



Kamu Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Hukuksal Yetkilerini Kullanımına İlişkin Görüşleri¹

Opinions Of Public Secondary School Principals Related To The Use Of Their Legal Authorities

Yağmur KOÇ²

Öz: Bu çalışmada Ankara İli kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin; okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini (bağlı yetki ve takdir yetkisi) kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırmanın hedef evrenini 2014 – 2015 öğretim yılında, Ankara İli'nin dokuz ilçesindeki (Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı, Keçiören, Pursaklar) kamu ortaöğretim okullarında (genel-anadolu lisesi, fen lisesi, imam hatip lisesi, meslek lisesi) görev yapan 241 müdür oluşturmaktadır. Bu hedef evren ise tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 152 kişilik bir örnekleme temsil edilmiştir. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu”, “Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu” ve “Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu” olmak üzere toplamda üç alt ölçek ile toplanmıştır. Veriler SPSS ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, yüzde, frekans ve standart sapma gibi betimsel istatistik testler kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre görüşlerinin karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi; müdürlükteki kıdem, okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesinde Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Anlamlılık testlerinde $\alpha = .05$ anlamlılık düzeyi temel alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre müdürler hukuksal yetkilerini, okul düzenine yönelik iş ve işlemler, planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler, ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler boyutlarında “her zaman” kullanmaktadırlar. Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda ise “çoğunlukla” kullanmaktadırlar. Müdürlerin ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ile okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında hukuksal yetki kullanımına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Benzer şekilde mezun olunan fakülte değişkenine göre planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda cinsiyet, okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Personel özlük iş ve işlemleri ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında müdürlerin hukuksal yetki kullanımına ilişkin görüşleri cinsiyet, müdürlükteki kıdem, okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Anahtar sözcükler: Bağlı yetki, takdir yetkisi, okul müdürü

Abstract: In this study, it was intended to reveal the opinions of Ankara public secondary school principals related to the levels of using their legal authorities (non-discretion authority and discretion authority) within the school administration's education, personnel and student services dimensions. The target population of the research, in 2014-2015 school year, consisted of 241 principals working in public secondary schools (general-Anatolian high schools, science high schools, vocational religious high schools, vocational high schools) in the nine districts of Ankara (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Sincan, Mamak, Yenimahalle, Gölbaşı, Keçiören, Pursaklar). The data of the study were collected by the three subscales in total (The Educational Services Dimension of the School Management, The Student Services Dimension of the School Management and Personnel Services Dimension of the School Management) which were developed by the researcher. The data were analyzed by use of SPSS. Descriptive statistics such as percentage, frequency, mean and standard deviation were used for analyzing the data. Mann Whitney U Test was used to compare the views of the participants according to the gender variable; Kruskal-Wallis H Test was used to determine whether there is a significant difference in their opinions according to the seniority in directorate, the type of school and the faculty graduated from. As a significance level, $\alpha = .05$ was taken as a basis in tests of significance. According to the survey results, the principals always used their legal authorities in tasks and processes related to the school layout, planning and evaluation, and teamwork dimensions. They usually used their legal authorities in tasks and processes related to the school improvement. The principals' opinions differed significantly in the tasks and processes related to the teamwork and school improvement dimensions according to the gender variable. Similarly, the principals' opinions differed significantly in the tasks and processes related to planning and evaluation dimension according to the faculty graduated from variable. The principals' opinions differed significantly in The Student Services Dimension of the School Management according to the gender variable gender, type of school and faculty graduated from variables. The principals' opinions did not differ significantly in the tasks and processes related to the personnel affairs and staff monitoring and evaluation dimensions according to the gender, seniority in directorate, type of school and faculty graduated from variables.

¹ Bu çalışma Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ danışmanlığında tamamlanan “Kamu Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Hukuksal Yetkilerini Kullanımına İlişkin Görüşleri” başlıklı yüksek lisans tezinin bir kısmıdır.

² Araştırma Görevlisi, Ankara Üniversitesi, e posta: kochyagmur@gmail.com

Keywords: *Non-discretion authority, discretion authority, school principal*

1. GİRİŞ

Toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimlerin örgütleri oldukça etkilediği bilinen bir gerçektir. Örgütlerin meydana gelen bu değişimlere uyum sağlayarak gelişim gösterebilmesi de iyi bir yönetim ile mümkündür. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için mevcut madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünü olarak ifade edilen yönetimin (Balci, 2010) eğitime uygulanmasından eğitim yönetimi; eğitim yönetiminin okula uygulanmasından ise okul yönetimi meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2011). Diğer bir deyişle, okul yönetimi eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Dolayısıyla da okul yönetimi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu yaşatma amacı taşımaktadır (Taymaz, 2011). Bu amaca ulaşmak için okul yöneticileri toplumun beklentilerini karşılayacak, çalışanların işlerini kolaylaştıracak, okulun kalitesini ve eğitim seviyesini artıracak etkinliklerde bulunmak, daha da önemlisi mevzuatta yer alan görevleri yerine getirmek zorundadır (Keser, 2007).

Okul yöneticilerinin mevzuatta yer alan görevleri kapsamında verdiği hizmetler büyük ölçüde eğitim-öğretim, öğrenci, personel ve okul işletmesi boyutlarında yer almaktadır (Taymaz, 2011). Okul yöneticileri bu hizmetleri yerine getirirken yetkilerini kullanmakla yükümlüdür; çünkü yetki olmadan ne örgütü kurabilmek ne de onu yönetebilmek mümkündür (Bursalıoğlu, 2011). Bu açıdan bakıldığında okulun belirlenmiş amaçlarına uygun olarak yaşatılması ve gelişiminin sağlanması için okul yöneticilerinin hukuksal yetkilere sahip olmaları daha da önemlisi hukukun kendilerine tanıdığı yetkinin bilincinde olmaları gerektiği açıktır.

Yetki, örgütte yöneticilerin ve diğer çalışanların verilen görevleri yerine getirmeleri açısından gerekli olan karar alma ve yönetme hakkıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Türk Dil Kurumu'na (2013) göre yetki, bir görevi ya da işi mevzuatın verdiği olanaklara göre yürütmeyi sağlayan haktır. Yetki, kısaca yönetimi çalışmaya yönlendiren formel güce sahip olma hakkıdır (Balci, 2010). Sahip olunan bu güç de örgütteki üye ve faaliyetleri birleştiren en yüksek eşgüdümleme araçlarından biridir (Bursalıoğlu, 2011). Başaran (2004) ise yetkiyi yetke kavramı üzerinden tanımlamaktadır. Başaran'a (2004) göre yetke, yasalarla örgütün en üst makamına verilen görevleri yapma ve yaptırma hakkıdır. Bu doğrultuda yazara göre yetki, yetkenin üst yönetimce ast makamlara aktarılmış kısmıdır ve yetkenin bir parçası olduğu için de dar, sınırlı bir yapma ve yaptırma hakkıdır.

1.1. Hukuksal Yetki

Hukuk, toplumsal yaşam içinde kişilerin toplumla ve devletle olana ilişkilerini düzenleyen ve uyulması kamu gücü ile yaptırma bağlanmış olan toplumsal düzen kurallarının bütünüdür. Kamu yönetimi de kuruluş ve işleyiş yönünden hukuka bağlıdır. Yönetimin etkinlik alanının genişlemesi ve görev türlerinin artması, yönetimde yerine göre çeşitli hukuk dallarının uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle de kamu yönetiminde yapılan işin niteliğine göre özel hukuk ya da kamu hukuku kuralları temel alınmaktadır. Türkiye'de kamu yönetimine kural olarak kamu hukukunun bir dalı olan yönetim hukuku uygulanmaktadır. Hukukta, daha doğrusu yönetim hukukunda yetki hukuksal bir güç olarak ifade edilmektedir. Yönetime de bu gücü yasalar vermektedir (Gözübüyük, 2012). Yasaların verdiği hukuksal bir güç olan yetki ise kamu düzeni içerisinde bireylere değil, işgal edilen makamlara tanınan bir hak olarak görülmektedir (Atay, 2006). Yönetimin işlevlerini yerine getirirken "bağlı yetki" ve "takdir yetkisi" olmak üzere iki tür hukuksal yetki kullandığı dikkat çekmektedir (Sağlam, 2000).

Yönetimin sahip olduğu yetkilerin başında bağlı yetki yer almaktadır. Bağlı yetki, mevzuatın belirttiği nedenlerin varlığı ve şartların oluşması durumunda yine mevzuatın gösterdiği kararın alınması, işlemin ve eylemin yapılmasıdır. Bu noktada yönetime düşen görev ise bu nedenlerin varlığının ve şartlarının oluştuğunu saptamaktır (Oytan, 1990; Akt., Güneş, 2005). Daha açık bir ifadeyle bağlı yetki, hukukun yönetime bir davranışı emretmesi ve yönetimin de buna göre davranmasıdır (Yılmaz, 1992). Bayraktar'a (1976, Akt., Canyaş, 2006) göre bağlı yetki, hukukun bazı konularda belirli şart ve durumların sağlanmasıyla yönetime belirli bir çözümü uygulama ödevini vermesidir. Eğer bağlı yetki söz konusu ise yönetimin tercihte bulunma yetkisi yoktur. Başka bir deyişle yasa belli bir durum için yönetimin belirli bir kararı almasını öngörüyorsa ortada "bağlı yetki" mevcuttur. Dolayısıyla da yönetim bağlı yetkinin olduğu durumlarda alınabilecek olası kararlar arasında tercih yapma olanağına sahip değildir. Bu nedenle de yönetimin yapabileceği tek işlem kanunun belirttiği kararı almaktan öteye gidememektedir.

Bağlı yetki yönetsel faaliyet ve politikanın, bütünlüğü ve devamlılığı için de bir garanti oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle bağlı yetki yönetimin birliğini ve etkililiğini sağlamada önemli bir unsurdur. Çünkü bağlı yetki halinde karar alan yöneticiler kendi bildikleri gibi değil, mevzuatın öngördüğü

şekilde davranmak zorundadırlar. Böylelikle düzen ve disiplin bozulmadan, yönetsel işlemlerde birlik ve istikrar sağlanmaktadır. Ancak bağlı yetkiye aşırı şekilde bağlı kalmaktan uzak durulması gereklidir. Aksi takdirde bu durum yetkinin yok olması tehlikesine yol açabilmektedir. Bu nedenle yönetime tanınan yetkilere aşırı şekilde bağlanılmasından kaçınılması ve gerekli durumlarda takdir yetkisinin kullanılması gerekmektedir (Sağlam, 2000). Yasa koyucu yönetimin görev yetkilerini belirtirken, yönetimi bazı yetkileri kullanıp kullanmamada, kullanılmasının gereklerini saptamada az ya da çok serbest bırakabilmektedir. İşte böyle durumlarda örgütlerde takdir yetkisi ortaya çıkmaktadır (Gözübüyük, 2012).

Takdir yetkisi kamu hizmeti sunulurken yöneticilere tanımlanmış normlar içerisinde iki veya daha fazla tercih arasından istediğini uygulama serbestisi sağlamaktadır. Bu nedenle de takdir yetkisi kamu hizmeti sürecinde yöneticilere karar verme aşamasında ayrıcalık tanımaktadır (Huish, 1999). Biggs'e (1993) göre ise takdir yetkisi resmi görevleri içerisinde yöneticilerin belirli sorumluluklarını yerine getirmelerine imkân veren güç veya haktır. Ayrıca yazara göre "seçim" ve "karar" takdir yetkisini oluşturan ayrılmaz iki parçadır.

Türk Yönetim Hukuku'nda birçok takdir yetkisi kavramının tanımına ulaşmak olasıdır. Örneğin, Karatepe (1991) takdir yetkisini, daha önceden hukuken belirtilmemiş birden fazla hareket biçiminden istediğini tercih etme özgürlüğü olarak tanımlamaktadır. Aynı biçimde Gerçek (Akt., Canyaş, 2006) de takdir yetkisini, hukuken yönetimin belli durumlarda karar vermesinin zorunlu tutulmadığı zamanlarda birden fazla karar arasından istediğini seçme özgürlüğü olarak tanımlamaktadır. Yılmaz (1992) ise takdir yetkisini, belli konularda karar verecek olanlara yasaların tanıdığı değerlendirme yetkisi olarak ifade etmektedir. Nitekim takdir yetkisi bir keyfilik ve başıboşluk değil; hukukun öngördüğü hukuk kurallarından kaynaklanan bir yetkidir. Dolayısıyla hukukun doğurduğu bir yetkinin hukuka aykırı kullanımının kontrol edilmemesi olası değildir (Sağlam, 2000).

Takdir yetkisinin üç özellik taşıdığını söylemek mümkündür. Bu özelliklerden ilki takdir yetkisinin ancak hukuken düzenlenmiş bir alanda söz konusu olabilmesidir. İkincisi takdir yetkisinden söz edilebilmesi için hukuken düzenleme yapılan alanda tüm olasılıkları içeren ayrıntılı düzenlemeler bulunmaması gerekmektedir. Başka bir deyişle bazı konularda boş veya eksik düzenlemeler olmalıdır. Üçüncüsü ise takdir yetkisinde, hukuken çizilen sınırlar içerisinde yönetime birden çok seçenek arasından uygun gördüğünü tercih etme yetkisi verilmiş olmalıdır (Canyaş, 2011).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda takdir yetkisi ve bağlı yetki kavramları karşılaştırılacak olursa, bağlı yetkide yönetimin hangi yönetsel işlemi uygularsa amacına ulaşacağına ait herhangi bir değerlendirme ve tercih yapması mümkün değildir. Çünkü mevzuatta yönetimin hangi yönetsel işlemi uygulayarak amacına ulaşacağı açıkça düzenlenmektedir. Buna karşın takdir yetkisinde ise yönetimin amacına ulaşabilmesi için hangi yönetsel işlemi uygulaması gerektiği belirli değildir. Hukuki sınırlar içerisinde yönetim kendi tercihini yapma ve uygulama hakkına sahiptir.

Yönetime takdir yetkisinin verilip verilmediğinin belirlenmesi için öncelikle yasanın cümle yapısına, yasanın içinde geçen terimlere ve kelimelere bakılması gerekmektedir. Eğer yasa metninde, yetki kullanılırken yöneticilerin düşüncelerine ve eğilimlerine vurgu yapılmakta ya da "elverişli", "uygun", "yeterli", "yerinde" vb. gibi söylemler kullanılmakta veya "...abilir", "...ebilir" gibi tercih edilebilen bir görevi betimleyen ifadeler yer almakta ise yönetimin takdir yetkisi mevcuttur. Aynı şekilde yönetimin kuruluş ve işleyişini düzenleyen yasalarda "genel ahlak", "kamu yararı", "kamu düzeni" vb. gibi yoruma açık kavramlar yer almakta ve bu kavramların nesnel bir anlamı yoksa veya kavram yönetimin anlayışını ifade etmekte ise yine takdir yetkisi söz konusudur. Bunun yanı sıra yönetimin bilgi ve uzmanlığına dayanan alanlarda değerlendirme nesnel anlayışa değil de yönetimin öznel anlayışına bırakılmışsa yönetimin takdir yetkisi mevcuttur (Kalabalık, 1997).

Yönetimin sahip olduğu takdir yetkisi yönetimin görev ve yetkilerini düzenleyen hukuk kurallarından anlaşılmaktadır. Hukuk kurallarının açık olduğu zamanlarda yönetimin sahip olduğu yetkinin bağlı yetki mi takdir yetkisi mi olduğu kolayca belirlenmektedir. Hukuk kurallarının açık olmadığı durumlarda ise "kamu yararı", "kamu güvenliği" gibi ifadeler aracılığıyla bir sonuca varılmaktadır (Yaylacı ve Aydoğan, 2006).

Yönetimin kendisine verilen görevleri yapabilmesi, kamu hizmetlerini gerektiği gibi verebilmesi bilhassa da yönetilenlerin işlerini hızlı ve doğru bir biçimde görebilmesi için takdir yetkisi gereklidir. Diğer bir ifadeyle kamu yararının gerçekleştirilmesi açısından yönetime takdir yetkisinin verilmesi önemli ve lüzumludur (Üstün, 2006). Özay'a (1996) göre kamu yararı kavramı o kadar geniş kapsamlıdır ki bunun zamana, mekâna, durumun şartlarına ve zorunluluğuna uyarlanması için yönetime takdir yetkisinin tanınması elzemdir. Gözler (2003) ise yönetimde hukukilik kadar yerindeliğin de önemli olduğuna dikkat

çekmektedir. Yönetmelik bir işlemin sadece hukuka uygun olması yeterli olmamakta aynı zamanda yerinde olması, başka bir deyişle kendinden beklenen kamu yararını etkili bir biçimde yerine getirmesi gerekmektedir. Yönetmelik işlemin hukuka uygunluğunun sağlanması yerindeliğinin sağlanmasına oranla daha kolaydır. Çünkü mevzuatta hukuksal sınırlar açıktır; ancak yönetmelik işlemin yerindeliğini sağlamak için bilinen açık bir yol yoktur. Dolayısıyla yönetimin yerindeliği, yüksek kararlar alması için takdir yetkisine sahip olması mecburidir.

1.2. Eğitim Örgütlerinde Hukuksal Yetki

Eğitim örgütlerinin önemli bir parçası olan okul yöneticileri eğitim sisteminin belki de en savunmasız ve ulaşılabilir temsilcileridir. Dolayısıyla da okul yöneticileri okul politikasını gerektiği gibi uygulamak; çalışanlar, veliler ve öğrenciler arasındaki çatışmaları çözmek; okulu geliştirecek özel durumların üzerine eğilerek okulun işleyişini değiştirmek; mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanmak ve okulda verilen hizmetin kalitesini artırma amacıyla yeni kaynaklar üretmek için yetkili olmak zorundadır (Crowson ve Porter- Gehrie, 1980).

Takdir yetkisi belli sınırlar içerisinde seçim yapma özgürlüğü veya hukuka uygun ve doğru tercihleri içeren kararları alma gücü olduğundan okul yöneticilerinin sahip olması gereken bir yetki biçimidir. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de işlerin yapılmasında hazırlanan kurallar, yönergeler ve talimatlar yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla da mantıklı gözlem ve muhakeme yeteneğini gerektiren bu karmaşık işlerin yapılma sürecinde yöneticilerin takdir yetkisine sahip olması gerekmektedir (Gove, 1976; Lipsky, 1980, Akt. Crowson ve Porter- Gehrie, 1980)

Takdir yetkisi için önemli bir koşul olan “kamu yararı” kavramını, bir durumu içinde bulunduğu toplumda genellikle kabul edilen bütün yararlar ve değerler bakımından inceleme, olarak tanımlamak mümkündür (Bursalıoğlu, 2011). Eğitim de bir kamu hizmeti olduğundan okul yöneticileri de takdir yetkilerini kullanırken kamu yararını dikkate almak durumundadırlar (Yaylacı ve Aydoğan, 2006).

Eğitim örgütlerinde takdir yetkisi yöneticilere karar verme sürecinde esnek ve yaratıcı olma hakkı tanıdığından son derece önemlidir. Bu nedenle yöneticiler okullarını ve okullarındaki sistemi düzenlemek ve yönetmek için kapsamlı bir takdir yetkisini sahiptirler. Bu yetkiyi kullanarak alternatif eylem planları arasından harekete geçme veya yapılacak işlemi belirli bir tarihe kadar erteleme gibi kararlar almaktadırlar. Diğer bir ifadeyle yöneticiler seçim yapma sürecinde kendi yargıları doğrultusunda hareket etmektedirler. Yapılan seçim sonucunda alınan karar ise yöneticilerin keyfi kararı değil, kamu yararı için yapılan en iyi tercihtir. Takdir yetkisini kullanan yöneticilerin yaptığı tercihler sonucu alınan kararların da mutlaka hukuki açıdan uygun olması gerekmektedir (Manley-Casimir, 1977–1978). Diğer yandan Bursalıoğlu’na (2011) göre ise eğitim örgütlerinde yöneticiler hukuksal açıdan sınırlanmamış ise karar verme sürecinde takdir hakkını kullanmaktadır. Dahası yönetici takdir hakkını kullanırken yaptığı hatadan dolayı maddesel bakımdan sorumlu tutulmamakta; ancak kendi vicdanına karşı sorumlu olmaktadır.

Heilmann’ın (2006) araştırmasına katılan okul yöneticileri takdir yetkisini bireye ya da duruma göre verilmek zorunda olan bir karar türü olarak tanımlamaktadır. Yöneticilere göre takdir yetkisi kullanılarak verilen bu kararlar ise önceden belirlenmiş kurallara uymak zorunda değildir. Diğer bir deyişle ne yapılacağı ile ilgili karar verilirken yöneticilerin seçim yapma özgürlüğü vardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin takdir yetkisini kullandığı durumlar ise geniş bir aralıkta yer almaktadır. Yöneticiler üst makamın verdiği işleri yürütürken ve bu işlerle ilgili politik kararlar alırken en az düzeyde takdir yetkisi kullanmaktadırlar. Buna karşın yöneticiler politik olmayan diğer bir ifadeyle üst makam tarafından sınırlandırılmayan ve açıkça belirtilmeyen işlerle ilgili durumlarda en yüksek düzeyde takdir yetkisini kullanmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre okul yönetiminde birey, okul ve toplum için en iyisinin ne olduğuna karar verilebilmesi için disiplin uygulamaları, bütçeleme ve bireysel arası ilişkiler takdir yetkisinin kullanıldığı başlıca alanlardır.

Martin (1995) kamu okullarında takdir yetkisinin kullanımı konulu araştırmasında okul yöneticilerinin politika geliştirme, kural koyma, kontrol etme, uygulamada bulunma, danışmanlık yapma ve karar verme gibi davranışların gerçekleşmesi için takdir yetkisini kullandıklarını ifade etmektedir. Ayrıca yazar araştırmasında kamu okullarında yöneticilerin takdir yetkisi kullanarak alacağı kararların hukuki kurallara uygun olması gerektiğini (yetkinin sınırlanması), takdir yetkisinin aşırı ve kötüye kullanılmaması (yetkinin denetimi) en önemlisi de hukukun belirlediği amaçlar dışında kullanılmaması gerektiğini belirtmektedir.

Eğitim sisteminin örgütlenmesine bakıldığında takdir yetkisinin örgütün üst birimlerinde alt birimlere oranla daha fazla yer aldığı; bağlı yetkinin ise üst birimlere oranla alt birimlerde daha fazla yer aldığı görülmektedir. Eğitim yöneticilerin takdir yetkisine sahip olup olmadığı varsa yönetmelik sürecin hangi aşamasında yer aldığı Yaylacı ve Aydoğan’ın 2006 yılında yaptığı çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Yazarlar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliğini, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Yönetmeliğini, Mesleki-Teknik Okullar Yönetmeliğini, Lise ve Ortaokullar Yönetmeliğini ve Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesini inceleyerek burada yer alan maddelerdeki yetkilerin bağlı yetki mi takdir yetkisi mi olduğunu hukukçularla ve eğitim yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonunda belirtmektedirler. Ardından takdir yetkisi olduğuna karar verilen maddeleri yönetim süreçlerine göre gruplandırmaktadırlar. Yazarlar sonuç olarak okul yönetimine verilen takdir yetkisinin sınırlı olduğunu ancak buna rağmen mevcut takdir yetkisinin dağılımının bütün okullar açısından daha çok karar verme, planlama, eşgüdümleme ve değerlendirme süreçlerinde görüldüğünü ileri sürmektedirler.

Yücel'in (2007) yaptığı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında yaşadıkları sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada araştırmacı tarafından yöneticilerin yetki kullanımında orta derecede sorun yaşadıkları; yaşadıkları sorunlara ilişkin algılarının müdür ya da müdür yardımcısı olmalarından etkilenmediği; ancak okul türü, okulda tekli ya da ikili öğretim yapılması, okuldaki bina, personel ve öğrenci sayıları gibi değişkenlere göre farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Karaman-Kepeneci'nin (2004) ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada ise yöneticilerin mevzuatta yetkilerden çok sorumlulukların belirtildiğine dikkat çektikleri görülmüştür. Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin yetki kullanımında sıkıntılar yaşaması olasıdır. Nitekim mevzuata da bakıldığında okul yöneticilerinin yetkilerinin neler olduğu konusunda açık tanımlamaların bulunmadığını, yalnızca okul yöneticilerinin görevlerinin sıralandığını görmek mümkündür.

Buraya kadar tartışılanlar ışığında araştırmanın odak noktasını oluşturan hukuksal yetkinin gerek yöneticiler gerekse örgüt açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle literatürde yer alan önermeler ve araştırmalar ışığında hukuksal yetki konusunun eğitim yönetimi alanında tartışılmasının gerekli olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırmanın problemi Ankara İli kamu ortaöğretim müdürlerinin; okul yönteminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini (bağlı yetki ve takdir yetkisi) kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin saptanmasıdır. Bu problem doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Ankara ili kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin okul yönetiminin eğitim- öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında,
 - a. Bağlı yetkilerini,
 - b. Takdir yetkilerini kullanma düzeyleri nedir?
2. Ankara ili kamu ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Müdürlükteki kıdem,
 - c. Okul türü,
 - d. Mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

Temel amacı Ankara ili kamu ortaöğretim okulu yöneticilerinin okul yönteminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini (bağlı yetki ve takdir yetkisi) kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerini belirleme olan bu araştırma tarama modelindedir.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2014 – 2015 öğretim yılında, Ankara ilinin dokuz ilçesindeki (Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı, Keçiören, Pursaklar) kamu ortaöğretim okullarında (genel-anadolu lisesi, fen lisesi, imam hatip lisesi, meslek lisesi) görev yapan müdürler oluşturmaktadır. Ancak hedef evrenin araştırmacının ulaşamayacağı büyüklükte olması; zaman ve kaynak sıkıntısı gibi nedenlerle örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın evreni olan toplam 236 müdürü $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde, toplam 146 müdürün temsil edebileceği varsayılmıştır (Anderson, 1990; Akt. Balcı, 2010, 102). Araştırmada evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örneklemde temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan tabakalı örnekleme yöntemi (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013) dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda Ankara'nın dokuz büyük ilçesinin her biri birer tabaka olarak ele alınmış ve tabakalardaki müdür sayıları tabakaların örneklemedeki büyüklükleri oranında hesaplanmıştır. Araştırmada toplam 160 okul müdürüne ulaşılarak ölçme aracı verilmiştir; ancak

sekiz ölçme aracı eksik doldurulduğundan analiz dışı bırakılmıştır. Böylelikle araştırmaya 152 müdür dâhil edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %11.18'i Altındağ, %21.17'si Çankaya, %6.58'i Etimesgut, %4.61'i Gölbaşı, %13.16'sı Keçiören, %11.84'ü Mamak, %3.95'i Pursaklar, %8.55'i Sincan ve %18.42'si Yenimahalle'de görev yapmaktadır. Yöneticilerin % 45.39'u anadolu Lisesi ve genel liselerde çalışırken, % 41.45'i meslek liselerinde, %9.21'i imam hatip liselerinde, %3.95'i ise diğer liselerde görev yapmaktadır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kamu ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin hukuksal yetkilerini kullanma düzeyleri; Koç (2015) tarafından geliştirilen ve üç "Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu (26 madde)", "Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu (14 madde)" ve "Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu (10 madde)" olmak üzere toplamda üç alt ölçekten oluşan Kamu Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Hukuksal Yetkilerinin Kullanımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Ölçme Aracı ile ölçülmüştür. Ölçek maddelerine ilişkin görüşlerin ölçülmesinde sırasıyla "Hiçbir Zaman (1), Bazen (2), Genellikle (3), Çoğunlukla (4) ve Her Zaman (5)" şeklinde beşli Likert derecelendirmesi kullanılmıştır.

Dört faktörlü olarak saptanan "Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetleri Boyutu" başlığını taşıyan birinci alt ölçek için güvenilirliğin göstergesi olarak alfa iç tutarlılık katsayısı ve faktör yük değerleri hesaplanmıştır. Buna göre faktör yük değerleri birinci faktör için 0.61 ile 0.77; ikinci faktör için 0.47 ile 0.70; üçüncü faktör için 0.77 ile 0.80; dördüncü faktör için de 0.58 ile 0.83 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçekte her bir faktörün alfa katsayıları değerlendirildiğinde, birinci faktör için 0.73; ikinci faktör için 0.60; üçüncü faktör için 0.79 ve dördüncü faktör için 0.84 olduğu görülmüştür. Ölçeğin toplam alfa katsayısı 0.85 bulunmuştur. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise %57.79'dur. "Eğitim öğretim yılı boyunca öğretmenlerin derslerini en az bir kez gözlemlerim/gözlemlerim", "Eğitim ve öğretim problemlerinin tespit edilmesine yönelik araştırmalar yaparım/yaptırırım" ve "Okulda gösterilecek film ve gösterileri seçerim/seçtiririm" maddeleri ölçekte yer alan maddelere örnek olarak gösterilebilir.

Tek faktörlü olarak saptanan "Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetleri Boyutu" başlığını taşıyan ikinci alt ölçek için güvenilirliğin göstergesi olarak alfa iç tutarlılık katsayısı ve faktör yük değerleri hesaplanmıştır. Buna göre tek faktörün yük değerinin 0.93 ile 0.30 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin toplam alfa katsayısı 0.84 bulunmuştur. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise %51.48'dir. "Öğrenci sınıf ve şubelerini düzenlerim/düzenlerim" ve "Öğrencilere yönelik sağlık taramasını yaptırım/yaptırırım" maddeleri ölçekte yer alan maddelere örnek olarak gösterilebilir.

İki faktörlü olarak saptanan "Okul Yönetiminin Personel Hizmetleri Boyutu" başlığını taşıyan üçüncü alt ölçek için güvenilirliğin göstergesi olarak alfa iç tutarlılık katsayısı ve faktör yük değerleri hesaplanmıştır. Buna göre faktör yük değerleri birinci faktör için 0.86 ile 0.77; ikinci faktör için de 0.54 ile 0.88 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin toplam alfa katsayısı 0.78 bulunmuştur. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise %61.80'dir. "Ödüllendirilecek personeli tespit ederim/ettiririm" ve "Personelin iş bölümünü yaparım/yaptırırım" maddeleri ölçekte yer alan maddelere örnek olarak gösterilebilir.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin örnekleme yer alan ilçelerdeki ortaöğretim kurumlarında uygulanabilmesi için hem Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden hem de Ankara Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada verilerinin toplanması aşamasında her bir ilçede yer alan kamu ortaöğretim okullarına bizzat gidilerek veriler toplanmıştır. Araştırma sürecinde örneklemin okul müdürü olmasından kaynaklı zorluklar yaşanmıştır. Her okulda yalnız bir okul müdürünün olması zaman ve ulaşım açısından olumsuzluklara neden olmuştur.

Araştırma verilerinin analizinde Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (SPSS) 13 kullanılmıştır. Verileri analiz etmeden önce geçerli ve güvenilir analizler yapmak için veriler taranmıştır. Bu doğrultuda aritmetik ortalamalar, frekanslar, maksimum ve minimum değerler incelenmiş, hatalı girilen veriler düzeltilmiştir. Kayıp veriler ise ilgili serinin ortalama değerini ya da tahmini yakın değerleri atama yoluyla (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012) doldurulmuştur.

Verilerin analizinde parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılacağına karar verilirken puanların normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Normalliğin test edilmesi amacıyla aritmetik ortalama, ortanca ve mod değerleri, normal dağılım eğrileri, çarpıklık ve basıklık katsayıları ile Q-Q grafikleri incelenmiştir. Araştırmada elde edilen kişisel bilgilerin (cinsiyet, müdürlükteki kıdem, okul türü ve mezun olunan fakülte türü) betimlenmesinde yüzde ve frekans; müdürlerin okul yönetiminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal

yetkilerini kullanma düzeylerinin betimlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma analizi kullanılmıştır. Ayrıca müdürlerin okul yönteminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında; cinsiyet, müdürlükteki kıdem, okul türü ve mezun olunan fakülte türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının saptanmasında normal dağılım gözlenmediğinden Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarının değerlendirilmesinde Tablo 1’deki değerlendirme aralıkları esas alınmıştır.

Tablo 1. Değerlendirme aralıkları

Puan	Hukuksal Yetkinin Kullanım Düzeyi	Sınır Değer
1	Hiçbir Zaman	1.00–1.79
2	Çok Nadir	1.80–2.59
3	Ara Sıra	2.60–3.39
4	Çoğunlukla	3.40–4.19
5	Her Zaman	4.20–5.00

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin; okul yönteminin eğitim-öğretim, öğrenci ve personel hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlenmesi amacıyla geliştirilmiş olan ölçme aracından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

3.1. Müdürlerin Okul Yönetiminin Eğitim-Öğretim Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş (Tablo 2) ve yorumlanmıştır.

Tablo 2. Eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri

Boyutlar	Maddeler	\bar{X}	s.s
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	1.Bayrak törenlerini yaparım/yaptırırım.	4.90	0.47
	2.Anma günlerini ve törenlerini düzenlerim/düzenletirim.	4.80	0.56
	3.Öğrenci kulüplerini kurarım/kurdururum.	4.82	0.50
	4.Nöbet hizmetlerini düzenlerim/düzenletirim.	4.87	0.50
	5.Derslerin başlama ve bitiş zamanlarını düzenlerim/ düzenletirim.	4.90	0.39
Boyut ortalaması		4.89	
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	6.Ünitelendirilmiş yıllık planları incelerim/inceletirim.	4.50	0.81
	7.Ünitelendirilmiş yıllık planları uygulayım/uygulatırım.	4.59	0.59
	8.Yönetime yardımcı kurul, komisyon ve ekipleri oluştururum/oluşturturum.	4.74	0.59
	9.Eğitim öğretim yılı boyunca öğretmenlerin derslerini en az bir kez gözlemlerim/gözlemletirim.	4.27	0.87
	10.Okulun stratejik planını hazırlarım/hazırlatırım.	4.78	0.55
Boyut ortalaması		4.58	

Tablo 2. Eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri (devam)

Boyutlar	Maddeler	\bar{X}	s.s
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	11.Haftalık ders programlarına ilişkin öğretmenlere görüş ve önerilerde bulunurum.	4.48	0.71
	12.Okulda eğitim ve öğretimle ilgili öğrencilerle işbirliği yaparım.	4.20	0.77
	13.Okulda eğitim ve öğretimle ilgili çevreyle (veli, yükseköğretim kurumları, diğer kurum ve kuruluşlar) işbirliği yaparım.	4.03	0.84
	Boyut ortalaması	4.24	
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	14.Derslik, laboratuvar, kütüphane vb. mekânları düzenlerim/düzenletirim.	4.63	0.67
	16.Eğitim ve öğretim problemlerinin tespit edilmesine yönelik araştırmalar yaparım/yaptırırım.	4.08	0.79
	17.Okulda eğitim ve öğretimle ilgili öğretmenlerle işbirliği yaparım.	4.66	0.55
	18.Topluma hizmet çalışmalarını düzenlerim/ düzenletirim.	4.02	0.86
	19.Okulda gösterilecek film ve gösterileri seçerim/seçtiririm	3.84	1.09
	20.Yıllık dergi, gazete ve duvar gazetesi çıkartırım/çıkarttırırım.	3.89	1.09
Boyut ortalaması	4.19		

Tablo 2’de görülen “Okul düzenine yönelik iş ve işlemler” ve “Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler” boyutlarında kullanılan hukuksal yetki türünün müdürlerin bağlı yetkileri olduğu; “Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında kullanılan hukuksal yetki türünün ise müdürlerin takdir yetkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 2’de yer alan bulgulara göre müdürlerin hukuksal (bağlı) yetkilerini “Okul düzenine yönelik iş ve işlemler” ($\bar{X}=4.89$) ile “Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler” boyutlarında yer alan maddelerde ($\bar{X}=4.58$) her zaman kullandıkları görülmektedir. Ayrıca bulgulara göre müdürlerin hukuksal (takdir) yetkilerini “Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler” boyutunda yer alan maddelerde her zaman ($\bar{X}=4.24$), “Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler” boyutunda yer alan maddelerde ise çoğunlukla ($\bar{X}=4.19$) kullandıkları görülmektedir.

3.1.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Mann Whitney U testi analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	Erkek	125	74.28	9285.00	1410.00	.09
	Kadın	27	86.78	2343.00		
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	Erkek	125	73.72	9214.50	1339.50	.09
	Kadın	27	89.39	2413.50		
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	Erkek	125	71.60	8949.50	1074.50	.00*
	Kadın	27	99.20	2678.50		
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	Erkek	125	71.29	8911.50	1036.50	.00*
	Kadın	27	100.61	2716.50		

*p<.05

Tablo 3'te görüldüğü gibi müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin erkek ve kadın müdürlerin görüşleri, okul düzenine yönelik iş ve işlemler ($U=1410.00$, $p>.05$), planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler ($U=1339.00$, $p>.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken; ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ($U=1074.00$, $p<.05$) ile okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler ($U=1036.500$, $p<.05$) boyutlarında anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında ise kadın müdürlerin, ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ile okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında erkek müdürlere göre daha yüksek düzeyde takdir yetkisi kullandığı anlaşılmaktadır. Çelikten ve Yeni'nin (2004) yaptığı araştırmada kadın müdürlerin demokratik yönetimi benimsedikleri, iş bölümüne ve uzmanlaşmaya; erkek müdürlere göre daha çok önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kadın müdürlerin takdir yetkisi kullanma düzeylerinin erkek müdürlere göre daha yüksek olmasının doğal bir sonuç olduğu ileri sürülebilir.

3.1.2 Müdürlükteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlükteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testi analiz sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin müdürlükteki kıdeme göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Boyutlar	Müdürlükteki Kıdem (yıl)	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	1-5	73	79.08	2	1.50	.47
	6-15	51	76.54			
	16 ve üzeri	28	69.71			
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	1-5	73	73.46	2	0.08	.64
	6-15	51	77.79			
	16 ve üzeri	28	82.07			
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	1-5	73	73.99	2	0.56	.76
	6-15	51	77.80			
	16 ve üzeri	28	80.68			
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	1-5	73	69.82	2	3.67	.16
	6-15	51	80.37			
	16 ve üzeri	28	86.88			

Tablo 4'ten görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri müdürlükteki kıdem değişkenine göre okul düzenine yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(2)= 1.50$, $p>0.05$), planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(2)= 0.08$, $p>0.05$), ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(2)= 0.56$, $p>0.05$) ve okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(2)= 3.67$, $p>0.05$), boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.1.3. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testi analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin okul türüne göre Kruskal Wallis H Testi sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	79.97	3	5.33	.15
	İmam-Hatip Lisesi	14	62.46			
	Meslek Lisesi	63	77.79			
	Diğer	6	55.75			

Tablo 5. Eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin okul türüne göre Kruskal Wallis H Testi sonuçları (devam)

Boyutlar	Okul Türü	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	77.14	3	2.63	.45
	İmam-Hatip Lisesi	14	64.32			
	Meslek Lisesi	63	80.20			
	Diğer	6	58.75			
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	75.98	3	1.18	.76
	İmam-Hatip Lisesi	14	75.32			
	Meslek Lisesi	63	78.97			
	Diğer	6	59.33			
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	73.73	3	2.93	.40
	İmam-Hatip Lisesi	14	70.36			
	Meslek Lisesi	63	82.70			
	Diğer	6	57.58			

Tablo 5'ten de izlenebileceği gibi müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre okul düzenine yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(3)= 5.33, p>0.05$), planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(2)= 2.63, p>0.05$), ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(2)= 1.18, p>0.05$) ve okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(2)= 2.93, p>0.05$), boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.1.4. Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Okul Düzenine Yönelik İş ve İşlemler”, “Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler”, “Ekip Çalışmasına Yönelik İş ve İşlemler” ve “Okul Geliştirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testi analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin mezun olunan fakülte türüne göre Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Mezun olunan Fakülte Türü	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Okul düzenine yönelik iş ve işlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	78.72	3	2.85	.42
	Fen-Edebiyat	27	80.94			
	İlahiyat	25	66.64			
	Diğer	28	75.32			
Planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	83.21	3	9.85	.02*
	Fen-Edebiyat	27	81.00			
	İlahiyat	25	52.48			
	Diğer	28	76.36			
Ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	78.91	3	4.31	.22
	Fen-Edebiyat	27	82.54			
	İlahiyat	25	60.42			
	Diğer	28	78.84			
Okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	79.35	3	2.92	.41
	Fen-Edebiyat	27	77.30			
	İlahiyat	25	63.00			
	Diğer	28	80.46			

*p<.05

Tablo 6’dan görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte değişkenine göre okul düzenine yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(3)= 2.85, p>0.05$), ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(3)= 4.31, p>0.05$) ve okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(3)= 2.92, p>0.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken; planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda ($\chi^2(3)= 9.85, p<0.05$) anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Mezun olunan fakülte değişkenine ilişkin farkın kaynağını incelemek için ise mezun olunan fakülte grupları ikili kombinasyonlar halinde Mann Whitney U testi ile incelenmiş ve farkın kaynaklandığı gruplar belirlenerek Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Planlama ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler Boyutundaki Hukuksal Yetki Kullanımına İlişkin Müdür Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Türüne Göre Farklılaşma Durumu

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Planlama ve değerlendirilmeye yönelik iş ve işlemler	İlahiyat	25	35.04	3877.00	551.00	.00*
	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	53.85	876.00		
	İlahiyat	25	21.06	851.50	201.50	.01*
	Fen-Edebiyat	27	31.54	526.50		
	İlahiyat	25	22.38	559.50	234.50	.04*
	Diğer	28	31.13	871.50		

*p<.05

Tablo 7’de görüldüğü gibi müdürlerin mezun olunan fakülte değişkeninde ilahiyat fakültesi mezunu müdürler; eğitim/egitim bilimleri fakültesinden (S.O.=53.85), fen-edebiyat fakültesinden (S.O.=31.54) ve diğer fakültelerden (S.O.=31.13) mezun olan müdürlerden daha düşük düzeyde hukuksal yetki (bağlı yetki) kullanmaktadırlar. Bu bulguya göre ilahiyat fakültesinden mezun olan müdürlerin diğer müdürlere kıyasla öğretmen denetimine yeteri kadar zaman ayırmadıkları ve yönetim sürecinin önemli bir basamağı olan “planlama” boyutunda gerekli titizliği göstermedikleri söylenebilir.

3.2. Müdürlerin Okul Yönetiminin Öğrenci Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır. Tablo 8’de yer alan “Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler” boyutunun ilk on maddesinde kullanılan hukuksal yetki türünün bağlı yetki, diğer maddelerde kullanılan hukuksal yetki türünün ise takdir yetkisi olduğu söylenebilir. Müdürlerin hukuksal yetkilerini “Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemlerde” yer alan maddelerde (\bar{X} =4.74) her zaman kullandıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca bulgular, öğrenci hizmetlerinde müdürlerin bağlı yetki ve takdir yetkisi kullanma düzeyleri açısından değerlendirildiğinde, müdürlerin bağlı yetki kullanma düzeylerinin takdir yetkisi kullanma düzeylerinden daha yüksek olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 8. Öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut	Maddeler	\bar{X}	s.s
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	1.Öğrencilerin kaydını yaparım/yaptırım.	4.83	0.59
	2.Öğrenci nakil işlemlerini yaparım/ yaptırım.	4.84	0.60
	3.Öğrenci kontenjanını hesaplarım/hesaplatırım.	4.87	0.45
	4.Öğrenci devam ve devamsızlığımı izlerim/izletirim.	4.85	0.37
	5.Öğrencilerin sınav ve sınıf geçme işlemlerini yaparım/yaptırım.	4.84	0.45
	6.Öğrencilere karne veririm/verdiririm.	4.88	0.40
	7.Öğrencilere teşekkür, takdir ve üstün başarı belgelerini veririm/verdiririm.	4.89	0.37
	8.Öğrencilerin mezuniyet ve diploma işlemlerini yaparım/yaptırım.	4.90	0.44
	9.Öğrencilerin askerlik işlemlerini yaparım/ yaptırım.	4.42	1.09
	10.Öğrenci devamsızlık durumunu, devamsızlığın 5., 20. ve 40. günlerinde velilere bildiririm/bildirtirim.	4.88	0.41
	11.Öğrencilere onur belgesi veririm/verdiririm.	4.89	0.47
	12.Öğrenci sınıf ve şubelerini düzenlerim/düzenletirim.	4.84	0.46
	13.Öğrencilere yönelik sağlık taramasını yaptırım/yaptırırım.	3.79	1.14
	14.Öğrencilere ilişkin bir veri tabanı (e-okul vb.) oluştururum/oluşturturum.	4.69	0.63
	Boyut ortalaması	4.74	

3.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler” boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	Erkek	125	72.88	9109.50	1234.50	.03*
	Kadın	27	93.28	2518.50		

*p<.05

Tablo 9’da görüldüğü gibi müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin erkek ve kadın müdürlerin görüşleri öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda (U=1234.50, p<.05) anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında ise kadın müdürlerin öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda erkek müdürlere göre daha yüksek düzeyde hukuksal yetki kullandığı anlaşılmaktadır. Bu durumun belki de kadın müdürlerin öğrencileriyle daha ilgili olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir.

3.2.2 Müdürlükteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler” boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlükteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin müdürlükteki kıdeme göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Boyut	Müdürlükteki Kıdem (yıl)	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	1-5	73	76.01	2	0.42	.81
	6-15	51	74.64			
	16 ve üzeri	28	81.18			

Tablo 10’dan görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri müdürlükteki kıdem değişkenine göre öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(2)= 0.42$, p>0.05) boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.2.3. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler” boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin okul türüne göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Boyut	Okul Türü	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	69.34	3	11.77	.01*
	İmam-Hatip Lisesi	14	52.00			
	Meslek Lisesi	63	89.28			
	Diğer	6	81.83			

*p<.05

Tablo 11’den görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(3)= 11.77$, p<0.05) boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağını incelemek için okul türü grupları ikili kombinasyonlar halinde Mann Whitney U testi ile incelenmiş ve farkın kaynaklandığı gruplar belirlenerek Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutundaki hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin okul türüne göre farklılaşma durumu

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	Meslek Lisesi	63	75.64	4765.50	1597.50	.01*
	Genel-Anadolu Lisesi	69	58.15	4012.50		
	Meslek Lisesi	63	42.37	2669.00	229.50	.00*
	İmam-Hatip Lisesi	14	23.86	334.00		

*p<.05

Tablo 12’de görüldüğü gibi okul türü değişkeninde meslek lisesinde çalışan müdürler; genel-anadolu lisesinde çalışan (S.O.=58.15) ve imam-hatip lisesinde çalışan (S.O.=23.86) müdürlerden daha yüksek düzeyde hukuksal yetki kullanmaktadırlar. Bu durumun nedeninin meslek lisesinde çalışan müdürlerin çalışma ortamlarının mekânsal anlamda daha geniş olmasından veya bu müdürlerin öğrencilerle olan ilişkilerinde usta-çırak ilişkisi içerisinde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

3.2.4. Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Öğrenci Hizmetlerine Yönelik İş ve İşlemler” boyutunda hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testinin sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin mezun olunan fakülte türüne göre Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Mezun olunan Fakülte Türü	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	79.89	3	12.47	.01*
	Fen-Edebiyat	27	82.02			
	İlahiyat	25	48.96			
	Diğer	28	87.05			

*p<.05

Tablo 13’ten görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte değişkenine göre öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(3)= 12.47$, $p<0.05$) boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağını incelemek için mezun olunan fakülte grupları ikili kombinasyonlar halinde Mann Whitney U testi ile incelenmiş ve farkın kaynaklandığı gruplar belirlenerek Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutundaki hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin mezun olunan fakülte türüne göre farklılaşma durumu

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler	İlahiyat	25	34.34	858.50	533.50	.00*
	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	54.09	3894.50		
	İlahiyat	25	20.28	507.00	182.00	.00*
	Fen-Edebiyat	27	32.26	871.00		
	İlahiyat	25	20.34	508.50	183.50	.00*
	Diğer	28	32.95	922.50		

*p<.05

Tablo 14’te görüldüğü gibi müdürlerin mezun olunan fakülte değişkeninde ilahiyat fakültesi mezunu müdürler; eğitim/egitim bilimleri fakültesinden (S.O.=54.09), fen-edebiyat fakültesinden (S.O.=32.26) ve diğer fakültelerden (S.O.=32.95) mezun olan müdürlerden daha düşük düzeyde hukuksal yetki kullanmaktadırlar. Bu sonuca göre ilahiyat fakültesinden mezun olan müdürlerin, öğrenci hizmetlerini yerine getirmede diğer müdürler kadar katı olmadığı; aksine durumları akışına bırakan esnek bir anlayışa sahip olduğu söylenebilir.

3.3. Müdürlerin Okul Yönetiminin Personel Hizmetlerindeki İş ve İşlemlerde Hukuksal Yetki Kullanımlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin personel hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri; “Personel Özlük İş ve İşlemleri” ve “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş (Tablo 15) ve yorumlanmıştır.

Tablo 15. Personel hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri

Boyutlar	Maddeler	\bar{X}	s.s
Personel Özlük İş ve İşlemleri	1. Atanan personeli göreve başlatırım/başlattırırım	4.95	0.26
	2. Personelin nakil işlemlerini yaparım/yaptırırım.	4.93	0.36
	3. Personelin yer değiştirme işlemlerini yaparım/yaptırırım.	4.88	0.55
	4. Personelin ayrılma işlemlerini (emeklilik, istifa vb.) yaparım/yaptırırım.	4.95	0.32
	5. Personelin askerlik işlemlerini yaparım/yaptırırım.	4.67	0.91
	Boyut ortalaması	4.88	
Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler	6. Personelin performansını değerlendiririm/değerlendirdiririm.	4.51	0.82
	7. Personele izin kullandırırım/kullandırırım.	4.84	0.43
	8. Ödüllendirilecek personeli tespit ederim/ettiririm	4.69	0.59
	9. Gelen yazıları ilgili personele bildiririm/bildiririm.	4.93	0.29
	10. Personelin iş bölümünü yaparım/yaptırırım.	4.94	0.24
	Boyut ortalaması	4.78	

“Personel özlük iş ve işlemleri” boyutunda kullanılan hukuksal yetki türünün müdürlerin bağlı yetkileri olduğunu; “Personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler” boyutunda kullanılan hukuksal yetki türünün ise müdürlerin takdir yetkileri olduğunu söylemek mümkündür.

Müdürlerin hukuksal (bağlı) yetkilerini “Personel özlük iş ve işlemleri” boyutunda yer alan maddelerde her zaman (\bar{X} =4.88) kullandıkları görülmektedir. Aynı şekilde müdürlerin hukuksal (takdir) yetkilerini “Personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler” boyutunda yer alan maddelerde de her zaman (\bar{X} =4.78) kullandıklarını söylemek mümkündür. Personel hizmetlerinde müdürlerin bağlı yetki ve takdir yetkisi kullanma düzeyleri karşılaştırıldığında; müdürlerin bağlı yetki kullanma düzeylerinin takdir yetkisi kullanma düzeylerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.3.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Personel Özlük İş ve İşlemleri” ve “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Mann Whitney U testinin sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Personel hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Personel Özlük İş ve İşlemleri	Erkek	125	76.17	9521.00	1646.00	.76
	Kadın	27	78.04	2107.00		
Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler	Erkek	125	74.23	9278.50	1403.50	.13
	Kadın	27	87.02	2349.50		

Tablo 16’da görüldüğü gibi müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin erkek ve kadın müdürlerin görüşleri, personel özlük iş ve işlemleri (U=1646.00, p>.05) ile personel ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler (U=1403.00, p>.05) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.3.2. Müdürlükteki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Personel Özlük İş ve İşlemleri” ve “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında müdürlükteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testinin sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Personel hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin müdürlükteki kıdeme göre Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Müdürlükteki Kıdem (yıl)	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Personel Özlük İş ve İşlemleri	1-5	73	82.09	2	5.93	.06
	6-15	51	73.30			
	16 ve üzeri	28	67.75			
Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler	1-5	73	75.00	2	0.21	.89
	6-15	51	78.20			
	16 ve üzeri	28	77.32			

Tablo 17’den görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri müdürlükteki kıdem değişkenine göre personel özlük iş ve işlemleri ($\chi^2(1)= 5.93, p>0.05$) ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(1)=0.21, p>0.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.3.3. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Personel Özlük İş ve İşlemleri” ile “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testinin sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Personel hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin okul türüne göre Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Personel Özlük İş ve İşlemleri	Genel-Anadolu Lisesi	69	73.77	3	1.13	.77
	İmam-Hatip Lisesi	14	78.96			
	Meslek Lisesi	63	78.77			
	Diğer	6	78.33			
Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler	Genel-Anadolu Lisesi	69	72.59	3	4.27	.23
	İmam-Hatip Lisesi	14	63.18			
	Meslek Lisesi	63	83.41			
	Diğer	6	79.92			

Tablo 18’den de izlenebileceği gibi müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre personel özlük iş ve işlemleri ($\chi^2(2)= 1.33, p>0.05$) ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(2)= 4.27, p>0.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.3.4. Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin; “Personel Özlük İş ve İşlemleri” ile “Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler” boyutlarında hukuksal yetki kullanımlarına ilişkin görüşleri arasında mezun olunan fakülte değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan Kruskal Wallis H testinin sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Personel hizmetlerindeki iş ve işlemlerde hukuksal yetki kullanımına ilişkin müdür görüşlerinin mezun olunan fakülte türüne göre Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Mezun olunan Fakülte Türü	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Personel Özlük İş ve İşlemleri	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	74.56	3	2.06	.56
	Fen-Edebiyat	27	83.67			
	İlahiyat	25	75.12			
	Diğer	28	75.80			
Personel İzleme ve Değerlendirmeye Yönelik İş ve İşlemler	Eğitim/Eğitim Bilimleri	72	79.60	3	2.51	.47
	Fen-Edebiyat	27	80.78			
	İlahiyat	25	66.72			
	Diğer	28	73.13			

Tablo 19’den görüleceği üzere müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri mezun olunan fakülte değişkenine göre personel özlük iş ve işlemleri ($\chi^2(3)= 2.06, p>0.05$) ile personel izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler ($\chi^2(2)=2.51, p>0.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Yönetim, görevlerini yerine getirirken mevzuattan aldığı yetkiyi kullanmaktadır. Diğer bir ifadeyle mevzuatı yürütme işlemini, yönetim yerine getirmektedir. Yönetimin ise mevzuatı uygularken karşılaşma olasılığı olan iki durum mevcuttur. Bu olasılıklardan ilki yönetimin yetkisinin “bağlı” olma durumudur. Bu durumda mevzuatta öngörülen şartlar gerçekleştiğinde yönetim belli bir kararı almak durumundadır. İkinci olasılığı içeren durumlarda ise mevzuat yönetime, harekete geçip geçmeme veya var olan çözümler arasından birini seçme özgürlüğü, başka bir deyişle “takdir” yetkisi tanımaktadır (Yılmaz, 2011).

Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürleri hukuksal yetkilerini “her zaman” ve “çoğunlukla” kullanmaktadırlar. Ancak sonuçlar kullanılan hukuksal yetkinin türü açısından değerlendirildiğinde, müdürlerin bağlı yetki kullanma düzeylerinin takdir yetkisi kullanma düzeylerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Yaylacı ve Aydoğan’ın (2006) yaptığı çalışmada ise okul yönetimine verilen takdir yetkisinin sınırlı olduğu; bu sınırlı takdir yetkisinin dağılımının ise bütün okullar açısından daha çok karar verme, planlama, eşgüdümleme ve değerlendirme süreçlerinde görüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır. Sonuçlara göre takdir yetkisinin bağlı yetki kadar kullanılmadığı, takdir yetkisine gereken önemin verilmediği ileri sürülebilir. Bu nedenle yöneticilerin takdir yetkilerinin sınırlarının genişletilmelidir. Çünkü toplumsal hayatın zorlukları nedeniyle yönetime takdir yetkisinin tanınması önemli bir gerekliliktir. Yürütme ve yönetimin niteliği bu gerekliliğe ihtiyaç duymaktadır. Yönetim dinamik bir yapıya sahip olduğundan yasa koyucunun yönetimin bütün eylem ve işlemlerini önceden düzenlemesi olası değildir. Diğer bir deyişle yasa koyucunun sonradan ortaya çıkacak her ihtimali önceden görmesi mümkün olmadığından, uygulamada ortaya çıkan boşluklar yönetimin takdir yetkisi ile doldurulmaktadır (Kalabalık, 1997). Aksi halde yasa koyucunun yönetsel işlemi bütün ayrıntılarıyla düzenlemeye çalışması ve yönetimin yetkisini bağlaması durumunda somut olayların çözümünün güçleşeceğini hatta imkânsızlaşacağını söylemek mümkündür. Ayrıca karşı karşıya kalmadan bilinemeyecek somut olayların yasa koyucu tarafından önceden belirlenmesinin ve tahmin edilmesinin de mümkün olmadığı bilinen bir gerçektir (Güneş, 2005). Takdir yetkisi bir yandan yönetime yenilikçilik, mesleki motivasyon, hız ve esneklik kazandırmakta, diğer yandan yönetimin farklı durumlar karşısında karar alırken daha duyarlı olmasını sağlamaktadır. Çünkü örgütteki kurallar her zaman farklı durumlardaki ayrıntıları tahmin edemediğinden karmaşık durumlarla başa çıkamayabilmektedir. Dahası böyle durumlarda kurallar birbirleriyle çelişebilmektedir (Hall, 1999). Bu yüzden takdir yetkisi yönetimin başarıya ulaşmasında önemli role sahiptir. Yönetim de hukuku uygulamanın yanı sıra toplumun maddi manevi her türlü ihtiyacını karşılamak durumunda olduğundan takdir yetkisine muhtaçtır. Sonuç olarak yönetimin takdir yetkisiz, takdir yetkisinin de yönetimsiz düşünülmesi mümkün değildir (Nalçinkaya, 2012). Araştırmanın sonuçlarına göre müdürlerin hukuksal yetki kullanımına ilişkin görüşleri; eğitim-öğretim hizmetlerinin ekip çalışmasına yönelik iş ve işlemler ile okul geliştirmeye yönelik iş ve işlemler boyutlarında cinsiyete; planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemler boyutunda ise mezun olunan fakülteye göre farklılaşmaktadır. Bunun yanı sıra öğrenci hizmetlerine yönelik iş ve işlemler boyutunda müdürlerin yetki kullanımına ilişkin görüşleri cinsiyete, okul türüne ve mezun olunan fakülteye göre farklılaşma göstermektedir. Literatürde bu

sonuçlarla paralellik veya zıtlık gösteren herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Ancak daha önceden de ifade edildiği gibi Çelikten ve Yeni'nin (2004) yaptığı araştırmada kadın müdürlerin demokratik yönetimi benimsedikleri, iş bölümüne ve uzmanlaşmaya; erkek müdürlere göre daha çok önem verdikleri saptanmıştır. Bu bağlamda kadın müdürlerin takdir yetkisi kullanma düzeylerinin erkek müdürlere göre daha yüksek olmasının olağan bir sonuç olduğu ifade edilebilir.

Araştırma bulguları doğrultusunda dikkate alınması gereken öneriler ise şöyledir:

1. Müdürler bağlı yetkilerini takdir yetkilerinden daha sık kullandıkları için, müdürlerin yönetimde kendilerini gösterebilmeleri için takdir yetkilerinin sınırlarının genişletilmelidir. Bu amaçla ilgili mevzuat, özellikle de Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin "Yönetim, Yöneticiler ve Diğer Personel" kısmında yer alan hükümleri yeniden düzenlenmelidir.
2. Müdürlerin hukuksal yetki kullanırken yaşadığı büyük sorunlardan biri olan maddi kaynak eksikliğinin giderilmesi için genel bütçeden eğitime ayrılan pay arttırılmalıdır.
3. Müdürler, hukuksal yetkilerini daha etkili kullanabilmek için velilerle öğrenci disiplini konusunda; öğretmenlerle okulun amaçlarını belirleme konusunda işbirliği yapmalıdır.
4. Kadın müdürlerin, eğitim-öğretim hizmetlerindeki iş ve işlemlerde erkek müdürlere göre daha yüksek düzeyde takdir yetkisi kullanmalarının nedenleri araştırılmalıdır.
5. İlahiyat fakültesi mezunu müdürlerin, eğitim öğretim hizmetlerinin bir boyutu olan planlama ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemlerde, diğer fakültelerden mezun olan müdürlere göre daha düşük düzeyde bağlı yetki kullanmalarının nedenleri araştırılmalıdır.
6. İlahiyat fakültesi mezunu müdürlerin, öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde diğer fakültelerden mezun olan müdürlere göre daha düşük düzeyde hukuksal yetki kullanmalarının nedenleri araştırılmalıdır.
7. Meslek lisesinde çalışan müdürlerin öğrenci hizmetlerindeki iş ve işlemlerde diğer liselerde çalışan müdürlere göre daha yüksek düzeyde hukuksal yetki kullanmalarının nedenleri araştırılmalıdır.
8. Kamu ilkokullarındaki müdürlerin hukuksal yetkilerini kullanma düzeyleri araştırılmalıdır.
9. Müdürlerin hukuksal yetki kullanma düzeyleri hakkında daha ayrıntılı bilgiler edinmek Türkiye genelinde de benzer araştırmalar yapılmalıdır.

5. KAYNAKLAR

- Atay, E. (2006). *İdare hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Biggs, T. (1993). *An Analysis of Administrative Discretion In Selected Students' Rights Decisions of The United States Supreme Court*. Doctoral dissertation, The University of Tennessee, Knoxville.
- Canyaş, O. (2011). *Vergi idaresinin takdir yetkisinin saptanması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Crowson, R. L. ve Porter-Gehrie, C. (1980). The discretionary behavior of principals in large-city schools. *Educational Administration Quarterly*, 16 (1), 45-69.
- Çelikten, M. Ve Yeni, Y. (2004). Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2(12), 305-314.
- Gözler, K. (2003). *İdare hukuku*. (1. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Gözübüyük, Ş. (2012). *Yönetim hukuku*. (31. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güneş, M. (2005). *İdarenin bütünlüğü ilkesi çerçevesinde askeri yüksek idare mahkemesinin idarenin takdir yetkisinin kullanımına ilişkin yaklaşımı*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Hall, M. (1999). *Administrative discretion and youth violence in schools: An analyse*. Doctoral dissertation, Simon Fraser University, Canada.
- Heilmann, M. R. (2006). *Principals' perspectives on discretion and decision-making*. Master's dissertation, University of Manitoba, Manitoba.
- Huish, G. (1999). *Association between administrator perceptions of judicial influence and the structuring of administrative discretion*. Doctoral dissertation, Arizona State University, Arizona.
- Kalabalık, H. (1997). İdare hukukunda takdir yetkisi kavramı ve benzer kurumlarla karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 216-254.

- Karaman-Kepenekci, Y. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 3 (6), 159-174.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, Ş. (1991). İdarenin takdir yetkisi. *Türk İdare Dergisi*, 63 (392), 63-121.
- Keser, Z. (2007). *Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Lunenburg, C. ve Ornstein, A. (2013). *Eğitim yönetimi* (6. Baskı) (Çev: G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Manley-Casimir, M. E. (1977-1978). Discretion in school discipline. *Interchange*, 8 (1-2), 84-100.
- Martin, Y. (1995). Controls of administrative discretion in public schooling in British Columbia: 1872-1994. *Education and Law Journal*, 6, 233-255.
- Nalçinkaya, Ö. (2012). *Kamu yöneticisinin takdir yetkisi bağlamında yıldırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özay, İ. (1996). *Gün ışığında yönetim*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Sağlam, M. (2000). *Devlet memurlarının naklen atanmaları ve nakil işlemlerinin denetimi*. Ankara: İsmat Matbaacılık.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. (10. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2013). *Yetki*. 25.09.2013 tarihinde, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52497875d0efc5.54083534 adresinden alınmıştır.
- Üstün, S. (2006). *Türk vergi hukukunda takdir yetkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yaylacı, F. ve Aydoğan, İ. (2006). Eğitim yöneticisinin takdir yetkisi. *Milli Eğitim*, 171 (Yaz- 2006), 203-217.
- Yılmaz, D. (2011). Alman İdare Hukuku'nda idarenin takdir yetkisi ve takdir yetkisinin yargısal denetimi. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 1 (89), 1019-1032.
- Yılmaz, E. (1992). *Hukuk sözlüğü* (4. Baskı). Ankara: Yetkin Hukuk Yayınları.
- Yücel, Z. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde yaşadıkları sorunlar*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction. Legal authority is non-discretion authority and discretion authority that granted to the school administration by the legislation. Non- discretion authority is legal authority that contains the tasks and processes ordered by legislation. So, principals don't have the right to choose whether or not to perform those tasks. On the other hand, discretion authority is legal authority that offers freedom to choose about making a selection and implementing for principals within the limits set by legislation. In this study, it was intended to reveal the opinions of Ankara public secondary school principals related to the levels of using their legal authorities (non-discretion authority and discretion authority) within the school administration's education, personnel and student services dimensions.

Method. The target population of the research, in 2014-2015 school year, consisted of 152 principals working in public secondary schools (general-anatolian high schools, science high schools, vocational religious high schools, vocational high schools) in the nine districts of Ankara (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Sincan, Mamak, Yenimahalle, Gölbaşı, Keçiören, Pursaklar). The quantitative data of the study were collected by the three subscales in total (The Educational Services Dimension of the School Management, The Student Services Dimension of the School Management and Personnel Services Dimension of the School Management) which were developed by the researcher. The data were analyzed by use of SPSS 13. Descriptive statistics such as percentage, frequency, mean and standard deviation were used for analyzing the data. Mann Whitney U Test was used to compare the views of the participants according to the gender variable; Kruskal-Wallis H Test was used to determine whether there is a significant difference in their opinions according to the seniority in directorate, the type of school and the faculty graduated from. As a significance level, $\alpha=.05$ was taken as a basis in tests of significance.

Result and Discussion. According to the survey results, the principals always used their legal authorities in tasks and processes related to the school layout, planning and evaluation, and teamwork dimensions. They usually used their legal authorities in tasks and processes related to the school improvement. The principals' opinions did not differ in the tasks and processes related to the school layout and, planning and evaluation dimensions regarding to the levels of using their legal authorities according to the gender variable. On the other hand, the principals' opinions differed in the tasks and processes related to the teamwork and school improvement dimensions according to the gender variable. The principals' opinions did not differ in the tasks and processes related to the all dimensions of educational services regarding to the levels of using their legal authorities according the seniority in directorate variable. Similarly, the principals' opinions did not differ in the tasks and processes related to the faculty graduated from, teamwork and school improvement variables regarding to the levels of using their legal authorities. On the other hand, the principals' opinions differed in the tasks and processes related to planning and evaluation dimension according to the faculty graduated from variable. The principals' opinions differed in tasks and processes related to the student services regarding to the levels of using their legal authorities according to the gender variable. Similarly, the principals' opinions differed in tasks and processes related to the student services regarding to the levels of using their legal authorities according to type of school and faculty graduated from variables. On the other hand, the principals' opinions did not differ in the tasks and processes related to the student services dimension according to seniority in directorate. The principals always used their legal authorities in tasks and processes related to the personnel affairs and staff monitoring and evaluation. The principals' opinions did not differ in the tasks and processes related to the personnel affairs and staff monitoring and evaluation dimensions according to the gender, seniority in directorate, type of school and faculty graduated from variables. As a result, school principals use "always" and "usually" legal authorities. However, when the results are evaluated in terms of the type of legal authority used; it was observed that the level of using non-discretion authority higher than the level of using discretion authority. It can be said that importance is not given to discretion authority. For this reason, the limits of the discretion authority of the principals should be expanded. Because of the difficulties of social life, recognition of the discretion authority is an important requirement. The quality of executive and administration needs this necessity. Briefly, discretion authority has an important role in the success of the administration. Administration is not able to think without discretion authority and discretion authority is not able to without administration.