Yüksek lisans	3	2.0000	1.00000	3.542	.018
	Doktora	2	1.5000	.70711		
	Devam ediyor	3	3.0000	.00000		
	Hayır	72	1.6806	.70863		
	Toplam	80	1.7375	.74194		

Tablo.28’de görüldüğü üzere; okul işletmesi ile ilgili karşılaşılan 3 numaralı sorun; yüksek lisans mezunu olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, yüksek lisans



veya doktora eğitimi almamış olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Yine okul işletmesi ile ilgili olarak karşılaşılan 13 numaralı sorun yüksek lisans mezunu olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, doktora mezunu olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Personel işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 3 numaralı sorun; yüksek lisans mezunu olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, yüksek lisans veya doktora eğitimi almamış olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Yine personel işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 9 numaralı sorun; doktora mezunu olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, yüksek lisans veya doktora eğitimi almamış olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Eğitim öğretim işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 11 numaralı sorun; yüksek lisans mezunu olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, yüksek lisans veya doktora eğitimi almamış olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Öğrenci işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 3 numaralı ve 7 numaralı sorunlar; yüksek lisans veya doktora eğitimine devam eden ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, okul müdürlerinin performanslarını, yüksek lisans veya doktora eğitimi almamış olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir.

#### 10.4.4.2. t Testi analizi

Bu bölümde okulun eğitim durumu, mezun olunan son eğitim programı ve eğitim yönetimi alanında yapılan akademik çalışma değişkenlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına ilişkin analizlere yer verilmiştir.

Tablo 29: Okulun Eğitim Durumu Değişkenine Göre t Tablosu

Değişkenler	Okulun Eğitim Durumu	N	Ort	S. Sp.	t	P
Personel işleri 2	Tam gün eğitim	60	1.6000	.58802	-1.843	.044
	İkili eğitim	16	1.9375	.85391	-1.490	
Öğrenci işleri 9	Tam gün eğitim	60	1.8667	.83294	-.865	.035
	İkili eğitim	16	2.0625	.68007	-.973	
Öğrenci işleri 11	Tam gün eğitim	60	1.550	.72311	1.240	.014
	İkili eğitim	16	1.3125	.47871	1.565	
Yetki devri 5	Tam gün eğitim	60	1.4333	.53256	-1.909	.016
	İkili eğitim	16	1.7500	.77460	-1.541	

Okulun eğitim durumu değişkenine göre; okul işletmesi ve eğitim öğretim işleri ile ilgili sorunların, tam gün eğitim yapan ve ikili eğitim yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin performansları arasında anlamlı farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir. Tablo 29'da görüldüğü gibi, personel işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 2 numaralı sorun; ikili eğitim yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, tam gün eğitim yapan ilköğretim okullarının yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Öğrenci işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 9 numaralı sorun; ikili eğitim yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, tam gün eğitim yapan ilköğretim okullarının yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Öğrenci işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 11 numaralı sorun; tam gün

eğitim yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, ikili eğitim yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir. Yetki devri ile ilgili olarak karşılaşılan 5 numaralı sorun; ikili eğitim yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını, tam gün eğitim Yapan ilköğretim okullarının yöneticilerinin performanslarına göre daha fazla etkilemektedir.

Tablo 30: Mezun Olunan Son Eğitim Programı Değişkenine Göre t Tablosu

Değişkenler	Mezun Olunan Son Eğitim Programı	N	Ort	S. Sp.	t	P
Personel işleri 10	Tam gün eğitim	53	2.0189	.69311	.335	.014
	İkili eğitim	22	1.9545	.89853	.301	
Eğitim öğretim işleri 2	Tam gün eğitim	53	2.1132	.75091	-.339	.044
	İkili eğitim	22	2.1818	.90692	-.313	
Eğitim öğretim işleri 9	Tam gün eğitim	53	1.7358	.83553	1.201	.014
	İkili eğitim	22	1.5000	.59761	1.375	
Öğrenci işleri 12	Tam gün eğitim	53	1.5660	.77234	1.396	.002
	İkili eğitim	22	1.3182	.47673	1.687	
Yetki devri 6	Tam gün eğitim	53	1.6226	.71324	1.554	.016
	İkili eğitim	22	1.3636	.49237	1.804	

Mezun olunan son eğitim programı değişkenine göre; okul işletmesi ile ilgili sorunların, eğitim fakültesi mezunu yöneticiler ile diğer fakültelerden mezun yöneticilerin performansları arasında anlamlı farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle okul işletmesi ile ilgili sorunlara ilişkin sonuçlar tabloda yer almamaktadır. Tablo.30'da görüldüğü gibi, personel işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 10 numaralı sorun; eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin performanslarını daha fazla etkilemektedir. Eğitim öğretim işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 2 numaralı sorun; diğer fakültelerden mezun olan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını daha fazla etkilemektedir. Eğitim öğretim işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 9 numaralı sorun; eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin performanslarını daha fazla etkilemektedir. Öğrenci işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 12 numaralı sorun; eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin performanslarını daha fazla etkilemektedir, Yetki devri ile ilgili olarak karşılaşılan 6 numaralı sorun; eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin performanslarını daha fazla etkilemektedir.

Tablo 31: Eğitim Yönetiminde Yapılan Akademik Çalışma Değişkenine Göre t Tablosu

Değişkenler	Akademik Çalışma	N	Ort	S. Sp.	t	P
Öğrenci işleri 9	Evet	3	2.6667	.57735	.775	.030
	Hayır	2	2.0000	1.41421	.632	

Yetki devri 1	Evet	3	2.3333	.57735	.387	.030
	Hayır	2	2.0000	1.41421	.316	
Yetki devri 7	Evet	3	1.6667	.57735	-.387	.030
	Hayır	2	2.0000	1.41421	-.316	

Eğitim yönetiminde yapılan akademik çalışma değişkenine göre; okul işletmesi, personel işleri ve eğitim öğretim işleri ile ilgili olarak karşılaşılan sorunlar, akademik çalışma yapan ve yapmayan ilköğretim okulu yöneticilerinin performansları üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmamıştır. Tablo.31’de görüldüğü gibi, öğrenci işleri ile ilgili olarak karşılaşılan 9 numaralı sorun; akademik çalışma yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını daha fazla etkilemektedir. Yetki devri ile ilgili olarak karşılaşılan 1 numaralı sorun; akademik çalışma yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını daha fazla etkilemektedir, Yetki devri ile ilgili olarak karşılaşılan 7 numaralı sorun; akademik çalışma yapmayan ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını daha fazla etkilemektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuçlar;

Araştırma sürecinde elde edilen verilerin istatistikî analizlerinden şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticilerin çoğunluğu 0-5yıl kıdeme sahiptir.
- Yöneticilerin çoğu resmi İlköğretim Okulunda görev yapmaktadır.
- Yöneticilerin çoğunluğu müdür olarak görev yapmaktadır.
- Yöneticilerin çoğu dört yıllık bir fakülteden mezundur.
- Yöneticilerin çoğu 11-20 personelle çalışmaktadır.
- Yöneticilerin çoğu 401 ve üzeri öğrenci sayısına sahip okullarda görev yapmaktadır.
- Resmi ilköğretim okulu yöneticileri yetki kullanırken daha fazla sorun yaşamaktadır.
- Okul Müdürleri, Müdür yardımcılara göre okul işletmesi sorunuyla daha fazla karşılaşmaktadır.
- Tam gün eğitim veren okulların yöneticileri personel işleri ve yetki devri ile ilgili sorunlarla daha fazla karşılaşmaktadır.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “Çoğu Zaman” düzeyinde sorun yaşadıkları maddeler; “Yetki devrinde astların kendine güvenememesi”, “Yetki devrinde astların istekli olmamaları” maddeleridir.

### Öneriler;

- Okul müdürleri, yardımcılarının çağdaş yöneticiliği öğrenmelerini, kendilerini geliştirmelerini sağlamak için yetki devri gerçekleştirmelidirler.
- Okul yöneticilerinin yetki ve yetki devri alanları, sınırları ve düzeyleri, gerekli kanun, yönetmelik ve yönergeler gözden geçirilerek yeniden belirlenmeli ve daha anlaşılır ve açık hale getirilerek artırılmalıdır,
- Okul yöneticileri yetkilerini kullanırken, insan ilişkilerine daha çok önem vererek örgüt iklimini ve kültürünü iyileştirmelidirler.

- Bu araştırma Kars il Merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirildiği için, araştırma sonuçlarını tüm ilköğretim yöneticilerine genellemek sakıncalı olacaktır. Bu sebeple farklı illeri kapsayan benzer araştırmaların yapılması faydalı olacaktır.
- Bu araştırmada bulgular okul yöneticilerinin algılarına göre değerlendirilmiştir. Öğretmenler, Eğitim müfettişleri ve okuldaki yardımcı personelin algılarına dayalı araştırmalar yapılması konunun daha iyi araştırılması açısından yararlı olabilir.

## KAYNAKÇA

Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Akademi

Aytürk, N. (2003) *Yönetim sanatı; başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri*, Ankara: Yargı yayınevi

Barkçin, F. (1994). *Eğitim Yönetiminde Yetki Devri*, (Basılmamış Doktora Tezi)

Başar, İ. (2000). *Eğitim Denetçisi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Pegem Akademi.

Başaran, İbrahim E. (2000). *Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul*, Ankara: Feryal Matbaası.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özdemir, S. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Elma, C. ve Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayınları.

Kaya, Yahya K.(1993). *Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar*, Ankara: Set Ofset

Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*, Ankara: Pegerna Yayıncılık.

Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*, Ankara: Saypa Yayıncılık.

Taymaz, H. (2000). *Eğitim Sisteminde Teftiş*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Toprakçı, E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*, Ankara: Ütopya Yayınevi.