

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**BİLİM DALI**

**KAMU OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL**  
**MÜDÜRLERİNİN TAKDİR YETKİSİ DAVRANIŞLARININ**  
**İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Yasin KEKLİK**

**KOCAELİ 2021**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**BİLİM DALI**

**KAMU OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL**  
**MÜDÜRLERİNİN TAKDİR YETKİSİ DAVRANIŞLARININ**  
**İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Yasin KEKLİK**  
**Prof. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK**

**KOCAELİ 2021**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI**

**KAMU OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL  
MÜDÜRLERİNİN TAKDİR YETKİSİ DAVRANIŞLARININ  
İNCELENMESİ**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Tezi Hazırlayan: Yasin KEKLİK**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 07/07/2021/16**

**Jüri Başkanı: Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN**

**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK**

**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ahmet AYPAY**

**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Yusuf CERİT**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Tuğba KONAĞLI**

**KOCAELİ 2021**

## ÖNSÖZ

Okullar, toplumsal refahın ve ilerlemenin önünü açmak için gerekli olan eğitimin verildiği, toplumun istendik yönde gelişmesine katkı sağlayacak bireylerin yetiştirildiği önemli kurumlardır. Bu kurumların kalitesi belirlenen hedeflere ulaşma noktasında önemli kabul edilmektedir. Okulların kalitesini, niteliğini belirleyen en önemli faktörlerden biri okul müdürleridir. Her gün içinde takdir yetkisini de barındıran birçok karara imza atan okul müdürleri hizmet ettikleri insanları, siyasaları hatta toplumu etkileyebilme potansiyeline sahiptirler. Bu çalışmada okul müdürlerinin takdir yetkileri ile ilgili görüşlerine, bu görüşlerini etkileyen faktörlere ve takdir yetkilerinin kullanım alanlarına yer verilmiştir. Böylelikle hem okul müdürlerinin seçiminde dikkat edilmesi gereken noktalara vurgu yapılmak istenmiş, hem de siyasaların verimli ve istendik sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için yapılması gerekli düzenlemelere katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Doktora eğitimim boyunca bilgi ve deneyimi ile çalışmalarımı yönlendiren, birçok aksiliğe ve sayısız yanlışlarıma rağmen sabırla ve içtenlikle beni destekleyen danışmanım Prof. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK'e, tez izleme komitesinde yer alarak değerli görüşleriyle tezime yön veren Prof. Dr. Ahmet AYPAY'a ve Prof. Dr. Yusuf CERİT'e teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırmamda katılımcı olarak yer alarak değerli vaktini ve görüşlerini benimle paylaşan tüm okul müdürlerine, doktora eğitimim boyunca bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren, bu tezi hazırlayabilmem için ihtiyacım olan altyapıyı oluşturmamı sağlayan bütün hocalarıma teşekkür ediyorum.

Doktora eğitimim boyunca manevi desteğini ve anlayışını benden esirgemeyen aileme ve özellikle de, yardım ve desteğini her zaman hissettiğim, bana bu tezi tamamlama konusunda güç veren eşim Aylin KEKLİK'e, teşekkür ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
1.1. SOKAKTAKİ BÜROKRATLAR.....	16
1.1.1. Sokaktaki Bürokratların Zorluklarla Baş Etme Mekanizmaları.....	18
1.1.1.1. Hedef Kitleye Doğru Hareket Etme.....	21
1.1.1.2. Hedef Kitleden Uzaklaşmak.....	22
1.1.1.3. Hedef Kitleye Karşı Hareket Etme.....	23
1.1.2. Sokaktaki Bürokratların Takdir Yetkisi.....	23
1.2. TAKDİR YETKİSİ.....	24
1.2.1. Takdir Yetkisinin Tanımı.....	26
1.2.2. Takdir Yetkisinin Olumlu Yönleri.....	28
1.2.3. Takdir Yetkisinin Olumsuz Yönleri.....	29
1.2.4. Takdir Yetkisinin Kontrol Altında Tutulması.....	31
1.2.4.1. Takdir Yetkisinin Kısıtlanması.....	31
1.2.4.2. Takdir Yetkisinin Yapılandırılması.....	32
1.2.4.3. Takdir Yetkisini Denetlemesi.....	33
1.2.4.3.1. Hukuk.....	33
1.2.4.3.2. Demokratik İlkeler.....	33
1.2.4.3.3. Kamu Denetimi.....	34
1.2.5. Takdir Yetkisi ve Değerler.....	34
1.2.6. Takdir Yetkisi ve Etik.....	35
1.2.7. Takdir Yetkisi ve Hesap Verebilirlik.....	38
1.2.8. Takdir Yetkisi ve Gevşek Yapılı Örgütler.....	41
1.2.9. Eğitim Yönetiminde Takdir Yetkisi.....	43
1.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	45
1.3.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	45
1.3.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	46

### İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM.....	48
2.1. KOLEKTİF DURUM ÇALIŞMASI DESENİ.....	48
2.2. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ.....	50
2.2.1. Katılımcıların Seçimi ve Tanımlanması.....	50
2.3. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	54
2.3.1. Pilot Çalışma.....	55
2.3.2. Veri Toplama Araçları.....	55
2.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	58
2.5. GÜVENİRLİK ve GEÇERLİLİK.....	60

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR ve YORUM .....	64
3.1. TEMA 1 : TAKDİR YETKİSİNE YÖNELİK GÖRÜŞLER.....	64
3.1.1. Takdir Yetkisine İlişkin Tanımlar.....	65
3.1.2. Takdir Yetkisine İlişkin Düşünceler.....	69
3.1.3. Takdir Yetkisine İlişkin Değerler.....	73
3.1.4. Takdir Yetkisine İlişkin Varsayımlar.....	79
3.1.5. Takdir Yetkisini Kullanırken Dış Çevrenin Etkisi.....	83
3.2. TEMA 2. SOKAKTAKİ BÜROKRATLAR OLARAK OKUL MÜDÜRLERİNİN TAKDİR YETKİLERİ.....	86
3.2.1. Kaynak Yetersizliği Karşısında Kullanılan Takdir Yetkisi.....	87
3.2.2. Belirsizlik ve Rol Çatışmaları Karşısında Kullanılan Takdir Yetkisi.....	92
3.2.3. Öğrencinin Lehine Olacak Durumlarda Kullanılan Takdir Yetkisi	98
3.3. TEMA 3 : TAKDİR YETKİSİNE BAĞLI İKİLEMLER.....	101
3.3.1. Takdir Yetkisinin Olumlu Etkileri.....	101
3.3.2. Takdir Yetkisinin Olumsuz Etkileri.....	103
3.4. TEMA 4 : TAKDİR YETKİSİNE BAĞLI BASKILAR ve BAŞ ETME STRATEJİLERİ/MEKANİZMALARI.....	106
3.4.1. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Takdir Yetkilerine Bağlı Olarak Karşılaştıkları İç Baskılar ile Mücadeleleri.....	107
3.4.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Takdir Yetkilerine Bağlı Olarak Karşılaştıkları Dış Baskılar ile Mücadeleleri.....	111
3.5. TEMA 5 : SİYASA YAPICILARDAN BEKLENTİLER ve ÖNERİLER	116
3.5.1. Okul Müdürlerinin Siyasa Yapıcılardan Beklentileri.....	116
3.5.2. Okul Müdürlerinin Siyasa Yapıcılara Önerileri.....	119
SONUÇ.....	122
KAYNAKÇA .....	153
EKLER.....	161

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin takdir yetkilerini uygulamaya nasıl yansıtıklarını ve bu yetkiyi kullanarak verdikleri kararların merkezi siyasaları ve hedef kitleyi etkileme alanlarını ortaya çıkarmaktır.

Nitel araştırma yaklaşımı ile yürütülen bu çalışmada kolektif durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırma, maksimum çeşitlilik, kartopu ve kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemleri ile Şanlıurfa ilinde bulunan ve farklı özelliklere sahip okul müdürleri arasından seçilmiş yirmi katılımcı ile yürütülmüştür. Araştırmada veriler, görüşme tekniği ve katılımcı gözlem tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda beş adet temaya ulaşılmıştır: (1) takdir yetkisine yönelik görüşler, (2) sokaktaki bürokratlar olarak okul müdürlerinin takdir yetkileri, (3) takdir yetkisine bağlı ikilemler, (4) takdir yetkisine bağlı baskılar ve baş etme stratejileri/mekanizmaları, (5) siyasa yapıcılardan beklentiler ve öneriler.

Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin takdir yetkisi davranışlarının kişilerin takdir yetkisine yönelik bireysel algılarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Takdir yetkisinin kişilerin kendi değer, inanç ve varsayımlarına göre şekillenmesinin keyfi kullanımlara ya da suistimallere yol açabileceği görülmüştür. Araştırma sonucunda bu gibi durumların önlenmesi adına profesyonel etik kavramının uygulamadaki önemi ortaya çıkarılmıştır. Okul müdürlerinin belirlenen siyasaları uygulamaya koymayarak, kısmen uygulamaya koyarak, bazen de farklı yorumla yeni bir formda uygulamaya koyarak siyasa uygulayıcısından çok siyasa yapıcı rolünü üstlenmekte oldukları görülmüştür. Bu durum siyasaların yukarıda yasa yapıcılar tarafından yazılsa da aşağıda okul müdürleri tarafından şekillendirildiğini ya da oluşturulduğunu göstermektedir. Ayrıca siyasaların yorumlanmasında etkin bir role sahip olan okul müdürlerinin yetkinliğinin ve liyakatinin önemi ile gevşek bağlı sistemler olarak kabul edilen okullara atanacak bu kişilerin seçimindeki kriterlerin bilinçli bir şekilde koyulmasının gerekliliği ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Takdir yetkisi, sokaktaki bürokratlar, gevşek yapıli sistemler, profesyonel etik

## ABSTRACT

The purpose of this research is to reveal how school principals reflect their discretionary power in practice and the areas where the decisions they make using this authority affect central policies and the target audience.

In this research, which was conducted with a qualitative research approach, the collective case study design was used. The research was conducted with 20 participants selected from among the school principals with different characteristics in the province of Şanlıurfa, using maximum diversity, snowball and easily accessible sampling methods. The data in the study were obtained by using the interview technique and participant observation. The obtained data were subjected to content analysis. As a result of the analysis, five themes were reached: 1) opinions about discretion, 2) the discretionary powers of school principals as street level bureaucrats, 3) the dilemmas associated with the use of discretion 4) strategies/mechanisms for coping with pressures depending on use of discretionary power, 5) expectations from policy makers and suggestions.

As a result of the research, it was understood that the discretionary behaviors of the school principals differ according to the individual perceptions of the individuals towards the discretion. It has been seen that shaping the discretionary power according to people's own values, beliefs and assumptions can lead to arbitrary uses or abuses. As a result of the research, the importance of the concept of professional ethics in practice has been revealed in order to prevent such situations. It has been observed that school principals assume the role of policy maker rather than policy implementer by not putting the determined policies into practice, partially putting them into practice, and sometimes putting them into practice in a new form with a different interpretation. This situation shows that although the policies are written by the lawmakers above, they are shaped or created by the school principals below. In addition, the importance of the competence and merit of school principals, who have an active role in the interpretation of policies, and the necessity of consciously setting the criteria for the selection of these people to be appointed to schools that are accepted as loosely connected systems have been revealed

Keywords: Discretion, street level bureaucrats, loosely coupled systems, professional ethics



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Sokaktaki Bürokratların Kullandıkları Baş Etme Mekanizmaları Örnekleri. ....	21
Tablo 2. Katılımcıların Buldukları Okul Türleri.....	52
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	52
Tablo 4. Katılımcılara Yönlendirilen Sorular ve Sondalar.....	56
Tablo 5. Takdir Yetkisine Yönelik Görüşler Teması ile İlgili Kodlama, Alt Kategori ve Kategorilerin Oluşturulmasına Yönelik Örnek Uygulama.....	59
Tablo 6. Nitel Araştırmalarda Geçerlilik.....	61
Tablo 7. Takdir Yetkisine Yönelik Görüşler.....	65
Tablo 8. Sokaktaki Bürokratlar Olarak Okul Müdürlerinin Takdir Yetkileri.....	86
Tablo 9. Takdir Yetkisine Bağlı İkilemler.....	101
Tablo 10. Takdir Yetkisine Bağlı Baskılar ve Baş Etme Stratejileri/Mekanizmaları.....	107
Tablo 11: Siyasa Yapıcılardan Beklentiler ve Öneriler.....	116

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Veri Analiz Süreci.....58



## GİRİŞ

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın problem durumu belirtilerek araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve sayıltıları ortaya konulmuş ve araştırmadaki önemli kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

### *Problem:*

Yasa koyucular kamu hizmetlerinin yerine getirilebilmesi için çeşitli kanun, yönetmelik vb. kılavuzlar geliştirirler. Yasa koyucuların, bütün kamu hizmetlerinin nasıl yerine getireceğini ya da bürokratların alacakları tüm kararların içeriklerini önceden kanunlarla saptama olanağı yoktur. Bu yüzden bürokratlara belli konularda takdir yetkisi tanımak zorunluluk haline gelmiştir. Yasa koyucular, bürokratların yetkilerini belirlerken görevlerinin içeriğine bağlı olarak onlara az ya da çok serbestlik tanıyabilmektedirler (Gözübüyük, 2005). Bir serbesti ve seçme özgürlüğünü ifade eden “takdir yetkisi”, hukukun uygulanması işinin mahiyetinde var olan ve olayların tabiatından gelen bir tezahürdür (Yüce, 1973). Takdir yetkisi, yöneticilerin belli sorumluluklarını gerçekleştirmelerine olanak veren ve resmi eylemlerde bulunurken sahip oldukları güç veya yetkidir (Biggs, 1993).

Takdir yetkisini kullanan bürokratlar koşulları değerlendirirken esneklik talep ederler (Davis, 1969). Bununla beraber esneklik takdir yetkisinin kullanımına yönelik doğal bir sorunu da beraberinde getirebilmektedir. Bu doğal sorun, takdir yetkisinin kullanılması ile beraber hem olumlu hem de olumsuz sonuçların ortaya çıkabilmesidir. Takdir yetkisi, yalnızca doğru kullanıldığında faydalı bir araç olarak değerlendirilebilir. Aksi takdirde bir balta gibi yaralama ve cinayet amacıyla kullanılan bir araca dönüşebilmektedir (Davis, 1969).

Takdir yetkisinin bürokratlar tarafından doğru kullanılmasının sonucunda idari anlamda olumlu sonuçlar doğabilmektedir. Buna bağlı olarak da bürokratlar muhatap oldukları vatandaşlar arasında adaletin sağlanmasına yardımcı olabilmektedirler. Sosyal Güvenlik Kurumunda görevli bir bürokratin, yaşaması için gerekli olan ilaçların sayılı gün içerisinde temin edilmesi gereken bir hastaya karşı işlemlerinin hızlandırılmasına yönelik olarak uygulayacağı takdir yetkisi ya da Şartlı

Nakit Desteği verilecek ailelerin belirlenmesinde okul m¼d¼r¼n¼n uyguladığı takdir yetkisi ¼rnek olarak verilebilir. Takdir yetkisi, kamu hizmeti sağlayan b¼rokratların hizmet ettikleri kişiler arasındaki dengeyi ve adaleti sağlamalarına yardımcı bir araç olarak kullanılabilir. Mevcut kanunlar ile takdir yetkisi kullanmadan herkese eşit davranmak bazen adaletsizliğe yol açabilmektedir (Pinkele, 1985). Bunun yanında takdir yetkisinin b¼rokratlara sağladığı esneklik onların idari eylemlerinde daha yaratıcı, adil ve doğru kararlar verebilmelerini sağlayabilmektedir (Manley-Casimir, 1977). B¼rokratlar takdir yetkisi yardımıyla kanunların ve kuralların yapamayacağı işlemleri etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirerek buldukları kurumlara verimlilik katabilmektedirler (Dillman, 2002).

Takdir yetkisinin b¼rokratlar tarafından doğru kullanılamamasının sonucunda olumsuz etkiler de g¼r¼lebilmektedir. Kontrol edilmeyen takdir yetkisi, b¼rokraside yozlaşma ve vatandaşlarda g¼ven kaybı gibi yan etkilere yol açabilmektedir (Kang, 2005). Takdir yetkisi aynı zamanda ¼nyargı veya iltimas biçiminde suistimal, k¼t¼ niyetli olma anlamına da gelebilmektedir. Y¼neticilerin iyi niyetli olması durumunda bile geniş takdir yetkisi resmi politikaların niyetini ¼nemli ¼l¼de değiştirebilecek idari yorumlara fırsat verebilmektedir. Bunun sonucunda da geniş takdir yetkisine dayanan kararlar hedef kesimi kararların hangi ¼l¼tlerle verildiğinin bilinmediği bir konuma yerleştirebilir (Ball, Krane ve Lauth, 1985, akt:Heilmann, 2006). Yani takdir yetkisinin b¼rokratlar tarafından doğru kullanılamaması sonucunda kanun yapıcıların niyetlerinden farklı siyasaaların ortaya çıkması, kanun yapıcıları sorumluluk altına sokarken buna sebep olan b¼rokratların bu sorumluluktan hariç tutulmaları temsili demokrasi açısından olumsuzluklar doğurabilmektedir (Heilmann, 2006).

Takdir yetkisi kullanımının en çok adaletsizliğe yol açtığı durumlar kuralların ve ilkelerin b¼rokratlara yeteri kadar rehberlik edemediği, b¼rokratların duygularını yaptığı işlere karıştırdığı, siyasi ve diğer kayırmacılıkların kararlara n¼fuz ettiği durumlarda ortaya çıkar. B¼rokratların kullandığı takdir yetkisinin miktarı çevrelerine bağlı olarak değişebilmektedir. Diğer taraftan b¼rokratların kurumlarındaki pozisyonları onların takdir yetkisi kullanımına da etki edebilmektedir (Davis, 1969).

Pozisyonları gereği vatandaşıla doğrudan temas içerisinde olan ve gün içerisinde vermiş oldukları birçok takdir yetkisi içeren karar vasıtasıyla siyasaların oluşumuna önemli etki eden bu bürokratlar, Lipsky (2010) tarafından "Sokaktaki Bürokratlar" olarak tanımlanmaktadır.

Lipsky (2010), Sokaktaki Bürokratları yalnızca kamu politikalarını uygulayan kişiler olarak değil aynı zamanda kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde önemli işlevleri olan aktörler olarak değerlendirmektedir. Hakimler, kimin gözaltında tutulacağına ve kimin cezaevine gireceğini belirler; öğretmenler öğrencilerinden kime özel dikkat gösterileceğine karar verir ve trafik polisleri kime ceza yazılacağına ya da kimin uyarılacağına karar verir. Sokaktaki bürokratlardan benzersiz durumlar karşısında kısıtlı bilgiye dayalı olarak hızlı kararlar vermeleri beklenir. Bu da onların işlerini yaparken esnek olmalarını gerektirir. Rollerini ikiye bölünmüştür. Bir yandan örgütsel politikaları ve buna bağlı kuralları takip etmeleri beklenirken diğer taraftan eşzamanlı olarak her bir vatandaşa vaka bazında merhametli davranmaları beklenir. Bu ikilemin içerisinde yakalanması güç örgütsel hedefleri, bitmek tükenmek bilmeyen hizmet taleplerini, yetersiz kaynakları ve ilgili iş stresi dengeleyebilmek için kısayollar oluştururlar (baş etme mekanizmaları). Adil bir yöntem gibi gözükse de mevcut kaynakların var olan talebi karşılayamadığı durumlarda başvurulan kuyruk oluşturma ya da hakim ve polislerin suçlu olarak şüphe edilen kişileri daha ayrıntılı incelemeye zamanlarının ve kaynaklarının olmadığı durumlarda onlar ile ilgili belli ipuçlarını kullanarak yargıda bulunmaları kısayollara örnek olarak gösterilebilir. Bu kısayollar vasıtasıyla, sokaktaki bürokratların belirlenen politikanın amacını değiştirme veya eğme kabiliyetleri vardır (Lipsky, 2010).

Lipsky (2010) okul müdürlerini sokaktaki bürokratlar olarak değerlendirir. Bovens ve Zouridis de (2002) okul müdürlerinin vatandaşlarla doğrudan etkileşime girdiklerini ve böylece okullarındaki personelin ve öğrencilerin hayatlarını etkileyebilecek önemli takdir yetkisine sahip olduklarını belirtir.

Okullar, öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken birçok zorlukla karşılaşmaktadırlar. Okul müdürleri okulların hizmet kalitelerini arttırırken, öğrencilerin öğrenmelerini sağlarken ve velilerin eğitim sürecine katılmalarını teşvik

ederken birçok zorlukla mücadele etmektedirler (Marchese, 2000). Okul müdürleri gittikçe artan bir şekilde çatışan beklentilerin ortasında görevlerini yapmaktadırlar (Greenfield, 1995, akt: Hall, 1999). Belirsizlik, çeşitlilik ve kısıtlama aynı zamanda eşitlik ve hesap verme beklentisi eğitimdeki idari sürecin karmaşıklığına katkıda bulunmaktadır (Hall,1999). Okul müdürlerinin karşı karşıya kaldığı bu gibi pek çok sorunun çözümünde takdir yetkisinin kullanılması, önemli bir rol oynamaktadır (Begley, 1996). Okullarda takdir yetkisi yöneticilere karar verme sürecinde esnek ve yaratıcı olma hakkı tanıdığından son derece önemlidir. Bu nedenle yöneticiler okullarını, okullarındaki sistemi düzenlemek ve yönetmek için kapsamlı bir takdir yetkisine sahiptirler (Koç, 2015).

Türkiye'deki eğitim sisteminin merkezi yapısı ve okullardaki işleyişin daha çok yönetmeliklerle düzenleniyor olması takdir yetkisinin alanını daraltmakla beraber, Yaylacı ve Aydoğan (2006) çalışmalarında eğitim etkinliklerinin hitap ettiği kesimin insan olması nedeniyle belli alanlarda okul müdürlerine takdir yetkisi tanındığını belirtmişlerdir. Yine bu konuda yapılmış sınırlı çalışmalardan birinde farklı kademelerde görev yapıp, çeşitli düzeylerde takdir yetkisine sahip okul müdürleri kendilerini daha iyi gösterebilmek için takdir yetkilerinin sınırlarının artırılması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Koç, 2015). Bunun yapılabilmesi için takdir yetkisinin derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Bir diğer çalışmada Crowson (1980) Lipsky 'nin özellikle vurgulamış olduğu baş etme mekanizmalarının, büyük şehir okullarında okul müdürleri tarafından nasıl kullanıldığını araştırmış ve okul müdürlerinin geliştirmiş oldukları baş etme mekanizmalarının neler olduğunu incelemiştir. Crowson (1980) yaptığı çalışma ile okul müdürlerinin, sokaktaki bürokratların karşılaştığı örgütsel ve bireysel kaynak yetersizliği, üst yönetimin hedefleri gerçekleştirmeye yönelik istekleri ile hedef kitlenin istekleri arasında yaşamış olduğu karmaşa karşısında nasıl baş etme mekanizmaları oluşturduğunu ortaya koymuştur. Örneğin yeterli zamanı olmadığından kararlarının bir kısmını ayaküstü koridorda vermeleri ya da öğrenci sayısına göre belirlenen öğretmen sayısının düşmemesi için okulu daha cazip kılma girişimleri bunlardan sadece birkaçıdır. Crowson (1980) okul müdürlerinin günlük hayatta verdikleri küçük veya büyük birçok karar ile geliştirilen siyasaaların sonuçlarını etkileyebileceklerinin altını çizmiştir. Fakat çalışmanın yapıldığı 80'li yıllar ve Amerika Birleşik Devletleri'nin

ademi merkeziyetçi yapısının okullara sunduğu özgürlükler göz önünde bulundurulacak olursa günümüz koşullarında ve bizim gibi merkeziyetçi bir yönetim yapısına sahip ülkelerde ne gibi farklılık çıkabileceği araştırılmaya değer bulunmaktadır. Marchese (2000) ise Katolik okullarındaki okul müdürlerinin sahip oldukları otonomiye nasıl tanımladıklarını ve sahip oldukları bu otonomi sayesinde okul politikalarını nasıl etkilediklerini incelemiştir. Fakat çalışma sadece özel statüye sahip katolik okullarını incelediğinden kapsam itibariyle sınırlı sonuçlar vermektedir.

Her gün defalarca kez kullandıkları takdir yetkileri ile siyasaları bile değiştirme gücüne sahip okul müdürlerinin çocuklar için, okullar için, toplum için en iyi kararları verdiklerinden emin olabilmek için, kullandıkları takdir yetkisinin derinlemesine incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Ülkemizde ise okul müdürlerinin takdir yetkisini nasıl tanımladıklarını, nasıl kullandıklarını, hangi durumlarda kullandıklarını, takdir yetkisini kullanırken hangi faktörlerden etkilendiklerini inceleyen bir araştırma yapılmamıştır. Takdir yetkisinin doğru anlaşılabilmesi ve doğru bir şekilde kullanılabilmesi için, okul müdürlerinin kullandığı takdir yetkisinin incelenmesi ve takdir yetkisini etkileyen şartların ortaya konulması üzerinde durulması gereken önemli hususlardır.

#### *Amaç:*

Bu araştırmanın genel amacı; okul müdürlerinin takdir yetkilerini uygulamaya nasıl yansıtıklarının ve bu yetkiyi kullanarak verdikleri kararların merkezi siyasaları ve hedef kitleyi etkileme alanlarının ortaya çıkarılmasıdır. Bu genel amaca ulaşabilmek için ana problem ile bağlantılı beş alt problem oluşturulmuştur. Araştırma soruları geniş bir literatür taramasından sonra ortaya çıkarılmıştır. Aşağıdaki sorular araştırmayı yönlendirmiştir:

1. Okul müdürlerinin takdir yetkisine ilişkin tanım, değer ve varsayımları nelerdir?
  - a) Okul müdürleri takdir yetkisini nasıl tanımlıyorlar?
  - b) Okul müdürleri takdir yetkilerini kullanırken hangi düşünce, değer ve varsayımlar onlara kılavuzluk etmektedir?
  - c) Okul müdürleri takdir yetkisini kullanırken dış çevre onlara nasıl kılavuzluk etmektedir?

2. Okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullandığı durumlar nelerdir?

3. Takdir yetkisi okul müdürlerinin yönetim işlerini nasıl etkilemektedir?

a) Takdir yetkisinin okul müdürlerine sağladığı kolaylıklar nelerdir?

b) Okul müdürlerinin takdir yetkisini kullanırken karşılaştıkları zorluklar (iç ve dış baskılar) nelerdir?

4. Okul müdürlerinin takdir yetkisinin kullanımında karşılaşılan zorluklarla (iç ve dış baskılar) baş etme mekanizmaları/stratejileri nelerdir?

a) Okul müdürleri takdir yetkisini kullanırken iç çevreden (öğretmenler, öğrenciler) gelen zorluklarla (baskılarla) baş etme mekanizmaları/stratejileri nelerdir?

b) Okul müdürlerinin takdir yetkisinin kullanımında dış çevreden gelen zorluklarla (baskılarla) baş etme mekanizmaları/stratejileri nelerdir?

5. Okul yöneticilerinin siyasa yapıcılardan takdir yetkisinin kullanımına ilişkin beklentileri ve siyasa yapıcılara önerileri nelerdir?

*Önem:*

Bu çalışmanın özellikle takdir yetkisi konusundaki bilgi ve anlayışı artırması, ortaya çıkacak bu bilgi ve anlayışın ise okul müdürlerinin takdir yetkileriyle daha etkin, daha adaletli kararlar vermelerini sağlaması ve okul müdürlerine karar alma süreçlerinde takdir yetkisi kullanımına yönelik daha fazla bilgi vermesi beklenmektedir. Eğitim alanındaki birçok bilim insanı ve teorisyen eğitim yönetiminde karar vermede takdir yetkisi hakkında ne kadar az şey bilindiğine dikkat çeker ve bu alanda daha fazla çalışma yapılmasını ister (Biggs, 1993; Faulk, 2006; Hall, 1999; Heilmann, 2006; Manley Casimir, 1977; Mukuria, 2002; Rossow, 1984; Torres ve Chen, 2006, akt: Findlay, 2012). Yapılan sınırlı çalışmaların da büyük bir kısmı hukuk alanındandır. Yapılan literatür taraması sonucunda takdir yetkisini farklı boyutları ile inceleyen çalışmalara ulaşılmış olup ülkemizde özellikle eğitim yönetimi alanında takdir yetkisini derinlemesine inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Yaylacı ve Aydoğan'ın (2006) okul müdürlerinin takdir yetkisine



sahip olup olmadığını araştıran çalışması, Koç'un (2015) okul müdürlerinin takdir yetkisi kullanma düzeylerini araştıran çalışması ülkemizde eğitim yönetiminde takdir yetkisini araştıran sınırlı çalışmalardan birkaçıdır. Araştırmanın okul yöneticilerinin takdir yetkilerini nasıl kullandıkları, takdir yetkilerinin temelinde neler olduğu sorularına cevaplar arayarak bu alandaki açığı kapatmaya yönelik bir çaba olarak önem taşıdığı düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçlarının takdir yetkisi konusunda okul yöneticilerinin geliştirmiş oldukları düşünce, varsayım, değerler ile bu yetkinin kullanımında yaşadıkları zorlukları/baskıları aşmak üzere geliştirdikleri yöntem/strateji/mekanizmaların belirlenmesi hem kuram hem de uygulamada takdir yetkisi kavram ve eyleminin daha iyi anlaşılması ve etkin kullanılmasına ışık tutması beklenmektedir.

Ülkemizdeki eğitim yöneticiliğine bakış açısının Bursalıoğlu'nun (2002) öğretmen yönetici olarak ifade ettiği şekliyle olması eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi ve kurumsallaşması ile ilgili önemli engellerden biridir (Cemaloğlu, 2005). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili çabalar var olmak ile birlikte Akçadağ, (2014) okul yöneticilerinin çoğunluğunun bir eğitim almadığını, alınan eğitimlerin etkisiz olduğunu, daha çok hizmetin içinde deneme ve yanılma yoluyla mesleği öğrendiklerini belirtmektedir. Güçlüol'a (1985) göre, her meslek belli bir gereksinmeden doğmaktadır. Hizmet öncesi eğitim, bir mesleğin meslek olabilmesi için temel koşuldur. Nasıl ki bir kimse hizmet öncesi eğitim görmeden doktor, avukat, mühendis vs. olamıyorsa, yöneticilik eğitimi almamış bir öğretmen de eğitim yöneticisi olamamalıdır. Ancak eğitim yöneticiliğinde durum böyle olmamaktadır. Yakın zamana kadar “meslekte esas olan öğretmenliktir”, “yöneticiliğin okulu yoktur” gibi anlayışlarla hareket edilmiştir. İyi bir öğretmenin iyi bir yönetici de olacağı varsayımından hareketle, öğretmen-yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda da doğal olarak bu yöneticiler, örgüt içinde çelişkiye, sorun ve çatışmalara maruz kalabilmekte ve örgütün zarar görmesine sebep olabilmektedir (Şahin, 2009). Bu nedenle çalışmamızın etkili bir eğitim yöneticisi yetiştirme programının hazırlanmasına katkı yapabileceği, okul müdürlerinin görevlerinin icra ederken yaşayabilecekleri zorlukları ve yetkilerini bilme ve bunları doğru bir şekilde uygulayabilme konularında onlara yol gösterebileceği düşünülmektedir.

Politika uygulamaları itibariyle bakıldığında Pressman ve Wildavsky (1973) birden fazla düzeyde birimin ortak eylem zorunluluğunun ya da birbirine olan bağımlılığının zaman içinde siyasaların uygulamalarında başarısızlığa neden olabileceğini bu nedenle de başarılı uygulama sürecinin politika aktörleri, organizasyonlar ve ilgili departmanlar arasındaki bağlar ve ilişkilere bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü uygulama sürecindeki her bir aktörün olumlu veya olumsuz hareketinin doğrudan politika çıktılarına etki ettiğini belirtmiştir (Pressman ve Wildavsky, 1973). Buna bağlı olarak Weick (1976) eğitim örgütlerinin gevşek bağlı yapılar olduğunu belirtir. Meyer ve Rowan (1977) ise, eğitim örgütlerini bazı bürokratik belirsizliklerin olduğu sistemler olarak karakterize ederler. Gevşek bağlı yapılar olarak okullarda hedeflerin gerçekleştirilebilmesi okul müdürlerine takdir yetkisi verilmesini gerekli kılar. Okulların hedeflerini etkili olarak istedik şekilde gerçekleştirilebilmesi, dış kontrolün işin doğası gereği zayıflığında ancak eğitim öğretime en yakın konumda olan okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarını etkili ve istedik bir şekilde icra etmesi ile mümkün görülmektedir. Bu da okul müdürünün sahip olduğu takdir yetkisinin gözardı edilmemesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın eğitim sistemimizde siyasaların dizayn edildiği tasarlandığı/hedeflendiği gibi uygulanabilmesi için sokaktaki bürokrat olan okul müdürlerinin siyasanın uygulanması esnasında karşılaştıkları zorluklar hakkında siyasa yapıcıları bilgilendirmesi ve buna bağlı olarak gelecekte siyasa oluşturma ve siyasa uygulama süreçlerinin birbiri ile daha barışık süreçler olmalarına ışık tutacak olması ve ileride okul için ayrılan maddi ve manevi kaynakların etkili kullanılmasına yol açması beklenmektedir.

#### *Sınırlılıklar:*

Araştırmada veri toplarken okul müdürlerinin kullandıkları takdir yetkilerini tüm ayrıntıları ile açıklamak yerine yüzeysel bahsetme eğiliminde olabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle örneklem seçiminde konu hakkında daha fazla bilgi verebilecek okul müdürleri tercih edilmiştir.

Araştırmacı, takdir yetkisi ile ilgili bir genellemeden çok derinlemesine bilgi edinme amacıyla olduğundan verileri mümkün olduğunca zenginleştirmeye çalışmıştır. Bu kapsamda görüşmeler ve gözlemler yapmıştır ancak okul

müdürlerinin kullandıkları takdir yetkisi ile ilgili elde edilen veriler, gerçekleştirilen görüşmeler ve yapılan gözlemler sonucu elde edilen bilgiler ile sınırlıdır.

Araştırmanın yapıldığı bölgenin içinde bulunduğu zor şartlar okul müdürlerinin kullandıkları takdir yetkisini etkileyen önemli etkenlerden biri olarak kabul edilebilir. Farklı coğrafyalarda ve farklı şartlarda çalışan okul müdürleri ile araştırmanın kapsamının artırılması verileri zenginleştirebileceği düşünülmektedir. Mevcut araştırmanın verileri, araştırmanın yapıldığı bölge ile sınırlıdır.

#### *Sayıtlar:*

Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul müdürlerinin sorulara içtenlikle ve samimiyetle cevap verdikleri varsayılmaktadır. Görüşme sonrası yapılan değerlendirmelerde okul müdürleri konunun hassasiyetini de göz önünde bulundurarak mümkün olduğunca açık ve dürüst olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, Lipsky'nin (2010) sokaktaki bürokratlar için belirlemiş olduğu özellikleri taşıdıkları ve takdir yetkilerinin bu özelliklerden etkilendiği varsayılmaktadır.

#### *Tanımlar:*

Sokaktaki Bürokratlar: Lipsky'nin (2010) "Street Level Bureaucrats" olarak tanımladığı halk ile içi içe olup sahip oldukları takdir yetkisi ile hizmet ettikleri insanlar üzerinde etkiye sahip bürokratlardır.

Baş Etme Stratejileri/Mekanizmaları (Coping Mechanism): Sokaktaki bürokratların üst yönetimden gelen talepler ile hizmet ettikleri insanlardan gelen talepler arasında yaşamış oldukları ikilemleri aşmak amacıyla ürettikleri çözüm yollarıdır (Lipsky, 2010).

Gevşek Yapılı Sistemler (Loosely Coupled Systems): Weick (1976) tarafından ortaya atılan ve daha çok okulların işleyişini tanımlamak için kullanılan gevşek yapılı sistemler kavramı, okullarda iş ve işlemlerin nasıl yürütüldüğünü ve çalışanların davranışlarının nasıl olabileceğini açıklamaya çalışan modelin adıdır.

Siyasa Yapıcılar: Politika oluşturmaktan veya değiştirmekten sorumlu tüm kişileri kapsayan geniş bir terimdir. rnek: Bakanlar, danışmanları, milletvekilleri ve çeşitli komisyonlar.

Takdir Yetkisi: Belirli sınırlar içerisinde özgürce karar verme serbestisi.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kamu sektörünün bir parçası olan sorumlu kurum ve kuruluşlar tarafından bir politikanın yürütülmesi veya uygulanması aşamasına uygulama(Implementation) denir (Van Meter ve Van Horn, 1975). Pressman ve Wildavsky'e (1973) göre ise politika(siyasa) uygulaması(policy implementation) hükümetin bir şey yapma ya da bir şey yapmayı bırakma gibi görünen bir niyeti ile eylem dünyasındaki nihai etki arasında gelişen şeydir. Kamu siyasaları uygulanırken belirli bir eylem planının ve bir programın benimsenmesine ilişkin karar, zeminde politika yapıcılarının amaç ve hedeflerini kesinlikle takip edeceğini garanti etmemektedir (O'Toole, 2000). Bu nedenle kamu siyasalarının uygulanması araştırmalarının sayısı, uygulanan siyasaların sonuçlarının sorgulanmaya başlamasıyla oldukça artmıştır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde 1960'lardaki ve 1970'lerdeki Büyük Toplum Politikası, bu politikanın sonuçlarını tahmin etmeye çalışan birçok araştırmayı etkilemiştir. Klasik siyasa ölçme analizleri politik müdahalenin herhangi bir etki yapıp yapmadığını, yaptı ise ne etki yaptığını araştırırken çıkan sonuçların birçoğu politik müdahalenin hiçbir etkisinin olmadığını ya da çok az etkisinin olduğunu söylüyordu. Bulgular programın çalışmadığını ya da yanlış bir nedensel teori üzerine inşa edildiğini gösteriyordu. Bu sebeple planlanan politik müdahaleler ile politika yapımı arasındaki ilişkiye olan ilgi artmıştı (Winter, 2012).

Goggin ve arkadaşları (1990, akt: Pülzl ve Treib, 2017). uygulama araştırmalarını üç farklı nesilde ele almışlardır:

İlk nesil uygulama araştırmacılarının en dikkate değer başarısı, konunun daha geniş bilimsel toplulukta ve toplumda farkındalığını artırmaktır. İlk nesil uygulama araştırmalarından Pressman ve Wildavsky' nin (1973) çalışması bu alanda yapılmış öncü çalışmalarındandır. Pressman ve Wildavsky'nin çalışmaları (1973), literatürün

genişlemesini teşvik etmesi bakımından uygulama araştırmalarının geliştirilmesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahipti (Pülzl ve Treib, 2017).

İkinci nesil uygulama çalışmaları 1980'lerin başında başlamıştır. İlk nesil çalışmaların amacı açıklayıcı olması ve teori oluşturması iken ikinci neslin amacı teorik modeller veya daha ziyade deneysel analize rehberlik edebilecek analiz çerçeveleri oluşturarak teori geliştirmede bir sonraki adımı atmaktı. Bu çalışmaların bazıları başarılı uygulama konusunda daha iyimser görüşlere sahipti (Winter, 2012).

Üçüncü nesil araştırmalar Goggin'in (1986) nicel yöntemlere dayanan daha karşılaştırmalı ve istatistiksel araştırma tasarımlarını kullanma çağrısı ile başlar. Birinci ve ikinci nesil uygulama çalışmaları, uygulama sorunlarına dikkat çekmede ve uygulamada engelleri ve uygulamayı kolaylaştırabilecek faktörleri belirlemede yardımcı olmakla birlikte araştırmalar açıklayıcı değişkenlerin göreceli önemini sıralamayı başaramamıştır. Bu nedenle Goggin (1986) teorileri, gözlem sayısını artırabilecek daha karşılaştırmalı vaka çalışmaları ve istatistiksel araştırma tasarımları temelinde test edecek üçüncü nesil uygulama çalışmaları destekleme çağrısında bulundu. Nicel yöntemler de dahil olmak üzere, çoklu ölçümler ve çoklu yöntemler içeren daha ileri araştırmaları teşvik etmeye çalışmıştır (Winter, 2012).

Siyasa uygulamaları konusuna ilgi duyan bilim adamları siyasa uygulamalarını, politika belirleyicilerinin amaçlarına bağlılığı temsil eden yukarıdan-aşağı(Up-Bottom) ve politika adaptasyonunu temsil eden aşağıdan-yukarıya(Bottom-Up) diye iki alanda incelerler (Meyers ve Vorsanger, 2007).

Yukarıdan-aşağıya perspektifinin benimseyen bilim adamları, siyasa uygulamalarının örgütsel bürokrasi tarafından planlanması gerektiğine inanmaktadırlar. Ayrıca politika uygulamalarının mekanik bir süreç olduğu ve politikayı formülleştirenler tarafından önceden planlanabilir ve kontrol edilebilir olduğu iddia edilmektedir (Evans, 2011). Mattland'a (1995) göre yukarıdan-aşağıya modeller yasal dili başlangıç noktası olarak almaktadırlar. Yasal dile odaklanmanın, geniş kamu hedeflerini gözden kaçırmaya ve bunun da politika oluşturma sürecinde daha önce atılan adımların öneminin anlaşılmamasına sebep olabileceğini

belirtmektedir. Ayrıca yukarıdan-aşağıya modeller halk ile iç içe olan yerel aktörleri(sokaktaki bürokratlar) başarılı bir siyasa uygulamasına engel olan ve davranışları kontrol edilmesi gereken kişiler olarak görürler. Bu aktörlerin sahip oldukları takdir yetkilerinin çok büyük olduğunu ve kontrol edilmesinin çok zor olduğunu kabul ederler.

Aşağıdan-yukarıya perspektifini benimseyen bilim adamları ise politikaların; kompleks isteklerin ve gerilimlerin olduğu bir alanda halk ile bağlantılı olarak çalışanlar tarafından oluşturulabileceğini iddia etmektedirler. Ayrıca politika uygulamalarının dinamik ve etkileşimli bir süreç olduğu düşünülmektedirler. Bu bakış açısına göre başarılı siyasa uygulamalarının, sadece politik hipotezlerin tamamlanmasına bağlanamayacağı, ayrıca insana bir makinenin dışlisi gibi ya da emir komuta zincirinin bir parçası olarak bakılamayacağı ifade edilmektedir (Evans, 2011). Bu modeli benimseyen bilim adamlar demokratik bir sistemde, siyasa kontrol gücünün, halka karşı hesap verme kabiliyetleri olan, takdir yetkisine sahip yerel aktörlerden kaynaklanması gerektiğini belirtmektedirler (Mattland, 1995).

Her iki yaklaşımda da takdir yetkisi kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar takdir yetkisi kavramını tartışır ve normatif inançları formüle eder. Yukarıdan aşağıya bakış açısına göre, takdir yetkisi vatandaşa zarar verebilir. Çünkü siyasanın amaçlarının sokaktaki bürokrat tarafından kişisel olarak düşünülmesi ve yorumlanması vatandaşların eşit muamele görmesini engellemektedir. Aşağıdan yukarıya perspektifte ise, siyasa programları vatandaşların özel durumlarına odaklanabileceğinden, takdir yetkisi müşteriler için siyasanın değerini / anlamlılığını güçlendirmeye yardımcı olacaktır (Tummers ve Bekkers, 2014).

Yukarıdan-aşağıya perspektifini savunanlar için takdir yetkisi pek hoş karşılanmamaktadır. Çok fazla takdir yetkisinin belirlenen hedeflere ulaşamamaya yol açacağını düşünülmektedir (Tummers ve Bekkers, 2012). Sevä (2015) Takdir yetkisinin, halk ile iç içe olan bürokratlarda yani sokaktaki bürokratlarda olması gerekenden fazla değil, sadece birkaç seçenek içinden seçim yapmaları ve karar vermeleri için gerektiği üzerine vurgu yapar. Ayrıca verilen kararların amir tarafından denetlenmesinin beklendiğini belirtir. Tummers ve Bekkers'e (2012) göre

bu yaklaşımı benimseyenlerin sokaktaki bürokratların yani halk ile etkileşim halinde olan siyasa uygulayıcılarının, kendi başlarına hareket edebileceklerini, işi savaştayabileceklerini düşündüklerini bir sonraki adımın bu uygulayıcıları kontrol etmek olduğunu belirtmektedirler. İkinci olarak da halk ile etkileşim halinde olan uygulayıcılar, seçilmiş kişiler değildirler, bu yüzden de demokratik meşruiyetleri ve kararları sorgulanabilir. Fakat bununla beraber bazı bilim adamları takdir yetkisi vermenin demokratik meşruiyet ile tutarsız bir durum oluşturmadığını belirtmektedirler.

Diğer yanda aşağıdan-yukarıya perspektifini benimseyen bilim adamları sık sık Sokaktaki Bürokratların sahip olduğu takdir yetkisinin etkisi ve diğer karakteristikleri üzerine vurgu yaparlar (Tummers ve Bekkers, 2012). Meşruiyeti ve etkililiği artırmak için politikanın, vatandaşların ve anahtar paydaşların aktif rol aldığı bir yönetim süreci üzerinde yapılandırılması gerektiği savunulmaktadır. Politikacıların bu düzenlemedeki rolü öncelikli olarak ilgili aktörlerin legal etkileşim sınırlarını belirlemek veya daha rafine politikalar düzenleyebilmek için işbirlikçi yönetim yapısını belirlemektir. Bu düşünce yapısında politika yapıcılar tarafından, Sokaktaki Bürokratlara politika üzerinde tartışabilme kabiliyetlerini arttırabilmek için yüksek derecede otonomi verilmiştir. Bu yüzden de yönetim şeklinin, otonomi derecesini ve sokaktaki bürokratların takdir yetkisini etkilediği düşünülmektedir (Sevâ, 2015). Sokaktaki Bürokratlar sınırlı kaynaklar ile karşı karşıyadırlar(para ve zaman). Bu durumlarda Sokaktaki Bürokratlar bütün kuralları uygulayamayabiliyorlar ve bu yüzden de takdir yetkisine ihtiyaçları vardır. Örneğin, polis memuru kuralları ihlal ettiğini gördüğü herkesi tutuklayamaz ve bu yüzden de takdir yetkisine ihtiyaç duyar. Takdir yetkisini kullanarak en ciddi olan kural ihlaline öncelik verir. Takdir yetkisinin kaçınılmaz olduğu düşüncesinin yanında daha fazla takdir yetkisinin pozitif etki yapacağı düşünülmektedir. Bu durumun hizmet verilen kişiler nezdinde anlamlılığı arttıracağı düşünülmektedir. Anlamdaki artma hizmet verilen kişiler için politikanın değeridir. Sokaktaki Bürokratların karşılaştığı birçok durum komplikedir ve bu durumlar sabit, programlanmış formatlar ile azaltılamaz. Bu süreçte takdir yetkisi hizmet verilen kişilerin lokal ihtiyaçlarını politikaya adapte ederek, politikanın bu kişiler için anlam kazanmasını sağlar. Dahası, takdir yetkisi,



Sokaktaki Bürokratların siyasanın uygulanmasına karşı gönüllülüğünü olumlu yönde etkilemektedir (Tummers ve Bekkers, 2012).

Pressman ve Wildawsky'e (1973) göre yukarıdan-aşağı perspektifi kamu politikalarını bir süreç olarak algılamaz. Politika yapıcılarının mecburi olarak kullanmak zorunda oldukları tek bir fırsat olarak görürler. Bu yüzden de bu model ne uygulama ile ilgili durumları ne de uygulamanın gerçekleştiği çevreyi etkileyen durumları göz önünde bulundurmaz. Michael Lipsky'nin (2010) çalışması aşağıdan-yukarıya yaklaşımının ilerlemesine önemli bir katkı yapmıştır. Yukarıdan-aşağıya modeline getirdiği en önemli eleştiri, uygulayıcıların karar verme süreçlerinden gelen bakış açılarını hesaba katmadan politikaların uygulanmasıdır. Hem aşağıdan-yukarıya hem de yukarıdan-aşağıya modellerini savunanlar arasında büyüyen bir tartışma vardır o da iki hipotezin kavramsal zayıflıklarından kaçınarak onları sentezlemektir (Silveria ve Rodrigues, 2014).

İki yaklaşımı sentezleme girişimlerinde Sabatier (1986, akt: Winter, 2012) yukarıdan-aşağı yaklaşımının siyasanın tek bir kanun tarafından domine edildiği durumlarda en iyi perspektif olduğunu ancak diğer yandan aşağıdan-yukarıya yaklaşımının da birkaç farklı siyasanın özel bir duruma yönlendirildiği durumlarda daha uygun olacağını iddia etmektedir. Sentezleme konusundaki diğer bir girişim ise Matland (1995) tarafından yapılmıştır. Matland (1995) bu perspektiflerin değerlerinin amaçlardaki belirsizliğe ve çatışma derecelerine göre belirlenebileceğini iddia etmektedir. Geleneksel yukarıdan-aşağı modelleri kamu yönetim geleneği üzerine inşa edilmiştir ve politikanın açık, çatışmanın da düşük olduğu zamanlarda politika sürecini net bir şekilde sunar. Yeni yukarıdan-aşağıya modellerde çatışma yüksek belirsizlik ise azdır. Bu durum politika inşasını daha önemli hale getiriyor. Tersine aşağıdan-yukarıya modeller politikanın belirsiz, çatışmanın ise düşük olduğu durumlarda uygulama sürecinin kesin tanımını sunar (Matland 1995). Bir diğer sentezleme girişimi Winter (2012) tarafından yapılmıştır. Amacı önceki girişimlerin tersine iki perspektif arasında sentez yapmak değildir. Bunun yerine birçok faydalı teorik elementi orijininin ne olduğuna bakmaksızın onları politika uygulamalarına entegre etmektedir.

Politika uygulamalarındaki zincirin en son halkasını oluşturan ve bu yönde çalışan bürokratlar(örneğin Sokaktaki Bürokratlar) dikkatle incelenmelidir ki kamu politikasının uygulaması tam anlamıyla anlaşılabilir (Lipsky, 2010). Çünkü bu bürokratlar sahip oldukları takdir yetkisi ve otonomi nedeniyle politikanın şekillendirilmesine politika uzmanlarından daha fazla katkı yaparlar (Lipsky, 2010).

### **1.1. SOKAKTAKİ BÜROKRATLAR**

Sokak Düzeyinde Bürokrasi ile ilgili olarak "Kamu Hizmetlerinde Bireyin İkiyüzlüğü" adlı çalışmasında Michael Lipsky, siyasa uygulama sürecinde kamu çalışanlarının oynadığı rolü anlamak için teorik bir çerçeve sunmaktadır.

Lipsky Sokak Seviyesi Bürokratlarını yani Sokaktaki Bürokratları şu şekilde tanımlar:

1. İşinin normal seyri içinde vatandaşlarla sürekli etkileşime girmesi istenir.
2. Bürokratik bir yapı içinde çalışmasına rağmen, işteki bağımsızlığı oldukça kapsamlıdır. Sokak Seviyesindeki bir Bürokratin hizmet ettiği insanlara karşı tutumu ve genel yaklaşımı bile hizmet ettiği insanları önemli ölçüde etkileyebilir. Bu hususlar, takdir yetkisinin önerdiğinden daha geniştir.
3. Muhatap olduğu vatandaşlar üzerindeki potansiyel etki oldukça kapsamlıdır (Lipsky, 1969).

Doğrudan vatandaşlarla etkileşim kuran ve takdir yetkisini kullanabilen ön cephe(Front Line) kamu çalışanları, Sokaktaki Bürokratlar (street level bureaucrats) olarak tanımlanır. Bu pozisyonlar arasında öğretmenler, polis memurları, hakimler, sosyal yardımlaşma çalışanları, sağlık çalışanları, sosyal hizmet uzmanları, vb. yer almaktadır. Bu gibi pozisyonlar, benzer koşulları, takdir yetkisine bağlı karar alma imkânı sağlayacak şekilde ve fayda-yaptırımlar tahsis etme imkânı sağlayarak somutlaştırır (Lipsky, 2010). Vatandaşlarla olan etkileşimleri sayesinde, takdir yetkilerini kullanarak kamu politikalarını yerinde şekillendirme kapasitesine sahiplerdir ve bu da vatandaşların hayatlarını doğrudan etkileyebilme gücü vermektedir onlara (Lipsky, 2010). Bu nedenle Hupe ve Hill (2002) belirli bir ölçüye kadar onların siyasa uygulayıcısı olmalarından ziyade siyasa yapıcılar olduklarını iddia etmektedirler. Çünkü kamu politikası her zaman yasa koyucular tarafından

yazılan kanunlar olmayabiliyor, daha çok sokaktaki bürokratların, vatandaşlarla olan etkileşimleri yoluyla alınan kararlardan oluşabilmektedir (Lipsky, 2010). Aynı şekilde Brodtkin (1990 akt: Cohen, 2015) de sokak bürokratlarını kurumların politikalarını gayri resmi olarak inşa ettikleri veya yeniden yapılandırdıkları için fiili politika yapıcılar olarak tanımlamaktadır.

Lipsky (1969) Sokaktaki bürokratların özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için içinde buldukları koşulları şu şekilde sıralar;

1. Mevcut kaynaklar yetersizdir.
2. İşin mevcut olduğu koşullarda açık fiziksel ve / veya psikolojik tehdit ve / veya bürokratin otoritesine düzenli olarak meydan okunma bulunmaktadır.
3. İş performansı ile ilgili beklentiler belirsiz ve / veya çelişkili ve ulaşılamaz idealleştirilmiş boyutları içerir.

*Yetersiz Kaynaklar:* Kaynak yetersizliği iki farklı gruba ayrılmaktadır. Örgütsel yetersizliğin olduğu durumlar ve kişisel yetersizliklerin olduğu durumlar. İşin gereği olarak çalışması gerekenden daha az sayıda insan ile işi sürdürmeye çalışma, örgütsel yetersizlik olarak en çok göze çarpan durum olarak açıklanmaktadır. Kişisel yetersizlik ise bilgi eksikliği, bilgiye erişim kısıtlılığı ya da karar için gerekli zamanın olmaması olarak açıklanmıştır. Örgütsel yetersizliklere örnek olarak büyük şehirlerde çalışan öğretmenlerin kalabalık sınıflarda ders vermeye çalışması gösterilmiştir. Öğretmenlerin olması gerekenden daha fazla öğrenciye hizmet vermesi personel yetersizliği(kaynak yetersizliği) olarak değerlendirilmiştir. Kişisel yetersizliklere örnek olarak ise polis memurlarının bir bar kavgasında kimin suçlu kimin suçsuz olduğunu tespit edebilecek zamanı olmadığı için tüm kavgaya karışanları tutuklaması örnek gösterilmiştir

*Otoriteye Yönelik Tehdit ve Zorluklar:* Sokaktaki Bürokratlar kendilerinden yapmaları beklenen işleri gerçekleştirirken içinde buldukları koşullar genellikle farklı fiziksel ve psikolojik tehditler içerir. Bu durum en açık şekliyle polisin rolünde görülür. Polis, her an her yönden gelebilecek şiddet tehdidi altında sürekli çalışmaktadır. Aynı zamanda bazı okullardaki öğretmenler de fiziksel zarar görme tehdidi altında çalışmaktadır.

*İş Performansına İlişkin Beklentiler:* Sokak düzeyindeki bürokratlar, genellikle belirsiz ve çelişkili beklentiler içerisinde işlerini yapmak zorundadır. Bu beklentiler ulaşılamaz hedefler de içerebilir (Lipsky, 1969).

Lipsky (2010), Sokaktaki Bürokratları, yalnızca kamu politikasını uygulayan kişiler olarak değil aynı zamanda, kamu hizmetlerinin sunumunda önemli işlevleri olan aktörler olarak değerlendirmektedir. Hakimler, kimin gözaltında tutulacağına ve kimin cezaevine gireceğini belirler; Öğretmenler öğrencilerinden kime özel dikkat gösterileceğine ve kimin öğretilebilir olduğuna karar verir. İşlerinin doğası esneklik gerektirir çünkü benzersiz durumlar ortaya çıkar ve kısıtlı bilgilere dayanan hızlı kararlar vermeleri gerekir. Rollerini ikiye bölünmüştür; Yönetim bir tarafta onlardan örgütsel politikaları ve hedefleri vurgulayan katı kuralları takip etmelerini beklerken diğer taraftan eşzamanlı olarak her bir vatandaşa vaka bazında merhametli davranmalarını bekler. Sokaktaki bürokratların takdir yetkilerini sergilemeleri ile beraber, belli bir derecede özerkliğe sahiptirler. Özellikle burada önemli olan, işlerini yaparken sahip oldukları dikkate değer takdir yetkisidir (Bovens ve Zouridis 2002). Sokaktaki bürokratlar, yakalanması güç örgütsel hedefleri, bitmek tükenmek bilmeyen hizmet taleplerini, yetersiz kaynakları ve ilgili iş stresini dengeleyebilmek için kısayollar (baş etme mekanizmaları) oluştururlar. Buna bağlı olarak, kararlarının politikanın amacını değiştirme veya eğme kabiliyeti vardır (Lipsky, 2010).

### **1.1.1. Sokaktaki Bürokratların Zorluklarla Baş Etme Mekanizmaları**

Sokaktaki bürokratların, bir yandan hizmet ettikleri insanlara karşı merhametle çalışması beklenirken, diğer yandan sınırlı kaynakları olan bir bürokrasi aracılığıyla hizmet vermeleri beklenmektedir. Sokaktaki bürokratlar sürekli bu ikilem içinde çalışmaktadırlar (Lipsky, 2010). Lipsky (2010), Sokaktaki Bürokratların bu ikilemi rutinleştirme ve basitleştirme gibi yöntemler kullanarak aşmaya çalıştıklarını iddia etmektedir. Bu yöntemler, hizmete uygun gördüklerine sınırlama getiren ve / veya sorunlu veya yıkıcı olduğunu düşündükleri hizmetlere sınırlama getiren kararlarda kendini gösterir. Böylece yasama niyetine müdahale edilir. Bu dinamikler, kaynakları kontrol eden Sokaktaki Bürokratlar ile hedef kitle arasındaki güç ilişkisini yansıtır. Hedef kitlelere maliyet yüklemek gibi baş etme mekanizmalarının devreye

sokulması, talebin sınırlandırılması ve hedef kitle katılımını azaltmaya yöneliktir. Erişimi zorlaştırmak, hizmetleri bekletmek ve bilgiyi esirgemek gibi birçok formu bulunmaktadır. Hedef kitleye maliyet yüklemenin bir başka yolu, "kuyruk" yöntemidir. Adil bir yaklaşım olarak görülmeyle birlikte hedef kitlelerin beklentilerini sağlayarak onlara sınırlamalar getirmektedir.

Sokaktaki bürokratlar, hedef kitleleri arasında farklılaştırma yaparak daha fazla rasyonel hizmetler sunmaktadırlar. Hedef kitleler "kalıplaştırma", "ayırma" ve "bakmadan onaylama" yoluyla kitlesel olarak işleme tabi tutulurlar. Lipsky (2010) kalıplaştırmanın hedef kitle popülasyonunu kategorize ettiğini ve potansiyel hedef kitlelerin farklılaşmasına izin veren bir araç olduğunu savunmaktadır. Bu, kamu hizmeti çalışanlarının görevlerini basitleştirdikleri, hedef kitle havuzunu yönetilebilir bir boyuta düşürdükleri ve söz konusu kamu politikasının etkili bir şekilde uygulandığı yanılsamasının oluşmasını sağlamaktadır. Ek olarak hedef kitlenin etiketlenmesi, sokaktaki bürokratların eylemlerini tarafsızlıktan ziyade kalıplaştırma(stereotip) düzenlemelerine yol açabilmektedir. "Bu nedenle, okulda 'sorun yaratan', acil servisteki 'sarhoş' ve çocuk mahkemesindeki 'çürük elma', hedef kitlenin nesnel koşullarına göre değil, sokaktaki bürokratlar tarafından kendilerine uygun görülen muameleyi görmektedirler.

"Kaymağını almak"(Creaming) sokaktaki bürokratların kullandığı bir başka yöntemdir. Örgütsel güvenilirlik oluşturmak için, en başarılı olacaklarını düşündükleri kişilere başarılı olmalarında yardımcı olurlar. Örneğin istihdam danışmanları, daha marjinalleştirilmiş hedef kitleleri göz ardı ederken en çok tercih edilenleri iş görüşmelerine gönderirler (Lipsky, 2010). Bir başka örnek ise okulda öğretmelerin daha başarılı olacaklarına inandıkları öğrencilere karşı özel ilgi göstermesidir (Baviskar, 2019). Bu ve buna benzer mekanizmalar kamu beklentileri ve yönetimin örgütsel hedeflere ulaşma isteği arasındaki boşluğu kapatma girişiminde, hedef kitleleri sokak seviyesinde politikaya katmaktadır (Lipsky, 2010).

Lipsky'nin (2010) analizinde belirli başa çıkma mekanizmalarının ön cephe çalışanlarının ikilemlerini ortadan kaldırmada her zaman başarılı olamayacağı iddia edilmektedir. Lipsky'nin (2010) başa çıkma mekanizmaları analizinin özü,

bürokratların sokak düzeyinde çalışmaya özgü gerginliklere rağmen çalışmalarına devam etmek için benimsedikleri uygulamaları ve zihniyetleri anlamamıza yardımcı olmasıdır. Bu gerginlikleri her zaman çözmeleri gerekmez. Böyle ikilemleri tanımak ve bürokratların çeşitli başarı derecelerine rağmen durumlarını geliştirme motivasyonunu anlamak sokak düzeyinde bürokrasinin niteliği ve sınırlamaları hakkında daha derin bir anlayış kazanabilmemizi yardımcı olur (Halliday, Burns, Hutton, McNeill, Tata, 2009).

Başa çıkma mekanizmaları, bürokratin gündelik çalışma hayatına olan etkileri bakımından üç farklı kategoriye ayrılabilir. Bürokrat hizmet/etkinliğini rasyonelleştirir, otomatikleştirir veya azaltırlar. Başa çıkma mekanizmaları hem politikanın odak noktasında uygulanması hem de idari hukukun temel ilkeleri açısından önemli sonuçlar doğurabilir. Farklı muamele, hedef değiştirme ve vakaların yetersiz değerlendirilmesi, farklı başa çıkma mekanizmalarının nihai ancak amaçlanmamış sonucu olabilir (Lipsky, 2010). Bu nedenle, uzun vadede, sokaktaki bürokratların davranışları, demokratik bir süreç boyunca seçilenlerin hedeflerinden ziyade diğer hedeflere yönelik çabalara yönlendirebilir ya da siyasa hedeflerini zayıflatabilir (Nielson, 2006).

Sokaktaki bürokratlar üzerinde yapılan saha araştırmalarından edinilen bilgilere dayanarak kamu hizmet sunumuna özgü üç başa çıkma grubu tespit edilmiştir: "hedef kitleye yönelmek", "hedef kitleye karşı hareket etmek" ve "hedef kitleden uzaklaşmak" (Tummers, Bekkers, Vink, Musheno, 2015).

"Hedef kitleye yönelmek"; hedef kitlenin yararı için mücadele etmek olarak görülebilir. Son iki grup ise, bürokratların yararı için mücadele olarak görülebilir. "hedef kitleden uzaklaşmak"; bürokratların hedef kitleleri ile anlamlı etkileşimlerden kaçınma davranışını ifade ederken, "hedef kitleye karşı hareket etmek" ise bürokratların hedef kitleleri ile olan çatışmaları analiz eder. Bu gruplardaki çeşitli başa çıkma mekanizmaları Tablo 1' de belirtilmiştir.

Tablo 1. Sokaktaki Bürokratların Kullandıkları Baş Etme Mekanizmaları Örnekleri.

<b>Kamu hizmeti sırasında gösterilen baş etme grubu</b>	<b>Örnek: Bu grup altında bir baş etme şekli</b>	<b>Örnek: Bir baş etme örneği</b>
<b>Hedef kitleye doğru hareket etme</b>	Kişisel kaynakları kullanma	Bir sosyal çalışanın parasını hedef kitleye vermesi yemek alabilmesi için
<b>Hedef kitleden uzaklaşma</b>	Rasyonelleştirme	Bir polis memurunun "Ofis bugün çok yoğun yarın tekrar gelin" demesi
<b>Hedef kitleye karşı hareket etme</b>	Katı kuralları takip etme	Sınıfta cep telefonu kullanmama kuralı sıkı bir şekilde takip eden bir öğretmenin, kullananları idareye göndermesi

Kaynak: Tummers, L. L., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099-1126.

#### **1.1.1.1. Hedef Kitleye Doğru Hareket Etme**

Baş çıkma vakalarının en çok olduğu durum "hedef kitleye yönelme" ile ilgilidir. Sokaktaki bürokratlar sıklıkla hedef kitlenin ihtiyaçlarına pragmatik bir şekilde adapte olurlar ve nihai amaç onlara yardım etmektir. Dias ve Maynard-Moody (2007, akt:Tummers ve diğerleri, 2015) çalışmalarında sokaktaki bürokratların genellikle "sosyal hizmet kavramını" ifade ettiklerini belirtiyorlar. Hedef kitlenin uzun vadeli başarı elde etmelerine yardımcı olmaya odaklanıyorlar. Hedef kitlenin taleplerini karşılamak için kuralları ayarlamak (Kural Bükme), bu grupta en sık görülen yöntemdir. Kural bükme, bürokratların kuralları hedef kitlenin taleplerini karşılamak için nasıl ayarladığını açıklar. Özünde, politika kurallarının ve gerekliliklerinin hedef kitlelerinin istek ve dileklerine uymamasından kaynaklanan bir rol çatışması yaşarlar. Bu rol çatışmasına karşı koymak ve hedef kitlenin hizmetten faydalanabilmesi için kuralları bir miktar ayarlarlar.

"Kural çiğneme, sıklıkla bahsedilen baş etme yöntemlerinden biridir. Bu, "kural bükme" ile ilgilidir ancak kasıtlı olarak kurallara uymak yerine kurallara aykırı olduğu için daha aşırıdır.

Bu grupta başa çıkmanın üçüncü bir yolu, stresli durumların üstesinden gelmek için uzun vadeli çözümler üretmeye odaklanan enstrümantal eylemdir. Enstrümantal eylem, stres durumunun oldukça şiddetli ve uzun bir süre devam ettiği durumlarda çözümlerin geliştirilmesi için yeterli zamanın olduğu durumlarda uygulanır (Tummers ve diğerleri, 2015).

Bu gruptaki baş etme yöntemlerinden dördüncüsü, hedef kitle arasında öncelik tanımadır. Baviskar (2019), Danimarka'daki öğretmenlerinin % 28'inin öğrencileri akademik olarak iyi eğitmek için bazılarını öncelik verme davranışını gösterdiğini belirtiyor. Hedef kitleler arasında önceliklendirme, yüksek bir iş yükü olduğu zaman ve kaynaklar kısıtlı olduğu zaman gerçekleşir. Bu başa çıkma tarzı, bazı hedef kitle grupları için yararlıdır ancak diğerleri için kötüdür.

Bu grubun başa çıkma ile ilgili son yöntemi "kişisel kaynakları kullanma" olarak adlandırılıyor. Hedef kitleye yardımcı olmak için enerjilerini kullanan bürokratlar için geçerlidir. Kişisel kaynakları kullanmak, fazla mesai ve hatta hedef kitleye kendi parasını vermeyi kapsar (Tummers ve diğerleri, 2015).

#### **1.1.1.2. Hedef Kitleden Uzaklaşmak**

Bu grupta en sık bahsedilen baş etme şekli rutinleştirmedir. Hedef kitleyi standart bir şekilde ele almaktır. Bürokratlar kısa bir zaman aralığında yüksek iş yükü içerisinde, çok sayıda kişiye, aynı standartta hizmet sunmaya çalışırlar ve böylece hizmetin kalitesinden ödün vermek zorunda kalırlar (Tummers ve diğerleri, 2015).

Bu gruptaki başa çıkmanın yöntemlerinden ikincisi rasyonelleştirmedir (Rationing). Burada, sokaktaki bürokratlar hedef kitlenin kamu hizmetlerine daha zor erişmesini sağlıyor. Rasyonelleştirme, iş gücü baskısı yüksek olduğunda sıklıkla kullanılır ve sokaktaki bürokratlar, hizmetlerin kullanılabilirliği üzerinde önemli bir güce sahiptir. Dolayısıyla rasyonelleştirme, kaynakların sınırlı olduğu durumlarda



baş edebilmek için bir mal veya hizmetin dağıtımını kontrol etme uygulaması olarak ifade edilebilir (Triandafyllidou, 2003). Vatandaşlık başvurusunda bulunan kişilere bir polis memurunun "Bugün ofis çok yoğun. İsterseniz yarın tekrar gelin." demesi buna örnek olarak gösterilebilir (Triandafyllidou, 2003).

### **1.1.1.3. Hedef Kitleye Karşı Hareket Etme**

Sıklıkla bahsedilen bir başka başa çıkma yöntemi, "katı kural takip etmedir." Sokaktaki bürokratlar kuralları bükme veya hatta kırmak yerine, bazen kurallara sadık da kalabilirler. Çoğunlukla, bu bürokratlar hedef kitlelerini, özellikle de talepkâr veya yönlendirici olanlarını kontrol etmenin bir yolu olarak kuralları sıkı sıkıya takip ederler. Bu baş etme yöntemi, yüksek iş yükü ve verimlilik üzerine odaklanma ile ilişkili görünmektedir (Tummers ve diğerleri, 2015).

Kamu hizmeti sunumu sırasında baş etmenin son yöntemi "saldırganlık" tır. Sokaktaki bürokratlar genellikle hedef kitlenin saldırısına maruz kalıyorlar (Barling, Rogers ve Kelloway, 2001, akt: Tummers ve diğerleri, 2015). Altun, Güneri ve Baker (2006) çalışmalarında velilerin özellikle öğretmenlere yönelik şiddet hareketlerinde bulduklarını belirtmektedir.

### **1.1.2. Sokaktaki Bürokratların Takdir Yetkisi**

Sokaktaki bürokratlar, vatandaşlarla doğrudan etkileşimde bulunan ve yaptırımların tahsis edilmesi ve uygulanmasında önemli ölçüde takdir yetkisine sahip kamu çalışanlarıdır (Lipsky, 2010). Takdir yetkileri sayesinde bazı kuralları uygulayıp uygulamama veya belirli bir durumda kuralların nasıl yorumlanmaları gerektiği konusunda sürekli kararlar alırlar (Dunsire, 1978, akt:Carausan, 2015). Ayrıntılı kurallar ve düzenlemelere rağmen, pratikte ortaya çıkan durum, siyasa yapıcılarının tahmin ettiği kadar çok daha karmaşık ve çeşitlidir. Bu durum, sokak düzeyinde çalışanların günlük pratikte verdikleri kararlar ile yeni politikaların ortaya çıkma olasılığını meydana getirir (Bovens ve Zouridis, 2002).

## 1.2. TAKDİR YETKİSİ

Takdir yetkisi açıklanırken öncelikle yetki kavramı üzerinde durulmalıdır. Çünkü devlet adına otorite ve güç kullanma imkanı veren her kamusal yetkinin kanuni bir dayanağı olmalıdır. Bürokrasiler, hizmet yürüttükleri alanda belirli ölçülerde hareket serbestisine sahip olmalarına rağmen hukuka bağlılıktan hariç olma anlamına gelmeyen takdir yetkisinin de bir hukuki dayanağı vardır (Yüce, 1973).

Yetki; bir görevi, bir işi yasaların verdiği imkânlarla göre, belli şartlarla yürütmeyi sağlayan hak, salahiyet anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2020). Hukuk alanında ise bu tanımlamaya ek olarak ayrıca bir güç ve iktidarı ifade etmek için kullanılmaktadır. Kamusal hizmetlerini yürütülmesi amacıyla kurulan bürokratik örgütlenmeler, bu hizmetleri personelleri vasıtasıyla yürütmektedirler. Bu personellere ise yükledikleri hizmetleri gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan gücü sağlayacak yetkiler verilmektedir. Fakat bu yetkiler, görevlinin kendisine değil işgal ettiği makama verilmektedir. Buldukları kurum adına irade açıklayan bürokratların sahip oldukları yetkiler asli olarak kazandıkları yetkiler olmayıp işgal ettikleri makama önceden verilen ve o makama atanmakla statü gereği kazanılan yetkidir. Kamu görevlilerini sahip oldukları yetkiler aynı zamanda onların görevlerini de ifade etmektedir (Gözübüyük, 2005).

Yetki ile görev arasındaki bu sıkı ilişki ve benzerlik gereği olarak kamu bürokratları yetkilerini kanunda gösterilen biçimde ve hizmetin gereklerine uygun olarak kullanmak zorundadırlar. Yetkinin, kanuna zıt ya da hizmetin amaçları dışında kullanılması hukuki anlamda memurun müeyyideye maruz kalmasına yol açabilmektedir. Öte yandan yetkinin hiç kullanılmaması da bazı durumlarda kanuna aykırı kullanma anlamına gelebilmekte ve aynı şekilde sorumluluk doğurabilmektedir. Bu bakımdan kamu bürokrasilerinde yetki, belli bir otorite ve kamusal güç sağlamanın yanında göreve bağlı bazı yükümlülükleri de ifade etmektedir. Bu özellikler göz önünde tutulduğunda bürokratik yetki, bürokratik makamların görevlendirildikleri alanlarda, görevleri ile ilgili olarak devlet adına tasarrufta bulunma yetenek ve iktidarı olarak tanımlanabilmektedir (Duran, 1982).

Kamu bürokrasilerinin görev ve yetkileri ilke olarak kanun ile düzenlenir. Bu kanunlar bazen faaliyeti tüm ayrıntılarıyla düzenlediği halde, bazı durumlarda sadece ana hatlar gösterilerek ayrıntının düzenlenmesi bürokrasiye bırakılır. Ayrıntının düzenlendiği durumlarda, bürokrasi işlemlerini her aşamada mevzuatın gösterdiği şekilde yapacağı için hareket ve seçme alanı sınırlıdır. Buna karşılık, ayrıntının düzenlenmediği durumlarda ise değişik yer ve zamanlarda hizmetin gereklerine göre esas dışındaki kararlar kendi iradelerine bırakılan idarenin geniş bir hareket serbestisi bulunur. Hukuki düzenlemelerin ayrıntılı olup olmamasına ve bürokrasiye belli bir hareket serbestisi sağlayıp sağlanmasına göre idari yetki, “bağlı yetki” ve “ takdir yetkisi” olarak ikiye ayrılır (Onar, 1966).

Kamu bürokrasilerinin faaliyet yürüttükleri alanlarda karşılaştığı belli olaylarda yapacağı işlemin konusu ve sebebi, hizmeti düzenleyen mevzuatta gösterilmişse işlemi gösteren bu sebep veya konu doğrultusunda yapacak olan bürokratin fazla bir seçme şansı bulunmadığından sahip olduğu yetkiye, bağlı yetki denir (Kıratlı, 1967). Kanunlar ne kadar ayrıntılı düzenlenirse düzenlensin, hızla gelişen sosyal olayların tümünü değişik durumları ile belirleyemezler. Bunun yanında kanun koyucu ortaya çıkması muhtemel tüm olaylar için ayrı bir hüküm getirmiş olsa da uygulayıcıların nerede ve ne zaman harekete geçeceklerini ve nasıl bir yol izleyeceklerini önceden belirleyemez. Böyle olunca kanun idareye yapacakları işlemin sebebini, konusunu ve harekete geçme zamanını seçmede belli bir serbesti tanınması gerekir (Tataroğlu, 2007). İşte o zaman idareye belli bir davranışta bulunurken ya da belli bir görevi yerine getirirken az ya da çok bir hareket serbestisi tanınmış ise “takdir yetkisi”nden söz edilir. Takdir yetkisinde, idarenin elinde birden çok çözüm yolu vardır (Atay, 2006). Bu durumda idarenin takdir yetkisine sahip olduğundan bahsedebilmek için ortaya çıkan bir olay karşısında idarenin nasıl bir yol izleyeceğinin mevzuatta ayrıntılı olarak gösterilmemiş olması, sorunun çözümünde kanunen birden fazla yolun bulunması ve işlemi yapabilecek idarenin bu çözümlerden dilediğini seçme hakkına sahip olması gerekir (Gözübüyük, 2008).

### 1.2.1. Takdir Yetkisinin Tanımı

Takdir yetkisi ile ilgili literatürde oldukça fazla tanım olmakla beraber farklı disiplinlerde takdir yetkisinin ne anlama geldiğini irdelemenin, konunun daha iyi anlaşılması için gerekli olduğu düşünülmektedir.

TDK sözlüğünde takdir hakkı "Kanunun belirlediği durumlarda yargıca tanınan değerlendirme serbestliği, takdir yetkisi" olarak geçmektedir (TDK, 2020). Takdir yetkisinin İngilizce karşılığı olan "discretion" kelimesini Webster sözlüğü, "doğru olan konusunda muhakeme yapma" olarak tanımlar. Takdir yetkisinin İngilizce karşılığı olan discretion kelimesi, Fransızca sözcük "discret" den gelir; bu da sırayla Latince "discernere" sözcüğünden gelir. Kelime incelendiğinde bunun dis (ayrı) ile cernere(elemek) (tekrar türeyerek) ayırmak seçim yapmak anlamına geldiğini görülür. Bu tanım, takdir yetkisinin alternatifler arasında karar verme ya da bir tarafa ya da diğerine zafer kazandırmanın ötesinde olduğunu ortaya koymaktadır. Takdir yetkisi bazı çözümleri elemeyi ve kritik olarak istenilen bir taneyi seçmeyi içerir (Heilmann, 2006).

Türkiye’de ise takdir yetkisi konusunda bir terim birliğinin sağlandığını söylemek mümkün değildir. Kanun uygulayıcılarının harekete geçeceği yer ve zamanı seçmede belli ölçülerde hareket serbestisi sağlanması konusunda hukukçular arasında bir görüş birliği olmakla birlikte hukuk alanında “takdir hakkı”, “takdir gücü”, “takdir kudret ve selahiyeti” gibi farklı terimler kullanılmaktadır (Tataroğlu, 2007).

Daha çok hukuk literatüründe karşımıza çıkan "takdir yetkisi" kavramı, Arapça “kader” kökünden türetilen ölçme, değerlendirme, değer biçme anlamlarına gelen “takdir” kelimesi ile, bir işi yapmaya ya da bir işe karışmaya görevi icabı hakkı olma anlamına gelen “yetki” kelimesinden oluşmaktadır. Bir serbesti ve seçme özgürlüğünü ifade eden “takdir yetkisi”, hukukun uygulanması işinin mahiyetinde var olan ve olayların tabiatından gelen bir tezahürdür (Yüce, 1973).

Yönetim alanında ise takdir yetkisinin, kuralların ve politikaların, nasıl ilerleneceğinin açık bir şekilde sunmadığı durumlarda olduğunu göstermektedir. (Heilmann, 2006). Davis (1969) ise "*Discretionary Justice*" kitabında takdir yetkisini "hiçbir şey yapmama seçeneği ya da hemen hiçbir şey yapmama" olarak görüyor. Bu seçimleri eylemsizlik kararları olarak ifade eder ve "eylemsizlik kararlarının eylem kararlarından on ya da yirmi kat daha sık" olduğunu varsayıyor. Dworkin (1979, akt: Hall, 1999) ise ilginç bir takdir yetkisi benzetmesi yapar. Takdir yetkisini, çöreğin ortasındaki deliğe benzetir. Kısıtlamalar ile kuşatılmış alan dışında mevcut değildir". Bu anlamda takdir yetkisi, bir otorite tarafından empoze edilen standartlara göre kararlar almayı içerir (Hall, 1999). Bununla birlikte Carrington (2005) tanımların iki önemli element içerdiğini bunlardan ilkinin karar vericinin iki veya daha fazla durum arasından birini seçme özgürlüğü olduğunu, ikincisinin ise karar vericinin kanunlar ya da kanun koyucunun isteklerini yapma ya da yapmama özgürlüğü olarak ifade eder.

Takdir yetkisi ile ilgili tanımlardaki farklı nüanslara rağmen, takdir yetkisi her zaman bir yandan genel ve özet kurallar, diğer yandan özel durumlar arasındaki bir gerilimle ilgilidir. Diğer bir deyişle, esnekliğe karşı tekdüzelik ikilemidir (Loyens, ve Maesschalck, 2010).

Takdir yetkisi, sokaktaki bürokratların gündelik çalışmaları için de geçerlidir (Lipsky, 2010). Bovens ve Zouridis (2002) aynı zamanda belli kuralları uygulayıp uygulamama kararları vermek zorunda olan bazı durumların nasıl yorumlanacakları konusunda sürekli büyük küçük kararlar vermek zorunda olan gereken sokaktaki bürokratların hareketsizlik kararlarını da incelemişlerdir. Kuralları uygulayıp uygulamama seçimi yine burada da görülmektedir.

Takdir yetkisinin tanımları, eğitim yönetimi literatüründe kolayca bulunmaz. Genellikle hukuk alanında bulunan tanımlara atıfta bulunulur. Disipline özgü bir tanımın bulunmaması, daha sonra, sokaktaki bürokratlar üzerine yapılan araştırmaların eğitim yönetimi ile bağlantılandırılması ile beraber çözüleceği düşünülmektedir (Heilmann, 2006).

### 1.2.2. Takdir Yetkisinin Olumlu Yönleri

Adler ve Asquith (1981, akt: Hall, 1999), takdir yetkisinin kullanılmasının karar vericinin farklı ihtiyaçları ve koşulları fark etmesini sağladığını savunur. Kararda yer alan birey veya grupların bakış açısına bağlı olarak kişisel olarak çözümlere - bir avantaj ya da dezavantaj - olanak tanır. Yenilikçilik, bireyselleşme, profesyonel motivasyon, hız ve esneklik de yaygın olarak kabul edilen avantajlardır (Lacey, 1992, akt: Hall, 1999). Handler'e (1992, akt: Hall, 1999) göre ise takdir yetkisi, karar vericinin belirli bir durumun ihtiyaçlarına duyarlı olmasına izin verir. Schneider (1992, akt: Hall, 1999), kuralların belirli durumların tüm nüanslarını önceden tahmin edemeyeceğini, genel durumlarla her zaman etkili bir şekilde çözümler üretilmeyeceğini ileri sürmektedir (Hall, 1999).

Bryner'a (1987, akt: Carrington, 2005) göre kamudaki yöneticiler belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kurallar ve düzenlemeler çıkarmaları gerekebilir bu kural ve düzenlemeler için takdir yetkisi kullanırlar. Bazı durumlarda politikalar kamu yararına hizmet edilmesi gerektiğini ifade etmenin dışında çok az rehberlik sağlar. Yine bu durumda politikaların gerçekleşmesi için takdir yetkisine başvurulur (Bryner, 1987, akt: Carrington, 2005). Bir diğer avantaj ise, bürokrasinin kaynakları hizmet ettikleri insanların ihtiyaçlarını karşılamak için yetersiz olabilir bu nedenle kurumun misyonunu yerine getirmek için talepleri mevcut kaynaklarla eşleştirmek için takdir yetkisi kullanılır (Keith,2005).

Takdir yetkisi kamu görevlileriyle muhatap olan vatandaş açısından adaletin sağlanmasına yardımcı olur. Herkese eşit davranmak adaletsizliğe yol açabileceğinden demokratik standartlara göre takdir yetkisinin kullanılması adaleti sağlayabilir (Pinkele, 1985).

Takdir yetkisi kamu yöneticilerine karmaşık yapıdaki modern toplumun sorunlarını çözebilme esnekliği ve yaratıcı yetenek sağlamaktadır (Ball, Krane ve Thomas, 1985, akt: Heilmann,2006).

Toplumdaki herkesin aynı özelliklere sahip olmadığı düşünülürken, kamu yöneticilerinin herkese (kişisel özelliklerini göz önünde bulundurmadan) aynı muameleyi yapması ve eşit davranması bazen adaletsizliğe yol açabilir. Takdir yetkisinin ilgili kişiler için adalet, doğruluk, eşitlik ve bütünlük de dahil olmak üzere derin etkileri olma ihtimalinin bulunduğu açıktır. Bu bakımdan bürokratların takdir yetkisi kullanmaları, kamu yararını belirleme gücünü kullanmak anlamına gelebilir (Sowa ve Selden, 2003).

### **1.2.3. Takdir Yetkisinin Olumsuz Yönleri**

Takdir yetkisini kullanan bürokratlar, koşulları değerlendirirken esneklik talep ederler ancak esneklik takdir yetkisinin kullanımına yönelik doğal bir sorunu da beraberinde getirebilmektedir. Bu doğal sorun, takdir yetkisinin kullanılması ile beraber hem olumlu hem de olumsuz sonuçların ortaya çıkabilmesidir. Takdir yetkisi, yalnızca doğru kullanıldığında faydalı bir araç olarak değerlendirilebilir aksi takdirde bir balta gibi yaralama ve cinayet amacıyla kullanılan bir araca dönüşebilmektedir (Davis, 1969).

Rohr (1998, akt: Carrington, 2005), bürokratların takdir yetkisini, seçmenlere karşı hesap veremeyen bürokratlara önemli bir siyasi güç sağlaması olarak görmektedir. Reiman (1996, akt: Carrington, 2005) ise takdir yetkisinin yasanın bittiği yerde başladığını ve bu nedenle yasanın ötesinde bir insan kararının dayatılmasına izin verdiğini varsayar.

Ball, Krane ve Lauth (1985, akt:Heilmann, 2006), takdir yetkisinin olumsuz tarafını şu şekilde tanımlar: "Takdir yetkisi, aynı zamanda, önyargı veya iltimas biçiminde sistematik, kötü niyetli olma anlamına da gelebilmektedir. Yöneticilerin iyi niyetli olması durumunda bile, geniş takdir yetkisi, resmi politikaların niyetini önemli ölçüde değiştirebilecek idari yorumlara fırsat verebilmektedir. Bunun sonucunda da, geniş takdir yetkisine dayanan kararlar, hangi ölçütlerle verildiğinin bilinmediği bir durumu ortaya çıkarabilmektedir."

Sokak düzeyinde takdir yetkisi, özellikle yöneticiler "yasal otorite olmadan veya bu otorite ile adalet duygumuzu bozacak şekilde" hareket ettiklerinde keyfilikle sonuçlanabilir (Wilson, 1989).

Takdir yetkisinin kullanılması, karar vermeyi kolaylaştırmak için bilgi gerektirir ancak çoğu durumda bilgi mevcut olmayabilir veya eksik olabilir. Bu gibi durumlarda bürokratlar çok müdahaleci olabilir ve hatta bilgi almak için mahremiyeti ihlal edebilir (Forsyth, 1999).

Sowa ve Selden (2003), karar verebilmek için yeterli kılavuzun olmadığı durumlarda yöneticilerin kendilerine rehberlik edebilmesi için değerlerine ve inançlarına atıfta bulduklarını ifade ederler. Yöneticiler hizmet ettikleri insanlar ile benzer değerleri barındırıyorsa, etkili sonuçların çıkabileceğini tam tersi yönde değerler barındırdıklarında ise sorunların ortaya çıkabileceğini belirtmektedirler.

Manley-Casimir (1977), takdir yetkisini iki başlı bir canavara benzetir ve kullanımda takdir yetkisinin olumlu bir çağrışımı olmasına rağmen olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceğini ortaya koyar. Yöneticinin takdir yetkisini iyi niyetle ya da kötü niyetle, makul ya da mantıksız olarak, adaletsiz ya da adil olarak kullanabileceğini ifade eder.

Dillman (2002), idari takdir yetkisi ile ilgili ikilemi şöyle özetler: takdir yetkisi, demokrasi için bir tehdit gibi gözükse de aynı zamanda da duyarlı ve etkili bir demokrasiyi mümkün kılacağını ifade eder.

Bryner (1987, akt: Carrington, 2005) ise takdir yetkisiyle hükümet politikaları arasındaki problemi şöyle özetlemektedir: Takdir yetkisinin, siyasi hesap verebilirlik fikri ile gerilim içerisinde olduğunu, hukuk devleti fikrini tehlikeye soktuğunu, hükümetlerin eylemlerinin açık olduğunu ve hükümetlerin yetkilerinin keyfi olarak kullanılmaması için eylemlerin yetkililer tarafından ayırım gözetilmeksizin uygulanması gerektiğini savunur.



Lipsky (2010), siyasaların sokaktaki bürokratlar tarafından sadece değiştirildiğini değil, aynı zamanda onlar tarafından yapıldığını da ilan etmektedir. Sokaktaki bürokratların kararlarının, rutinlerinin, belirsizliklere ve iş baskısına karşı koymak için icat ettikleri kısayollarının, sürdürülen kamu politikaları haline geldiğini bu nedenle üst düzey yöneticilerin belirledikleri siyasaların uygulanmasında sapsmalar yaşanabildiğini ifade etmektedir.

#### **1.2.4. Takdir Yetkisinin Kontrol Altında Tutulması**

Takdir yetkisinin kontrol edilmesi düşüncesi daha çok yukarıdan aşağıya yönetim anlayışını savunanların görüşleri ile tutarlı gözükmektedir (Keith, 2005). Takdir yetkisinin kontrol edilebilmesi için Davis'in (1969) kısıtlama(confining), yapılandırma(structuring) ve kontrol(checking) süreçlerini içeren üçlü bir çerçeve sunmaktadır. Hall (1999) bu kontrolleri şöyle tanımlıyor: kısıtlama; takdir yetkisine sınır koymak için kurallar geliştirmeyi; yapılandırma, sınırlar içinde eylem veya eylemsizlik tarifleri sunar; denetleme ise; keyfi ve makul olmayan takdir yetkisine karşı önlem olarak kullanılan bir inceleme sistemi sunar.

##### **1.2.4.1. Takdir Yetkisinin Kısıtlanması**

Takdir yetkisine bağlı kararlar insanlara veya kuruluşlara zarar verebilir. Birçok yazar, bu "yanlış kararlar" ile ilişkili korkuları hafifletmek için takdir yetkisini ortadan kaldırmayı değil, önceden belirlenmiş sınırlar içinde bu yetkiyi kısmayı düşünmüştür. Takdir yetkisine bağlı gücü kısıtlamak, isteğe bağlı eylemin sınırlarını belirlemek ve takdir yetkisinin bu sınırlar dahilinde uygulanmasını sağlamak anlamına gelir (Manley ve Casimir, 1977).

Davis (1969), yapılması gereken şeyin takdir yetkisini en aza indirmek ya da kontrolü artırmak olmadığını, bunun yerine gereksiz takdir yetkisinin ortadan kaldırılmasını ve uygun derecesinin bulunması gerektiğini belirtir. Dworkin (1979, akt: Heilmann, 2006), takdir yetkisini bazı kısıtlamalarla sınırlandırılan bir seçenek olarak görmektedir. Kişi belirli bir otorite tarafından belirlenen standartlara konu olan kararları alma yetkisine sahip ise takdir yetkisine de sahip olduğunu belirtir. Meseleyi daha iyi anlatabilmek için çörek(doughnut) benzetmesini kullanır. Takdir

yetkisini çöreğin ortasındaki deliğe benzetir. Takdir yetkisi, çevresini saran sınırlayıcı alan dışında kalan yerlerde mevcuttur. Bu çörek analojisi, sınırlayıcı yapının içinde takdir yetkisi vermek için daha fazla alan bırakır (Dworkin 1979, akt: Heilmann, 2006).

Takdir yetkisinin sınırlanmasını isteyen yazarlar olduğu gibi, sınırlandırmaya itiraz eden yazarlar da var. Friedrich (1940, akt:Heilmann, 2006), karmaşık bir dünyayı gerekçe göstererek kamu idarecilerinin problemlere yaratıcı çözümler üretebilmeleri için takdir yetkisine sahip olmaları gerektiğini savunur. Sowa ve Selden (2003) yaptıkları çalışmalar ile sınırlandırmaya karşı çıkmaktadırlar. Kamu yönetimi alanında çalışan bilim adamları, bir zamanlar kamu yöneticisinin eylemlerinin yasama yetkisi tarafından açıkça belirlenebileceğine inanıyorlardı ancak yasa koyucuların, idarecilerin eylemlerini etkileyebilecek tüm koşulları önceden tahmin etmelerinin imkânsız olduğuna ve bunu söyleyen sayısız araştırmanın varlığına dikkat çekiyorlar.

#### **1.2.4.2. Takdir Yetkisinin Yapılandırılması**

Manley-Casimir'e (1977) göre takdir yetkisini yapılandırmak, takdir yetkisinin belirlenen sınırlar dahilinde nasıl uygulandığını kontrol etmek demektir. Karar verici artık Dworkin'in kısıtlama kemeri içerisinde ancak yine de takdir yetkisine bağlı kararlar almakta serbesttir. Yapılandırma da bu kararları yönlendirmektir. Dillman'a (2002) göre takdir yetkisi, karar verme özgürlüğü değil, yasalar, siyasi, örgütsel ve kültürel gerçekler ile mesleki ve etik standartlar dahil olmak üzere çok çeşitli sınırlamalardan etkilenme özgürlüğüdür. Bir demokraside, takdir yetkisi bazen kusurlu olsa da kendi takdirine bağlı tehlikeleri kendi ihtiyaçlarına göre uzlaştırmaya yardım eden bir güvenlik önlemleri denizinde kullanılır. Burada yasalar ve kurallar karar vericiyi sınırlar ancak güvenlik önlemleri denizi yapılandırma aygıtlarıdır. Bunlar politik, örgütsel ve kültürel gerçekler ve mesleki ve etik standartlardır (Dillmann, 2002).

Bovens ve Zouridis (2002), bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerde takdir yetkisini kontrol edeceğini düşünüyorlar. Bir kişinin ve bir organizasyonun, yalnızca

belirli gerçekleri almak üzere önceden programlanmış bir bilgisayara girilmeden etkileşime girmeyeceğini savunuyorlar (Bovens ve Zouridis, 2002).

### **1.2.4.3. Takdir Yetkisini Denetlemesi**

Takdir yetkisine bağlı gücün kontrol edilmesi, keyfiliğin veya yasadışılığın düzeltilmesini gerektirmektedir (Manley-Casimir, 1977). Davis (1969) bu keyfiliğin önüne geçebilmek için hukuk(legal), demokratik ilkeler(democratic principles) ve kamu denetimini(public checking) içeren kontrollerin varlığından bahseder.

#### **1.2.4.3.1. Hukuk**

Manley-Casimir'e (1977) göre takdir yetkisini denetlemenin anahtar kelimesi, savunulabilirliktir. Savunulabilirlik herkese göre değişebilir, görecelidir. Eğer hırsızlık yapan kişi açlıktan ölmek üzereyse, yiyecek çalmak gibi bir suç savunulabilir örneği üzerinden bakılacak olursa sadece savunulabilir olması yeterli görülmemektedir.

Manley-Casimir (1977), bu noktayı şöyle açıklamaktadır: Takdir yetkisi, sadece yöneticinin tüm ilgili konuları hesaba katması ve belirli bir eylem biçimini seçme nedenlerini ayrıntılı olarak açıklaması değil, aynı zamanda nedenlerin kendilerinin de savunulabilir olmasıdır. Sebepler savunulabilir değilse, yapılan eylem keyfiyet, suistimal olarak düşünülebilir.

Hall (1999) Manley-Casimir'in okullarda gençlerin karıştığı şiddet olaylarına ilişkin çalışmasında savunulabilirlik kavramını bir adım daha ileri götürür ve takdir yetkisinin yöneticilerin, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına uyum sağlamalarına olanak tanıdığını ancak bunun eşitsizliği de beraberinde getirdiğini belirtir.

#### **1.2.4.3.2. Demokratik İlkeler**

Pinkele (1985), kararların erişilebilirlik, cevap verilebilirlik, sorumluluk ve demokratik ilkelere göre değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Kararın denetimini Dworkin'in çörek benzetmesine bağlar. Çember, karakter ve nitelik olarak

demokratik olması gerektiğini ve takdir alanının iç kısmı ki bu çöreğin ortasındaki delik oluyor buna göre değerlendirilmesi gerektiğini ifade ediyor.

#### **1.2.4.3.3. Kamu Denetimi**

Sowa ve Selden (2003), kamuoyunun bilinçlendirilmesi, idari takdir yetkisinin uygulanmasından doğan politik gücün tanınması ve bu takdir yetkisinin idari sorumluluğa nasıl dönüştürüleceği üzerine odaklanmışlardır. Takdir yetkisine bağlı kararların kamuoyu tarafından kontrol edilmesiyle kararlara fiilen denetim getirilebileceği vurgulamaktadır (Sowa ve Selden, 2003). Manley-Casimir de (1977) kararların savunulabilmesi için, halk tarafından belirlenen kılavuzlara uyulması gerektiğini ifade eder.

Toews (1981), Davis'in (1969) konseptini yöneticilerin adalet, ahlak ve etik anlayışlarını da içerecek şekilde geliştirmiştir. Daha sonra yöneticilere adaletin duygusunu zedelemeyen takdir yetkisinde bulunmalarına yardımcı olabilecek normatif bir çerçeve geliştirmiştir. Adil olmayı veya adaleti de güçlü ilkeler veya gerekçeler olmaksızın bir tarafı diğerine tercih etmemek şeklinde tanımlar. Adalet, doğru ve yanlış standartlarını hesaba katmalıdır. Doğru ve yanlışın belirlenmesinde, yöneticinin masaya getirdiği değerlerdir (Toews, 1981).

#### **1.2.5. Takdir Yetkisi ve Değerler**

Sokaktaki Bürokratlar takdir yetkisi kullanımında kendi değerlerine bağlıdırlar (Hall, 1999). Liderlik ve yönetim büyük ölçüde problem çözme ve takdir yetkisi kullanmayı gerektirir. Bu tür karar alma süreçleri, kaçınılmaz olarak tercih edilen alternatifin seçilmesini ve diğerlerinin reddedilmesini sağlayan değerleri gerektirir (Begley ve Leithwood, 1989).

Değerler, idari karar almanın merkezi durumundadır (Hall, 1999). Begley (1996) değerlerin, bilginin yansıtılmasını veya alternatiflerin tanımını etkileyebileceğini belirtir. Cooper (1990) da aynı şekilde, değerlerin, inanç sistemlerimizin ve dolayısıyla tutumlarımızın merkezinde olduğunu ifade eder.

Pollock'a (1994) göre; yaygın kullanılan değerler arasında güven, dürüstlük, nezaket, eşitlik, hoşgörü, sorumluluk, adalet, bağlılık, empati, haysiyet ve saygı yer alır.

Begley ve Leithwood (1989), sokaktaki bürokrat olarak okul müdürlerinin kararını etkileyen değerlerin doğasını ve önemini inceler ve yöneticinin kişisel değerlerinin önemli bir etkiye sahip olduğunu bulur.

Karar almada değerlerin etkisi sorunu, takdir yetkisi kullanımı sorununu ortaya çıkarır. Kişisel tercihler ve önyargılar, geçmişteki tecrübeler, geleneksel yöntemler hakkında edinilen bilgiler, algılanan baskılar ve diğer özel durumlarla ilgili unsurlar karar alma süreçlerinde önemli rol oynarlar (Willower ve Licata, 1997). Bu bakımdan değerler çatışması, bürokratlar açısından büyük sıkıntılar yaratır. Eğer bürokratlar bu çatışmaları kendi kendilerine çözemezlerse ve bu durum bürokratların takdir güçlerini etkilerse, onların alınan kararlarının zayıf olması gibi olumsuz bir duruma yol açabilir. Sorumluluktan kaçınma, gizlenme, saklanma, karar vermeyi savaşklama ya da geciktirme gibi yöntemler, hep çatışan değerlerin uzlaştırılmaması durumunda kaçma yöntemi olarak tercih edilirler (Hennessey ve Lehrer, 1996, akt: Heilmann, 2006).

#### **1.2.6. Takdir Yetkisi ve Etik**

Etik kelimesi Yunancadaki "töre" kelimesinin karşılığı olan "ethos" tan gelmektedir. Felsefenin alt dallarından biridir. Doğruyu yanlıştan ayırabilmek amacıyla ahlâk kavramının doğasını anlamaya çalışır. Etik kavramının diğer bir kullanımını ise 'doğru' veya 'yanlış' ile 'iyi' veya 'kötü' olarak değerlendirilen insan davranışlarına yönelik standartlar ve kurallar bütünüdür (Banks, 2006, akt:Çifçi ve Gönen, 2011).

Kamu görevlilerinin bir yandan çeşitli ilke ve kurallara bağlı kalması ve bunları sıkı sıkıya uygulaması istenirken diğer taraftan da verimli ve etkin olmalarının istenmesi karşısında kamu görevlileri birçok açmaz ve ikilemlerle karşılaşmaktadırlar (Çevikbaş, 2006). Bu durumda yöneticilerin anayasaya, yasalara, ulusa, mesleğe, aileye, kendisine, sivil toplum kuruluşlarına, kamu yararına, genel

refaha ve insanlık değerlerine bağlı kalarak davranmaları gerekmektedir (Waldo, 1980, akt:Özdemir, 2008).

Kamu görevlilerinin davranışlarında iki temel etken rol oynamaktadır. Bunlardan biri yasalar, diğeri ise etik değerlerdir. Yasalar, kamu görevlilerinin davranışlarını dışsal olarak belirlemekte ve denetlemekte iken etik değerler, davranışı içsel olarak yönetmekte ve denetlemektedir (Cooper ve diğeri, 1998, akt: Özdemir, 2008). Davranışların dıştan belirlenmesinde rol oynayan yasalar ve kurallar, kamu görevlilerini kamu yararı doğrultusunda eylemde bulunmaya zorlamaktadır. Bu bakış açısına göre kamu yönetimi etiğini kamu çalışanının her türlü davranışını yasalara, etik kodlara ve çeşitli kurallara göre yapması olarak tanımlamak mümkündür. Kamu görevlilerinin davranışlarının içsel belirleyicisi olarak ele alındığında ise kamu yönetimi etiği, kamu görevlilerinin eylemlerini, bireysel ahlaki değerleri referans alarak yapması anlamına gelmektedir (Maesschalcs, 2004).

Kamu yönetiminde bir etik hiyerarşisinden bahsetmek mümkündür. Hiyerarşinin ilk basamağında kamu görevlilerinin “bireysel ahlak” yapıları yer almaktadır. Bireysel ahlak, kamu görevlisinin kendi öznel geçmişi tarafından biçimlendirilmektedir. Örneğin, aile etkisi, dini inancı, kültürel ve toplumsal değerler etkisi ve bireysel tecrübeler kamu görevlisinin ahlaki yapısını belirleyen parametrelerdir. Hiyerarşinin ikinci basamağında “mesleki etik” bulunmaktadır. Mesleki etik ise, kamu görevlisinin görevini yaparken, mesleğin gerektirdiği normlar çerçevesinde davranmasıdır. Üçüncü basamakta ise “örgütsel etik” bulunmaktadır. Örgütsel etik, kamu görevlilerinin eylemlerini örgütsel amacın gerçekleşmesi doğrultusunda belirlenmiş bulunan kurallara göre yapmasıdır. Hiyerarşinin son basamağını ise “toplumsal etik” oluşturmaktadır. Toplumsal etiğin merkezinde ise kamu görevlilerinin bir taraftan bireyi koruyan tutum ve davranışlar sergilemesi diğeryandan ise toplumun bir bütün olarak gelişmesine katkı sağlayacak biçimde davranmalarıdır (Shafritz ve Russell, 2005, akt: Özdemir, 2012).

Okul, barındırdığı etik ilişkiler açısından insanoğlunun geliştirdiği diğertüm kurumlardan çok daha karmaşıktır (Corson, 1985, akt: Millerborg ve Hyle, 1991).

Okullar değer bakımından zengin, sosyal dinamikleri etkileyen ve bunlardan etkilenen karmaşık ve çok paydaşlı kuruluşlardır. Bu bakımdan etik ikilemleri tetikleyebilecek pek çok olayın yaşanabileceğini söylemek mümkündür (Erdoğan ve Sezgin, 2020). Kamu yönetiminde takdir yetkisi ile etik ilişkisini okul örneği ile anlatmak mümkündür (Tataroğlu, 2007). Okul müdürleri gündelik çalışma yaşamlarında çözmeleri gereken etik ve ahlaki ikilemlerle karşılaşır. Okul müdürleri davranışlarında ahlaki olmak gibi özel sorumluluğa sahiptirler ve aldıkları kararlar ve davranışlarına değerlerinin etki etmesi gerekir (Roche, 1999).

Çatışan değerlerin dengelenmesi, kararların etik olması için de gereklidir. Kamu bürokratları belirli bir kararı etkileyecek durumdaki çatışan değerler ve tercihleri anlayabilme ve dengeleme yeteneğine sahip olmalı örgütler de bu çatışan değerlerin dengelenmesi ve ortaya konması için gereken fırsatları bürokratlara sağlamalıdır. Bu şartlar gerçekleştiğinde süreç ya da çıktıların etik olmasından bahsedilebilir. Etik değerlere sahip olan kamu görevlileri, öncelikle nihai bir karara varmadan önce bütün değerleri dikkatlice tartarlar (Tataroğlu, 2007).

Bütün eğitim yöneticilerinin etik olduğunu ve tüm kararlarında hatasız olduklarını söylemek mümkün değildir. Yapılan çalışmalar, takdir yetkisi kullanan okul yöneticilerinin oldukça etik davranışlar sergilediklerini ve tutarlı değerlere sahip olduklarını göstermektedir (Tataroğlu, 2007).

Leithwood, (1999) çok az okul yöneticisinin takdir yetkisini kullanırken etik dışı davranmaya yöneldiğini gözlemlemektedir. Benzer şekilde TerrazasWells'in (2006) araştırma sonuçları okul müdürlerinin etik ikilemlerle karşılaştıklarında öğrencilerin ve çalışanların çıkarına olan kararları aldıklarına işaret etmektedir. Aynı şekilde Erdoğan ve Sezgin (2020) çalışmalarında, okul müdürlerinin genel olarak ortaya çıkabilecek sonuçlardan bağımsız bir şekilde ahlaki duruş sergilemeye ve adil bir çözüm aramaya hazır göründüklerini ifade etmiştir.

### 1.2.7. Takdir Yetkisi ve Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik kavramının Latince'deki hesaplamak ve hesap vermek kelimelerinden türediği, Fransızca'da, İspanyolca'da, Portekizce'de, Almanca ve Flamanca'da sorumluluk ve hesap verebilirlik terimlerinin birbirine çok yakın anlamlar taşıdığı belirtilmektedir (Bovens, 2007). İngiliz dili içerisinde ise, Wagner (1989, akt:Erdağ, 2013), "accountability" ve "accountable" terimlerinin aynı "account" fiil kökünden türediğini ve ilk kullanımlarında 'hesap yapma, hesabını yapma ve hesaplamak' anlamında kullanıldığını, belirtmektedir. Günümüz hesap verebilirlik politikalarında en yalın ve sık kullanılan haliyle hesap verebilirlik teriminin eyleminden dolayı birini sorumlu tutmak anlamında kullanıldığı belirtilmektedir (Wagner, 1989, akt:Erdağ, 2013).

Politik alanda hesap verebilirlik kavramı birçok politik idealleri ortaya koyan ve tam olarak tanımlanamayan iyi yönetim, şeffaflık, eşitlik, demokrasi, etkililik, cevap verebilirlik, sorumluluk ve bütünlük gibi kavramlarla ya bir şekilde ilişkili ya da eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Akademik camiada ise, her çalışma kendine has bir hesap verebilirlik tanımlaması oluşturma çabası içindedir ve kavramlaştırmalar arasında bir bütünlük yoktur (Mulgan 2000). Hesap verebilirlik daha çok herkes tarafından bilinen, sıkça kullanılan, evrensel bir kabule sahip olmasına rağmen kolayca bir çarpıda tarif edilemeyen, farklı kişilerce farklı şekillerde anlaşılan soyut bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Mulgan, 2000).

Hesap verebilirlik çağdaş toplumsal sistemin yapı taşıdır ve ister özel kesim, isterse kamu alanında olsun emanet edilen para veya malların istenilen şekilde kullanılıp kullanılmadığı veya korunup korunmadığının sorgulanmasıdır. En basit şekliyle hesap verme sorumluluğu bu sorgulara cevap verme durumunda olanların sorgulayanlara karşı yerine getirmeleri gereken bir görevdir (Yörüker, Karabeyli, Kara, 2003). Bu tanım biri sorumluluğu sorgulayan, diğeri bu sorumluluktan dolayı cevap vermek durumunda olan birbirinden farklı grubu ifade etmektedir (Jones, 2006, akt: Çınar, 2014). Hesap verebilirlik, herhangi bir kişi ya da grubun, yaptığı tüm eylem ya da eylemsizliğe ilişkin sonuçlardan sorumlu olma anlamını taşımaktadır (Roberts, 2002).



Hesap verme sorumluluğu ile hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için hangi faaliyetlerin yapıldığını, hangi faaliyetlerin yapılmadığı sorgulanır. Böylece, hesap verme sorumluluğuyla hukuka uygunluk, bağımsız iç ve dış kontroller, eşitlik gibi ilkelere uyulup uyulmadığı saptanmakta ve sorumluluğun yerine getirilip getirilmediğini değerlendirme imkânı doğmaktadır (Polat, 2003).

Hesap verebilirlik; ekonomik, sosyal ve siyasal yaşamın her yerinde kullanılan bir kavramdır. Bu durum doğal olarak hesap verebilirliğin bazı kavramlarla ilişkili olmasına yol açmaktadır. Bunlar; sorumluluk, duyarlılık, şeffaflık ve denetim kavramlarıdır. Bu kavramlar anlam olarak farklılık gösterebilir ve birbirlerinin tamamlayıcısıdır (Çınar, 2014).

Hesap verebilirlik kavramının ilişkili olduğu kavramlardan ilki sorumluluktur. Sorumlu olmak, “birtakım faaliyetleri yerine getirebilmek için otoriteye sahip olmak, gücü kontrol edebilmek, karar verme özgürlüğüne sahip bulunmak ve doğru ve yanlış arasında ayırım yapabilmek” anlamlarını taşır. Hesap verebilirlik kendi başına bir amaç değil, herhangi bir şeyi başarmak ve sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamak için kullanılan bir araç olmaktadır (Velayutham and Perera, 2004). Hesap verebilir olmak, herhangi bir kişinin sorumluluk alanı içindeki faaliyetlerinden dolayı cevap verebilmesi ile ilgilidir (Çınar, 2014).

Sorumluluk; faaliyetlere yön verebilme, takdir yetkisini kullanabilme yetkisini içerirken hesap verebilirlik, yerine getirilen faaliyetleri kontrol edebilme gücü olmaktadır. Bu açıdan karar alma ve faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan kişi bu sorumluluklarından dolayı hesap vermelidir (Uhr, 1999, akt: Çınar, 2014). Hesap verebilirlik ve sorumluluk birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. Hesap vermenin bulunduğu bir durumda sorumluluk da söz konusu olacaktır ancak sorumluluğun varlığı zorunlu olarak hesap vermeyi gerektirmeyebilir.

Denetim; hesap verebilirlik kavramının ilişkili olduğu bir diğer kavramdır. Denetim, bir faaliyetin önceden planlanan şekilde sonuçlandırılması için standartlar

konulması, ortaya çıkan sonucun bu standartlarla karşılaştırılması ve gerekli konularda düzeltici önlemlerin alınması anlamına gelir. Denetim sürecinde faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan kişi hesap vermeli, gerçekleştirdiği süreçlere yönelik soruları cevaplamalıdır (Harlow, 2002,akt: Çınar, 2014).

Duyarlılık; hesap verebilirlikle yakından ilişkilidir. Hesap verebilirliğin temel amaçlarından birisi de, hesap verenlerin hesap soranların isteklerine ve yararlarına karşı duyarlı olmalarıdır. Duyarlılık, kamu görevlileri ile toplum arasındaki iki farklı ilişkiye uygulanabilir. Birincisi, kamu kurumlarından, siyasal sistem içerisindeki diğer aktörlere ve özellikle onlar üzerinde denetim yapmayı amaçlayan seçilmiş politikacılara karşı duyarlı olmaları beklenmektedir. İkincisi kamu kurumlarının, müşteri isteklerine duyarlı olan özel sektördeki işletmelere benzer şekilde, kendilerinden hizmet alanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları istenmektedir. Bu durumda kamu çalışanlarının duyarlılığı dolaylı bir biçimde kamunun temsilcileri yerine doğrudan kamuya yönelmektedir (Mulgan,2003: akt: Çınar, 2014). Hesap verebilirlik ve duyarlılık her iki sektörde de son derece önemli ve geçerli kavramlar olmakla birlikte özel sektörde duyarlılığın, kamu sektöründe ise hesap verebilirliğin birinci derecede rol oynadığı gözlenmektedir (Çınar, 2014).

Hesap verebilirlik kavramının bir diğer ilişkili olduğu kavram da şeffaflıktır. Yönetimde şeffaflık için etkili ve iyi işleyen hesap verme sisteminin, hesap verebilirlik için de şeffaf politikaların bulunması gerekmektedir (Çınar, 2014).

Hesap verebilirlik, demokratik devletlerde kamu yönetiminin temel bir gereği kabul edilir (Brodkin, 2008). Kamu hizmetlerinin yönetilmesinde önemli bir role sahip olan sokaktaki bürokratlar takdir yetkisi ile siyasaların şekillendirilmesine önemli katkılar yapmaktadırlar (Lipsky, 2010). Sokaktaki bürokratların, çalıştıkları kurumlarla olası bir çatışmada müşterilere karşı sorumlu olmalarının beklendiği iddiasının başka kaynakları da vardır. Bunlardan en önemlisi, sokaktaki bürokratların çoğunun profesyonel olması veya profesyonel statü isteyen mesleklerde çalışmasıdır. Her iki durumda da işe bağlı temel beklenti, müşteri ihtiyaçlarının birincil olması ve hesap verebilirliğe bağlı olmasıdır. Sosyal hizmet uzmanları, öğretmenler, doktorlar ve avukatların bireylere ve mevcut duruma özel yanıtlar vermeleri beklenir. Bu

durum, kamu hizmetlerinin hem büyük bir gücü hem de aynı zamanda büyük bir zayıflığıdır. Bürokrasi ihmal veya katılık eğilimi gösterdiğinde müşterilere duyarlılığın bir ölçüsünü sağlar. Ancak başka bir hesap verebilirlik odağı sağlaması, sokak düzeyindeki bürokratların daha az kontrol edilebilir olduğu anlamına da gelir (Lipsky, 2010).

Sokak düzeyindeki bürokratların rollerinin doğasında var olan hesap verebilirliğin ikili odağına rağmen, kamu yöneticileri, alternatiflerini kısıtlayarak sokak düzeyindeki bürokratları daha hesap verebilir hale getirmeye yöneliyorlar. Beklenmedik durumları kapsayacak şekilde el kitapları yazıyorlar. Gelecekteki davranışının değiştirileceğini umarak geriye dönük yaptırımlar sağlamak için performanslarını denetlerler. Hesap verebilirliğin daha etkin bir şekilde izlenebileceği umuduyla belirli hedeflerin belirlenmesinde ısrar ederler. Yönetim kontrolü yoluyla hesap verebilirlik elde etmedeki bir diğer büyük zorluk, sokak düzeyindeki bürokrasilerin çalışanlarına bağımlılığından kaynaklanmaktadır. Okullar, polis departmanları veya hukuk hizmetleri büroları tarafından sunulan hizmetler temelde öğretmenlerin, polis memurlarının ve avukatların eylemlerinden oluştuğundan bu kurumlar, özellikle performansları konusunda çalışanlarını çok fazla kontrol etmekten çekinmektedirler (Lipsky, 2010).

### **1.2.8. Takdir Yetkisi ve Gevşek Yapılı Örgütler**

Eğitim örgütlerinin çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahip olması sistem yaklaşımını gerekli kılmıştır. Eğitim örgütü ve eğitimci hızla değişen politik ve ekonomik değişikliklere cevap verebilecek bir yapıda olmalıdır. Eğitim örgütleri, örgüt sosyolojisi ve örgüt psikolojisindeki değişiklikleri içerdiğinden, parçaların bütüne anlamlı katkısının eşgüdümlemesini de gerekli görmektedir (Uğurlu, 2007).

Weick tarafından kavramlaştırılan ve okulların tanımlanmasında kullanılan Gevşek Yapılı Sistemler Modeli, okullarda iş ve işlemlerin yapılmasında çalışanların davranışlarının nasıl olabileceğini açıklamaya çalışıyor. Sistem bütünlüğü içerisinde gevşek yapılilik işlevsel bir bağlantının adıdır (Lack, 1999, akt: Uğurlu, 2007).

Weick (1976) ve Meyer ve Rowan (1977), okulları bürokratik kontrollerin uygulanmadığı veya belirsiz olduğu sistemler olarak karakterize ederler (Şahin, 2014). Ingersoll (1993) ise, gevşek yapılı sistemlerin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Belirsiz ya da farklı örgütsel amaçlar,
- Çalışanların üretken eylemlerinde işbirliğinin az olması,
- Örgütsel kontrol eksikliği,
- Çalışanların bağımsızlığının fazla olması,
- Yönetimsel otoritenin azlığı.

Gevşek yapılı sistemlerde yetki aktarımı ve takdir yetkisi yüksektir. Öğretmenler yönetici bilgisi ve yönlendirmesine gerek olmadan ailelerle görüşebilirler. Okul ve öğrenci hakkında görüş açıklayabilirler. Bazı konularda üst yönetime bilgi verme zorunluluğu olmayabilir. Yöneticilerde öğretmenler kurulu kararı olmadan geniş kararlar alabilirler yani her iş belli hiyerarşik yapılara, planlı bir yol haritasına bağlı olmayabilir. Gevşek yapılı sistemlerde ders planlamalarında öğretmenin özerkliği söz konusudur. Derslerde ünite ve konuların öne ve arkaya alınması öğretmen ve öğrencilerle birlikte belirlenebilir (Uğurlu, 2007).

Gevşek yapılı sistemlerde yetki aktarımı vardır ve takdir yetkisi yüksektir. Okul içerisinde yapılan her iş hiyerarşik yapılara bağlı olmayabilir ya da planlanmış değildir. İş ve eylemlerin bağımsızlığının, karara katılmanın ve sürekli öğrenmenin gevşek yapılı sistemler olarak okullarda yönetilmesi için liderlik gerekmektedir (Uğurlu, 2007).

Sokak düzeyindeki memurlara verilen takdir ve özerklik nedeniyle polis departmanları içinde gevşek bağlantı gereklidir (Muir, 1977, akt: Johnson ve Vaughn, 2016). Polis memurları, takdir yetkisine bağlı olarak, merkezi idarenin dışında var olma ve yakın çevrelerinde görevleri yerine getirme yeteneğine sahiptir (Johnson ve Vaughn, 2016).

Johnson ve Vaughn (2016) çalışmalarında gevşek yapıli sistemlerin polis teŖkilatları için hem yararlı hem de sağlıklı olduğunu, unkü daha fazla yetki devrine izin verdiğini ve sokak düzeyinde takdir yetkisini desteklediğini öne sürüyor. Ayrıca gevşek bağlantının, ana organizasyon ile alt birimler arasındaki bağları korurken, aynı zamanda sokak düzeyinde karar almaya izin veren organik bir bağlantıyı desteklediğini ifade ederler.

Carter, Phillips ve Gayadeen (2014, akt: Johnson ve Vaughn, 2016) ise takdir yetkisi içeren olayları önceden tahmin etmenin mümkün olmadığını unkü sokak düzeyindeki görevlilerin, örgütsel liderlerden farklı uyaranlara yanıt vermek zorunda olduklarını ifade eder.

### **1.2.9. Eğitim Yönetiminde Takdir Yetkisi**

Takdir yetkisi hakkındaki literatürün neredeyse tamamı idare hukuku alanlarından gelmektedir. Çok az çalışma eğitim yönetimi konusunda takdir yetkisine işaret etmektedir (Heilmann, 2006).

Bovens ve Zouridis (2002), Lipsky'den yorumlayarak; sokaktaki bürokratları "vatandaşlarla doğrudan etkileşime giren kamu görevlileri" olarak nitelendirmekte ve ayrıca imkânları tahsis etme veya yaptırım uygulamalarında önemli takdir yetkisine sahip olduklarını belirtirler. Müdürler kesinlikle vatandaşlarla doğrudan etkileşime girerler ve okullarındaki personelin ve öğrencilerin hayatlarını etkileyebilecek kararlar vermede önemli takdir yetkisine sahiptirler (Heilmann, 2006).

Okul müdürlerinin günlük rutinleri arasında takdir yetkisi kullanabileceği alanları Toews (1981) şu şekilde özetlemektedir:

- a) Personelin, öğrencilerin ve velilerin isteklerini dinlemek veya görmezden gelmek;
- b) Bir politikayı uygulamaya koymak için nedenler önermek veya nedenlerini saklı tutmak;
- c) Suçluyu cezalandırmak veya uyarmak;

- d) Belirli bir durumun benzersizliğini dikkate almak veya görmezden gelmek;
- e) Personelin veya öğrencilerin psikolojik koşullarını dikkate almak veya görmezden gelmek;
- f) Tavsiyelerde bulunmak veya bulunmamak;
- g) Diğer yöneticilerin politikalarına uymak veya onlardan ayrılmak;
- h) Bir problem veya durumu dikkate almak veya görmezden gelmek;
- i) Bir dizi yasa ve kuralla ilgilenmek için alternatif yorumlar düşünmek
- j) Özellikle zor durumda olan bir kişiye sempati duymak;
- k) Hoşgörü göstermek veya göstermemek;
- l) İstisnalar uygulamak;
- m) Belirli taleplere öncelik vermek;
- n) Yasallığı şüpheli olan belirli eylem yollarını takip etmek;
- o) Önleyici faaliyetlerde bulunmak

Kısacası, yöneticiler sürekli olarak takdir yetkisi kullanma olasılığı veya gerekliliği ile karşı karşıyadır. Bundan asla kaçamazlar (Toews,1981).

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 (Koç, 2015).

Yaylacı ve Aydoğan'ın (2006) Türk Eğitim sistemindeki takdir yetkisini incelediği çalışmasında; takdir yetkisinin örgütün üst birimlerinde alt birimlere göre daha fazla yer aldığını; bağlı yetkinin ise üst birimlere oranla alt birimlerde daha fazla yer aldığı belirtilmektedir. Ayrıca 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 sürülmektedir (Yaylacı ve Aydoğan, 2006).

Martin (1995, akt:Heilmann, 2006) ise idari takdir yetkisinin kontrol edilmesini incelediği çalışmasında eğitim yönetiminde yöneticilerin takdir yetkisini kullanmalarının dört önemli ilkeye tabi olduğunu belirtmektedir. İlk olarak, kararları kanunun emrine uygun olmalıdır. İkincisi, kendilerine verilen takdir yetkisini uygularken başarısız olmamalılar veya aksi takdirde kullanmaktan kaçınmalıdırlar. Üçüncüsü, bu güçlerin aşırı derecede kullanılmaması veya istismar edilmemesi gerekir ve dördüncüsü yasalar tarafından öngörülen amaçlar dışında kullanılmamalıdır yani idari takdir yetkisinin uygulanmasında yasal makamlar gerçek bir adalet ve usule dayalı adalet kullanmalıdırlar (Martin, 1995, akt:Heilmann, 2006)

### **1.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

#### **1.3.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar**

Alanyazın tarandığında takdir yetkisini farklı açılardan ele alan çalışmalara rastlanılmış olup takdir yetkisinin nasıl tanımlandığını, nasıl kullanıldığını ve takdir yetkisi ile ilgili görüşleri derinlemesine inceleyip ortaya çıkarmaya çalışan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Takdir yetkisi ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğunu idare hukuku ile ilgili olduğu görülmüştür. Eğitim yönetiminde alanında takdir yetkisini inceleyen iki çalışmaya ulaşılmıştır.

Bu çalışmalardan ilki Koç (2015) tarafından okul yönteminin eğitim-öğretim, personel ve öğrenci hizmetleri boyutlarında hukuksal yetkilerini (bağlı yetki ve takdir yetkisi) kullanma düzeylerinin, bu yetkilerin kullanımında yaşadıkları sorunların ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerinin yer aldığı, "Kamu Ortaöğretim Müdürlerinin Hukuksal Yetkilerini Kullanımına İlişkin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasıdır. Karma araştırma deseninin kullanıldığı araştırmada hukuksal yetki, bağlı ve takdir yetkisi olarak tanımlanmıştır. Çalışmada, okul müdürlerinin eğitim öğretim hizmetlerini yerine getirirken kullandıkları hukuksal yetkiye bağlı olarak yaşadıkları problemlerin çoğunluğunun öğretmen kaynaklı olduğu belirtilmiştir.

Yaylacı ve Aydoğan (2006) "Eğitim Yöneticisinin Takdir Yetkisi" isimli çalışmalarında; eğitim yöneticisinin sahip olduğu takdir yetkisinin kapsamını ilköğretim kurumları, eğitici çalışmalar, eğitsel çalışmalar, mesleki ve teknik eğitim,

lise ve ortaokullar ile eğitim bölgeleri yönetmeliklerini inceleyerek ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda Eğitimci Çalışmalar Yönetmeliğinde 16 başlıkta, İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde 6 başlıkta, Mesleki Teknik Eğitim Yönetmeliğinde 3 başlıkta, Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesinde 4 başlıkta takdir yetkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

### **1.3.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Okul müdürlerinin sahip olduğu takdir yetkisi ile ilgili yapılan çalışmalardan biri Crowson (1980) tarafından yapılan "Discretionary Behavior of Principal in Large City Schools" isimli çalışmadır. Okul müdürlerinin günlük aktivitelerinin içerisinde hangi durumlarda takdir yetkisi kullandıklarını ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmada, on okul müdürü bir eğitim-öğretim yılı boyunca gözlemlenmiştir. Çalışmanın sonucunda; okul müdürlerinin günlük çalışma rutinleri içerisinde, iş ile ilgili stresi azaltmak ve kaynak yetersizlikleri ile ilgili problemleri aşmak amacıyla takdir yetkisi kullandıkları ve buna bağlı baş etme mekanizmaları oluşturdukları ortaya konmuştur.

Bir diğer çalışmada Heilmann (2006) okul müdürlerinin takdir yetkisi içeren kararlarını incelemiştir. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada veriler beş okul müdürü ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin takdir yetkisi kullanma dereceleri, takdir yetkisi tanımları, takdir yetkisini etkileyen faktörler gibi konular derinlemesine incelenmiştir.

Marchese (2000) "Catholic School Principals and Autonomy" isimli doktora tezinde katolik okullarında görev yapan okul müdürlerinin sahip olduğu takdir yetkisini incelemiştir. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan araştırmanın amacı, katolik okullarında görev yapan okul müdürlerinin takdir yetkisini nasıl tanımladıklarını, nasıl kullandıklarını ve kullanırken yaşadıkları avantaj ve dezavantajları ortaya çıkarmaktır. Katolik okullarında görev yapan okul müdürleri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular ise şöyledir: Okul müdürleri otonomiye sahip olduklarını ancak üst makamdaki kişilerin takdir yetkilerini etkilediklerini düşünmektedirler. Özellikle bütçe ve finans konularının üst makamlar tarafından belirleniyor olması sebebiyle kendilerini bu konularda kısıtlanmış hissetmektedirler.



Findlay (2012) "The Problem of the Penumbra: Elementary School Principals' Exercise of Discretion in Student Disciplinary Issues" isimli doktora tez çalışmasında okul müdürlerinin öğrenci disiplin konularında kullandıkları takdir yetkisini incelemiştir. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada on okul müdürü ile gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; okul müdürlerinin öğrenci disiplini konularında adil olma adına kendi değerlerine göre karar vererek, takdir yetkisi kullanabildikleri belirtilmektedir. Araştırmacı okul müdürlerinin takdir yetkilerinin adaletsizliklere ve keyfiliğe yol açabileceğini bu nedenle de takdir yetkisi konusunda yapılandırmaların ve sınırlandırmaların yanında okul müdürlerinin kendi değer sistemleri hakkında daha fazla farkındalık geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

Araştırma deseni, araştırmanın başında ortaya konulan sorular ile araştırma sonucunda ulaşılan yanıtlar arasında bağlantı kurmaya yarayan mantıksal bir plandır. Bu mantıksal plan araştırmacıya araştırmanın odağını belirlemesine, verilerin hangi yöntemlerle toplanıp hangi yaklaşımlarla analiz edileceğini belirlemesine rehberlik etmektedir. Okul müdürlerinin okullarda takdir yetkilerini nasıl kullandıklarını irdelemeyi amaçlayan bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden kolektif durum çalışması deseni kullanılmıştır.

#### 2.1. KOLEKTİF DURUM ÇALIŞMASI DESENİ

Durum çalışması, nitel paradigmasıyla yürütülmesi planlanan araştırmalarda yaygın kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir. Durum çalışması bir duruma ilişkin ortam, bireyler, süreç gibi etkenleri araştırmakla birlikte bu etkenlerin söz konusu durumu nasıl etkilediği ve durumdan nasıl etkilendiği üzerinde durur. Durumda meydana gelen değişimleri ve süreci anlamak amacıyla da durum çalışması yapılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Durum çalışması, literatürde farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Merriam (2013, Akt:Subaşı ve Okumuş. 2017), durum çalışmasını sınırları iyi çizilmiş bir sistemin ayrıntılı bir şekilde betimlenmesi ve incelenmesi olarak tanımlamaktadır. Chmiliar, (2010, Akt:Subaşı ve Okumuş. 2017) sınırlı bir sistemin nasıl işlediği ve nasıl çalıştığı ile alakalı sistematik bilgi toplamak için çoklu veri toplama kullanılarak sistemin derinlemesine incelenmesini içeren bir yaklaşım olduğunu ifade eder. Yin (2015) ise durum çalışmasını; 1) araştırmada “nasıl” ve “niçin” sorularına odaklanıldığı, 2) araştırmacının olaylar üzerinde çok az ya da hiç kontrolünün olmadığı, 3) olayın ya da olgunun kendi doğal yaşam çerçevesinde çalışıldığı, 4) olay ve gerçek yaşam arasındaki bağın yeterince açık olmadığı zamanlarda kullanılan bir araştırma yöntemi olarak tanımlamaktadır. Creswell'e

(2007) göre ise durum çalışması; araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitseller, dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır. Buradaki sınırlandırma ifadesi durumun zaman, yer ya da bazı fiziksel sınırlar açısından diğerlerinden ayrılabilmesi anlamına gelmektedir (Creswell, 2011). Bu doğrultuda araştırma konusu olarak seçilecek durum bir kişi, bir öğrenci, yönetici, program olabileceği gibi sınıf, okul, topluluk gibi gruplar da olabilir. Bir ilkokul durum olabileceği gibi bir ildeki tüm ilkokullar da durum olabilir (Leymun, Odabaşı, Yurdakul, 2017). Stake'e (2005) göre, durum çalışması yöntemsel bir seçenek değil, ne çalışılacağını belirleme seçeneğidir ve aynı zamanda Stake'in (2005) belirttiği üzere, nitel durum çalışmaları deneyimlerin gerçek ortamında değerlendirilmesi için geliştirilmiştir. Deneyimler gerçekleştiği ortama bağlı olarak şekillendiği ve o ortamda gerçekleştiği için bunların yorumlanması da ortamın özelliklerinden bağımsız yapılamaz. Mevcut araştırmada, araştırılmak istenen olgu, okul müdürlerinin göstermiş oldukları takdir yetkisi davranışlarıdır. Okul müdürlerinin kullanmış oldukları takdir yetkisinin çalıştıkları kurumlara göre farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurularak, durum çalışmasının araştırma için uygun olacağı düşünülmüştür.

Yin (2015) durum çalışmasını araştırmalarını amaçlarına göre üçe ayırmıştır. Bunlar; keşfedici (exploratory), betimleyici (descriptive) ve açıklayıcı (explanatory) durum çalışmalarıdır. Araştırmanın amacı temel olarak “ne” sorusunu cevaplamaya yönelmiş olduğu durumlarda keşfedici durum çalışması stratejisi uygulanmaktadır. Açıklayıcı durum çalışmasında ise daha çok araştırmanın amacı “neden” ve “nasıl” sorularını cevaplamaya çalışmaktadır. Betimleyici durum çalışmasında ise daha önceki çalışmalarda ortaya konulan olgunun betimlenmesi amaçlanmaktadır. Bu tür araştırmalarda incelenen olgunun anahtar kavramları ve alt kümeleri betimlenir ve kavramsallaştırılır. Stake (2005) ise durum çalışmasını gerçek(intrinsic), araçsal(instrumental) ve kolektif(collective) olmak üzere üçe ayırmaktadır. Gerçek durum çalışmaları bir durumu daha iyi anlamak için yapılan durum çalışmalarıdır. Araçsal durum çalışmaları ise bir konuyu anlamak ya da genelleme yapmak için yapılır. Bu çalışmalarda durum ikincil önemdedir, başka bir konuyu anlamada

hızlandırıcı, destekleyici niteliktedir. Kolektif durum çalışmaları ise araçsal durum çalışmalarıyla aynı amacı taşımakta yalnız çalışmaya birden fazla durum dâhil edilmektedir. Basse (1999) ise durum çalışmalarını 1) teori oluşturan ve teori test eden, 2) hikâye anlatan ve resim çizen, 3) değerlendiren durum çalışmaları olarak üçe ayırmıştır. Teori oluşturan ve teori test eden durum çalışmaları Yin'in (2015) keşfedici (exploratory) ve açıklayıcı (explanatory), Stake'in (2005) ise araçsal durum çalışması kavramlarıyla örtüşmektedir. Öte yandan hikâye anlatan ve resim çizen durum çalışmaları ise Yin'de (2015) tanımlayıcı (descriptive), Stake'de (2005) gerçek(instrict) durum çalışmaları olarak görülmektedir.

Stake' in (2005) kollektif durum çalışması, belirli bir olgu içinde araştırma yapmak için birden fazla durum üzerinde çalışmak amacıyla kullanılır. Örnek olarak bir sınıfın durum olarak belirlenmesi yerine iki ya da daha fazla sınıfın durum olarak belirlenmesi, bu sınıflardan verilerin toplanması, toplanan verilerin bir çatı altında analiz edilmesi gösterilebilir. Bir öğretmen yerine birden fazla öğretmen seçmeye ve incelemeye ihtiyaç duyulabilir ya da farklı okullarda bir sistemi incelenmeye ihtiyaç duyulabilir.

Stake'in (2005) ve Yin'in (2015) tanımlamaları çerçevesinde mevcut araştırmada kolektif durum çalışması deseninden yararlanılması uygun görülmüştür. Araştırmada üzerinde çalışılan olgu, yani okul müdürlerinin takdir yetkisi davranışları, farklı mesleki deneyimlere sahip katılımcıların (case) ifade ve paylaşımları üzerinden değerlendirilmek istenmektedir. Araştırma sürecinde farklı katılımcılardan (case) elde edilen verilerin karşılaştırmalı analizi sayesinde takdir yetkisinin ne olduğu ve nasıl kullanıldığı ile ilgili yorumlara ulaşılması, böylece okul müdürlerinin takdir yetkisi davranışlarına daha net bir çerçeve çizilebilmesi hedeflenmektedir.

## **2.2. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ**

### **2.2.1. Katılımcıların Seçimi ve Tanımlanması**

Araştırmanın katılımcılarının seçilmesinde Şanlıurfa ili alınmıştır. Katılımcılar farklı sosyoekonomik düzeylerde bulunan mahallelerdeki okullarda

görev yapan ve gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul etmiş okul müdürlerinden seçilmiştir. Çalışmada maksimum çeşitlilik ve kartopu örnekleme tercih edilmiştir. Okul müdürlerinin seçiminde; okul türlerinin tamamında görev yapan (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise) okul müdürlerinden olmasına dikkat edilmiştir. Bu yüzden maksimum çeşitlilik örneklemesinden yararlanmanın uygun olacağı düşünülmüştür. Maksimum çeşitlilikte, problemle ilgili olarak kendi içinde farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinden ortaya konulması amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2014). Miles ve Huberman'a (1994) göre maksimum çeşitlilik örneklemesinin amacı, "farklı çeşitlilikleri belgelemek ve önemli genel geçer kalıpları tanımlamaktır." Bu yöntem sayesinde, araştırılan olguyu çok farklı açılardan deneyimlemiş olan farklı katılımcılar araştırmaya dâhil edilebilmekte ve olgu ile ilgili daha kapsamlı ve derinlemesine bilgi edinilmesi mümkün olabilmektedir. Böylece, olgunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacak zengin bir veri elde edilebilmekte ve araştırma daha genellenebilir sonuçlar üretebilmektedir (Patton, 2014).

Katılımcıların seçiminde kartopu örnekleme de tercih edilmiştir. Bu yaklaşım araştırmacının problemine ilişkin zengin bilgi kaynağı olabilecek birey ve durumların saptanmasında özellikle etkilidir. Süreç, bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir? Bu konuyla ilgili olarak kim ve kimlerle görüşmemi önerirsiniz? sorusu ile başlar (Patton, 2014). Süreç ilerledikçe elde edilen isimler ve durumlar tıpkı bir kartopu gibi büyüyerek devam edecek, belirli bir süre sonra belirli isimler hep öne çıkmaya başlayacak, araştırmacının görüşmesi gereken birey sayısı veya ilgilenmesi gereken durum sayısı azalmaya başlayacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Görüşme yapılan müdürlere sonraki görüşmelerde kimlerin daha fazla katkı sağlayabileceği sorusu yöneltmiş olup verilen cevaplar çerçevesinde bazı okul müdürlerin isimlerinin ön plana çıktığı görülmüştür.

Yukarıdaki kriterlere uygun okul müdürlerinin seçiminde kolay ulaşılabilir örnekleme de tercih edilmiştir. Bu örneklemede araştırmacı tercih edilecek bireyleri belirleme konusunda kendi yargısını kullanır ve en uygun olanları örneklem olarak tercih eder (Balcı, 2013). Miles ve Huberman'a (1994) göre kolay ulaşılabilir örneklemenin amacı, "bilgi ve güvenilirlik pahasına zaman, para, tasarrufu" sağlar.

Buna bağılı olarak görüşme gerçekleştirilmek istenen 23 okul müdürüne ulaşılmış ancak bunlardan 20'si ile görüşme yapılabilmektedir. Üç okul müdürü ise görüşmeyi kabul etmemiştir. Gözlem yapılan okul müdürünün seçiminde de yine kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme yapılan okul müdürlerinin okullara göre dağılımı Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Buldukları Okul Türleri

Okul Türü	Sayı
Anaokulu	1
İlkokul	5
Ortaokul	5
İmam Hatip Ortaokulu	1
Fen Lisesi	1
Anadolu İmam Hatip Lisesi	2
Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	2
Kız Anadolu Lisesi	1
Anadolu Lisesi	1
Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Branş	Medeni Durum	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi
Katılımcı 1 (E,C,E,21,9)	Erkek	Coğrafya	Evli	21	9
Katılımcı 2 (E,D,E,19,14)	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Evli	19	14
Katılımcı 3 (E,SB,E,20,5)	Erkek	Sosyal Bilgiler	Evli	20	5
Katılımcı 4 (E,S,E,19,6)	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	Evli	19	6
Katılımcı 5 (E,D,E,22,15)	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Evli	22	15
Katılımcı 6 (E,D,E,16,10)	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Evli	16	10
Katılımcı 7 (E,D,E,15,7)	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Evli	15	7

Tablo 3. Devamı

<b>Katılımcı Kodu</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Branş</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>Yöneticilik Kıdemi</b>
Katılımcı 8 (E,SB,E,17,14)	Erkek	Sosyal Bilgiler	Evli	17	14
Katılımcı 9 (E,E,E,17,11)	Erkek	Edebiyat	Evli	17	11
Katılımcı 10 (E,S,E,20,14)	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	Evli	20	14
Katılımcı 11 (E,SB,E,17,11)	Erkek	Sosyal Bilgiler	Evli	17	11
Katılımcı 12 (E,TA,E,18,9)	Erkek	Tarih	Evli	18	9
Katılımcı 13 (E,D,E,15,7)	Erkek	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Evli	15	7
Katılımcı 14 (E,E,E,19,7)	Erkek	Edebiyat	Evli	19	7
Katılımcı 15 (K,E,E,18,9)	Kadın	Edebiyat	Evli	18	9
Katılımcı 16 (E,O,B,10,6)	Erkek	Okul Öncesi Öğretmenliği	Bekar	10	6
Katılımcı 17 (E,S,E,15,10)	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	Evli	15	10
Katılımcı 18 (E,T,E,17,12)	Erkek	Türkçe	Evli	17	12
Katılımcı 19 (E,S,E,17,8)	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	Evli	17	8
Katılımcı 20 (E,S,E,19,15)	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	Evli	19	15

Bu bilgiler sırasıyla şu şekilde kodlanmıştır: Cinsiyeti kadın olan “K”, erkek olanlar “E”; branşı Okul Öncesi Öğretmenliği olan “O”, Sınıf Öğretmenliği olanlar “S”, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi olanlar “D”, Türkçe olanlar “T”, Sosyal Bilgiler olan “SB”, Coğrafya olan “C”, Edebiyat olan "E", Tarih olan "TA"; medeni durum katılımcılardan evli olanlar “E”, bekar olanlar "B" olarak belirtilmiştir; mesleki

kıdemler ile yöneticilikteki kıdem aynen belirtilmiştir. Örneğin cinsiyeti erkek, branşı Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, medeni durumu evli, mesleki kıdemi 19 yıl ve yöneticilikteki kıdemi 12 yıl olan Katılımcı 1 şu şekilde kodlanmıştır: Katılımcı 1 (E, D, E, 19, 12). Araştırmaya katılan tüm okul müdürleri kamu okullarından seçilmiştir.

### 2.3. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmada veriler görüşme ve gözlem metotları kullanılarak elde edilmeye çalışılmıştır.

Görüşme tekniği, zengin ve derinlemesine veri elde edilmesinin gerekli olduğu nitel araştırmalarda önemli bir veri toplama yöntemidir (Yin, 2015). Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre, görüşme yönteminin güçlü yönleri onun esnekliğe imkan vermesi, yanıt oranının yüksek olması, sözel olmayan davranışları da gözlemlemeye imkan tanınması, ortam üzerinde kontrol sağlamaya imkan tanınması, soruların sıralamasında esneklik tanınması, anlık tepkileri gözlemlemeye imkan tanınması, veri kaynağının teyit edilebilmesi, yanıt oranının tam olabilmesi ve derinlemesine bilgi toplamayı mümkün kılabilmesidir. Görüşmelerde belirtilen avantajları kullanabilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur.

Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan gözlem tekniğinde, insan davranışlarının doğal ortamı içinde gözlenmesi, bu davranışların gerçekçi bir biçimde incelenmesinin önkoşuludur (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada gözlem metodunun katılımcı gözlem tekniği veri toplama için seçilmiştir. Katılımcı gözlem tekniğinde araştırılan objenin ya da topluluğun günlük yaşamına katılma yoluyla yapılacak gözlemde araştırmacının araştırdığı grupla birlikte bir süre yaşaması, onların yaşamlarında yer alması gereklidir. Böylece araştırılan grubun davranış biçimlerini, değer sistemini, birbirleriyle olan ilişkilerini, toplumsal, ekonomik ve kültürel özlü olaylar, törenler çerçevesindeki kümelenişlerini, rollerini, tutum ve tavır alışlarını yakından gözleme olanağı bulur (Karasar, 2005). Araştırmacı, katılımcı gözlem tekniğini kullanarak okul müdürünün günlük mesaisine dahil olmuştur. Bu gözlem sırasında okul müdürünün göstermiş olduğu takdir yetkisi davranışları gözlemlenmiştir. Gözlem sonucu alan notları ortaya



çıkmiştir. Gözlem, 2018-2019 eğitim öğretim yılının II. dönemi boyunca sürdürülmüş ve verilerin kendini tekrarladığına, yeni bilgilerin eklenmediğine karar verildiğinde gözleme son verilmiştir.

### **2.3.1. Pilot Çalışma**

Alanyazın taramasının ardından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmış, bu süreci takiben hem görüşme formunun ve elde edilen verilerin ön değerlendirilmesi yapılarak veri toplama aracının yeniden yapılandırılması, hem de görüşme süreci ile ilgili deneyim kazanılması amacıyla bir pilot çalışma yürütülmüştür.

Araştırma verilerini toplamak amacıyla oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu üç okul müdürüne uygulanarak pilot bir uygulama yapılmıştır. Verilerin transkriptasyonu sonucu elde edilen veriler ve konu ile ilgili uzmanlar vasıtası ile yarı yapılandırılmış görüşme formunun son şekli verilmiştir.

### **2.3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ve gözlem yoluyla elde edilmiştir. Katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formu vasıtasıyla temel olarak beş soru yönlendirilmiştir. Görüşmenin akışı içerisinde bu beş temel soruyu detaylandırarak bazı alt sorular da hazırlanmış ve böylece katılımcının tıkanıp noktalarında konuşmanın devamı sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yanıtını aradığı temel sorular doğrultusunda katılımcılara yönlendirilen sorular ve bunlarla ilgili sondalar Tablo 4' de görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcılara Yönlendirilen Sorular ve Sondalar

Amaç Soruları	Katılımcılara Yönlendirilen Sorular ve Sondalar
<p>1) Okul müdürlerinin takdir yetkisine ilişkin tanım, değer ve varsayımları nelerdir?</p> <p>a) Okul müdürleri, takdir yetkisini nasıl tanımlıyorlar?</p> <p>b) Okul müdürleri takdir yetkilerini kullanırken hangi düşünce, değer ve varsayımlar onlara kılavuzluk etmektedir?</p> <p>c) Okul müdürleri takdir yetkisini kullanırken dış çevre onlara nasıl kılavuzluk etmektedir?</p>	<p>1. Takdir yetkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?</p> <p>a1. Takdir yetkisi sizce nedir?</p> <p>a2. Takdir yetkisini bir şeye benzetecek olsanız neye benzetirsiniz?</p> <p>b1. Takdir yetkisini kullanırken kararlarınıza kılavuzluk eden şeyler nelerdir?</p> <p>b2. Takdir yetkisini kullanırken hangi kriter ya da kriterleri dikkate alırsınız?</p> <p>b3. Takdir yetkisini kullanarak verdiğiniz kararların ne derece doğru olduğunu düşünüyorsunuz? Niçin?</p> <p>c1. Takdir yetkisini kullanırken dış çevre (örneğin: akran grupları, emsal/örnek durumlar, diğer okul müdürleri, üst yönetim vb.) sizi nasıl etkilemektedir? Size nasıl yol göstermektedirler?</p>
<p>2. Okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullandığı durumlar nelerdir?</p>	<p>2. Takdir yetkisini kullandığımız durumlara örnek verebilir misiniz?</p> <p>2.1. Kaynak yetersizliği karşısında kullandığımız takdir yetkisine örnek verebilir misiniz?</p> <p>2.2. Belirsiz ve/veya zıt rol beklentileri karşısında kullandığımız takdir yetkisine örnek verebilir misiniz?</p> <p>2.3. Otoriteye karşı zorluklar karşısında kullandığımız takdir yetkisine örnek verebilir misiniz?</p>
<p>3. Takdir yetkisi okul müdürlerinin yönetim işlerini nasıl etkilemektedir?</p> <p>a) Takdir yetkisinin okul müdürlerine sağladığı kolaylıklar nelerdir?</p> <p>b) Okul müdürlerinin takdir yetkisini kullanırken karşılaştıkları zorluklar (iç ve dış baskılar) nelerdir?</p>	<p>3. Takdir yetkisi yönetim işlerinizi nasıl etkilemektedir?</p> <p>a1. Takdir yetkisinin size sağladığı kolaylıklar nelerdir?</p> <p>b1. Takdir yetkisini kullanırken karşılaştığımız zorluklar nelerdir?</p> <p>b.1.1. İç baskılar nelerdir?</p> <p>b.1.2. Dış baskılar nelerdir?</p>

Tablo 4. Devamı

Amaç Soruları	Katılımcılara Yönlendirilen Sorular ve Sondalar
<p>4. Okul müdürlerinin takdir yetkisinin kullanımında karşılaşılan zorluklarla (iç ve dış baskılar) baş etme mekanizmaları/stratejileri nelerdir?</p> <p>a) Okul müdürleri takdir yetkisini kullanırken iç çevreden (öğretmenler, öğrenciler) gelen zorluklarla (baskılarla) baş etme mekanizmaları/stratejileri nelerdir?</p> <p>b) Okul müdürlerinin takdir yetkisinin kullanımında dış çevreden gelen zorluklarla (baskılarla) baş etme mekanizmaları/stratejileri nelerdir?</p>	<p>4. Takdir yetkisini kullanırken karşılaştığımız iç ve dış baskılar ile nasıl mücadele ediyorsunuz? Nasıl bir strateji izliyorsunuz?</p> <p>a1. Takdir yetkisini kullanırken karşılaştığımız iç baskılardan bahsedermisiniz?</p> <p>a.1.1. Örneğin öğretmen, öğrenci, yardımcı personel vb. baskı geliyor mu?</p> <p>a.1.2. Geliyorsa bunlar ile nasıl mücadele ediyorsunuz?</p> <p>a.1.3. Buna yönelik nasıl bir strateji izliyorsunuz?</p> <p>b.1. Takdir yetkisini kullanırken karşılaştığımız dış baskılardan bahsedermisiniz?</p> <p>b.1.1. Örneğin çevre, STK vb. baskı geliyor mu?</p> <p>b.1.2. Geliyorsa bunlar ile nasıl mücadele ediyorsunuz?</p> <p>b.1.3. Buna yönelik nasıl bir strateji izliyorsunuz?</p>
<p>5. Okul yöneticilerinin siyasa yapıcılardan takdir yetkisinin kullanımına ilişkin beklentileri ve siyasa yapıcılara önerileri nelerdir?</p>	<p>5.1. Takdir yetkisi ile ilgili siyasa yapıcılardan (üst yönetimden) beklentileriniz nelerdir?</p> <p>5.2. Takdir yetkisi ile ilgili siyasa yapıcılara (üst yönetime) önerileriniz nelerdir?</p>

Görüşme formu oluşturulduktan sonra araştırmanın katılımcılarından randevu alınarak görüşmeler yapılmaya başlanmıştır. Görüşmeler katılımcıların görev yaptıkları okullara gidilerek yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan evvel araştırma hakkında katılımcılara kısa bir bilgi verilmiştir. Katılımcıların hepsi araştırma öncesinde, araştırma esnasında ve araştırma sonrasında araştırmacıya içten davranmışlardır. Bu yaklaşımın cevaplara da yansıdığı düşünülmektedir. Araştırma sürecinde katılımcılarla birebir görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılardan görüşme esnasında ses kaydı yapılabilmesi hususunda izin alınmıştır. Bu görüşmeler toplam

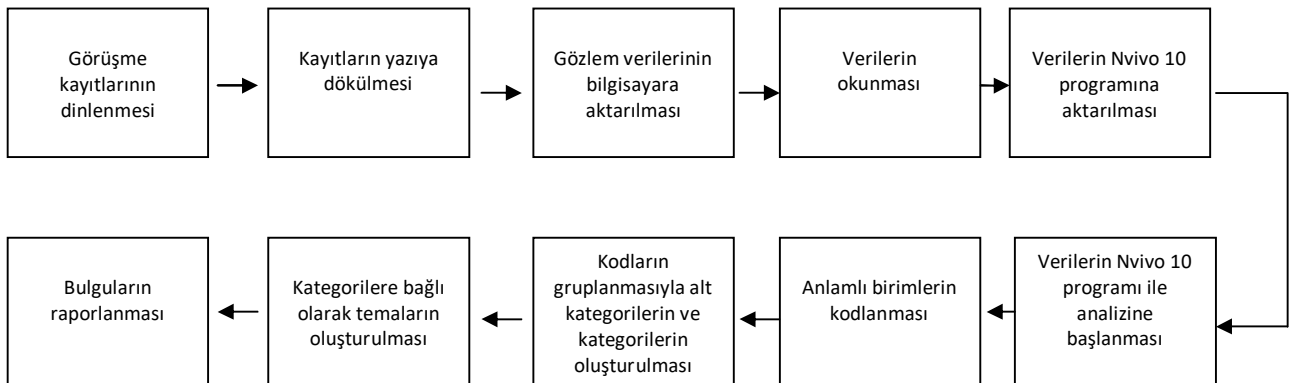
755 dakika; ortalama ise 37,75 dakika sürmüştür. Okul müdürlerinin görüşme sonunda "bizim için de çok faydalı bir görüşme oldu, biz de kendi içimizdekileri dökme fırsatı bulduk, rahatladık" demeleri görüşmenin faydalı geçtiği yönünde ipuçları vermektedir.

Katılımcı gözlem tekniğinin kullanıldığı yapılandırılmamış alan çalışmalarında veri toplarken herhangi bir standart gözlem formu kullanılmamaktadır (Balcı, 2013). Araştırmacı gözlem sırasında çalışmanın belirlenmiş olan amaçlarına uygun davranışları not ederek konu ile ilgili alan notları çıkarmıştır.

## 2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma süreci içinde yapılan görüşme ve gözlemlerin ardından verilerin analizine geçilmiştir. Bu süreçte elde edilen ses kayıtları yazılı ortama geçirilmiştir. Oluşturulan bu yazılı metin ve gözlem formları Nvivo10 isimli nitel araştırmalarda kullanılan içerik analiz programına aktarılmıştır. Görüşme analizleri bu program üzerinden devam ettirilmiştir. Araştırmanın bulguları 5 tema altında toplanmıştır. Her bir tema okul müdürlerinin deneyimlerinden hareketle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunu yaparken öncelikle veriler kodlanmış, daha sonra alt kategoriler ve kategoriler elde edilmiş, kategorilerden hareketle de temalar oluşturulmuştur. Temalarda belirtilen düşünceler katılımcıların (okul müdürlerinin) görüşleriyle doğrudan aktarım yoluyla desteklenmeye çalışılmıştır. Araştırmada 79 alt kategori, 15 kategori ve 5 tema ortaya çıkmıştır. Araştırmanın veri analizi süreci Şekil 1’de görülmektedir. Kodlama, alt kategorileri oluşturma, kategorileri oluşturma ve temalara ulaşma sürecine yönelik detaylı örnek uygulamalar Tablo 5’de görülebilmektedir.

Şekil 1. Veri Analizi Süreci



Tablo 5. Takdir Yetkisine Yönelik Görüşler Teması ile İlgili Kodlama, Alt Kategori ve Kategorilerin Oluşturulmasına Yönelik Örnek Uygulama

Veri Setinden Alıntılar	Alt Kategoriler	Kategoriler	Tema
Takdir yetkisini kullanırken <b>adalet duygusunu göz önünde bulundurmak</b> <b>lazım</b> önemli bir kriterdir	Adalet		
<b>Adalet.</b> Çünkü diğer etkenleri işin içerisine sokarsanız objektif olma şansınız kalmaz. Arkadaşınız, akrabanız, inancınız,ideolojiniz. Bunlar size daha fazla yanlış yaptırır. Devletin dini adalettir.	Adalet	Takdir Yetkisine İlişkin Değerler	
<b>Kriter olarak düşündüğümde ise ilk başta vicdandır. Vicdanen rahat olmam gerekir.</b> Bu kriter önemlidir bizim için.	Vicdan		
<b>Tamamen bakış açısı ve vicdanla alakalı.</b> Olaya vicdani baktığınız zaman bir sıkıntı karşısında onu görmezden gelemiyorsunuz.	Vicdan		
Yaptığımız tercihlerin verdiğiniz kararların hukuk karşısında bir karşılığı olmalıdır. <b>Hesap verilebilir olması gerekir,</b> denetlenebilir olması gerekiyor.	Hesap Verilebilir Olmalı	Takdir Yetkisine İlişkin Varsayımlar	Takdir Yetkisine Yönelik Görüşler
Ben burada bu kararı aldım ama öğrencinin faydasına belki yasaya aykırı. <b>Bir öğrencinin faydasına olduğu zaman sıkıntı yok.</b>	Öğrenci Faydası Olmalı		
<b>Kararların yasalara ve yönetmeliklere ters düşmemesi gerekiyor.</b>	Kanunlara Ters Düşmemeli		
Takdir yetkisinde her şeyi kanun ve yönetmelikler yönetemiyorsunuz. <b>Çerçeve çizilmiştir fakat bazı istisnai durumlar olabiliyor.Orada işte kanunu yorumlama durumumuz ortaya çıkıyor işte takdir yetkisi budur.</b>	Kanunu Yorumlamadır	Takdir Yetkisine İlişkin Tanımlar	

Tablo 5. Devamı

Veri Setinden Alıntılar	Alt Kategoriler	Kategoriler	Tema
Yapabildiklerimiz mevzuat ile belirlenmiş alanlardır. Bu alanlarda yapabildiklerimizi yapıyoruz. <b>Farklı uygulamalarda ise işte hukuku kılıfına uydurarak</b> , çoğu zaman da hukuku arkadan dolanarak ya da bazen de hukuku devre dışı bırakarak yapabildiklerimizdir.	Kılıfına Uydurmaktır		
<b>Bunun denetiminin sağlanabilmesi için takdir yetkisinin de sınırlı olması lazım</b> okul idaresi kendince sınırlayacak çok olduğu zaman bu her zaman böyledir değersizleşir nadir olunca değerlidir. Sık sık bu yetkiyi kullanınca da olmaz. Yerinde ve zamanında ve gerçekten gerekli olduğu zaman kullanılmalı.	Sınırlı Olmalı	Takdir Yetkisine İlişkin Düşünceler	Takdir Yetkisine Yönelik Görüşler
Kaymakamlık bana ya da Milli Eğitim Müdürlüğü bana yarın bu işi yapacaksın diyor ama bu işi nasıl yapacağım, inisiyatif nereye kadar alacağım, kaynağını nereden bulacağımı bana belirtmiyor. Bana şey de sunmuyor bu manada inisiyatif aldığım için bir yasal güvence de sunmuyor. <b>Tam tersine beni her anlamda risk altına sokuyor.</b>	Risk Almayı Gerektirir		

## 2.5. GÜVENİRLİK ve GEÇERLİLİK

Araştırma sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli kriterlerinden biri olarak kabul edilir. "Geçerlik" ve "güvenirlik" araştırmalarda kullanılan en yaygın iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Creswell ve Miller (2000), nitel araştırmalarda, geçerliliğin sağlanabilmesi için araştırmacı, katılımcı ve okuyucuların bakış açısı ile post-pozitivist, yapılandırmacı ve yorumlamacı paradigmaları bir araya getiren bir çerçeve sunmaktadır.

Tablo 6. Nitel Araştırmalarda Geçerlilik

Paradigma/bakış açısı	Post-pozitivist	Yapılandırmacı	Yorumlamacı
<b>Araştırmacı bakış açısı</b>	Çeşitleme ( <i>triangulation</i> )	Oluşturulan kategori ve temalarla uyuşmayan kanıtların araştırılması ( <i>disconforming evidence</i> )	Araştırmacının veri analizini etkileyebilecek inanç, değer ve önyargılarını betimlemesi ( <i>Researcher reflexivity</i> )
<b>Katılımcı bakış açısı</b>	Veri setinin katılımcılara teyit ettirilmesi ( <i>member check</i> )	Araştırma alanında uzun zaman geçirme ( <i>engagement in the field</i> )	Katılımcıların araştırmacı olarak süreçte yer alması ( <i>Collaboration</i> )
<b>Okuyucu bakış açısı</b>	Verilerin araştırma sürecine dâhil olmayan kişilerce değerlendirilmesi ( <i>audit trial</i> )	Katılımcılar ve temalar ile ilgili detaylı bilgilerin verilmesi ( <i>thick, rich description</i> )	Verilerin ve analiz sonuçlarının araştırmayı ve araştırılan olguyu bilen kişiler tarafından değerlendirilmesi ( <i>Peer debriefing</i> )

Kaynak: Creswell, J. W. ve Miller D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry, *Theory into Practice*, 39:3, 124-130

Bu çerçevede, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için çeşitleme (*triangulation*), araştırma alanında uzun zaman geçirme (*engagement in the field*), verilerin ve analiz sonuçlarının araştırmayı ve araştırılan olguyu bilen kişiler tarafından değerlendirilmesi (*peer debriefing*) uygulamalarına başvurulmuştur.

Mevcut araştırmada, veri çeşitliliğinin sağlanabilmesi için maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak farklı yaş, cinsiyet, kıdem gibi özelliklere sahip okul müdürlerinin katılımı gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan zengin veriler elde edebilmek için kendileri ile yüz yüze kapsamlı ve uzun süreli görüşmeler

gerçekleştirilmiş, yöneltlen açık uçlu sorular ve sondalar ile detaylı tanımlamalar ve açıklamalar yapmalarına olanak verilmiştir. Yöneltlen açık uçlu sorular detaylı alanyazın taramasına bağlı olarak hazırlanmış, uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiş, böylece takdir yetkisi ile ilgili kapsamlı, önyargı ve yönlendirmeden bağımsız veri elde edilmesine gayret gösterilmiştir. Katılımcı sayısı ise herhangi bir rakamla sınırlı tutulmamış, sıklıkla benzer söylemlerin tekrarlanmaya başladığı yani verilerin doyuma ulaştığı noktaya kadar görüşmelere devam edilmiştir.

Mevcut araştırmada verilerin çeşitlenmesi adına gözlem yöntemine başvurulmuş olup, araştırma alanında uzun zaman geçirilmiştir (*engagement in the field*). Dört ay boyunca araştırmacının belirlediği bir okul müdürü gözlemlenmiştir. Bu süreçte okul müdürünün göstermiş olduğu takdir yetkisi davranışları not alınarak alan notları çıkarılmıştır. Daha sonra bu veriler görüşmelerden elde edilen veriler ile karşılaştırılmıştır. Yapılan bu karşılaştırma sonucunda gözlem sonucu elde edilen verilerin görüşme verilerini desteklediği ve görüşme sonucu elde edilen bilgilerin gözlem sonucunda ortaya çıkan veriler ile tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sürecinde elde edilen veriler önce araştırmacı tarafından kodlanmış, elde edilen kod, alt kategori, kategori ve temalar veri seti ile birlikte tez danışmanı ile paylaşılmış, kategori ve temalar birlikte tartışılmıştır (*Peer debriefing*). Bu değerlendirme sonucunda elde edilen kategori ve temalar yeniden düzenlenmiş ve son hali verilmiştir. Elde edilen bu kategori ve temalar, yürütülen üç tez izleme sürecinde iki farklı uzman ile paylaşılmış ve onların görüşleri de alınmıştır. Ayrıca ortaya çıkan kodların geçerliliğini test etmek amacıyla eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapan 8 müdür/müdür yardımcısına araştırma sorularına tersten yaklaşarak “Takdir yetkinizin olmadığı bir okulda neler olurdu? İşler nasıl yürürdü? diye soruldu. Buradan elde edilen veriler ile araştırma sonucunda elde edilen kodların uyumlu olduğu görülmüştür.

Araştırmanın gerek durum (case) gerekse tüm araştırma süreci detaylı şekilde okuyucuya sunulmuştur. Mevcut araştırmada seçilen katılımcıların tüm özellikleri gizliliği ihlal etmeyecek şekilde sunulmuştur.



Son olarak bir araştırmanın bulguları geçerli ve transfer edilebilir olsa dahi yine de potansiyel olarak uygulamaya yansıtılabilmesi, gerçek hayatta bir anlam ifade etmesi gerekmektedir. Bu noktada bulguların bir probleme cevap verebilmesi ve öneri ve tavsiyelere dönüştürülebilmesi, bulguların okuyucu tarafından gerçekte karşılaştıkları problemlerin çözümünde kullanılabilir nitelikte olmasını sağlaması gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmanın karar vericilere sunduğu önerilerin uygulamaya yansıtılabilecek nitelikte olması bu kriteri karşılamaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde; araştırma sorularına ilişkin elde edilen verilerin içerik analizi sonucu ortaya çıkan temalar, kategoriler ve alt kategoriler verilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmanın bulguları beş tema altında toplanmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan temalar şunlardır:

1. Takdir Yetkisine Yönelik Görüşler
2. Sokaktaki Bürokratlar Olarak Okul Müdürlerinin Takdir Yetkileri
3. Takdir Yetkisine Bağlı İkilemler
4. Takdir Yetkisine Bağlı Baskılar ve Baş Etme Stratejileri/Mekanizmaları
5. Siyasa Yapıcılardan Beklentiler ve Öneriler

Ayrıca araştırmacının görüşme verisini destekleyen veya ters düşen gözlemleri olduğu durumlarda ilgili verinin altına "araştırmacının gözlem notlarından" şeklinde gözlem verileri de verilmiştir.

#### 3.1. TEMA 1: TAKDİR YETKİSİNE YÖNELİK GÖRÜŞLER

Katılımcıların takdir yetkisine ilişkin tanım, düşünce, değer ve varsayımlarına yönelik olarak 1 soru ve cevapları daha iyi ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymak için 6 sonda soru sorulmuştur. Yapılan analiz sonucunda bu temanın kendi içinde 5 kategori ve 28 alt kategori barındırdığı anlaşılmıştır. Belirtilen tema, kategori ve alt kategoriler Tablo 7'da gösterilmiştir.

Tema	Kategori	Alt Kategori
Takdir Yetkisine Yönelik Görüşler	Takdir Yetkisine İlişkin Tanımlar	İnisiyatifdir
		Boşluk Kapatmaktır
		Kanunu Yorumlamadır
		Sınırlı Alanda Karar Verip Vermemektir
		Daha Önce Uygulaması Olmayan Bir Konuda Karar Vermektir
	Takdir Yetkisine İlişkin Düşünceler	Risk Almayı Gerektirir
		Öğretmenlerin İşbirliği/Desteği Takdir Yetkisinin Alanını Belirler
		Amirler Kararlarda Etkililer
		Fazlası Zararlı
		Denetimsiz Takdir Yetkisi Suistimale Açıkır
	Takdir Yetkisine İlişkin Değerler	Vicdan
		Adalet
		Okula ve Öğrenciye Katkı
		İşini İyi Yapma
		Etik
		Kamu Menfaati
		Empati
	Takdir Yetkisine İlişkin Varsayımlar	Pragmatizm
		Öğrenci Faydası Olmalı
		Hesap Verilebilir Olmalı
		Yasalara Ters Düşmemeli
		Takdir Yetkisi Herkese Eşit Kullanılmamalı
		İdareci Görmezden Gelmeli
Kullanırken Kayırmacılık Olmamalı		
Takdir Yetkisi Herkeste Eşit Olmamalı		
Takdir Yetkisini Kullanırken Dış Çevrenin Etkisi	Okul Dışındaki Diğer İdareciler	
	Amirler	
	Okul İçindeki Diğer idareciler	

Tablo 7. Takdir Yetkisine Yönelik Görüşler

### 3.1.1. Takdir Yetkisine İlişkin Tanımlar

Katılımcıların "takdir yetkisine" ilişkin tanımlarının farklı bakış açıları içerdiği görülmektedir. Yapılan analizde bu kategorinin 5 adet alt kategori barındırdığı tespit edilmiştir.

*İnisiyatif*dir: Katılımcıların "Takdir yetkisini" tanımlarken en çok başvurdukları kavram "inisiyatif" olmuştur. Dilimize Fransızcadan geçmiş olan sözcük; öncelik, üstünlük, karar verme yetkisi ve gerekli kararları almayı bilen kişinin niteliği olmak üzere üç farklı anlamı karşılamaktadır (TDK, 2020). Okul müdürlerinin takdir yetkisini tanımlarken kullandıkları inisiyatif kelimesinin "karar verme yetkisi ve gerekli kararları almayı bilen kişinin niteliği" anlamı ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. "inisiyatif" kavramının "takdir yetkisini" tanımlarken kullanılması katılımcıların takdir yetkisinin belli kurallar içerisinde kendilerine sağlanan serbestlik ve karar verme özgürlüğü ile özdeşleştirdiğini göstermektedir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplarda kullandıkları "sorumluluk, mecburiyet" gibi kelimeler, takdir yetkisi kullanmanın kendileri için kaçınılmaz olduğu ve takdir yetkisi kullanmanın kendilerine bir sorumluluk getireceği düşüncesini ortaya koymaktadır.

*Takdir yetkisi okul müdürünün kendi iradesiyle kendi düşüncesi ile yasalara aykırı olmayacak şekilde kendi inisiyatifinde aldığı kararlardır. Bütün idarecilerde de olması gerektiğine inanıyorum. Çünkü bazen öyle sorunlar ile karşılaşıyorsun ki yasada yok, kanunda yok onu nasıl çözümleyeceksin? Bunları ancak takdir yetkisi ile çözebilirsin (Katılımcı 7 (E, D, E, 15, 7)).*

*İnisiyatife yakın olduğunu düşünüyorum. Okulda herkes kanun ve yönetmeliklere göre çalışmak zorunda. Yönetmeliklere tam olarak uyulduğu zaman bazen okulda çeşitli sıkıntılar olabiliyor. Bence okul idarecilerinin takdir yetkisinin olması gerekiyor. En azından yönetmelikleri motamot uygulamaktansa öğretmenleri, öğrencileri rahatlatacak bir şekilde onların değişmesini belki mümkün kılabilmesi gerektiğini düşünüyorum (Katılımcı 10 (E, S, E, 20, 14)).*

*Takdir yetkisi; bizim görev alanımız Bakanlığın Mevzuatında belirlenmiştir. Mevzuat dahilinde alınabilecek bazı kararlarda inisiyatifimizi kullanma olayıdır takdir olayı (Katılımcı 12 (E, TA, E, 18, 9)).*

*Gerek 657 sayılı kanunda, gerekse öğretmenleri ilgilendiren yönetmeliklerde olmayan ancak idarecilerin takdirine, inisiyatifine bırakılmış kanunda herhangi bir karşılığı olmayan konularda öğretmenlere uyguladığımız kurallardır diyelim (Katılımcı 13 (E, D, E, 15, 7)).*

*Okul bir devlet kurumu olduğu için okulu yönetmeliklere ve kanunlara göre yönetmek zorundayız. Bazen bazı vakalar ile karşılaştığımızda bunun yönetmelikte karşılığı yok. Orada inisiyatif almanız lazım. Alırken de yine öğrenciyi ve okulu düşünmeniz gerekir. Örnek veriyorum bir öğretmen ilk altı saat dersine girdi fakat 7. saat dersine giremeyecek durumda. Müthiş bir baş ağrısı var. Sınıfa girse belki daha da artacak. Orada öğretmene, "siz öğretmenler odasında oturun biz sınıfınıza bakabiliriz" diyebilirsiniz.*

*Burada takdir yetkinizi kullanabilirsiniz. Öğretmen sınıfa girmediği halde siz o boşluğu doldurabilirsiniz (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

*Kurumsal olarak oturmuş bir yapıda kişinin inisiyatif almasıdır. Bu kimi zaman riskler içeriyor, kimi zaman kişilere özgüven aşıyor, kimi zaman hatalara da sebep olabiliyor (Katılımcı 16 (E, O, B, 10, 6)).*

*Resmi kurumlar da kanun ve yönetmelikler ile idare ediliyor. İdareciye bir kurumun sorumluluğu verilmişse inisiyatif alabileceği bir takım hususlar vardır (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

*İnisiyatiften kastınız nedir? (Araştırmacı).*

*Takdir yetkisi! Şimdi siz müdür olarak derse 5 dakika geç gelen öğretmene işlem yapma hakkına sahipsiniz. Fakat bunu görmezden de gelebiliyorsunuz. Eğer kurumun iç huzurunu düşünüyorsanız veya personelin moral motivasyonunu düşünüyorsanız, eğer bu kronik bir hal almadıysa orada takdir yetkinizi kullanabilirsiniz (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

*Boşluk Kapatmaktır:* Katılımcılar, işlerini icra ederken yasa ve yönetmeliklerin bazı durumlarda yeterli gelmediğini, böyle durumların uygulamada boşluklar oluşturduğunu ifade ederek takdir yetkisini bu boşlukları doldurmak olarak tanımlamışlardır. Katılımcıların özellikle eğitim gibi "benzersiz" bir alanda çalışıyor olmaları ve gün içerisindeki rutinlerinin dışında birbirinden farklı birçok olay ile karşılaşılıyor olmaları sebebi ile yasa ve yönetmeliklerin rutin olmayan bu durumlar karşısında yetersiz kaldığı anlarda yönetmeliklerdeki bu boşlukları doldurmak için takdir yetkisini kullandıkları; ayrıca kurumda yüz yüze yakın çalışmak durumunda olduğu personelin politik desteğini kaybetmemek (kurum içi güç dengelerini korumak), kurum içi çalışma iklimini bozmamak adına yasa ve yönetmelikleri ("motamot") uygulamamayı da takdir yetkisi altında değerlendirdikleri görülmektedir. Bunu yaparken yine hukukun içerisinde kalmaya, yasa ve yönetmeliklere aykırı bir işlem yapmamaya özen gösterdikleri, fakat bazı durumlarda bu özeni gösteremedikleri anlaşılmaktadır. Gerek yasa ve yönetmeliklerdeki boşlukları doldururken gerek ise var olan yasa ve yönetmeliklere uymamayı tercih ettiklerinde sonuçları belli olmayan bu kararlarının riskini de almış oluyorlar. Bu riskler "fayda" kriterine bağlı kalındığında hesapverilebilir olur, yani risk azalır.

*Yapabildiklerimiz mevzuat ile belirlenmiş alanlardır. Bu alanlarda yapabildiklerimizi yapıyoruz. Farklı uygulamalarda ise hukuku kılıfına uydurarak, çoğu zaman da hukuku arkadan dolanarak ya da bazen de*

*hukuku devre dışı bırakarak yapabildiklerimizdir (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Takdir yetkisi yasada olan boşlukları kapatmaktadır. Gayri meşru bir şey değildir. Elbette yasada vardır. Etik kurallar çerçevesinde müdürün inisiyatif kullanmasıdır (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Okullarımızı biz kanunlara göre yönetmeliklere göre yönetiyoruz ama bazı durumlarda yönetmeliklerde kanunlarda boşluklar var (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Kanunu Yorumlamadır: Takdir yetkisinin "Kanunu Yorumlama" olarak ifade edilmesiyle kanunun kendilerine sağladığı esnekliğe vurgu yapıldığı düşünülmektedir. Kanun ve yönetmeliklerin yetersiz kaldığı durumlarda kendilerine sağlanan esneklik vasıtasıyla kanunları öğrenci ve öğretmenlerin lehine kullanabileceklerini ifade etmektedir. Katılımcılar özellikle kendileri için belirlenen sınırlara vurgu yaparak, esnekliğin ancak bu sınırlar içinde kalmak koşulu ile kullanılabileceğini belirtmektedirler.*

*Takdir yetkisinde her şeyi kanun ve yönetmeliklerle yönetemiyorsunuz. Çerçeve çizilmiştir. Fakat bazı istisnai durumlar olabiliyor. Orada işte kanunu yorumlama durumumuz ortaya çıkıyor işte takdir yetkisi budur (Katılımcı 6 (E, D, E, 16, 10)).*

*Aslında bakanlığımız, öğretmen arkadaşlarımızın, idareci arkadaşlarımızın, okul müdürü arkadaşlarımızın, Şube Müdürlerimizin, İlçe Milli Eğitim müdürlerimizin, ayrı ayrı tüm sınırlarını belirtmiş. Takdir yetkisini belirtirken bölgenin sorunlarını da bölgenin durumunu da göz önünde bulundurmamız lazım. Aslında kırmızı çizgiler bellidir. Bu kırmızı çizgilerin dışına çıkamıyoruz. Bu kırmızı çizgiler içerisinde yönetmeliklerde kanunlarda yönergelerde her hususun ayrı ayrı yazılma şansı yok. Dolayısıyla takdir yetkisi işte burada devreye giriyor. O an hem personeli küstürmeden hem öğrenciyi üzmeden çözüm üretme noktasında öğrencilerimizin mağdur etmeme noktasında pratik bir karar verme durumu oluyor. İşte biz buna takdir yetkisi diyoruz (Katılımcı 11 (E, SB, E, 17, 11)).*

*Tolerans ya da uygulamayı esnetmektir. Örneğin öğretmen nöbetlerinde illa ki yarım saat önce gelmesi gerekir diye direktmenin bir anlamı yok. Öğrenciden 5-10 dk. önce gelmesi yeterlidir bence. Orada bir esneklik sağlıyorsunuz öğretmene. Öğretmene bunu yaparken de ondan işini iyi yapmasını beklersiniz (Katılımcı 19 (E, S, E, 17, 8)).*

*Sınırlı Alanda Karar Verip Vermemektir: Takdir yetkisi yalnızca politika, kural ya da yönetmeliklerin nasıl ilerleneceğini açık bir şekilde sunulmadığı durumlarda ortaya çıkmaz. Takdir yetkisi aynı zamanda hiçbir şey yapmama ya da henüz hiçbir şey yapmama olarak da değerlendirilmektedir (Davis, 1969). Katılımcıların da takdir*

yetkisi ile ilgili tanımlarında bu özelliğe vurgu yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların kararlarında zaman zaman eylemsiz kalmayı tercih edebildikleri anlaşılmaktadır.

*Sana bırakılan bir alan. Bir konu hakkında karar verip vermeme olumlu ya da olumsuz (Katılımcı 3 (E, SB, E, 20, 5)).*

*Takdir yetkisi bence bir okul müdürünün ya da bir amirinin olası durumlarda karar verme hakkıdır. Mesela bazı izin durumlarında öğretmene ya da personele izin verip vermeme durumu bir takdir yetkisidir (Katılımcı 9 (E, E, E, 17, 11)).*

*Daha Önce Uygulanması Olmayan Bir Konuda Karar Vermektir:* Takdir yetkisinin kullanılması ile ilgili dikkat çeken bir diğer özellik, bürokratların ilk defa karşılaştıkları bir konuda ya da kanun ve yönetmeliklerde nasıl davranacaklarını bulamadıkları durumlarda takdir yetkisine başvurduklarıdır. Katılımcıların ellerinde somut ya da soyut herhangi bir ipucu olmadığı durumlarda karar vermek zorunda olduklarında takdir yetkisine başvurdukları anlaşılmaktadır.

*Herhangi bir konuda yazılı olmayan, uygulaması bulunmayan bir konuda karar vermeniz gerekiyorsa takdir yetkisinin olması avantaj teşkil eder (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9)).*

*Okul müdürünün bir olay hakkındaki görüşüdür. Bir öğretmen hakkında bir karar verilecekse onun ile ilgili somut bir şey yok ise okul müdürünün vicdanı ile muhasebesidir (Katılımcı 8 (E, SB, E, 17, 14)).*

### **3.1.2. Takdir Yetkisine İlişkin Düşünceler**

Katılımcıların takdir yetkisine ilişkin düşüncelerini dile getirirken karşılaştıkları zorlukları göz önünde bulundurdıkları ve bu zorlukları aşmak için olması gerekenleri belirttikleri anlaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bu kategorinin 5 adet alt kategori içerdiği tespit edilmiştir.

*Risk Almayı Gerektirir:* Katılımcıların takdir yetkisine ait düşüncelerini dile getirirken ön plana çıkan en önemli kavramlardan biri "risk" olmuştur. Takdir yetkisinin kullanıldığı durumların daha çok bilinmezlik içeren ya da ne yapılması gerektiğinin belirtilmediği durumlar olduğu, buna bağlı olarak da katılımcılar bu bilinmezlik karşısında aldıkları kararların kendilerini riske soktuğunu düşünmektedir.

Takdir yetkisinin doğası gereği, siyah ve beyaz renklerden oluşan kurallar ve politikalar dünyasında farklı renkler oluşturarak en iyi olanı yapma imkanı sağlaması beraberinde çeşitli riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle katılımcıların bunun farkında olarak takdir yetkisini kullanırken dikkatli ve titiz davrandıkları düşünülmektedir.

*Kaymakamlık ya da Milli Eğitim Müdürlüğü bana "yarın bu işi yapacaksın" diyor. Ama bu işi nasıl yapacağım? İnisiyatif nereye kadar alacağım? Kaynağını nereden bulacağımı? belirtmiyor. Bana bu manada inisiyatif aldığım için bir yasal güvence de sunmuyor. Tam tersine beni her anlamda risk altına sokuyor (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Okulların ödenekleri yok. Okulu kuruyorlar belki belli zamanlarda belli ihtiyaçlarını karşılıyorlar. Bunları veriyorlar ve artık helva yap diyorlar. Bununla ilgili belli kurallar koyuyorlar. Mesela bir dönem bir Bakan kesinlikle okullarda bağış alınmayacağını söyledi. Tamam almayalım dedik. Okullar başladıktan 1,5 ay sonra ancak biz temizlik görevlisi çalıştırabiliyoruz onu da İŞKUR üzerinden. Peki bu süre zarfında yönetici ne yapmalı? Kanun koyucu diyor ki velilerden bağış adı altında ya da başka adlarla para toplayamazsın. Zaten veli de gelip diyor ki sosyal devlet. Biz niye okula para verelim? Şimdi siz okulu yönetmek durumdaysanız inisiyatif almak zorundasınız. Okul aile birliği üzerinden okul ihtiyaçlarını karşılamak üzere yardım istendiğinde bu maalesef şikayet konusu olabiliyor. Bu tür durumlarda kanun koyucunun yöneticiyi desteklemesi lazım. Fakat yönetmeliklere bakarak yöneticiyi cezalandırma yoluna gittiklerinde bu sefer yönetici de şöyle bir düşünce oluşuyor "banane artık". Ben de klasik bir yöntemle devam ederim artık demeye başlıyor. Bu da eğitimi olumsuz yönde etkiliyor (Katılımcı 10 (E, S, E, 20, 14)).*

*Toparlayacak olursak takdir yetkisi olmadan bazı şeyler olmuyor. Bir de ben korkmuyorum. Genelde takdir yetkisini kullanmaktan çekinenler ya başıma bir şey gelir de bulunduğum yeri kaybedersem diye düşünürler. Fakat ben korkmam. Çünkü böyle bir endişem de yok, kimseden bir beklentim de yok (Katılımcı 16 (E, O, B, 10, 6)).*

*Önce şunu söyleyeyim takdir yetkisi konusunda hareket alanımız çok geniş değil. Daha önce de dediğim gibi kanunlar ve yönetmelikler bizi bazı noktalarda sıkıştırıyor. Sonuçta biz de devlet memuruymuz ve 657 sayılı kanuna tabiyiz o yüzden biz de kendimizi korumak zorundayız. Yönetici olarak yaptığınız her işten attığınız her adımdan sorumlusunuz (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

**Öğretmenlerin İşbirliği/Desteği Takdir Yetkisinin Alanını Belirler:** Katılımcılar, öğretmenlerin okul, öğrenciler ve idareciler için göstermiş olduğu fedakarlığın ve özverinin kendilerine karşı uygulanan takdir yetkisini etkilediğini belirtmektedirler. Katılımcıların özverili öğretmenlere yani işbirliğine ve desteğe açık öğretmenlere



karşı takdir yetkilerini daha geniş kullandıkları düşünülmektedir. Ayrıca katılımcıların takdir yetkisi ile ilgili düşüncelerini ifade ederken düşüncelerini öğretmenlere yönelik uygulanan takdir yetkisi ile sınırlı tuttukları görülmüştür. Okul müdürlerinin takdir yetkileri sadece öğretmenler ile sınırlı olmayıp burada vermiş oldukları cevapların sadece öğretmenlere yönelik uygulanan takdir yetkisi ile alakalı olduğu anlaşılmıştır.

*Öğretmenimizin bende oluşturduğu kanaat, özveri ile çalışması, personelin bana vermiş olduğu güven takdir yetkimi kullanmamda etkili oluyor. Ama bunun yanında bir öğretmenim bana geldiğinde izin almak için yalan söylese. Onun yalan söylediğini bilsem bile eğer çalışmasından memnunsam izin veririm (Katılımcı 8 (E, SB, E, 17, 14)).*

*Bir örnek vereyim müdürlüğe başladığım ilk yıllarda öğretmenler kurul toplantısı yapıyoruz. Kurulda alınan kararların deftere yazılması gerekiyor. Ben de "rehber öğretmenimiz yazabilir mi?" dedim. Rehber öğretmenimiz defteri aldı ve "bu seferlik yazarım ama bu benim görevim değil bir daha yazmam" dedi. Tabii böyle söyleyince etki tepki meselesi. Ben de defteri aldım elinden "madem göreviniz değil yazmayın o zaman" dedim. Şimdi bu öğretmenimizin bir görevlendirme işi vardı yüksek lisans yapıyordu. Normalde rehber öğretmene bir boş gün verilmez. Öğretmenimiz 2 gün bizde, 2 gün diğer okulda çalışacaktı, bir gün de yüksek lisans için boş gün verecektik. Biz bunu kabul etmiştik, ilçeye de bildirmiştik, yazılarını yazmıştık. Fakat öğretmenimizin bu davranışından sonra ilçeyi arayıp onayı iptal etmelerini söyledik. Sonrasında bize dava açtı, eğitim hakkım engelleniyor diye. Sonra davayı kaybetti (Katılımcı 10 (E, S, E, 20, 14)).*

*Özverili olması ya da siz söylemeden bir işin ucundan tutması. İnsanlara yardımcı olması sizin yükünüzü hafifletmesi. Dolayısıyla bunlar takdir yetkilerinizi etkileyen şeylerdir (Katılımcı 16 (E, O, B, 10, 6)).*

**Amirler Kararlarda Etkililer:** Takdir yetkisi barındırdığı özgürlükler sayesinde birçok olumlu sonuca sebep olmak ile birlikte kötü kullanıma ve suistimale açık bir ortam da oluşturmaktadır. Takdir yetkisinin olumsuz yönlerini ifade eden yazarların kaygılarından biri olan bu durum, katılımcılar tarafından açık bir şekilde belirtilmiştir. Kendilerine, amirlerinden ya da kıramayacakları makamlardan ricalar geldiğinde takdir yetkilerini onların istedikleri yönde kullanabileceklerini ifade etmektedirler. Bu durum nepotizm ve kronizm gibi istenmeyen davranışların görülmesine yol açmaktadır.

*Elbette üstlerimizin kararlarımıza da etkisi olduğunu söyleyebilirim (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9)).*

*Okulun işleyişinde belli şablonlar var onların dışına çıkmıyoruz. Ama bazen istisnai durumlar oluyor bunların dışına çıkmak zorunda kalabiliyoruz. Eş, dost, akraba arayabiliyor ya da ilçe müdürün arayabiliyor ya da il müdürün arayabiliyor ya da mülki amirlerin seni arıyor. Böyle durumlarda takdir yetkisinde mutlaka etkisi oluyor (Katılımcı 17 (E, S, E, 15, 10)).*

**Fazlası Zararlı:** Takdir yetkisinin sınırlandırılması meselesi henüz üzerinde fikir birliği sağlanabilen bir konu olmamakla birlikte katılımcılardan bir kısmı takdir yetkisinin fazla olmasının, zararlı olacağını düşünmektedir. Üzerinde hiçbir denetim ve kontrolün olmadığı bir takdir yetkisi, katılımcılar tarafından kaygı verici olarak nitelendirilmektedir.

*Bunun denetiminin sağlanabilmesi için takdir yetkisinin de sınırlı olması lazım. Okul idaresi kendince sınırlayacak çok olduğu zaman bu her zaman böyledir değersizleşir nadir olunca değerlidir. Sık sık bu yetkiyi kullanınca da olmaz. Yerinde ve zamanında ve gerçekten gerekli olduğu zaman kullanılmalı (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Ülkemizde liyakat olmadığı için takdir yetkisi çok verildiği zaman da müdürler bunu kötüye kullanacaktır (Katılımcı 6 (E, D, E, 16, 10)).*

**Denetimsiz Takdir Yetkisi Suistimale Açıktır:** Katılımcılar tarafından, keyfi ve makul olmayan takdir yetkisine karşı önlem olarak denetlemenin olması gerektiği ifade edilmiştir. Fazlasının zararlı olacağı yönündeki görüşler ile de tutarlı bir biçimde katılımcılar takdir yetkisinin sınırsız ve denetimsiz olmaması yönünde fikirlerini beyan etmişlerdir. Burada "fazlası" sözü ile takdir yetkisinin keyfi, yersiz ya da profesyonel etik ile bağdaşmayan yönü vurgulanmıştır. Konu ile alakalı görüşlerin takdir yetkisinin sınırlandırması gerektiği yönündeki literatürdeki görüşler ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Katılımcılar takdir yetkisinin denetlenmemesi durumunda olumsuz durumlar ile karşılaşılabilceğinin altını çizmektedirler. Katılımcılar burada iki tür denetimin altını çizmektedirler. İlki dış denetim diğeri ise iç denetim yani liyakat/profesyonel etik.

*Bence genelde kriteri de olmalı, denetimi de olmalı. Bazı şeyler de yanlışlıklar olabiliyor dediğiniz gibi her insan aynı değil, ahlaki olarak, fikri olarak aynı değil. Öğretmenler ile ilişkilerinde kişisel egolarını tatmin eden idareciler de olabilir. Bunu yapan idareciler de olabilir. Eğer denetlenmez ise o konularda sıkıntılar olabilir. Denetlenmesinde fayda görüyorum. Ekonomik olarak da bazı okullarda sıkıntılara sebep olabilir. Bazı idarecilere denetim her zaman olmalı (Katılımcı 7 (E, D, E, 15, 7)).*

*Bir denetim mekanizmasının olması gerekiyor. Yoksa başka türlü vicdan noktasına bırakılırsa ciddi anlamda sorunlar çıkabiliyor ki emin olun takdir*

*yetkisi olmasa bile bu tip müdürler kendi menfaatleri için kılıfına uydurabiliyorlar (Katılımcı 10 (E, S, E, 20, 14)).*

### **3.1.3. Takdir Yetkisine İlişkin Değerler**

Okullarında her gün onlarca karar almak durumunda olan katılımcılar kaçınılmaz olarak alternatifler arasından bazılarını tercih ederken diğerlerini reddetmektedir. Takdir yetkilerini belli bir yönde kullanırken diğer tarafı tercih etmemektedirler. TDK'ya (2021) göre; bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü olarak ifade edilen "değer" kavramı ilgili alanyazında da takdir yetkisini etkileyen önemli bir kriter olduğu belirtilmektedir. Yapılan analiz sonucunda bu kategorinin 8 adet alt kategori içerdiği tespit edilmiştir.

*Vicdan:* Katılımcılara göre okul müdürünün takdir yetkisini etkileyen en önemli değer "vicdan" dır. TDK' ya (2020) göre; kişiyi kendi davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iten, kişinin kendi ahlak değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güç olarak tanımlanan vicdan kavramı bürokratik bir örgüt yapısına sahip olan okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin sorumluluk üstlenmelerini, işlerinde kararlılık göstermelerini, süreç odaklı davranmalarını, değişime sürekli açık olmalarını sağlayan önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Genellikle toplumun değerleri ile çatışmayan bir anlayış içerisinde okullarını yönetmeye çalışan eğitim yöneticileri için vicdan toplum tarafından da olumlu karşılanan bir değerdir (Çankaya, 2010). Katılımcıların görüşleri de bu düşünceler ile tutarlılık göstermektedir. Burada denetimsizlikten yani takdir yetkisinde denetimin olması gerektiğinden bahseden yöneticiler aynı zamanda bunun olmadığını da söylemekte. Ne dış denetimler ne de iç denetimler (profesyonellik/liyakat) olmayınca bu denetim boşluğunda geriye kalan kontrol mekanizması insani bir değer olan vicdan olarak ortaya çıkıyor.

*Kriter olarak düşündüğümde ise ilk başta vicdandır. Vicdanen rahat olmam gerekir. Bu kriter önemlidir bizim için (Katılımcı 7 (E, D, E, 15, 7)).*

*Şahsım adına öncelikle vicdan. Başka şeyi kılavuz edersek bu sefer tarafgirlik başlıyor. Birine meyil etme başlıyor. Eğer okuldaki bütün*

*çocukların sizin çocuklarınız olduğunu varsayarsanız babanızın oğluna bile torpil yapmazsınız. Mesela geçen sene 17-18 tane öğretmen aldık. Onların hiçbirini tanıımıyordum. Burada tanıştık. Ama hepsi hakkında araştırma yapmıştım. Okula faydalı olacaktır yönünde kanaatim oluşmuştu. O yüzden vicdanım çok rahat. Hiçbirinde ne Ahmet'in Mehmet'in selamı olmadı (Katılımcı 9 (E, E, E, 17, 11)).*

*Eğer siz idareci olarak ufku geniş olan, vizyonu olan bir insan iseniz, daha iyisini tercih edersiniz. Bunun için de imkan oluşturursunuz, çaba gösterirsiniz. Bu aslında öğretmenlik vicdanının dışavurumudur (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Şimdi şöyle düşünmek lazım hesabı yalnızca devlete değil İlahi adalete de vereceğimizi düşünmek lazım (Katılımcı 3 (E, SB, E, 20, 5)).*

*Araştırmacı: Peki inançsızsa ne olacak?*

*Yani ne bileyim vicdanı olur yani bir şekilde bir yerlere hesap vereceğini bilmesi gerekir. Kendi otoritesini kendi kurmak zorundadır çünkü bir yerde adalet yoksa orası çökmek durumundadır (Katılımcı 3 (E, SB, E, 20, 5)).*

*Ben kendimi vicdan sahibi biri olarak tarif ediyorum yani biraz yumuşak kalpliyim (Katılımcı 8 (E, SB, E, 17, 14)).*

*Tamamen bakış açısı ve vicdanla alakalı. Olaya vicdani baktığınız zaman bir sıkıntı karşısında onu görmezden gelemiyorsunuz (Katılımcı 12 (E, TA, E, 18, 9)).*

*Araştırmacı: Takdir yetkisi kullanırken kararlarınıza kılavuzluk eden şey nedir Hocam?*

*Vicdanımdır (Katılımcı 15 (K, E, E, 18, 9)).*

*Daha çok benim için vicdan. Ben bununla bir karar alacaksam karar öncelikle yasadan kanundan şundan bundan önce benim vicdanıma uyuyor mu? Orada bir sorgulama mekanizması var, oraya uyuyorsa sonra yasaya uyuyor mu ona bakarım yasaya da uyuyorsa o zaman takdir yetkisini ihtiyaç varsa kullanıyorum ihtiyaç yoksa zaten kullanmıyorum. Daha çok ben takdir yetkisinden çok işin vicdani kısmındayım (Katılımcı 17 (E, S, E, 15, 10)).*

*Vicdanımdır. Takdir yetkisini kullandığımda işleyiş aksıyorsa, birilerinin hakkına, hukukuna giriyorsam orada ben takdir yetkisini kullanmam. Bir defa takdir yetkisi kullanılırken vicdanımın rahat olması gerekiyor. Takdir yetkimi herkese eşit kullanmıyorum şahsen. Eşitlik her zaman adalet demek değildir. Buna vurgu yapmam gerekir. Kişiden kişiye takdir yetkimizi kullanıyoruz (Katılımcı 20 (E, S, E, 19, 15)).*

*Adalet: Katılımcılara göre adalet, takdir yetkisinin kullanılmasıyla yakından ilgilidir. Adalet kavramı katılımcıların uygulamalarında, çatışan talepler arasında makul bir denge oluşturmalarında, keyfi ayrımcılıkların ve keyfi oluşumların engellenmesinde görülmektedir. Ayrıca adaletin eşitlik ile aynı olmadığı takdir yetkisinin adaleti*

sağlama adına herkese eşit uygulanamayacağı düşüncesi ortaya konulmuştur. Adaletin varlığını tesis edebilme adına insanları harekete geçirebilecek dinamiklere ihtiyaç duyulduğu bunun da genellikle katılımcılar tarafından inanç, ahlak ve etik gibi kavramlar ile bağlantılandırıldığı görülmektedir. Adaletin sağlanması adına uygulanabilecek subjektif kriterler yerine herkesçe ortak kabul edilen ve objektif kriterler içeren profesyonel etik kavramının uygulanmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

*Adalet. Çünkü diğer etkenleri işin içerisine sokarsanız objektif olma şansınız kalmaz. Arkadaşınız, akrabanız, inancınız, ideolojiniz. Bunlar size daha fazla yanlış yaptırır. Devletin dini adalettir (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Takdir yetkisini kullanırken adalet duygusunu göz önünde bulundurmamak lazım önemli bir kriterdir (Katılımcı 3 (E, SB, E, 20, 5)).*

*Çünkü bir yönetici her zaman adil olmalı, dürüst olmalı, eşitlik ilkesine göre hareket etmeli. Ben bütün altımda çalışan idarecilere öğretmenlere hizmetlilere adil davranmaya çalışırım (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Yani adil olmaya çalışırım (Katılımcı 16 (E, O, B, 10, 6)).*

*Adalet ve hakkaniyet (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

*Kriterim adalettir. Haksızlık olmaması için uğraşırım. Vicdanen rahat olduğumu düşündüğüm zaman o kararları veriyorum (Katılımcı 19 (E, S, E, 17, 8)).*

*Okula ve Öğrenciye Katkı:* Katılımcılar öğretmenlerin okula ve öğrenciye katkılarının takdir yetkilerini olumlu yönde etkilediklerini belirtmektedirler. Önemli bir tercih sebebi olarak karşımıza çıkan okula ve öğrenciye katkı kriteri katılımcıların seçimlerini etkilemekte olduğu görülmektedir. Değerler bağlamında düşünüldüğünde adalet kavramı ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların da belirttiği gibi okula ve öğrenciye daha fazla katkı yapan öğretmenlere uygulanan pozitif ayrımcılığın, adaleti tahsis etme adına önemli kabul edildiği düşünülmektedir. Okula ve öğretmene katkı sağlayıp işini iyi yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri okul yöneticileri tarafından takdir ile karşılanmaktadır.

*Mesela öğretmen açısından değerlendirdiğimizde o öğretmenin çabası, işini sevmesi, yapması, öğrenciye katkısı, okula katkısı bunlar fazla ise tabii ki pozitif ayrımcılık görür. Bir tercihte bulunacaksam tabii ki bu öğretmenin istekleri benim için daha önemlidir(Katılımcı 6 (E, D, E, 16, 10)).*

*Kriterim okula ne katacak benim ile küs bile olabilir. Nitekim benim geçen sene okula aldığım öğretmenler(proje okulları kendi öğretmenini seçebiliyor) arasında benimle dünya görüşü taban tabana zıt insanlar var. Alanında çok iyi olması yetmez okula ne veriyor (Katılımcı 9 (E, E, E, 17, 11))?*

*Mesela yönetmelik çerçevesinde hareket edecek olursak dersine 5 dakika geç kalan bir öğretmene tutanak tutup soruşturma açabiliriz ve belki de açmanız gerekiyordur. Eğer geç kalan öğretmenin performansının yüksek olduğunu düşünüyorsanız öğrencilere, okula faydalı olduğunu düşünüyorsanız öğretmenin genç kalmasını görmezden gelebiliyoruz ya da öğretmenin bir işi oluyor bir iki saatlik bu durumda kuralcı bir müdür öğretmenin okulda olmadığı o iki saati ek dersinden keser. Ama şahsım adına ben böyle yapmıyorum. Gerçi bu tür durumlarda performansından memnun olmadığımız diğer öğretmenlere de aynı davranıyoruz ama kısaca takdir yetkisi kullanırken öğretmenin performansını okula katkısını göz önünde bulunduruyoruz (Katılımcı 10 (E, S, E, 20, 14)).*

*Aynı konuda talebi olan iki öğretmen arasında tercihte bulunurken, takdir yetkisini kullanırken bu öğretmenlerin okula ve öğrencilere olan katkısını göz önünde bulundurarak katkısı fazla olandan yana takdir yetkisini kullanırım (Katılımcı 11 (E, SB, E, 17, 11)).*

*Çocuklara faydalı olma, kullandığı eğitim öğretim metodlarının güncel olması, ders saatleri dışında da okul ve öğrenci ile ilgilenmesi. Bunların hepsini üstüste koyduğunuz zaman bir ölçüt ortaya çıkabiliyor (Katılımcı 12 (E, TA, E, 18, 9)).*

*İşini İyi Yapma:* Takdir yetkisinin kullanımında katılımcıların kararlarını etkileyen önemli bir kriter olarak personelin işini iyi yapması olduğu görülmektedir. Örgütün amaçları doğrultusunda hareket edip işlerini layıkıyla yapan personele idarecilerle farklı düşüncelerde olsalar bile takdir yetkisi kullanıldığı anlaşılmaktadır. İdarecilerin görevini iyi yaptığını düşündüğü personele takdir yetkisini kullanması ve görevini iyi yapmadığını düşündüğü personele takdir yetksini kullanmaması, takdir yetksinin bir ödül/ceza mekanizması olarak kullanıldığını göstermektedir ancak bu mekanizma kullanılırken idarecilerin, personelin düşüncesinden çok işini nasıl yaptığına baktıkları görülmektedir. Değerler bağlamında düşünüldüğünde, idarecilerin kendileri ile aynı düşüncede olmayan personele dahi adaletli davranma eğiliminde oldukları, bu nedenle de takdir yetkisinin bu şekilde kullanılmasının etik bir davranış olduğu düşünülmektedir.

*Bugün iki öğretmenim var diyelim. Bir görev için ikisinden birini tercih etmem gerekiyor. Biri namaz kılan bir adam diğeri namaz kılmayan bir adam. Eğer ikisi de o işin layığı ise namaz kılan insan ancak benim için*

*tercih sebebi olabilir. Fakat namaz kılan adam işinin ehli değil ise benim onu tercih etmem bir defa namazın kendisine ters bir durumdur (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Bir öğretmen elinden geleni fazlasıyla yapıyorsa biz de tabi ki ona karşı iyi niyet gösterebiliriz. Takdir yetkimizi onun için daha fazla kullanabiliriz. Benim kriterim işini iyi yapmasıdır (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

*Biz ahlakın kaynağını Hz. Ömer'den görüyoruz. Devletin işini yaparken devletin mumunu, kendi işini yaparken kendi mumunu kullanan bir anlayıştır ahlak. Ben bu okula gelince de söyledim bizim ortak paydamız ne inancımızdır, ne sendikamızdır, ne etnik yapımızdır, bunlardan hiçbiri değil ahlaktır. Ahlakı da şu şekilde tanımlamıştım; işini iyi yapan insan bana göre ahlaklı insandır. Ahlakın mutlaka farklı farklı tanımları vardır ama bana göre işini iyi yapan insan ahlaklıdır ve takdir yetkisi onda başlar benim için (Katılımcı 20 (E, S, E, 19, 15)).*

*Etik: Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar ile etik alt boyutlarından dürüstlük ve sorumluluk gibi kavramlara vurgu yaptıkları görülmektedir.*

*Öncelikle etik kurallara uygun olacak (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Araştırmacının Gözlem Notlarından: Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "etik" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemi olmuştur:*

*Müdür Bey odasında önündeki kağıtları zarflamaktaydı. Kendisine ne yaptığını sorduğumda ilçemizdeki esnaflara meyve sebze alımı için davet mektubu hazırlıyorum."dedi. Aslında yönetmelikte üç kişiye yollamak yeterlidir yazmasına rağmen niye herkese yolladığımı sorduğumda "Normalde üç kişiye yollasam olur fakat sonuçta devletin parasını kullandığımız için çok özen göstermem gerektiğini düşünüyorum. En ucuz alabilmem için ne gerekiyorsa onu yapmalıyım doğru olan etik olan budur diye düşünüyorum."dedi (Olay 8 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

Bu gözlem yukarıda verilen görüşme verilerini desteklemektedir. Okul müdürünün etik değerlere vurgu yapıyor olması takdir yetkisinin kullanımında etik değerlerin önemine işaret etmektedir. Özellikle profesyonel etik ve meslek etiği konularında okul müdürlerinin eğitilmesi ve bilgilendirilmesi bu açıdan önemli bulunmaktadır.

*Kamu Menfaati: TDK' ya (2020) göre devletin gereksinimlerine cevap veren ve bu ihtiyaçları karşılayan, topluma yarar sağlayan değerler bütünü olarak tarif yapılan kamu yararının katılımcılar tarafından takdir yetkisini etkileyen önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin, bireyin menfaati ile kamunun menfaatinin*

çatıştığı durumlarda kamunun menfaatini tercih edebilecekleri böylelikle kullandıkları takdir yetkisinin riskini azaltabilecekleri düşünülmektedir.

*Birincisi; o öğretmenin okul içerisindeki performansı, ikincisi; bize sunduğu mazereti, üçüncüsü; bizden daha tecrübeli insanların yapmış olduğu şeyleri göz önüne alarak ve kamu menfaatini de düşünerek kamuyu zarara uğratmamak (Katılımcı 13 (E, D, E, 15, 7)).*

*Öğretmen geliyor diyor ki benim hastam var eğer siz bana 30 saat ders verirsiniz ben hafta içi rapor almak zorunda kalacağım ve derslerimi, öğrencilerimi aksatmak zorunda kalacağım. Böyle bir durumu yaşatmaktansa, devleti zarara uğratmaktansa, öğrencileri öğretmensiz bırakmaktansa asgari 15 saat veririz (Maaş karşılığı en az 15 saat girmek zorunda olduğu için söylüyorum.) hem öğretmen mutlu oluyor, hem işi görülmüş oluyor, hem devlet zarara uğramamış oluyor (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

**Empati:** Katılımcılar takdir yetkilerini kullanırken empatiyi göz ardı etmediklerini belirtmektedirler. İdarecilerin personel ile yaptıkları empati neticesinde takdir yetkilerini kullandıkları görülmektedir. İnfomal ilişkilerin yoğun olduğu okul örgütlerinde, formal örgüt süreçlerinin esnetilmesinin kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

*Ama daha çok insana kılavuzluk eden şey değer yargılarıdır, insani değerlerdir. Bunu göz önünde çok bulundururum ya da şöyle söyleyeyim bir gün bir öğretmen bana çocuğum hastadır dediyse ona hemen git rapor al diyemem, çocuğunu doktora götür sonra al o raporu bana getir diyemem. Hocam gidin derim burada önemli olan çocuğun sağlığı biraz daha insani değerlerin ön planda olmasına dikkat ederim (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9)).*

*Sonuçta biz insanız karşımızdaki de insan, insani duygular var, merhamet var. Sonuçta ben de evliyim 7 tane çocuğum var yani öğretmenlere böyle babalık yapma duygusu da var (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

**Pragmatizm:** Katılımcılar takdir yetkisini kullanırken faydalılığa önem verdiğini belirtmektedirler. Yukarıda bahsi geçen kamu menfaati ile okula ve öğrenciye katkı boyutları bu bağlamda değerlendirilebilir.

*Bir de o öğretmene takdir yetkisini kullandığınız zaman gerek eğitim için gerek öğrenci için gerek de öğretmen için faydalı olmak zorunda. Faydalılık ilkesine bağlı olmak zorundayız (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*



### 3.1.4. Takdir Yetkisine İlişkin Varsayımlar

Katılımcıların takdir yetkilerini kullanırken belli varsayımlar geliştirdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili varsayımlarının takdir yetkilerinin kullanımını etkileyen önemli bir kriter olduğunu düşünülmektedir. Bu varsayımları ortaya çıkarma adına katılımcılara takdir yetkisinin ne olduğu, nasıl kullanıldığı ve hangi kriterlerin tercih edildiği gibi sorular yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin kendi varsayımları üzerinden takdir yetkisini tanımlaması ve bunun tüm katılımcılar tarafından farklı farklı ifade edilmesi bize bu konunun yüksek oranda öznellik içerdiğini göstermek ile beraber, takdir yetkisi ile alakalı yol gösterici bir referansa ne kadar ihtiyacımız olduğunu gösterme açısından da önemli bulunmaktadır. Özellikle bu yetkiyi gün içerisinde defalarca kullanan okul yöneticilerinin varsayımları konunun öneminin daha net anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Yapılan analiz sonucunda bu kategorinin 7 adet alt kategori içerdiği tespit edilmiştir.

*Öğrenci Faydası Olmalı:* Katılımcıların takdir yetkileri ile ilgili varsayımlarından en öne çıkan görüş, takdir yetkisinin kullanılması sonucu öğrencilerin mutlaka bir fayda görmesidir. Okul müdürleri okullardaki varlık sebeplerinin öğrenciler olduğunun farkında olarak, yaptıkları her işin, verdikleri her kararın ardında öğrenci faydasını ummaktadırlar. Buna bağlı olarak takdir yetkilerini kullanırken tercihlerini öğrenci menfaati yönünde kullandıklarını ifade etmektedirler. Okul müdürlerinin bu tutumlarının, verdikleri kararları daha savunulabilir kıldığını düşündürmektedir. Katılımcıların öğrenci faydasını önceleyen davranışları verdikleri diğer cevaplar ile paralel olarak pragmatik bir anlayış içinde olduklarını gözler önüne sermektedir. Takdir yetkilerini kullanarak vermiş oldukları karar yasalara aykırı olsa bile bunu yapmaktan çekinmeyecekleri düşünülmektedir. Söz konusu öğrenci menfaati olduğunda okul müdürleri yaptıkları işleri rahatlıkla savunabileceklerini düşünmektedirler.

*Ben burada bu kararı aldım ama öğrencinin faydasına belki yasaya aykırı.  
Bir öğrencinin faydasına olduğu zaman sıkıntı yok (Katılımcı 3 (E, SB, E,  
20, 5)).*

*Birinci derecede bizim öğrencileri mağdur etmememiz lazım. Öğrenci merkezli düşünüyoruz. Öğrenciyi mağdur etmeyecek, öğretmen arkadaşımızın da mutsuz olmayacağı bir formül düşünüyoruz. Halk dilinde ne şiş yansın ne kebab. Bu nedenle ara formüller olmalıydı (Katılımcı 11 (E, SB, E, 17, 11)).*

*Öğrenci mağduriyeti olmamalı ve okul işleyişine zarar vermemeli (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

*Hesap Verilebilir Olmalı:* Katılımcılar takdir yetkilerinin kendilerine sınırsız bir özgürlük sağlamadığını, verdikleri her bir kararın, yaptıkları her bir tercihin mutlaka hesap verilebilir olması gerektiğini ifade etmekte. Takdir yetkisi öğrencinin/okulun/öğretmenin/kamunun faydasına ise hesap verilebilirdir. Faydalı olan kanunda yazmasa da, onu ihlal etse de hesapverilebilirdir. Dolayısıyla bu durum takdir yetkisinin kapsamı içerisinde değerlendirilir.

*Yaptığınız tercihlerin, verdiğiniz kararların hukuk karşısında bir karşılığı olmalıdır. Hesap verilebilir olması gerekir, denetlenebilir olması gerekiyor (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Mesela 4 sene önce benim okulumu yaktılar. Sabah geldiğimizde okul yanmış bulduk, yani sabotaj vardı. Sabah erken geldim daha saat 8 olmadan öğrencilerde toplanmaya başlamış. Normalde okulu tatil etme yetkisi Kaymakam' dadır. Fakat ben şunu düşündüm öğrenciler bu durumu görmemeli kendi başıma inisiyatif aldım ve çocuklar bugün okul tatil dedim. Sonra İlçe Milli Eğitim Müdürünü bilgilendirdim o da Kaymakamı bilgilendirdi (Katılımcı 7 (E, D, E, 15, 7)).*

*Yasalara Ters Düşmemeli:* Katılımcılar takdir yetkisine bağlı aldıkları kararların yasalara aykırı olmaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Takdir yetkisinin belli sınırlar içerisinde kendilerine sağlanan özgürlük olduğu varsayımından hareketle okul müdürleri verdikleri kararların, yaptıkları tercihlerin mutlaka kanunlar karşısında bir karşılığının olması gerektiğini düşünmektedir. Yasalar ve yönetmelikler takdir yetkisini sınırlayan kontrol altına alan önemli unsurlardandır. Bununla beraber okul müdürlerinin her zaman bu sınırlar çerçevesinde karar almadıkları söylenebilir. Fayda kriterinin sağlandığı hesapverilebilir durumlar söz konusu olduğunda hukukun esnetildiği, eğildiği ya da büküldüğü durumlar görülebilmektedir.

*Kararların yasalara ve yönetmeliklere ters düşmemesi gerekiyor (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Önce kanunu araştırırız. Kanunda böyle bir şey var mı? Yoksa yönetmeliklere bakarız. Orada da yoksa tüzüklere bakarız. Sonra yönergelere bakarız ya da tereddüt edilen konularda bakanlığın bize göndermiş olduğu görüş yazıları var. Ölçütümüz bu. En son artık hiçbir görüş yazısı dahi bulamazsak devletin faydasına devleti zarara uğratmayacak bir şekilde takdir yetkisi kullanırız (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Takdir Yetkisi Herkese Eşit Kullanılmamalı:* Katılımcılar herkese aynı şekilde takdir yetkisi kullanmanın sakıncalı olabileceğini, eşitlik sağlamak adına verilen kararların adaleti zedeleyebileceğini bu nedenle herkese eşit şekilde takdir yetkisi kullanılmaması gerektiğini ifade etmektedirler. Eşit şekilde davranmanın çeşitli suistimallere de kapı aralayabileceğini, bu nedenle herkese aynı oranda takdir yetkisinin kullanılmayacağını belirtmişlerdir.

*Tabii olması gereken herkese eşitlik olması. Fakat bazen öyle durumlar çıkıyor ki eşitlik olunca da öğretmen açısından, eğitim açısından, öğrenci açısından dezavantajlı duruma düşüyor okulda insanlar. Örneğin bir öğretmenimizin çocuğu rahatsız oluyor ama gerçekten rahatsızdır. Geliyor, "hocam çocuğum hasta ateşi çıkmıştır 5 dakika eve uğrayıp geleceğim" demiştir. Ama öğretmen aynı zamanda nöbetçidir. Şimdi burada takdir yetkimizi kullanıyoruz. Müdür yardımcısına ya da bir öğretmenime diyorum ki hocamız gelinceye kadar onun yerine nöbet tutun diye. Bunu duyan bir başka öğretmen art niyetli olarak böyle bir duruma yaşamadığı halde bir bakıyorsun o da bundan yararlanmaya çalışıyor. Böyle durumlarda eşitlik olmuyor. O zaman dezavantajlı duruma düşürüyor insanı. Yani taviz koparmak gibi (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Herkese eşit olma gibi bir gayemiz yok o zaman (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12))...*

*İdareci Görmezden Gelmeli:* Kanun ve yönetmeliklerde her durumun yazılmaması sonucu ortaya çıkan boşluğu takdir yetkisi ile doldurmaya çalışan okul müdürleri, bazen takdir yetkilerini eylemsizliği tercih ederek kullanabiliyorlar. Normal şartlarda kanun ve yönetmeliklerde karşılığı suç olan birtakım davranışların kurumun huzuru ve menfaatleri gereği göz ardı edilebileceğini ifade edilmektedir. Bunun ile birlikte bazen yine kurumun menfaati gereği eylemsizliği tercih etmeyebiliyorlar.

*Ben idareciler için diyorum her zaman bir idarecinin bir gözü kör, bir kulağı sağır olmalı, bir ayağı da topal olmalı. Yoksa hangi kurumda olursa olsun süreci yönetemez işin içinden çıkamaz (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Hepimiz insanoğluyuz, hepimiz eğitimciyiz. Bizim görevimiz mesai saatleri içinde bitmiyor, hayatın her safhasında devam ediyor. Buna binaen öğretmen 5 dakika ya da 10 dakika geç geldiğinde bu durum, burada iyi niyetle oradaki öğretmenin moral motivasyonunu da düşünerek göz ardı edilebilir (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

*Kullanırken Kayırmacılık Olmamalı:* Katılımcılar bazı okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullanarak nepotizm, kronizm gibi davranışların içine girdiklerini düşünmektedir. Takdir yetkisinin gerek fayda kriteri göz önünde bulundurularak kanunlara aykırı şekilde davranılmasına yol açması, gerekse kontrol mekanizmalarının zayıflığı durumu suistimale açık hale getirmektedir. Bu durumu aşmak için liyakate daha fazla önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Takdir yetkisinin nasıl kullanması gerektiğini bilen liyakat sahibi idarecilerin belirlenmesinin güçlü bir kontrol mekanizmasını da beraberinde getireceği düşünülmektedir.

*Müdürlükte, idarecilikte her alanda liyakatin artması lazım. Kafa kol ilişkilerinin azaltılması lazım (Katılımcı 15 (K, E, E, 18, 9)).*

*Takdir yetkisi kendi ideolojisine yakın insanlara, kendi etnik kimliğinden insanlara, kendi dostlarına, akranlarına kullanılmamalı. Takdir yetkisi kullanırken de adaletli olunmalı (Katılımcı 20 (E, S, E, 19, 15)).*

*Takdir Yetkisi Herkeste Eşit Olmamalı:* Katılımcılar takdir yetkisinin herkeste eşit miktarda olmaması gerektiğini düşünmektedirler. Bu düşünce temellendirilirken de her kurumun kendine ait şartları olabileceğini bazı okul müdürlerinin daha fazla takdir yetkisi kullanmak durumunda olabileceğini bazılarının ise daha az kullanmak durumunda olabileceğini ifade edilmektedir. Herkeste aynı miktarda takdir yetkisinin bulunmasının adil bir durum olmayabileceği ifade edilmiştir.

*Bence takdir yetkisinin her idareciye aynı oranda verilmesi de doğru olmaz (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Araştırmacı: Peki onu nasıl kısıtlayacağız?*

*Bir zamanlar bir eğitim çalıştayında bölgesel müfredatın uygulanması gerektiğini söylemiştim. Beş tane sınıfın aynı anda eğitim gördüğü, eşek sırtında suyun taşındığı, çocukların hiç Türkçe bilmediği okuldaki öğrenci ile İstanbul Etiler'deki öğrenci aynı kitabı okuyor, oradaki müdür ile İstanbul Etiler'deki müdür aynı Mevzuata tabi. Ama aynı imkanlara, aynı dünyaya sahip değiller. Aynı konfora sahip değiller. Dolayısıyla ikisini aynı hukuka tabi tutmak bile haksızlıktır (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

### 3.1.5. Takdir Yetkisini Kullanırken Dış Çevrenin Etkisi

Katılımcılar takdir yetkilerinin kullanırken dış çevreden etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda bu kategoride 3 farklı alt kategori ortaya çıkmıştır.

*Okul Dışındaki Diğer İdareciler:* Araştırmaya katılan okul müdürleri, takdir yetkilerinin okul dışındaki diğer idarecilerden etkilendiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Takdir yetkisinin kullanıldığı yerler bilinmezlik içeren durumları da kapsadığından, katılımcılar bilinmezlik içeren durumlar ile karşı karşıya kaldıklarında okulları dışındaki diğer idarecilerden fikir aldıklarını belirtmişlerdir. Daha önce ilgili konuyu tecrübe etmiş insanlara danışarak onlardan yardım alarak takdir yetkilerini kullanabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum takdir yetkisini kullanırken istişareye önem verdiklerini sonucunu doğrulamaktadır. Bu görüşler doğrultusunda takdir yetkisinin informal ilişkiler yoluyla da öğrenildiği düşünülmektedir.

*Bazen böyle karmaşık sorunlar olduğu zaman takdir yetkisini kullanmadan önce diğer okullara benzer durumlarda nasıl davranılmış öğrenmeye çalışıyorum (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Ne bileyim çevre olabilir ya da benzer durumda olanlar. Çevre derken diğer okul müdürü arkadaşlarımdan bahsediyorum (Katılımcı 7 (E, D, E, 15, 7)).*

*Eğitimi iyi bilen ve karar verirken hakkaniyete riayet eden kişilere danışırım. Dışarıdaki bir adamın bakışı farklı olabilir o yüzden eğitimci olması gerekiyor. Nasıl ki inşaatla ilgili bir işi inşaatla ilgilenen birine soruyorsak eğitimle ilgili bir konuyu da eğitime sormamız lazım. İdarecilik yapmış birine sorarım. Çünkü idarecilik yapan kişinin eğitime, öğrenciye, öğretmene bakışı farklıdır. Ben böyle bir karar vermek üzereyim sence ne yapayım diye danışırım (Katılımcı 9 (E, E, E, 17, 11)).*

*Tecrübesi çok fazla olan okul müdürü arkadaşlarımız ya da şube müdürlerimiz bulunmakta. Onların tavsiyeleri bizler için yol gösterici olabiliyor. Bunları göz önünde bulundurmak gerekir (Katılımcı 11 (E, SB, E, 17, 11)).*

*Bizim sürekli istişare içinde olduğumuz okul müdürü arkadaşlarımız var. İnisiyatif alıp okulun menfaatine yönetmelik dışı bir karar alacağımız zaman arıyoruz (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

*Burada benden tecrübeli müdür sayısı fazla. Özellikle sizin okul müdürünüzden fikir alırım. Fikirlerine güvendiğim karar alırken dürüstlüğüne güvendiğim arkadaşlarımdan da fikir alırım (Katılımcı 15 (K, E, E, 18, 9)).*

*Ara ara yanlışa düşebiliriz ben de bu yüzden çevreme(yani diğer okul müdürlerine) danışırım ve onlardan yardım alırım (Katılımcı 17 (E, S, E, 15, 10)).*

*15-20 günde bir müdür arkadaşlar ile bir araya geliyoruz. Hatta orada müdürler kendi yapmış oldukları şeyleri anlattıkları zaman kendimizi de değerlendirmiş oluyoruz. Bu arkadaş nasıl yaklaşıyor olaya ben nasıl yaklaşıyorum gibi (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

*Amirler:* Katılımcılar takdir yetkilerini kullanırken amirlerinden etkilendiklerini vurgulamaktadırlar. Danışmak ve fikirlerini almak amacıyla amirleri ile görüştiklerini ifade etmektedirler. Katılımcıların takdir yetkisi gerektiren bir karar almaları gerektiğinde amirlerine danışmak istemelerinin aldıkları riski en aza indirmek için yapıldığı düşünülmektedir. Kendi başlarına riskli bir karar vermektense karara amirlerini de katarak sorumluluğu paylaşırma gayreti içerisinde oldukları düşünülmektedir. Amirleri ile görüşmeleri daha çok danışma amaçlı yapıldığı ifade edilmektedir. Bazı durumlarda ise amirlerin ricalarının, okul müdürlerinin takdir yetkilerini amirlerinin isteği yönünde kullanmalarına yol açtığı düşünülmektedir.

*Elbette üst amirlerimizin takdir yetkilerini kullanırken bizim üzerimizde de etkisi oluyor (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9)).*

*Üst amirlerimizden de bilgi alabiliyoruz (Katılımcı 7 (E, D, E, 15, 7)).*

*Tecrübesi çok fazla olan okul müdürü arkadaşlarımız ya da şube müdürlerimiz bulunmakta. Onların tavsiyeleri bizler için yol gösterici olabiliyor. Bunları göz önünde bulundurmak gerekir. Daha önce hiç yaşamadığımız ilk defa karşılaştığımız durumlar oluyor. İlçemizde görev yapan tecrübeli okul müdürleri, şube müdürleri var. Zaman zaman yardım alıyoruz onlara danışıyoruz. Bu da karar verme sürecinde daha sağlıklı karar vermeyi sağlıyor (Katılımcı 11 (E, SB, E, 17, 11)).*

*Araştırmacı: Takdir yetkisi kullanırken çevre sizi etkiliyor mu?*

*Evet istişare ederiz üst yönetimden müdür yardımcılarıyla (Katılımcı 6 (E, D, E, 16, 10)).*

*Araştırmacının Gözlem Notlarından:* Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "amir" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemi olmuştur:

*Suriye ile gerilimin arttığı dönemlerde Şanlıurfa'nın sınır ilçelerindeki okullar tatil edilerek öğrencileri farklı ilçelerdeki okullara dağıtıldı. Okulumuza bu yolla iki öğrenci gelmişti. Bu öğrencilerin okula başlamaları, okula adaptasyonları, sınıflara yerleştirilmeleri ve uyumları ile bizzat kendi ilgilenmekte. Önceki gün İlçe müdürünün konu ile alakalı hassasiyetlerini yazılı ve şifahi olarak belirtmiş olması Müdür Bey'in bu konuya daha fazla eğilmesine yol açmıştır (Olay 6 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

Bu gözlem yukarıda belirtilen görüşme verileri ile örtüşmektedir. Okul müdürü amirlerinden şifahi olarak gelen istekleri reddedememekte ve onların istekleri doğrultusunda takdir yetkisini kullanmaktadır. Okul müdürlerinin amirlerinin istekleri yönünde takdir yetkilerini kullanmalarının sebebi olarak mevcut yönetici görevlendirme sistemindeki amirlerin etkisi gösterilebilir. Bu durum yönetici görevlendirmelerinde nesnel, objektif kriterlerin ön planda olduğu ve liyakatin esas olduğu bir yönetici atama sisteminin gerekliliğini vurgulamak açısından önemli bulunmaktadır.

*Okul İçindeki Diğer idareciler:* Katılımcılar okul içinde takdir yetkisi gerektiren durumlarda yardımcıları ile hatta bazı durumlarda öğretmen ve velilere ile istişare ettiklerini ifade etmektedirler. Okul müdürleri okul içinde olup biten her şeye vakıf olamadıklarını, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin bazı durumlarda konuya daha fazla hakim olduklarını belirterek onların görüşleri doğrultusunda kararlar verdiklerini belirtmektedirler.

*Her okul farklıdır her okulun kültürü farklıdır. Bunu en iyi yapabilecek olan öğretmendir belki öğrencidir, idareci arkadaşlarımdır. Birlikte karar almalıyız ve o kararı aldıktan sonra da arkasında durmamız gerekir sonucu ne olursa olsun. Ben arkadaşlarıma da ifade ediyorum sorumluluk bana ait olmakla beraber sorumluluğu paylaşıyorum. İstişare kesinlikle yapılması gerekiyor onu da yapmaya çalışıyoruz (Katılımcı 10 (E, S, E, 20, 14)).*

*İnsanız çevremizden etkileniyoruz. Karar alırken de idareci arkadaşlarımdan da fikir alabiliyorum. İki tane müdür yardımcım var onlar daha iç içe olduğundan benim göremediğim şeyleri daha iyi görebiliyorlar. Bazen ben yanlış da görebilirim ya da bazı şeyleri bilmiyorum olabilir. Özellikle öğrencilerimizin ailevi sorunlarını onlar daha erken duyabiliyorlar (Katılımcı 15 (K, E, E, 18, 9)).*

*Gün içerisindeki olaylarda da müdür yardımcısı arkadaşlar ile istişare yapıyoruz. Ben hiçbir zaman bu okulun müdürüyüm benim dediğim olur, son söz benimdir şeklinde hareket etmiyorum. Sonuçta biz insanız eksiklerimiz var, eksik bilgi sahibi olduğumuz durumlar olabilir, başka bir arkadaşım o konuda bir tecrübesi, bilgisi vardır bunu değerlendiririz elbette (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

### 3.2. TEMA 2: SOKAKTAKİ BÜROKRATLAR OLARAK OKUL MÜDÜRLERİNİN TAKDİR YETKİLERİ

Katılımcıların takdir yetkisini kullandıkları durumlara yönelik olarak 1 soru ve cevapları daha iyi ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymak için 3 sonda soru sorulmuştur. Yapılan analiz sonucunda bu temanın kendi içinde 4 kategori ve 14 alt kategori barındırdığı anlaşılmıştır. Belirtilen tema, kategori ve alt kategoriler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Sokaktaki Bürokratlar Olarak Okul Müdürlerinin Takdir Yetkileri

Tema	Kategori	Alt Kategori
Sokaktaki Bürokratlar Olarak Okul Müdürlerinin Takdir Yetkileri	Kaynak Yetersizliği Karşısında Kullanılan Takdir Yetkisi	Yönetmeliğe Aykırı İşler Yapmak
		Velilerden Yardım İstemek
		Mevcut Kaynakları Verimli Kullanmak
		Devlet İçindeki İlişkileri Kullanmak
	Belirsizlik ve Rol Çatışmaları Karşısında Kullanılan Takdir Yetkisi	İzin Konularında
		Ders Programının Öğretmen Lehine Ayarlanmasında
		Bazı Konuları Görmezden Gelmede
		Şifahi Emirler Karşısında
	Öğrencinin Lehine Olacak Durumlarda Kullanılan Takdir Yetkisi	Yukarıdan Gelen Emirleri Öğretmen Lehine Yumuşatmada
		Önleyici Tedbir Olarak
		Mevsimlik İşçilerin İzin Problemlerinde
		Kılık Kıyafet Konusunda Esneklik
		Giriş Çıkış Saatleri ile İlgili Esneklik
		Okul İçin Başarı Göstermiş Öğrencilere Pozitif Ayrımcılık



### 3.2.1. Kaynak Yetersizliği Karşısında Kullanılan Takdir Yetkisi

Katılımcıların kaynak yetersizliği karşısında kullandıkları takdir yetkisi kişisel deneyimlerine göre farklılık arz etmektedir. Okul müdürlerinin kaynak yetersizliği durumlarında kullandıkları takdir yetkileri, sokak bürokratlarının böyle durumlarda kullandıkları takdir yetkileri ile paralellik göstermektedir. Yapılan analizde bu kategorinin 4 adet alt kategori barındırdığı tespit edilmiştir.

*Yönetmeliğe Aykırı İşler Yapmak:* Katılımcılar kaynak yetersizliği durumlarında yönetmeliğe aykırı işler yaptıklarını ifade etmektedirler. Okul müdürlerinin zorluklar karşısında başvurduğu yöntemlerden biri de kuralları bükmedir. Okul müdürleri bu yöntemi uygularken nihai amaçlarının hedef kitlenin ihtiyaçlarına pragmatik bir şekilde adapte olmak ve onlara yardım etmek olduğunu, bu nedenle ihtiyaç duyduklarında yönetmeliklere aykırı işler yapabildiklerini ifade etmektedirler.

*Geçen gün mesela pansiyonlu bir okul olduğumuz için pansiyona ödenek geldi. Bir ilçedeki bir ilkokulun giriş merdivenleri bozulmuş. Amirimiz bizden bir ricada bulundu, bu merdivenlerin yapılması konusunda. Biz de elimizden geldiğince yardımcı olmaya çalıştık. Ama tabii ki yasa ve yönetmelikler de yazmıyor. Burada takdir yetkinizi kullandık. Mesela bizden yardım isteyen köy okulları oluyor. Geçen gün ben bir köy okuluna boya ve boya malzemesi aldım. Okulumuzu boyattık. Sonuçta devletin işi. Bu şeyleri yapıyoruz. Yine geçen gün köyün birinde 10 tane sıra lazımdı. Depomdan hemen verdim. İstesem vermeyebilirdim. Sonuçta o sırada öğrenci oturacak orası da devletin okulu. Biz hep takdir yetkilerimizi bu şekilde kullanıyoruz (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Mesela okulda sigortasız işçi çalıştırmamız bizim için bir risktir. Ciddi bir risktir hem de. Peki biz niye böyle bir işe giriyoruz? Çevredekilerin hepsi bizim gibi olduğu için bundan dolayı cesaret alıp yapıyoruz. Gerçi şu anda İŞKUR eleman gönderdiği için onların da sigortaları var o anlamda sıkıntı yok. Ama bunların görevlendirmesi bitince 2-3 ay çalıştırmak zorunda kalıyoruz. Çalıştırmamak okuldan 2000-2500 lira para çıkması gerekiyor ki okulun o kadar ödeneği yok. Bir kantin parası var o da yetmiyor. Mesela bağış istiyoruz bizim burada kendini eğitime adanmış hayırsever bağışçılarımız yok. Genellikle bizim buradaki vatandaşlarımızın okula verme gibi bir alışkanlığı yok. Daha çok okuldan alma gibi bir beklentileri var. Zengin fakir fark etmiyor. Dolayısıyla burada bağış diye bir şey yok (Katılımcı 8 (E, SB, E, 17, 14)).*

*Mesela bizim pansiyonumuz var ve pansiyon harcama kalemleri var. O kalemin dışında bir ihtiyacımız var. Örneğin bir cihaz arızalanıyor. Bunun ile ilgili bir ödemeniz yok. O zaman biz de takdir yetkinizi kullanıp başka bir*

kalemi buna kullanmış oluyorua ancak burada sorulduğunda hesabını verebileceğim şeylerde kullanıyorum. Sorulduğunda hesabı verilebilir olması lazım. Hesap verilebilirlik (Katılımcı 9 (E, E, E, 17, 11)).

Örneğin geçen gün İl Merkezinde bir toplantıya gittik. Daire Başkanı düzenliyordu. Ödenek gelmeyen hiçbir kalemden harcama yapmayın diyor. Ödenek ne zaman gelirse o zaman harcama yapın diyor. Resmîyet budur doğru ama benim pansiyonum var ve orada 120 öğrenci yemek yemek zorunda. Aç mı kalsın? Beni ilgilendirmez diyor. Burada takdir hakkı kullanmayıp ne yapacaksınız. Mesela ben jeneratöre yakıt alıyorum bana verilen yakıt 2 günlük. Peki burada onlarca gün elektrik kesiliyor. Soğukta mı kalacağız? Beni ilgilendirmez diyor ben sana bu kadar veriyorum, bu kadarı idareli kullan diyor. İşte burada kullanmak zorunda kalıyorsunuz. Peki bu sıkıntı mı? Benim için sıkıntı. Aslında normalde yapmam gereken şu; devlet ödenek göndermemiş 8 Şubat'tan 1 nisana kadar çocuklarıma yemek vermemem gerekiyor. iki ihtimal var ya takdir kullanmayacağım çocuklar aç kalacak. Bu sefer risk alıyorum çünkü sorumluluğum çok. Biri bana gelse dese ki ödeneğin yok. Sen esnaftan şu kadarlık alışveriş yapmışsın neye dayanarak cevabım yok. Kendimizi zor bir durumun içine sokuyoruz. Bu da zorluklarından bir tanesi (Katılımcı 9 (E, E, E, 17, 11)).

Mesela burası yemekli bir anaokulu değildi. Okulu yemekliye çevirip oradan bir kaynak yaratma derdine düştük. Ben bunu söylediğimde dediler ki senin okulun kenar mahalle okulu, insanlar fakir her ay 60-80-100 TL veremezler. Zaten okul öncesine bakış açıları iyi değil. Kendi müdür yardımcım bile burada olmaz dedi. Fakat ben inandım ve uygulamaya geçtim. Ben yazın kayda gelen velilere tek tek anlattım ve onları ikna ettim. Dedim ki her gün çocuğunuza bir kek bir meyve suyu alsanız ayda 60 TL yapar bunun yerine okulumuzda yemek yesin hem cebinizden çıkan rakam değişmeyecek hem sağlıklı beslenecek hem de her gün farklı bir şey yiyecek dedim. Kabul etmeyenler de oldu ama %5 oranında. Durumu olmayanlardan da yarı yarıya aldık. İnsanları ikna ettik. Sonrasında normalde bunu ihale ile yapmam gerekiyordu fakat öyle olunca iki üç kat daha maliyetli oluyordu. Bunun yerine ben ne yapıyordum ben kendi arabamla gidip halden 2-3 çuval patates alıyordum. Velilerde bunu görüyordu ve takdir ediyorlardı. Buradaki öğrencilere diğer merkezi okuldaki şartları sağlayabilmem için benim elimi taşın altına sokmam gerekiyor. Bunun ile ilgili beni şikayet de ettiler savunmamı da aldılar. Fakat ben anlattım ve sorumluluğu aldım. Sonuç ne oldu şimdi insanlar özel kreşlerden çocuklarını alıp bize yazdırıyorlar (Katılımcı 16 (E, O, B, 10, 6)).

Şöyle söyleyeyim; mesela okulun elektrik ile ilgili bir sorunu var ve bir elektrikçiye ihtiyaç duyuyorsunuz ona el emeği karşılığı bir ödeme yapmanız gerekir. Devletin yönetmeliklerinde böyle bir ödeme yoktur. Peki burada ne yapıyorsun bir malzeme almışsın gibi göstermelisin ki o ödemeyi yapabilesin. Orada mecbur takdir yetkisini kullanmak zorunda kalıyorsun (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).

Araştırmacının Gözlem Notlarından: Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "yönetmeliğe aykırı işler yapmak" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemleri olmuştur:

Beden eğitimi öğretmenlerinin söz aldıklarında "spor salonunun çok soğuk olduğunu kaloriferlerin yanmadığını ders işlemenin çok zor olduğunu"

söylemesi üzerine. Müdür Bey aslında spor salonu için ayrı kömür yolladığını fakat asıl binamız için yollanan kömürün yeterli gelmemesinden dolayı spor salonu için yollanan kömürü de asıl binamızda kullanmak zorunda kaldığımızdan bahsetti. Böyle yapmazsa kömürün yetmeyeceğini ve kışın ortasında tüm okulun üşüyeceğini belirtti. Ayrıca beden eğitimi öğretmenlerine öğrencilere bol bol spor yaptırarak üşümelerini sağlamalarını tembihledi (Olay 3 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).

Müdür yardımcımızın odasında otururken iki öğrenci geldi. Geç kaldıklarını ve derse kabul kağıdı istediklerini belirttiler. Müdür Bey daha önceden tanıdığı bu öğrencilere neden geç kaldıklarını sordu. Öğrenciler servis geç getirdi deyince müdür yardımcısına dönüp "akşama e-okula devamsız öğrenci bilgilerini girerken bu öğrencileri geç kaldı yazma" diye talimat verdi. Ardından da öğrencileri sınıfa yolladı. Müdür Bey takdir yetkisini öğrencilerden yana kullandı. Normalde geç yazılması gereken öğrencilerin mazeretlerini makul görerek onların geç yazılmalarına engel oldu (Olay 12 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).

Bu gözlemler yukarıda verilen görüşme verilerini desteklemektedir. Okul müdürünün yönetmeliğe aykırı işler yaparken kriter olarak belirlediği iki konu var. Bunlar fayda ve hesapverilebilirliktir. Bu iki kavramın biribiri ile doğru orantılı bir ilişki içerisinde olduğu düşünülmektedir. Öğrenci, okul ya da öğretmen faydası söz konusu olduğunda hesapverilebilirliğin arttığı görülmektedir.

*Velilerden Yardım İstemek:* Katılımcılar kaynak yetersizliği gibi durumlar ile karşı karşıya kaldıklarında velilerinden yardım istediklerini ifade etmektedirler. Okul müdürleri okullarını sınırlı kaynaklar ile yönetmek durumunda kaldıklarını, bu durumu aşmak için de bazen yönetmeliklerin kendilerine çizdiği sınırları aşmak zorunda kaldıklarını ifade etmektedirler. Böylelikle okul müdürlerinin yaşadıkları ikilemlerden biri daha gözler önüne serilmektedir. Bir tarafta sorumlu oldukları, kıt kaynaklar ile yönetmek zorunda oldukları bir okul diğer tarafta kendilerini yönetim anlamında sınırlayan ve istediklerinin yapılmasını bekleyen üst yönetim. Okul müdürleri bu ikilem içerisinde kendi çözümlerini üretmektedirler.

*Bizim okul kenar mahalle okulu. Ben dedim ki biz para mara toplamayacağız. Her öğrencinin bir fotokopi kağıdı getirmesini istedik. Tabii ki zorunlu değil. Böylelikle öğrencilere sınırsız fotokopi imkanı getirdik. Böyle olunca çocuk sınavlara daha iyi hazırlanabiliyor. Bürokrasiye kalsa bize diyecek ki kitap yolladım, kitapla idare et. Ama kitapla olmuyor. Çocuğun soru çözmesi gerekiyor o yüzden fotokopiye ihtiyaç var. Buna da bu şekilde bir çözüm bulduk (Katılımcı 3 (E, SB, E, 20, 5)).*

*Mesela ekonomik olarak okulların birçok sıkıntısı var biz böyle durumlarda yönetmeliklerin ve yasaların bize verdiği diğer yetkiler vardır. Okul aile birliğinin kurulması ve okul aile birliği üzerinden yardımların toplanması. Bu şekilde topluyoruz okul aile birliği bazen toplayamayabiliyor. Böyle durumlarda bazen su tesisatının arızasında velilerden ricacı olabiliyoruz. İşçilik parası almasın diye. Sağ olsunlar bizi kırmıyorlar (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Mesela elektrik arızası vardır. Elektrikçi çağırdığımızda parçanın parasını biz veriyoruz işçiliği kendisinden kestiriyorum. Ya diyoruz okula bir katkı olsun parçayı okul aile birliğine söylüyoruz parça bu kadar tutuyor diye okul aile birliği hayırseverler buluyor onlardan karşılıyor tutarı (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Başka mesela duyarlı velilerimizi arayarak onlardan yardım istiyoruz (Katılımcı 10 (E, S, E, 20, 14)).*

*Temel Eğitim Genel Müdürlüğü'ne bağlı ilkokullar ve ortaokullar ödeneklerini ilçe milli eğitim müdürlükleri vasıtası ile alırlar. Ödenekler ilçeye gelir, ilçe okullara ihtiyaçları nispetinde dağıtır. Okullar Eylül'ün ortasında açılıyor. Fakat İŞKUR'un temizlik personelleri Ekim sonunda işe başlıyorlar. Ama bir yandan da okulun eğitim öğretime hazırlanması ve günlük temizliğinin yapılması gerekiyor. Bunun için personele ihtiyaç var ancak okulun bu elemanı istihdam edecek bir ödeneği, bir bütçesi yok. Biz ne yapıyoruz peki kendi kişisel çevremizi kullanarak, ailemizi kullanarak ve velilerimizden yardımda bulunmalarını talep ediyoruz. Bunu yaparken tamamı ile gönüllülük esasına dayalı yapıyoruz. Okul aile birliğimizin hesap numarasını paylaşıyoruz. Bu şekilde kaynak bulmuş oluyoruz. Tabii bu çok doğru bir şey değil. Çünkü size ve kuruma olan bakış açısı zedeleniyor. Yardımda bulunan kişi ben okula böyle bir jest yaptım deyip çeşitli taleplerle bize gelebiliyor. Keşke hiçbir okul müdürü veli ile böyle bir muhabbetin içinde olmasa. Zaman zaman belediyelerden, farklı kurumlardan destekler de alabiliyoruz (Katılımcı 11 (E, SB, E, 17, 11)).*

**Mevcut Kaynakları Verimli Kullanmak:** Katılımcılar mevcut kaynak yetersizliklerini eldeki kaynakları daha verimli kullanarak aşmaya çalıştıklarını ifade etmektedirler. Özellikle öğretmenlere ders yükünün paylaşılması konusunda mevcut öğretmen normunu kullanmaya çalışarak, eldeki insan kaynağından maksimum derecede faydalandıklarını ifade etmişlerdir.

*Okulumuzda yıllarca biz öğretmen sıkıntısı yaşadık bu ciddi bir kaynak sorunudur. Bu Sorunu gidermeye yönelik İlçe Milli Eğitim ücretli öğretmen görevlendirmesi yapıyor. Bunu yapmadan önce benim takdir yetkisini kullanarak yaptığım şey şu. Birileri ile irtibat kurarak kadrolu öğretmenlerin buraya görevlendirmesini sağlamaya çalışıyorum. Mesela kimya öğretmeni başka bir okulda 20 saat derse giriyorsa telefon açıyorum hocam 30 saate kadar dersi girebiliyorsunuz 10 saat bize gelir misiniz diyorum. Eğer gelirim diyorsa burada görevlendirmesini çıkartıyorum. Bu yol daha verimli çünkü ücretli öğretmenlerin bazılarının kendi branşı dışında görevlendirilmesi ya da ücretli öğretmenlerin biraz daha rahat olması öğrencilere fayda getirmeyebiliyor (Katılımcı 12 (E, TA, E, 18, 9)).*

*Mesela ücretli öğretmen görevlendirmesi konusunda da bizim takdir yetkimiz şu. Diyelim ki bir branşta bizim normumuz 5 ama 4 öğretmenimiz var diyelim. Eğer bu 4 öğretmen ile ben mevcut ders saatlerini kapatabiliyorsam ücretli öğretmen ihtiyacı bildirmiyorum ilçeye (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

*Araştırmacının Gözlem Notlarından: Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "mevcut kaynakları verimli kullanmak" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemleri olmuştur:*

*Okul müdürü, okuldaki tek engelli öğretmen ile sohbet ederken öğretmenin tuvalet ihtiyacı olduğunu fakat bir türlü tuvalete gitmediğini fark etti. Bunun üzerine öğretmene tuvalet ihtiyacını neden okulda gidermediğini sordu. Kendisi okuldaki tüm engelli tuvaletlerinin bozuk olduğunu bu nedenle kullanmadığını söyledi. Bunun üzerine müdür bey okuldaki tüm tuvaletleri kontrol ederek gerçekten de bozuk olduğunu teyit etti. Bunları düzeltebilmek için okulun kaynaklarının çok sınırlı olduğunu bunu minimum maliyet ile halletmesi gerektiğini söyledi. Sonra okulun kadrolu temizlik görevlisinin eski bir inşaat işçisi olduğunu hatırladı ve kendisine malzemeleri kendisinin alması durumunda bunları takip takamayacağını sordu. Görevli bunu yapabileceğini söyleyince mevcut eksiklikler asgari harcamayla giderilmiş oldu (Olay 23 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

*Öğretmenler odasında öğretmenlerin kullanımına sunulmuş bir bilgisayar bulunmadığından, öğretmenler müdür yardımcısının odasındaki bilgisayarı kullanmak durumunda kalıyordu. Bu durumda hem müdür yardımcısı mevcut işleri yapmaktan geri kalıyordu hem de öğretmenler bilgisayara taktıkları taşınabilir bellekler ile bilgisayara virüs bulaştırmaktaydı. Bu durumdan şikayet eden müdür yardımcısına Müdür Bey bu durumun farkında olduğunu fakat öğretmenler odasına tahsis edilebilecek bir bilgisayar için okulun bütçesinin yeterli olmadığını söyledi. Bunun yerine şöyle bir çözüm önerdi. Okulun deposunda atıl durumda bekleyen çoğu eski ve kullanılamaz durumda olan bilgisayarlardan çalışır bir bilgisayar oluşturmak için bilişim teknolojileri öğretmenine ricada bulundu. BT öğretmeni depodan çalışan bir bilgisayar çıkararak diğer bilgisayarlardan temin ettiği parçaları takarak düzgün çalışan bir bilgisayar oluşturdu. Sıra bu bilgisayara internet bağlamaya geldiğinde müdür bey cumartesi günü matkabını da alıp geldiğini duvarları delerek kabloları getirdiğini ve bilgisayara internet bağladığını söyledi (Olay 24 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

Bu gözlemler yukarıda verilen görüşme verileri ile tutarlı gözükmektedir. Okul müdürünün kaynak yetersizliği durumlarında takdir yetkisini, kişisel kaynaklarını da devreye sokarak kurumun ve hizmet ettikleri insanların lehine kullandığı görülmektedir.

*Devlet İçindeki İlişkileri Kullanmak: Katılımcılar yaşadıkları kaynak yetersizliği durumlarını devlet içindeki ilişkilerini kullanarak aştıklarını ifade etmekte. Katılımcıların bürokratik engelleri bu yöntemle daha hızlı aşabildikleri*

düşünülmektedir. Geliştirdikleri informal ilişki ağlarını kurumun menfaatine olacak şekilde kullanarak kaynak yetersizliği durumunu aştıkları görülmektedir. Bu durumun böyle ilişkilere sahip olmayan okul müdürleri adına haksızlığa sebep olduğu düşüncesi katılımcılar tarafından da dile getirilmektedir.

*Mesela kaynak yetersizliği konusunda sorunlarımızı yine devlet eliyle çözmeye çalışıyoruz. Örneğin bu durumu ilçe ya da il milli eğitim müdürlüklerine iletiyoruz ve iyi ilişkiler içinde olduğumuz kişileri araya sokarak bu yetersizlikleri ortadan kaldırmaya çalışıyoruz. Doğru değil ama maalesef işler böyle yürüyor (Katılımcı 10 (E, S, E, 20, 14)).*

*Araştırmacının Gözlem Notlarından:* Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "devlet içindeki ilişkilerini kullanmak" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemi olmuştur:

*Okulun boyanması gerekmekte fakat bunu yapacak bir bütçe bulunmamaktaydı. Okul müdürümüz konuyu İl Milli Eğitim'de bu konular ile ilgilenen şube müdürüne iletmeye karar verdi. Şube müdürüne ulaşabilmek için de şube müdürüne yakın olan bir tanıdığını devreye sokarak kendisinden randevu aldı. Randevu sonucunda şube müdürü okulun ihtiyacı olan boyaları vermeyi kabul etti. Ayrıca tuvaletlerin bakımı ve onarımı için elinden geleni yapacağına söz verdi. Müdür bey kendi kişisel ilişkiler ağını kullanarak okula kaynak oluşturmayı başarmıştı (Olay 27 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))) .*

Bu gözlem yukarıda verilen görüşme verileri ile örtüşmektedir. Okul müdürü, hiyerarşik olarak yukarıda bulunan kişiler ile olan informal ilişkilerini kullanarak kaynak üretme çabası içerisinde olmuştur.

### **3.2.2. Belirsizlik ve Rol Çatışmaları Karşısında Kullanılan Takdir Yetkisi**

Katılımcıların belirsiz ve/veya zıt rol beklentileri karşısında kullandıkları takdir yetkisinin birer sokak bürokratı olan okul müdürlerinin gün içerisinde yaşadığı ikilemleri göstermek açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Okul müdürünün yönetici rolünün daha çok öğretmen, arkadaş rolü ile çatıştığı görülmektedir. Ayrıca üstleri ile olan ilişkileri de bu belirsiz rol beklentilerine örnek olarak gösterilebilir. Geliştirilen informal ilişkiler, katılımcıları gerektiğinde görmezden gelmeye, gerektiğinde izin konularında yönetmeliğe aykırı işler yapmaya yöneltebiliyor. Yapılan analizde bu kategorinin 5 adet alt kategori barındırdığı tespit edilmiştir.

*İzin Konularında:* Katılımcılar birer sokak bürokratu olarak okullarında belirli ikilemler içinde yaşarlar. Öğretmenlere karşı tavır ve davranışları, onların kuralları uygulayıcı rolü ile çatışabilmektedir. Bu durumun en çok yaşandığı konuların başında izin konuları gelmektedir. Okul müdürlerinin takdir yetkilerini genellikle öğretmenlerin lehine kullandıkları hatta bazen bunu yönetmeliğe aykırı bir şekilde kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bunu bazen kurumun menfaati adına, bazen öğretmenin motivasyonu adına bazen de kişisel ilişkilerinin zedelenmemesi adına yaptıkları düşünülmektedir.

*Örneğin X Hoca'nın ev arkadaşının kardeşi vefat etmiş. Dün beni aradı "Hocam 3 yıldır beraber kaldığım ev arkadaşımın kardeşi vefat etti, gitmek zorundayım ne yapmam gerekir?" diye sordu. Ben de hocaya yarın git ben sana 1 gün izin yazıyorum dedim. X Hoca'ya şunu söyleyebilirdim "kanuni çerçevede git rapor al." Ama bu arkadaşımızın idareye bakış açısında farklı bir durum ortaya çıkartabilirdi. Zor günümde bana destek çıkmadılar beni yalnız bıraktılar diye düşünebilirdi (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9)).*

*Takdir yetkisini biz birçok yerde kullanıyoruz. Mesela geçen gün öğretmenin bir tanesi dersi olmasına rağmen oturdu karşıma dedi ki hocam moralim çok bozuk derse girmek istemiyorum. Biz de tamam dedik. Oturttum ona çay ikram ettim. Hatta dinledim kendisini. Kendisi terapiden sonra dersine geri döndü (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Mesela mazeret izinleri var bizde. Bir ara çalıştığım bir müdür yardımcısının psikolojisi iyi değildi. Hatta istifa bile etmek istedi. Ben kabul etmedim. Bu sık sık rapor alıyordu. Rapor aldıkça da kendini rahatsız hissediyordu. Rapor alıyor diye okula da gelmiyor. Kendisine dedim ki artık rapor alma. Sana mazeret izni yazayım. Mazeret iznini yazdım İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne götürdüm dediler ki hocam rapor alsın. Kanunda var 10 güne kadar izin verilebiliyor. Öğretmenimizin özel bir durumu var. Özellikle hastane ortamına girmesin diye mazeret izni vermek istiyorum dedim. 10 gün mazeret iznini kullandıktan sonra dedim ki ona her gün yarım saat okula gel sana ihtiyacımız var. Bana dedi ki o zaman ben ek derse hak etmemiş olurum. Ben de dedim ki ben yatırırım sen de fakir öğrencilere dağıtırsın bunu. Ben Böyle yaparak o öğretmeni kazandım. Eğer yönetmeliklere göre hareket etseydim öğretmenimi kaybedecektim belki de istifa edecekti. Netice itibariyle o gün öğretmenimin istifasını kabul etseydim, onu kaybedecektim belki kendine zarar bile verecekti. Şu an halen çalışıyor. Kişiyi kazanma adına toplum yararına takdir yetkisi kullanılabilir. Yeter ki onun doğruluğuna inanalım sonra neyi niçin yaptığımızı bilelim (Katılımcı 6 (E, D, E, 16, 10)).*

*Bir öğretmenimiz Kıbrıs Yakın Doğu Üniversitesi'nde hukuk okuyor. Tabii kendisinin vizelere finallere girmesi gerekiyor. Her iki dönemde ikişer hafta sürüyor ancak yönetmeliklerimizde buna özel bir izin yok. Hocamız okulumuzda 4. sınıfları okutuyordu. O sene mezun olup kurum değiştirmeyi düşünüyordu. Hocamıza nasıl yardımcı olabiliriz diye düşündük ve şöyle bir karar verdik. Bir dönem mazeret izni ile idare etti ki normalde öğrenim*



mazereti diye bir izin yok. Ama biz kendisinin bize belirtmiş olduğu mazereti araştırmadık kabul ettik annesi mi hasta ablası mı hasta diye onu araştırma ihtiyacı hissetmedik ve kabul ettik. Sonraki dönemde de rapor alarak final ve vizelerine girdi. Böylelikle sorunu çözmüş olduk (Katılımcı 11 (E, SB, E, 17, 11)).

Eskiden TEOG sınavları haftaiçi yapılıyordu. Bir öğretmenimiz geldi dedi ki bana "Hocam çocuğum TEOG sınavına girecek ve o gün benim onun yanında olmamı istiyor. Fakat o gün de benim dersim var o gün için bana izin verebilir misiniz." Normalde mazeret izninde böyle bir mazeret yok ama ben dedim ki "Hocam siz dilekçenizi yazın biz ilçeye gönderelim İlçe müdürünün takdirine göre bakarız" dedim ve ona yol gösterdim. Bazı arkadaşlar kestirmeden hemen git sevk al diyorlar ki ben bu durumda yazdım ilçeye ve sağolsun ilçe müdürümüz 2 gün mazeret izni verdi öğretmenimize. Bu da bir takdir yetkisidir (Katılımcı 13 (E, D, E, 15, 7)).

Örnek veriyorum şehir dışından bir misafiriniz gelecek onu otogardan 5 dakikalığına almanız gerekecek. Normalde böyle bir mazeret izni yok bu tamamıyla sizin oradaki yöneticinin takdirine kalmış bir şey (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).

Mesela öğretmen hastalandı aniden git deriz ona izinleri bitmiş olsa da. Şunu da yapmışızdır taziyesi vardır öğretmenin üç gün gitmiştir ama ek dersini de vermişizdir. Takdir yetkisini kullanırken öğretmenin birebir karşılaştırma yapacağı durumlardan da sakınıyoruz (Katılımcı 20 (E, S, E, 19, 15)).

Araştırmacının Gözlem Notlarından: Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "izin konularında" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemleri olmuştur:

Müdür Bey okul çıkışlarında öğrencilerin bir an önce çıkmak için kapıda yığıldığını, bir de yetmezmiş gibi öğretmenlerin de bir an önce gitmek için acele ettiğini ve öğrencileri arabaları ile sıkıştırdığını, bu durumun doğru olmadığını, öğretmenlerin öğrencilerin bahçeyi boşaltmalarını beklemelerini söyledi. Acil bir işi olup bekleyemeyecek olanlara takdir yetkisini kullanarak şöyle bir kolaylık sağlayacağını söyledi. Eğer işiniz varsa ve öğrencilerin çıkışını bekleyemeyecekseniz ders bitimine 5 dakika kala dersi bitirin ve bizden izin alarak çıkın dedi (Olay 1 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).

Müdür Bey odasında otururken müdür yardımcısı içeri girerek hocam haberiniz var değil mi Y Hocanın kayınvalidesi ve kayınbabası bir trafik kazasında hayatlarını yitirdiler. Müdür Bey ben de onu arayacaktım deyip telefonuna sarıldı. Y hocaya başsağlığı dileyerek yapabileceği herhangi bir şey olup olmadığını sordu. Sonra telefonu kapatıp Y Hocanın dilekçesi olup olmadığını önemsemeden müdür yardımcısına "Y Hocaya üç gün mazeret izni yazın hocam" dedi. Okul çıkışında da okulun servislerinden birine rica ederek öğretmenler ile birlikte Y Hocanın evini ziyaret etti (Olay 9 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).

Bir öğretmenimiz Müdür Bey'e gelerek İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde bir işi olduğunu ancak işinin uzayabileceğini bu nedenle okulda öğleden sonra yapılacak olan toplantıya katılamayacağını söyledi. Müdür Bey mutlaka



*toplantıya katılması gerektiğini bu nedenle öğleden sonra bir saat izin verebileceğini bu arada işini halletmesi gerektiğini söyledi. Dersi olduğu sınıfa da müdür yardımcısını görevlendireceğini, kendisinin yerine müdür yardımcısının gireceğini söyledi. Böylelikle hem öğretmen işini görmüş oldu, hem de sınıf başı boş kalmamış oldu (Olay 14 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

Bu gözlemler yukarıdaki görüşme verilerini desteklemektedir. Okul müdürü, yasa ve yönetmeliklerde kendisine verilmeyen bir yetkiyi kurumun ve öğretmenin faydasına olacak şekilde kullanmaktadır.

*Ders Programının Öğretmen Lehine Ayarlanmasında:* Yönetmelikte ders programlarının öğretmen lehine ayarlanması yönünde herhangi bir madde olmamasına rağmen katılımcılardan bazıları öğretmenlerin ders programlarını onların isteklerini göz önünde bulundurarak yaptıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin öğretmenlerinin ders programlarını onların isteği yönünde yaparak hem öğretmenin, hem okulun hem de öğrencinin faydasını göz önünde bulundurdıkları düşünülmektedir. Takdir yetkisinin bu şekilde kullanılmasının okul müdürlerinin elinde önemli bir güç olduğu düşünülmektedir. Benzer istekleri takdir yetkisini kullanmayarak reddetmeyi de seçebilirler.

*Mesela bizim bir öğretmen arkadaşımızın eşi rahatsızdı. Daha önce benimle görüştü ve durumu bana izah etti. Onun İngilizce derslerini onun istediği bir güne sabitledik. Böyle yaparak öğleden sonralarını boşalttık böylelikle öğretmenimiz eşini hastaneye götürebildi. Öğretmenimiz her iki haftada bir Urfa'ya kontrole gidiyor, biz de öğrencilerimizin dersi boşa gitmesin diye bu şekilde İngilizce derslerini yerleştirdik. Hocamıza normalde yönetmelik gereği branş öğretmeni sınıfa girerken sınıf öğretmeni de idareye yardımcı olur. Biz burada takdir yetkinizi kullandık. Biz şayet takdir yetkisini kullanmamış olsaydık eşi rahatsız olduğu için zaten gidecekti. Bu yüzden öğrencilerin dersi boşa geçecekti. Biz de öğrencilerin dersi boşa gitmesin diye böyle bir takdir yetkisi kullandık faydalılığı gözeterek. Hem öğretmen sıkıntı yaşamıyor, hem öğrenci sıkıntı yaşamıyor, hem de biz veliler ile sıkıntı yaşamıyoruz. Bu şekilde eğitim-öğretimde disiplin sağlamış oluyoruz (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Ben boş gün oluşturmazsam kimseye boş gün vermezsem hiç kimse bana niye vermedin diyemez. Evvela hepimiz öğretmeniz. İdareci olsak bile kökümüz öğretmen. Mesela bizim okulumuzda ders programını genellikle ben hazırlarım. Normalde müdür yardımcılarının görevidir ders programını hazırlamak. Ben şöyle düşünüyorum hepimiz devlet memuruyuz sonuçta ve ister istemez hafta içi bazı işlerimiz olabiliyor. Hafta içi çarşıda, bankada çeşitli işlerimiz olur. Dersimiz olursa biz izin almak zorunda kalırız. İzin aldığınız zaman ders boş geçer. Genelde bu tür işler için ya da hastadır yani acil hasta değil ama hastaneye gitmesi gerekiyordur boş gününde gidebilir.*

*Bunu düşünerekten herkese genellikle bir boş gün oluşturmaya çalışıyoruz. Mesela ben daha önce boş gün oluşturmuyordum. Öğretmen okula isteksiz geliyordu, yani motivasyonu olmuyordu. Boş gün oluşturduğunuz zaman öğretmenin verimi daha da artıyor (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Önemli bir konu ders programıdır. Kanunda şöyle yazar maaş karşılığı 15 saat toplamda en az 21 saat derse girme zorunluluğu vardır. Diğeri bizim takdirinize bırakılmıştır Öğretmenin mazereti varsa öğrenci bundan olumsuz etkilenmiyorsa öğretmenlerden yana bu şekilde takdir yetkisi kullanabiliyoruz (Katılımcı 6 (E, D, E, 16, 10)).*

*Araştırmacının Gözlem Notlarından: Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "ders programlarının öğretmen lehine ayarlanması" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemleri olmuştur:*

*Müdür Bey sene başında bir zorunluluğu olmamasına rağmen tüm öğretmenlere ders programları ile ilgili isteklerini bir dilekçe ile müdür yardımcısına bırakmalarını istedi. Kimi öğretmenler hangi gün boş gün istediklerini, kimi öğretmenler sabahtan ilk saatlerde derse girmek istediklerini kimileri ise öğleye doğru derslerinin başlamasını talep ettiler. Müdür bey bunları tek tek inceleyerek mümkün olduğu kadar yerine getirmeye çalıştı. Özellikle çocuklu öğretmenlere ve hafta sonu ailesinin yanına giden öğretmenlere pozitif ayrımcılık yaptığını söyledi. Ancak bazı durumlarda ne yaparsa yapsın programın kendisini sınırladığını ve tam olarak istekleri yerine getiremediğini ifade etti (Olay 19 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

*Küçük bir bebeği olan öğretmen müdür bey'e ders programında sadece bir günün kendisini çok zorladığını bu nedenle ders programında o gününün değiştirilmesi hususunda talepte bulundu. Müdür Bey kendisine bunu yapabilmek için tüm programı yeniden yapmak zorunda olduğunu ve bunun da şu an için mümkün olmadığını bunun yerine diğer öğretmenlerin ders programlarına bakarak bazı derslerde becayış yapılabileceğini söyledi. Öğretmene elinden geldiğince yardımcı oldu (Olay 25 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

Bu gözlemler yukarıdaki görüşme verilerini desteklemektedir. Okul müdürü ders programını öğretmenlerinin lehine düzenleyerek karşılıklı fayda sağlayacağını ummmakta ve bu nedenle de okulun ve öğretmenin faydasını göz önünde bulundurarak takdir yetkisini kullanmaktadır.

*Bazı Konuları Görmezden Gelmede: Katılımcılar öğretmenlerin yönetmeliklere aykırı yapmış oldukları bazı davranışlarının görmezden gelinebileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar bu davranışların insani birtakım mazeretler göz önünde bulundurularak görmezden gelinebileceğini ancak art niyet ve süreklilik arz ettiğinde durumlarda*

müdahale edilebileceğini belirtmişlerdir. Art niyet ve sürekliliğin olmadığı her duruma müdahale edilmesinin kuruma yarar getirmeyeceği ifade edilmektedir.

*Basit bir örnek vereyim; öğretmen 5 dakika geç kalmış, normalde 8:10'da burada olması gerekirken nöbetçi öğretmen 8:15'de gelmiş. Hocam 5 dakika geç kaldınız, (yönetmeliğe göre nöbetçi öğretmenin 8:10'da okulda olması gerekirdi yönetmeliğe göre nöbet görevini yapmadığı için ek dersi de kesilir) Hocam bir ek dersini kesiyorum desem öğretmenler birbirinin açığını kovalamaya başlar. Hocam o da geç kaldı ama o 5 dakika kalmadı Hocam ha 5 dakika ha 1 dakika böyle olduğu zaman herkes belki vazifesine zamanında gelecek ama gelmiş olmak için gelecek. Öğretmen trafığe takılmış olabilir, çocuğunu bırakmış olabilir, rahatsız olabilir insani bir durum. Bütün bunlar düşünülmeli. Ama sürekli yapıyorsa o zaman resmiyet uygulanmalı. Aksi takdirde gergin bir ortam oluşur, herkes birbirinin açığını kovalar. Gerginliğin sonu da fayda vermez. Buradan öğrenci-veli herkes etkilenir (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Ben bugüne kadar hiçbir öğretmeni geç kaldığı için azarlamamışım. Uykuda kalmış olabilir, hastası olabilir, arabası bozulmuş olabilir. Biz öğretmene kesinlikle şunu demiyoruz Hocam saat 7.50 de burada olman gerekiyordu ama saat sekizi beş geçiyor diye (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Mesela bazı durumlarda öğretmenimiz 5 dakika ya da 10 dakika geç gelmiştir. Ama bu sık olan bir durumsa burada gerekli ceza işlemi yapıyoruz. Yok eğer insani bir durumdan dolayı örneğin arabanın lastiği patlamıştır, ya da çocuğu ile ilgilenmek zorunda kalmıştır. Normalde 657'ye bakarsanız geç gelmenin bir cezası var ama biz o öğretmenimizin iyi niyetli olduğunu ya da yıl içerisinde bunu suistimal etmediğine kanaat getirirsek o zaman hocamıza diyoruz ki "Hocam lütfen bir daha olmasın." Normalde benim yapmam gereken tutanak tutmak, cezai işlem uygulamak ama biz takdir yetkimizi kullanıp uyarıyoruz (Katılımcı 13 (E, D, E, 15, 7)).*

*Bu arada hem öğretmen, hem de idareci açısından önemli konulardan biri aile birliği. Öğretmen sözleşmeli olarak atanıyor ve ailesini memleketinde bırakarak canla başla çalışıyor. Ama ondan %100 verim beklemek de çok doğru değil. Onlar canla başla çalışırken hata yapsalar bile bazı hatalarını görmezden gelebiliyorum (Katılımcı 15 (K, E, E, 18, 9)).*

*Bir başka örnek; öğretmenin işi oluyor ve o gün gelmiyor. Okula ertesi gün gelip dün gelemediği için aldığı raporu getiriyor size. Aslında siz biliyorsunuz onun hasta olmadığını. Heyete başvurup bunun ile ilgili soruşturma açma hakkınız varken görmezden geliyorsunuz (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

**Şifahi Emirler Karşısında:** Okul müdürleri amirlerinden emirleri yazılı bir şekilde alırlar. Bazı durumlarda ise amirler okul müdürlerinden şifahi olarak da birtakım şeyler talep edebilmektedir. Bu talepler bazen yasa ve yönetmelikler ile çelişiyor olsa da okul müdürleri tarafından yerine getirildiği ifade edilmiştir.

*Dün mesai saatinin bitimine yakın Kaymakamlıktan bir Emir geldi Şifahi bir emir. Yarın saat 10'da falan yerde bir çalıştay yapılacak. Bu çalıştaya iki tane öğretmen bir sınıf kadar da öğrenci getireceksiniz bitti. Benim bunu ertesi sabah yerine getirebilmek için ne yapmam gerekir bir düşünelim. Yasal olarak velilerin izinlerini almak zorundayım. Çünkü yolda o çocuğun başına bir şey gelirse veli sen kime sorup da çocuğunu bu yola koydun diye bana hesap sorar. Elde yazı da yok hiçbir şey yok şifahen (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Yukarıdan Gelen Emirleri Öğretmen Lehine Yumuşatmada:* Okul müdürlerinin yaşadığı ikilemlerden biri de üstleri ile astları arasındaki isteklerin çatışmalarında yaşanmaktadır yani amirlerinin talep ve beklentileri ile öğretmenlerin talep ve beklentileri bazen aynı doğrultuda olamayabiliyor. Bu durumda okul müdürleri yukarıdan gelen emirleri öğretmenleri lehine bükerek öğretmenlerini koruduklarını ifade etmektedir.

*Mesela yukarıdan bir rica geliyor ki ricada bir emirdir. Bir öğrenci ile alakalı onları da kırmamak adına bazen yapmak zorunda kalıyorsunuz. Mesela bazen üstten gelen emirler öğretmenleri bezdirebiliyor, yoruyor. Onu şöyle yapmayın da böyle yapın diye öğretmenlerimizi lehine yönlendirdiğimiz, onların isteklerine uygun şekilde yaptırdığımız oluyor. Öğretmenlerimizin huzuru için bunu yaptığımız oluyor (Katılımcı 7 (E, D, E, 15, 7)).*

### **3.2.3. Öğrencinin Lehine Olacak Durumlarda Kullanılan Takdir Yetkisi**

Katılımcılar, okullardaki varlık sebeplerinin farkında olarak kullandıkları takdir yetkilerinde öğrenci faydasının önemsendiği görülmüştür. Okul müdürlerinin söz konusu öğrenci olduğunda takdir yetkilerini çok daha geniş kullanabildikleri düşünülmektedir. Kullandıkları takdir yetkilerinin denetlenmesi veya sorgulanması söz konusu olduğunda bunun hesabının çok daha kolay verilebileceği düşünülmektedirler. Yapılan analizde bu kategorinin 5 adet alt kategori barındırdığı tespit edilmiştir.

*Önleyici Tedbir Olarak:* Okul müdürleri gün içerisinde yaptıkları işlere yasa ve yönetmeliklerde olmayan rutinler ekleyebiliyorlar. Okul içerisinde yaşanabilecek herhangi bir kazayı önleme adına okul bahçesinde beklemek onlardan biri olarak karşımıza çıkıyor. Okul müdürleri kendilerine yüklenen otorite rolü nedeniyle bahçe

giriş ve çıkışlarında bulunarak yaşanabilecek herhangi bir kazanın önüne geçeceklerini düşünüyorlar.

*Müdür Bey her gün yaptığı gibi erkenden gelip dış kapıda bekliyor. Okula gelen öğrencilerin kıyafetlerini kontrol ediyor. Kıyafeti düzgün olmayan öğrencilere kıyafetlerini düzeltmeleri hususunda gerekli uyarıyı yapıyor. Ayrıca derse geç kalan öğrencilerden bazılarını çevirerek derse geç kalma nedenini öğrenip bir daha olmaması hususunda uyarılarda bulunuyor. Müdür Bey'i kapıda gören öğrenciler okul çevresinde sigara içemiyorlar ve derse geç kalmamaya özen gösteriyorlar. Ayrıca öğretmenler de Müdür Bey'in kapıda beklediğinden derse giriş çıkışlara özen gösteriyorlar (Olay 5 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

*Müdür Bey her gün yaptığı okul çıkış saatinden 5 dakika evvel okulun çıkış kapısına giderek öğrencilerin çıkışlarını beklemeye başladı. Niye böyle yaptığını sorduğumda öğrencilerin kendisini gördüğünde kendilerini kontrol eden birinin olduğunu hissederek daha düzgün çıkış yaptıklarını söyledi. Ayrıca kavga ve sürtüşmelerin önüne geçtiğini ve ayrıca servis araçlarının koordinasyonunu sağlayarak oluşabilecek herhangi bir kazanın önüne geçtiğini söyledi (Olay 13 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

*Mevsimlik İşçilerin İzin Problemlerinde:* Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki aileler geçimlerini tarım ve hayvancılık ile sağlamaktadır. Bu ailelerin çocukları Nisan ayının gelmesi ile birlikte okula devam edemeyeceklerini çünkü aileleri ile birlikte tarım işçisi olarak Batı illerine gitmek zorunda olduklarını beyan ederler. Bu durum okul idarecilerini bir ikilemin içerisine düşürmektedir. Okul müdürlerinin yasal olarak bu öğrencilere izin verme yetkisi bulunmamakta. Öğrencilerin gitmesi durumunda da sınıfta kalacakları için okul müdürleri takdir yetkilerini kullanarak öğrencilerin mağdur olmaması için gayri resmi önlemler almaktalar.

*Bizim bölgemizde mevsimlik işçi çocuk çok fazla. Onlar bir, bir buçuk ay önce okuldan erken ayrılırlar ve 2 ay da okula geç başlarlar. Biz bu çocukları burada olmadıkları zamanlarda yok yazarsak sınıfta kalacaklar, var yazarsak da orada bir cinayet işlerse burada gözükecek. Şimdi nasıl çıkacaksınız bu işin içinden? Sizin hukuk sisteminiz bu noktada bir yetki vermiyor. Üstelik çözüm de sunmuyor. Sizi sorun ile sizi vicdanınız ile baş başa bırakıyor. Orada sizin öğretmenlik vicdanınız, haysiyetiniz devreye giriyor. Mevzuatın dediği şeyleri yaparsanız binlerce çocuk mağdur olacak. Bir yılda 10 günden çok devamsızlık yapan öğrenci sınıfta kalır. Özürlü Özürsüz toplam 30 günü geçerse yine sınıfta kalır. Hadi buyurun cenaze namazına nasıl çıkacaksınız işin içinden? Burada idareciler kendince bir çözüm buluyorlar. Biz diyoruz ki öğrenciye gelsin veli bir dilekçe versin. Ben çocuğumu mevsimlik işçi olduğum için falanca yere götüreceğim diye. Biz bu dilekçeyi aldıktan sonra sadece orada bekletiyoruz çocuk okulda olmadığı halde bazı idareciler tarafından çocuğun okulda olmadığı deftere yazılır ama sisteme işlenmez. E-okul sistemine işlenmediği için çocuk sınıfta kalmaz. Bu hukuki midir? Değil aslında. Bugün sabah bir öğrenci yanıma*

*geldi dedi ki biz işe gideceğiz iyi de kızım daha 2. sınavların var bu sınavlara girmezsen sınıfta kalacaksın dedim. Ama babam beni götürecektir. Ne yapacaksınız? Birçok okul gidecek öğrencileri normal sınav takviminden önce ayrı ayrı sınava alırlar. Her öğretmen gidecek olan öğrenciyi önceden sınava alır belki de formaliteden. Şimdi siz bunları sürekli yaptığınız zaman bir süre sonra millet sistemin bir gereği olarak görmeye başlıyor. Bir hak olarak sizden talep etmeye başlıyor. Teamül hukuka dönüştü. Siz buna hayır dediğiniz andan itibaren sizinle de çatışır. Devamsızlığı 10 günü geçen öğrenci sınıfta kalması gerekirken, veliyi çağırıp dilekçe vermesini istiyoruz çocuğun falan falan tarihlerde izinli sayılmasını istiyorum diye. Biz de bu devamsızlığı izne çeviriyoruz (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Öğrenciler okul bitmeden 1 ay önce okula gelmemeye başlıyorlar. Bunlar tarım işçisi buradaki birçok okulda var. Bu noktada inisiyatif alıp onları daha önce sınava alıyoruz. Böylelikle mağdur olmalarına engelliyoruz (Katılımcı 7 (E, D, E, 15, 7)).*

**Kılık Kıyafet Konusunda Esneklik:** Okuldaki 12. sınıflar üniversiteye hazırlık sürecinde yoğun bu tempoda çalıştıklarından okul kuralları ile ilgili bazı esnetmeler uygulanabiliyor. Özellikle kılık kıyafet konularında 12. sınıflara karşı pozitif bir ayrımcılık yapıldığı gözlenmiştir.

*Müdür Bey 12. sınıfların çoğunun üniversiteye hazırlık içerisinde olduğunu kendilerini dershaneye ve okula adapte ettiklerini bazen bu nedenle giriş çıkışlarında ve kılık kıyafetlerinde bir takım aksaklıklar yaşanabildiğini söyledi. Bu durumun öğretmenler tarafından daha müsamahalı karşılanmasını rica etti (Olay 2 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

**Giriş Çıkış Saatleri ile İlgili Esneklik:** 12. sınıfların üniversiteye hazırlık kurslarına yetişememeleri sebebiyle okul müdüründen okul çıkış saatleri ile ilgili esneklik talep etmiştir. Okul müdürü yönetmeliklerde kendisine böyle bir yetki verilmemiş olmasına rağmen öğrencilere bu konuda bir esneklik sağlamıştır.

*Okulumuzda iki haftada bir ortak deneme sınavları yapılıyor. Genellikle bu sınavlar öğleden sonra olduğu için çıkışta öğrencilerin bazıları dershanedeki derslerine geç kalıyorlardı. Öğrencilerden bazıları Müdür Bey'e gelerek bu konuda yaşamış oldukları sıkıntıları ilettiler. Müdür Bey sınavın öğleden önce olamayacağını belirtti. Fakat sınavı erken bitirenlerin sınav bitimine kadar tutulmaması konusunda Whatsapp grubundan talimat verdi. Böylelikle sınavlarını erken bitiren öğrenciler sınav bitimine kadar beklememiş oldular (Olay 28 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

**Okul İçin Başarı Göstermiş Öğrencilere Pozitif Ayrımcılık:** Okul müsabakaları katılan öğrenciler hem müsabakalar esnasında hem de antrenmanlar esnasında derslerinden

geri kalabilmekte. Bu da notlarına yansıyabilmektedir. Okul müdürü bu öğrencilerin mağdur olduklarını düşünüyor ve mağduriyetlerini giderme adına öğretmenlerden takdir yetkilerini kullanmalarını isteyebiliyor.

*Okulumuz kız voleybol takımı okullar arası düzenlenen voleybol turnuvasında il birincisi olarak büyük bir başarı elde etti. Tabii bu başarı sağlanırken zaman zaman derslere ve sınavlara giremediler. Müdür Bey Whatsapp isimli haberleşme programı üzerinden tüm öğretmenlere voleybol takımında olan tüm öğrencilere gerekli kolaylığın sağlanmasını, onlara karşı olumlu kanaat kullanmalarını rica etti (Olay 15 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

### 3.3. TEMA 3 : TAKDİR YETKİSİNE BAĞLI İKİLEMLER

Katılımcıların takdir yetkilerinin yönetim işlerini ne yönde etkilediğini ortaya çıkarma adına 1 soru ve cevapları daha iyi ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymak için 4 sonda soru sorulmuştur. Yapılan analiz sonucunda bu temanın kendi içinde 2 kategori ve 6 alt kategori barındırdığı anlaşılmıştır. Belirtilen tema, kategori ve alt kategoriler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Takdir Yetkisine Bağlı İkilemler

Tema	Kategori	Alt Kategori
Takdir Yetkisine Bağlı İkilemler	Takdir Yetksinin Olumlu Etkileri	Kolaylıklar Sağlar
		Motivasyon Sağlar
	Takdir Yetksinin Olumsuz Etkileri	İkilik Ortaya Çıkarabilir
		Suistimal Edilebilir
		Sorumluluk Yükler
		Müdahale Varsa Olumsuz Etkiler

#### 3.3.1. Takdir Yetksinin Olumlu Etkileri

Yöneticiler için takdir yetkisi, öngörülemeyen durumları karşılama esnekliği ve politikaların belirli kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kişiselleştirme anlamı taşımaktadır. Bu nedenle takdir yetkisi yöneticilerin elinde kullanma durumuna göre şekillenen önemli bir araçtır. Yapılan analiz sonucunda bu kategorinin 2 adet alt kategori içerdiği tespit edilmiştir.

*Kolaylıklar Sağlar:* Katılımcılar yasa ve yönetmeliklerin yaşanabilecek her türlü durumu karşılayamayacağı üzerine vurgu yapmışlardır. Yasa ve yönetmeliklerde karşılığı olmayan durumların takdir yetkisi kullanılarak aşılabileceği ifade edilmiştir. Katılımcılar takdir yetkilerini kullanarak işlerini hızlandırdıklarını belirtmişlerdir. Bu durum bürokratik işleyiş içerisinde yaşanabilen yavaşlamanın da önüne geçmek için iyi bir araç olduğu düşünülmektedir. Doğru ve zamanında kullanılan takdir yetkisinin, birer sokaktaki bürokrat olan okul müdürlerinin elinde kanunun eksiklerini tamamlayan faydalı bir araç olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

*Takdir yetkisi kolaylık sağlar. Kesinlikle olması gerektiğini düşünüyorum. Kanun koyucular bazen işin pratiğini bilmeden teori kısmını göz önünde bulundurarak kanunlar yapabiliyorlar. Ben mesela birleştirilmiş sınıfta da çalıştım. Siz okulun her şeyisiniz. Hademesi, öğretmeni, yeri geldiğinde doktoru, yeri geldiğinde danışılan kişisiniz. Bunun olabilmesi için takdir yetkisine ihtiyaç vardır. Pratiğe dönüştürülebilmesi için takdir yetkisine ihtiyaç vardır (Katılımcı 10 (E, S, E, 20, 14)).*

*Kolaylık sağlıyor aslında. Yönetmeliklerde okulda karşılaşılabileceğimiz tüm durumlara yönelik maddeler olmadığından takdir yetkimizi kullanabiliriz (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

*Kolaylıkları var tabi ani durumlarda acil karar almamız gerektiğinde... Her şey mevzuatta yer almıyor malum. Hatta okulda karşılaştığımız birçok durum mevzuatta yer almıyor. O karar alma yetkimin olduğunu bilmek çözümünü hızlandırıyor (Katılımcı 15 (K, E, E, 18, 9)).*

*Takdir yetkisinin okul içerisinde bana büyük avantajlar sağladığını düşünüyorum yani bunu neye dayanarak söylüyorum. Benim de zaman zaman fevri çıkışlarım oluyor, olmuyor değil. Şimdi bu fevri çıkışların takdir yetkisinden dolayı çok da fazla alınganlık ya da kırılma oluşturduğunu düşünmüyorum (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9)).*

*Demin de dediğim gibi devletin dili yazıdır. Personelim herhangi bir hamle yapacağı zaman bana bunu yazılı olarak sunmak zorunda ya da ben herhangi bir işlem yapacağım zaman bunu yazılı olarak bildirmek zorundayım. Fakat zaman o kadar hızlı akıyor ki bazen yazı bizi yavaşlatabiliyor. Bunun yerine biz ne yapıyoruz? Gayri resmi olan Whatsapp uygulamasını kullanıyoruz. Aslında orada yaptığımız duyuru ve emirler resmi değil, tebliğ tebellüğe uymuyor. Fakat yeri geliyor bizim Whatsapp'ta yaptığımız bir paylaşımın gereğini niye yapmadın diye sordüğümüz oluyor. Halbuki resmi olarak tebliğ etmemişim yani bu anlamda işlerimizi kolaylaştırıyor bize fayda sağlıyor (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*



*Motivasyon Sağlar:* Katılımcılardan bazıları takdir yetkilerinin öğretmenlerini motive etmekte yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar, okulu tamamen yasa ve yönetmelikler ile yönetmeye çalışmanın öğretmenlerin dilek ve isteklerini karşılamada yetersiz kalabileceğini, bu nedenle takdir yetkisinin kendileri için olumlu bir araç olduğunu ifade etmişlerdir.

*Takdir yetkisi okul idaresinde olmadığı zaman her şey resmiyete dökülür resmiyet olunca da özveri olmaz. Yani şöyle; ben bir okul müdürüyüm. Ben tenefüste çıkarım koridorları dolaşırım. Var olan durumu gözetlerim ama öğretmen sınıfa girdikten sonra ben onu gözetleyemem. Belki yılda 2 defa sınıfına girerim denetleme yaparım ama bir öğretmeni her ders dersi doğru anlatması için dürtemem. Ama takdir yetkisi olduğu zaman öğretmen derse motive olur. Denetim olmasa bile denetim varmış gibi kendi özverisi ile çalışıyor. Takdir yetkisi bu nedenle okul idarelerinde çok faydalıdır (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Takdir yetkisi olmazsa yönetmeliklerde çok kesin ve katı şeyler var. A Öğretmeni hem öğretmenlik yapıyor, hem de ikinci üniversite okuyordu. Bu hocamıza şunu yapabiliriz. Hocam yönetmelik bu, yönetmeliğin dışına çıkamayız. Böyle dersek hocamızın tepkisi de şu oluyor: "Tamam hocam o zaman ben de derse girer çıkarım ekstra bir şey beklemeyin benden." Onun yerine bunu yapıyorum, çağırıyorum hocamı. İkinci üniversite okuyor olmanı saygıyla karşılıyorum ama ben çocuklarımın mağdur olmasını istemiyorum. Biz senin ile bir planlama yapalım yine yönetmelik dışına çıkmadan bana de ki hocam ders programını böyle yaparsanız ben hem üniversitedeki derslerimi aksatmam hem de okuldaki derslerimi aksatmam. Öğretmene ben yönetmelik dışına çıkamam dediğin zaman öğretmen rapor dahil her türlü yola başvuruyor ama karşına alıp konuştuğun zaman bir orta yol bulmaya çalıştığın zaman ne kendisi mağdur oluyor ne de öğrenciler mağdur oluyor. Eğer burada takdir yetkisini kullanmamış olsam öğretmenimin öğrencilere faydalı olmasını sağlayamam (Katılımcı 12 (E, TA, E, 18, 9)).*

### **3.3.2. Takdir Yetkisinin Olumsuz Etkileri**

Katılımcılar önyargı, iltimas kavramlarını takdir yetkisini yorumlarken kullanıyorlar. Yöneticiler farklı ölçütler referans alınarak kullanılan takdir yetkisinin iltimaslara yol açacağını ifade ediyorlar. Yapılan analiz sonucunda bu kategorinin 4 adet alt kategori içerdiği tespit edilmiştir.

*İkilik Ortaya Çıkarabilir:* Katılımcılar takdir yetkisinin herkese eşit kullanılamayacağını, eşit kullanılmadığı durumlarda da farklı eleştiriler ile karşı karşıya kalabildiklerini ifade etmektedirler. Katılımcılar ayrıca başka takdir yetkisi uygulamalarının kendileri için emsal teşkil etmesinin olumsuz sonuçlar

doğurabildiğini ifade etmektedirler. Okul müdürlerinin niyetlerinin kullandıkları takdir yetkisini doğrudan etkileyeceği vurgulanmıştır.

*Ama bazen öyle noktalar ile karşılaşıyorsunuz ki eğer öğretmenin idare ile bir problemi varsa ders programını öyle yapıyorlar ki öğretmen hiçbir yere kıpırdanamıyor. Bu da bir ikiliğe sebep oluyor. İşte takdir yetkisini bu şekilde kullanırsanız bu da maalesef olumlu sonuçlar ortaya çıkarmıyor (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9)).*

*Genel olarak benim kafamdaki şey ya hep ya hiçtir. Takdir yetkisi kullanırken birine bir müsamaha göstermişsem, herkese gösteririm. Birine bir ayrıcalık tanıdıysam herkese bu ayrıcalığı tanırım. Birine tanısam, bir diğerine tanımasam sefer ikilemler oluşur. Bu sefer içinden çıkılmaz durumlar oluşur yani bu şekilde kullanıyoruz ya hep ya hiç (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Zorluğu yok mudur? Elbette ki var. Mesela siz öğretmeninizin derse zamanında gelip, zamanında çıkması için uğraşıyorsunuz. Ama bir başka müdür bu konularda takdir yetkisini biraz daha müsamahalı kullanıyor diyelim. Ben buna karşıyım mesela. İnsanlık hali tabi bazı durumlarda takdir yetkisi sonuna kadar kullanılmalı ama keyfi bir şekilde derse geç kalmak kabul edilemez. Sonra bizim öğretmenimiz gelip hocam şu okulda öğretmenler 3-5 dakika geç kalıyor birşey olmuyor diyebiliyor. Benim kullandığım değil de bir başkasının kullandığı takdir yetkisi bana zorluk oluşturabiliyor. Emsal teşkil ediyor yani (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

**Suistimal Edilebilir:** Katılımcılar takdir yetkisinin olumsuz yönlerini ifade ederken hem takdir yetkisini kullanan açısından hem de kendisine takdir yetkisi kullanılan kişiler açısından suistimale açık olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar bu yetkilerin doğru kullanılmadığı takdirde kayırmacılık gibi sonuçlara da yol açabileceğini belirtmişlerdir.

*Disiplin ortadan kalkar mesela. Nöbetçi öğretmen teneffüs boyunca ayakta kalır. Zil çaldıktan sonra da bir çay içimi kadar derse geç girer. Bunu serbest bırakırsanız bir çay içimi kadar değil 10-15 dakika geç girmeye başlar. Ses çıkarılmadığı zaman nöbetçi olmayan da böyle davranmaya başlayacak. Fazla takdir yetkisi verilince de bu sefer öğretmenler hepsi bunu kullanmaya çalışır (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Eğer biz takdir yetkisini suistimal edersek elbette bunun olumsuz tarafları olacaktır. Mesela çok samimi olduğunuz bir öğretmeni kayırmak gibi. Ben A öğretmeni aynı mazeret ile yanıma geldiğinde geçerli kabul edip bir başkası için kabul etmediğim zaman bunu suistimal etmiş olurum. Bu da okul içinde gruplaşmalar ve kamplaşmalara sebep olur. Belki de okulda dinamit etkisi yapacak. Yönetime de tepki oluşturur ki bu da öğrenciler adına olumsuz sonuçlar doğurur (Katılımcı 12 (E, TA, E, 18, 9)).*

*Takdir yetkinizi kullandığınızda çalışan personel olsun, öğretmen olsun göstermiş olduğunuz iyi niyeti göz ardı ederek işi farklı yerlere çekebiliyor. Bu sefer sıkıntısını biz çekiyoruz (Katılımcı 19 (E, S, E, 17, 8)).*

**Sorumluluk Yükler:** Katılımcılar içinde buldukları ikilemleri aşmak için bazen yasa ve yönetmeliklere aykırı davranabildiklerini bu yüzden de kendilerini sorumluluk altına girmiş hissettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar tarafından takdir yetkisi kullanılmamanın getireceği vicdani sorumluluğa da vurgu yapıldığı görülmektedir.

*Zorluğu ise sorumluluk bindiriyor. Hem yasal hem de vicdani. Bazen inisiyatif alıp iyilik yaptığınız bir şey dönüp sonra size karşı silah olarak kullanılabilir. Örneğin geçen gün Urfa'da bir toplantıya gittik. Daire Başkanı düzenliyordu. Ödenek gelmeyen hiçbir kalemden harcama yapmayın diyor. Ödenek ne zaman gelirse o zaman harcama yapın diyor. Resmîyet budur doğru ama benim pansiyonum var ve orada 120 öğrenci yemek yemek zorunda. Aç mı kalsın? Beni ilgilendirmez diyor. Burada takdir hakkı kullanmayıp ne yapacaksınız (Katılımcı 9 (E, E, E, 17, 11)).*

*Araştırmacının Gözlem Notlarından:* Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "sorumluluk yükler" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemleri olmuştur:

*Okulumuzda temizlik işleri, İŞKUR'un gönderdiği temizlik elemanları tarafından yapılmaktadır ancak bu personelin işe başlamaları Ekim ayının ortalarını bulmaktadır. Müdür Bey bahsi geçen personel başlayana kadar en azından çöplerin temizlenme işinin öğrenciler tarafından yapılmasına karar verdi. Bu konuda velilerden bir şikayet olması durumunda kendisinin zarar göreceğini söyleyen müdür yardımcısına "ne yapayım başka çarem mi var okulun temizlenmesi lazım ama personel tutacak ödenek yok mecbur İŞKUR elamanlarını beklememiz lazım. Bu konuda herhangi bir şey sorarlarsa ben izahını yaparım" dedi (Olay 7 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

*Okulun binası yapılırken kanalizasyon sistemi şebekeye bağlanmamış bunun yerine kanalizasyon çukuru açılmış ve gider burada toplanıyor. Zaman zaman bu çukur taşıyor ve etrafa kötü koku yayıyor. Bunu şebekeye bağlatmak adına belediye ile ilçe milli eğitim ile defalarca yazışma yapmış olmasına rağmen maalesef bir sonuç elde edemedi. Müdür bey de kendi takdir yetkisini kullanarak bir motor temin ediyor ve yasak olmasına rağmen tahliye işlemini kendi imkanlarıncaya yapmaya çalışıyor. Kendisine yasak olmasına rağmen niye bunu yaptığını sorduğumda bana "okulun menfaatleri gereği bunu yapmak zorunda olduğunu eğer böyle yapmazsam burada kokudan ders işlenemeyeceğini" söyledi (Olay 22 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

Bu gözlemler yukarıda verilen görüşme verisini desteklemektedir. Okul müdürü yönetmeliğe aykırı davranarak kendisini sorumluluk altına sokmaktadır.

*Müdahale Varsa Olumsuz Etkiler:* Katılımcılardan yalnızca biri okul müdürünün takdir etkisine dışarıdan müdahale edildiğinde okul içinde olumsuz sonuçlar doğuracağını ifade etmiştir.

*Dışarıdan çok fazla müdahale olduğu zaman çeşitli sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Mesela bir iş yapacakken siz diyelim öğrencinin sınıf değişikliği, öğretmen değişikliği ya da başka değişiklikler. Eğer etraftan çok fazla müdahale varsa sizin işinizi zora sokar. Mesela öğretmen seçiminde birilerinin selamı ile öğretmen alırsanız sıkıntı olur. Ama takdir yetkisi olmazsa da kurumları robotlaştırmış oluruz (Katılımcı 9 (E, E, E, 17, 11)).*

#### **3.4. TEMA 4 : TAKDİR YETKİSİNE BAĞLI BASKILAR VE BAŞ ETME STRATEJİLERİ/MEKANİZMALARI**

Katılımcıların takdir yetkilerine bağlı olarak karşılaştıkları baskılar ile mücadelelerini ortaya çıkarma adına 1 soru ve cevapları daha iyi ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymak için 2 sonda soru sorulmuştur. Yapılan analiz sonucunda bu temanın kendi içinde 2 kategori ve 20 alt kategori barındırdığı anlaşılmıştır. Belirtilen tema, kategori ve alt kategoriler Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Takdir Yetkisine Bağlı Baskılar ve Baş Etme Stratejileri/Mekanizmaları

Tema	Kategori	Alt Kategori
Takdir Yetkisine Bağlı Baskılar ve Baş Etme Stratejileri/Mekanizmaları	İç Baskılar ile Mücadele	Açıklamaya Çalışarak
		Takdir Yetkisi Kullanıldığı Hatırlatılarak
		Mevzuatı Göstererek
		Ekip Ruhu Oluşturarak
		Kararlarda Kriter Belirleyerek
		Adalet İlkesine Dikkat Ederek
		İstişare Ederek
		Objektif Olarak
		Kişilerin Özelliklerini Göz Önünde Bulundurarak
		Geçistirmeye Çalışarak
		Önce Zoru Gösterip Sonra Gevşeterek
		İşi Zorlaştırarak
		Dış Baskılar ile Mücadele
	Kararlı Bir Duruş Sergileyerek	
	İkna Etmeye Çalışarak	
	Her An İstifa Edebilir Olduğunu Göstererek	
	Kura ile Öğrenci Yerleştirerek	
	Ortak Karar ve İstişareye önem vererek	
	Denge Politikası Uygulayarak	
	Risk almamaya başlayarak	

### 3.4.1. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Takdir Yetkilerine Bağlı Olarak Karşılaştıkları İç Baskılar ile Mücadeleleri

Katılımcıların takdir yetkisi kullanımına bağlı olarak karşılaştıkları iç baskılar ile mücadelelerinin farklı bakış açıları içerdiği görülmektedir.

*Açıklamaya Çalışarak:* Katılımcılar kullandıkları takdir yetkilerine bağlı olarak karşılaştıkları iç baskıları kendilerine baskı yapanlara açıklama yaparak aştıklarını

ifade etmektedirler. Okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullanarak yapmış oldukları tercihlerin sebeplerini açıklayarak paydaşlarını ikna etme yolunu seçtikleri görülmektedir. Baskılar, takdir yetkisinin doğasında var olan duruma özel tercihlerin adaletsizlik oluşturduğu yönünde olduğunda okul müdürlerinin yapmış oldukları tercihlerin sebeplerini açıklayarak bu baskıları bertaraf ettikleri düşünülmektedir.

*Denge gözetmeye çalışıyoruz. Neyi, niçin yaptığımızı açıklamaya çalışıyoruz (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9)).*

*Öncelikle her şeyin izahını yapıyorum. Soru olarak geldiğinde ne için takdir yetkisini kullandığımı ya da niçin kullanmadığımı izah ediyorum (Katılımcı 6 (E, D, E, 16, 10)).*

*İşte izahtan kastım bu. Niye hayır niye evet dediğimi anlatıyorum. İzahını yaptıktan sonra da çok problem ile karşılaşmıyorum (Katılımcı 6 (E, D, E, 16, 10)).*

*Mesela fen lisesinde duydum ben okul müdürleri öğrencilerine güveniyor onların ders çalıştıklarını inanıyor. Dolayısıyla gelmemelerine müsaade ediyor. Şimdi diğer okullarda da böyle olunca bizim öğrenciler de baskı yapmaya başlıyor. Niye diyorlar diğer okullar yapıyor siz yapmıyorsunuz? Ben de diyorum ki Fen Lisesi'nin öğrencileri akademik olarak yüksek öğrenciler. Müdürleri onlara güveniyor olabilir ama ben size güvenemiyorum diyorum. Bu nedenle ben takdir yetkisini kullanmak istemiyorum, riske girmek istemiyorum diyorum (Katılımcı 7 (E, D, E, 15, 7)).*

*Mesela elbisesiz gelen iki öğrenci oluyor. Birinin bahanesi bana makul geliyor, bir diğeri makul gelmiyor. Birini eve gönderiyorum, bir diğeri göndermiyorum. Kız öğrenci ise ona pozitif ayrımcılık uygulayıp eve göndermiyorum. Erkek olduğu zaman gidebilir ama kız olduğu zaman sıkıntı çıkabilir. Bu yüzden kanaatimi o yönde kullanıyorum. Mesela yetim bir öğrenci aynı durumda olduğunda onu görmezden gelebiliyorum. Ona niye öyle davranıyorsunuz diye sorduklarında söylüyorum o yetimdir ona öyle davranmak istemiyorum diye (Katılımcı 8 (E, SB, E, 17, 14)).*

*Genelde onlarla ilgili elimde veriler oluyor. Nitekim bir öğretmenimiz geldi bana dedi ki şu öğretmenimizin programını şöyle yapmışsın benimkini niye öyle yapmadın diye. Ben de ona diyorum ki öğretmenimiz okulla ilgili şu şu şu şu fedakarlıklarda bulunuyor. Onun bu fedakarlığına karşılık ben de böyle davranıyorum. Peki sen ne fedakarlıkta bulunduğunu göster, sana da aynı davranayım diyorum. Tek taraflı olmaz bana değil okula bir şeyler kat istersen bana selam bile verme. Havuza bir şey katmadan havuzdan pay alamazsın (Katılımcı 9 (E, E, E, 17, 11)).*

*Mesela bu evli bekar meselesinden dolayı evlilerin programı çok iyi bekarlarınkı çok kötü olmuyor onları da azami derecede memnun etmeye çalışıyorum. Ayrıca bekarları çağırıyorum anlatıyorum siz şu an beni anlamıyorsunuz ama çocuk sahibi olunca beni anlayacaksınız diye. İtiraz eden bugüne kadar hiç çıkmadı (Katılımcı 13 (E, D, E, 15, 7)).*

*Kendinizi doğru anlatabildikten sonra da problem kendiliğinden ortadan kalkıyor. Mesela bir öğretmenimiz bize bu noktada bir baskı yaptığında onu ikna etmeye çalışıyorum (Katılımcı 16 (E, O, B, 10, 6)).*

*Mesela bir tanesi gelir hocam ben 25 yıllık öğretmenim artık birinci sınıf almak istemiyorum der. En çok karşılaştığımız problemlerden biri. Yasada bir karşılığı yok. Sadece şu yazar idare istediği sınıfı istediği öğretmene verir. Burada takdir yetkisini bize vermiş. Serbestsiniz yani istediğiniz kişiye verebilirsiniz. Biz sene başında öğretmenler kurulu toplantısı yaparız. Sonrasında da ben derim arkadaşlar özellikler şu sınıfı istiyorum şeklindeki taleplerinizi iletin diye. Herkesin memnuniyeti önemli. Bir insan okulda çalışırken orada memnun olmalı, mutsuz olmamalı. Geliyor 30 yıllık bazı arkadaşlarımız hocam ben 1. sınıf almak istemiyorum diyor. Bunun yanında 2-3 yıllık öğretmen de geliyor ben tecrübesizim ben de almak istemiyorum diyor. Ben ikisini alıyorum karşılıklı diyorum ki senin enerjin daha fazla senin enerjin daha az. Sen birinci sınıflarda daha verimli olursun biz de sana destek oluruz. Böylelikle tecrübesiz olanın gönlünü almış oluyoruz. Hocam 30 yıllık öğretmenimiz biraz daha yorulmuş biraz daha emek vermiş üst sınıflar onun için daha verimli olabilir. Takdir yetkimizi bu konuda böyle kullanıyoruz (Katılımcı 17 (E, S, E, 15, 10)).*

*Takdir Yetkisi Kullanıldığı Hatırlatılarak:* Katılımcılar kullandıkları takdir yetkisine bağlı olarak bir iç baskı ile karşılaştıklarında öncelikle açıklama, izah etme yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Bunun fayda vermediği durumlarda kendilerinin otorite olduğu hatırlatılarak takdir yetkisinin kendilerinde olduğunu ve bu yetkiyi istediği gibi kullanmakta özgür oldukları hatırlatılmakta.

*Bizim şimdi şöyle bir durumumuzda oluyor, takdiri kullandığın zaman eşit davranmış olmuyorsunuz. O da başka bir sıkıntı. Diyelim ki A kişisi falana şöyle davrandınız bana niye böyle davranmıyorsunuz diyebiliyor. Bu tür durumlarda anlatıyorum, onun mazeretinin daha ağır olduğunu söylüyorum. Öğretmen çok fazla ısrar edince de kendi mazeretinin de ağır olduğunu falan söyleyince de. Ben de onun gösterdiği performansla sizin gösterdiğiniz performans aynı değil demek zorunda kalmışım (Katılımcı 8 (E, SB, E, 17, 14)).*

*Okulumuzda çalışan İŞKUR personelleri var. Bunlardan hasta çocuğu ya da bebeği olanlar var bunlar zaman zaman bana gelip bir 10 dk., yarım saat ya da 1 saat çocuğu ile ilgilenmek için izin istediklerinde, ben bu beyanlarının doğruluğuna inanıp onları idare edebiliyorum. Sonra bir başka personel gelip işte o yalan söylüyor niye izin verdiniz diye bana gelebiliyor. Böyle durumlarda personeli karşımıza alıp tek tek anlatıyoruz eğer aynı durumda kendisinin de olması durumunda kendisine de inanacağımı ve izin vereceğimi anlatıyorum ve ikna etmeye çalışıyorum. Haaa ikna olmadıysa işime karışmaya çalışıyorsa sen işini yap sana söyleneni yap fazlasına karışma, ben kendi yetkimi kullanıyorum diyebiliyorum (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

*Yine de ısrarcı olunduğunda bazen hamilik rolüne girebiliyor, aba altından sopa göstermek zorunda kalabiliyorsunuz. Personel hiçbir zaman amiri ile ters düşmek istemez, her zaman bu kapıyı çalmak zorundadır. Bir Fransız atasözünün dediği gibi çıktığın kapıyı hiçbir zaman sert vurma bir gün geri dönmek isteyebilirsin. Bu kapı devamlı çalınacak bir kapı. Bizim nasıl öğretmenlerden beklentilerimiz varsa onların da bizden beklentileri olabiliyor (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

*Araştırmacının Gözlem Notlarından:* Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "takdir yetkisini kullandığı hatırlatılarak" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemi olmuştur:

*Müdür Bey okulumuzda özveri gösterip okul adına fazladan çalışma sergileyen öğretmenler için plaket vermeye karar verdi. Öğretmenlerin isimlerini belirlerken de müdür yardımcıları ile istişare etti. Plaket töreni cuma günü okul çıkışı yapıldıktan sonra anı akşam bir öğretmen arkadaşımız Müdür Bey'e kırıldığını, kendisinin de gayet özverili bir şekilde çalıştığını, ödülleri hangi kritere göre verildiğini anlayamadığını belirtti. Müdür yardımcıları verdikleri kararın doğruluğunu Whatsapp üzerindeki yazışmalar ile ispatlamaya çalışırken Müdür Bey ben öyle uygun gördüm ve verdim deyip tartışmayı bitirdi (Olay 30 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

Bu gözlem yukarıda verilen görüşme verisi ile örtüşmektedir. Okul müdürü takdir yetkisi kullanmasına yönelik olarak kendisine yöneltilen eleştirileri, takdir yetkisinin kendisinde olduğunu ve bunu istediği yönde kullanma noktasında özgür olduğunu ifade ederek cevaplamıştır.

*Mevzuatı Göstererek:* Katılımcılar kendilerine yönelen iç baskıları, yasa ve yönetmelikleri birebir uygulamayı önererek aştıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin baş etme mekanizmalarından katı kural takip etmeyi zaman zaman tercih ettikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin takdir yetkilerinin onların elinde ne denli önemli bir güç olduğunu gösterme adına güzel bir örnek olduğu düşünülmektedir. Çünkü mevzuatın hiçbir yoruma ve takdir yetkisine yer verilmeden uygulanması kimi zaman hedef kitlenin aleyhinde sonuçlar doğurabileceği burada da görülebilmektedir.

*Mesela şunu söyleyeyim bir çocuğun bu okuldaki işi bitmiş siz veliyi çağırmışsınız ona anlatmışsınız böyle böyle böyle bu çocuğun ortamının değiştirilmesi gerekir çocuğun da zarar görmemesi için diye. Veli ikna olmuyorsa işte o zaman şunu dersiniz tamam kardeşim ben resmi prosedür uyguluyorum o zaman (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9)).*

*İç baskılarda; daha önce söylediğim gibi insanoğlu biraz farklıdır. Kendisine daha fazla tolerans isteyebilir. Daha fazla olduğu zaman da adalet duygusu zedelenebiliyor. Toleransı herkese eşit seviyeye getirince halen de direniyorsa bu sefer herkese aynı mevzuatı göstermeye*



*başlıyorsunuz. Resmîyet ne ise onu uygulayacağımızı söylüyoruz (Katılımcı 19 (E, S, E, 17, 8)).*

*Araştırmacının Gözlem Notlarından:* Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "mevzuatı göstererek" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemi olmuştur:

*Müdür Bey özellikle öğretmenlerin derse zamanında girmeleri konusunda çok hassas olduğunu hem toplantılar hem de Whatsapp vasıtasıyla birçok kez dile getirmişti. Zorunlu durumlar ya da suistimaller dışında da öğretmenlere bu konuda pek bir uyarı yaptığı da gözlenmemiştir ancak bir öğretmen ki Müdür Bey'in daha önceden sevdiği, tanıdığı arkadaşlarından biri sürekli okula geç kalmaya başlayınca Müdür Bey duruma müdahale etmek istedi. Konu ile alakalı arkadaşını "bak ben senin arkadaşın olabilirim ama aynı zamanda buranın işleyişinden sorumlu bir müdürüm. Senin benim arkadaşım olman hasebiyle bu konuda daha hassas olman gerekirken bu konuda gevşek davranıyorsun. Eğer böyle devam edersen gerekeni yapacağım" dedi. Aradan geçen zamanda bir şey değişmeyince müdür bey tutanak tutarak gerekli yasal prosedürü işletti (Olay 18 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

Bu gözlem yukarıda verilen görüşme verisi ile örtüşmektedir. Okul müdürü takdir yetkisi kullanması yönünde kendisine gelen baskıları yasa ve yönetmelikleri hatırlatarak aşmaktadır.

### **3.4.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Takdir Yetkilerine Bağlı Olarak Karşılaştıkları Dış Baskılar ile Mücadeleleri**

Katılımcıların takdir yetkisi kullanımına bağlı olarak karşılaştıkları dış baskılar ile mücadelelerinin farklı bakış açıları içerdiği görülmektedir.

*Resmî Prosedürü Uygulayarak:* Katılımcılar kendilerine yönelen dış baskılar ile karşı karşıya kaldıklarında takdir yetkilerini kullanmayı tercih etmek yerine yasa ve yönetmeliklerde yazan kuralları katı bir şekilde takip etmeyi tercih ettiklerini ifade etmektedirler. Böylelikle kendilerine iletilen istekleri geri çevirmiş olabiliyorlar. Okul müdürlerinin bu davranışı da bir takdir yetkisi olarak değerlendirilebilir çünkü kendi istekleri dışında bir baskı ile karşılaştıklarında mevzuatı uygulamak da bir tercih olarak değerlendirilebilir.

*Mesela geçen sene dediler TÜBİTAK var çocukları Urfa'ya götürün. Neyse bir araç kiraladık. Bizim okullarımızın gelirleri bellidir, bir kantin geliri vardır başka da bir gelirimiz yoktur. Kendi imkanlarımızla bir araç kiraladık ve öğrencileri götürdük. Gidip, gezdik fakat gördük ki o projelerin aynısı ilçemizde de yapılıyor. Ödediğimiz parayı düşündüğümüzde, harcadığının*

zamanı düşündüğümüzde öğrencileri 90 kilometre uzağa götürerek bir riske girdik fakat değmediğini düşündüm. Yanlış olduğunu bu kadar insanın buraya taşınmasının doğru olmadığını düşündüm. Bir sonraki programda ben kendilerine yazı yazdım Okul Aile Birliğimizde imkan yok diye. Ya araç temin edin dedim ya da biz gelemeyiz dedim. Araç temin edemeyeceklerini bildiğim için yönetmelik çerçevesinde direnmeye çalışıyoruz (Katılımcı 6 (E, D, E, 16, 10)).

Mesela bir öğretmenimiz ile problem yaşadık gitti İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne. Şikayet ederken beni görevlendirme başka bir okula verin ben müdür ile anlaşamıyorum demiş. Beni aradılar dediler ki böyle bir dilekçe var. Ne yapalım? Ben dedim ki kesinlikle ben öğretmeni hiçbir yere vermiyorum. Ama dediler böyle bir olay olmuş ben de dedim ki o zaman siz dilekçeyi alın soruşturmayı başlatın kim haklı kim haksız de ortaya çıksın (Katılımcı 6 (E, D, E, 16, 10)).

Dış baskılar ile alakalı olarak da bazı dershaneler gelip burada deneme sınavı yapmak istiyor. Deneme sınavı yapabilirler diye izinleri var ellerinde. Yazıları var fakat sınıfa girip duyuru yapmalarına, istediklerini söylemelerine izin vermiyorum. Diyorum ki afişinizi asabilirsiniz, afişlerini asıyorlar. Ama sınıflara girmelerine izin vermiyorum. STK'lar geliyor, mesela biliyorsunuz Siyer Sınavı yapılıyor. Onlara da aynı şekilde davranıp hiçbir şekilde sınıfta tanıtım yapmalarına izin vermiyorum. Okullar buna izin verdikleri için gelip benden de istiyorlar ama ben kanaatimi bu yönde kullanıyorum. Eğer bu konuda ısrarcı olurlarsa onlara mevzuatı gösteririm. İznin var mı kardeşim derim (Katılımcı 8 (E, SB, E, 17, 14)).

Hedeflerimiz uyuşuyorsa zaten problem yok. Ama farklıysa benden talepte bulunan kişi ısrar ederse ben de onlara diyorum ki "bana yazı gönderin ben de yapayım." Çünkü diğer türlü inkar edebilir. Mesela geçen gün özel bir kurum aradı ve "okulunuzda deneme yapmak istiyoruz" dedi. Ben onlara "okulumuzda özel dershanelerin denemelerini yaptırıyoruz" dedim. Bunun üzerine benim amirlerimden biri telefon açtı ve "bu dershaneyi kırmayın, denemesini yapın" dedi. Ben de bunun üzerine "yazı yollayın yapayım" dedim. Çünkü yarın öbür gün bana söylerler ona niye yaptın bana niye yapmıyorsun diye (Katılımcı 9 (E, E, E, 17, 11)).

Okul aile birliği kantin yönetmeliği açık ve net bir şekilde yazar ki bir işletmeci bir kantini en fazla 5 yıl işletebilir. 5 yılın sonunda tekrar ihale yapılır, en yüksek teklifi verene kantin işletmesi verilir. Bizim okulumuzda da bizden önce kantin ihalesi yapılmıştır. 4 senedir de bizimle beraber kantinci arkadaşımız gayet iyi bir şekilde çalışıyordu. Fakat 5 yıl bitti. Yeniden ihale yapılması gerekiyor. Bunu duyan kantinci arkadaşımız yönetmelikte böyle bir şey olmamasına rağmen okul müdürü isterse bunu uzatabilir şeklinde bir düşünce ile taleplerde bulundu. Ne kadar memnun olsak da yönetmelik belli, kırmızı çizgiler belli. Bunun dışına çıkamayız. Arayan siyasiler olmadı mı oldu devlet büyüklerimiz aramadı mı aradı. Olaydan haberdar değiller. O yüzden kişinin beyanına bakıp arıyorlar. Arayan devlet büyüklerimize ben WhatsApp'tan ilgili yönetmelik ve evrakları paylaştım. Anlayış ile karşıladılar. Arayan başka arkadaşlarımız da oldu Bıkmadan usanmadan konuyu izah etmeye devam ettik. Çünkü kendilerine anlatılan çok farklı. Sağolsun biz anlattıkça karşı tarafta anlayış gösterdi. İşleten arkadaşımızda boşu boşuna uğraşmış oldu (Katılımcı 11 (E, SB, E, 17, 11)).

*Şimdi bazen dost, akraba, anne, baba diyoruz kırmıyoruz ama bu dönüp dolaşıp okulun aleyhine olacak şekilde sonuçlanabiliyor. Mevzuat bazen kurtarıcı olabiliyor ama bazen de sizi zor durumda bırakabiliyor. İşte orada takdir yetkisi kullanmak gerekiyor onun dışında kullanmamak gerekiyor (Katılımcı 19 (E, S, E, 17, 8)).*

*Araştırmacının Gözlem Notlarından:* Yukarıdaki görüşme verilerinden oluşturulan "resmi prosedürü uygulayarak" alt kategorisi ile ilişkili olarak araştırmacının şu gözlemi olmuştur:

*Okulumuz ilçe merkezinde olmakla birlikte konum itibariyle çarşıya, dükkan ve mağazalara uzak bir yerde bulunmaktadır. Etrafında çok fazla bina bulunmaması orayı ıssız kılmaktadır. Bu da çevreyi öğrenciler açısından tehlikelere açık bir hale getirmektedir. Öğle aralarında öğrenciler yine de dışarı çıkıp yemek yemek istiyorlardı. Müdür Bey tek başına öğle aralarında dışarı çıkma yasağı getirirse evleri yakın olan velilerden çok fazla şikayet alacağını düşünüyordu. Bu nedenle durumu Kaymakam Bey'e aktararak konuyla ilgili bir yazı gelmesini sağladı. Yazıda okul şartları göz önünde bulundurarak öğrencilerin okuldan çıkmalarının yasaklanabileceği yazıyordu. Müdür Bey bu yazıyı da referans göstererek şöyle bir talimat verdi. Öğle aralarında okul dışına çıkmak veli iznine bağlandı. Velisinden imzalı bir şekilde öğle aralarında dışarı çıkabilir diye dilekçe getirenler dışarı çıkabilir. Böylelikle tüm okulun öğle aralarında dışarı çıkarak tehlikelerle karşı karşıya kalmasının önüne geçti, hem de yaşanabilecek herhangi bir problem karşısında sorumluluğu veliye bırakmış oldu (Olay 16 (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9))).*

Bu gözlem yukarıda verilen görüşme verisi ile tutarlı gözükmektedir. Okul müdürü resmi prosedürü uygulayarak kendisine gelen baskıları aşmaktadır.

*Kararlı Bir Duruş Sergileyerek:* Katılımcılar, takdir yetkisine bağlı olarak karşılaştıkları dış baskıları dik ve kararlı durarak bertaraf ettiklerini ifade etmektedirler. Aksi durumun tutarsızlığa yol açabileceğini buna bağlı olarak da verdikleri kararın arkasında duramayabileceklerini belirtmektedirler. Kullandıkları takdir yetkisinin arkasında durarak kendilerini daha güçlü hissettikleri düşünülmektedir. Kullanmış oldukları takdir yetkisinden geri adım atmanın kendilerine yönelecek baskıları arttıracığı düşünülmektedir.

*Bu şehrin insanı tutarlı insanı seviyor. Ama birine öyle, birine böyle yaptığınız andan itibaren hepsi sizin için birer canavara dönüşüyor. Hemen kapınıza dayanıp sen falan kişiye böyle yaptın bana niye böyle yapmıyorsun diye. Sosyolojimiz bu. Bunun üstesinden gelme yolu ise sizin bir profilinizin, bir duruşunuzun olmasıdır (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Şöyle bir örnek vereyim; İŞKUR elemanları atanıyor. Atandıktan sonra bunlar kendilerine referans buluyorlar. Gidelim orada iş yapmadan oturalım. Şimdi ben bunu nasıl aşıyorum anlatayım size. Bunlar okula geldiğinde müdür yardımcımıza da talimat verdim bensiz başlatmayın diye. Çağırıyorum diyorum ki benim işim bu, okulum büyük, sabahtan akşama kadar temizlik yapacaksın. Başka şansınız yok, taviz de vermem. Böylelikle gözlerini korkutuyorum. Gözleri korkan kişi kendine başka bir yer buluyor. Bakıyor ki ben çok ciddiğim daha burada başlamadan kendine başka bir yer buluyor. Süreç içerisinde çalışanlar okulda kalıyor zaten çalışmayanlar da çekip gidiyor. Ben bu sorunu bu yöntemle çözüyorum (Katılımcı 3 (E, SB, E, 20, 5)).*

*Öncelikle çok kararlı olmak lazım. Siz kararlı değilseniz, çelişkili kararlar verirseniz sizin inandırıcılığını kalmaz. Kararlı ve tutarlı olacaksınız. Süreç içerisinde herkes ikna olur. Tabii herkesi ikna etmek çok zor fakat sonuçta şu insanlar başarılarınızı gördüğü anda size olan tepkileri azalıyor (Katılımcı 3 (E, SB, E, 20, 5)).*

*Kısmen buranın yerlisi olmamız birçok şeyin önüne geçiyor. Kısmen tecrübeniz bazı şeylerin önüne geçiyor. Bazen de dik duruşunuz kararlı duruşunuz (Katılımcı 11 (E, SB, E, 17, 11))*

*Öğrencimiz üst üste suç işleyerek karşımıza geldi. Israrla hatalarını yapmaya devam ettiği için biz de bu öğrenciyi okuldan çıkarma kararı aldık. Okul değişikliği yapılması için ilçe disiplin kuruluna sevk edildi. Bununla ilgili de birçok yerden telefon aldık. Gerek feodal yapıdan, gerek siyasal yapıdan birçok telefon geldi. Hocam böyle bir durum var bu öğrenciyi okulda tutun diyorlar. Biz de izah ediyoruz hatta diyorum ki bu öğrenci kendisine disiplin cezası verdikten sonra arkadaşlarının, öğretmenlerinin önünde kendisini şikayet ettiğini düşündüğü öğrencinin boğazına yapışarak küfürler savurdu. Şimdi ben bu öğrenciyi okulda tutarsam bu okulda müdürlük yapamam, disiplini sağlayamam. Bir öğrenciyi kazanayım derken 700-800 öğrenciyi kaybedemem. Bunun dememize rağmen hala karşımıza geçip ya hocam idare et diyorlar. Ben orada şunu söyledim ya ben giderim ya bu öğrenci gider. Bu baskılar olmasına rağmen biz okul idaresi olarak geri adım atmadık o öğrencimizi başka bir okula gönderdik. Verdiğiniz kararın arkasında durmanız gerekir (Katılımcı 12 (E, TA, E, 18, 9)).*

*Geçenlerde biri daha aradı ben falan partinin teşkilatındanım. Bir personel işe başlayacak sizin okulda İŞKUR üzerinden fakat okula gelmeyecek diyor. Ben de dedim ki çarşamba günüydü aradığında. Cuma gününe kadar gelmezse başlamadı diye yazısını yazıyorum dedim ve üzerine kapattım fazla uzatmadan. Neye güveniyorum böyle yaparak bilmiyorum. Burada dayak da yiyebilirsiniz böyle yaparak ama yaptığım şey doğruysa o an böyle farklı bir cesaret geliyor. Kendi ilkelerim üzerinden kararlar alıyorum ikili ilişkilere girmiyorum bu şekilde. Burada dış baskılar çok oluyor (Katılımcı 20 (E, S, E, 19, 15)).*

**İkna Etmeye Çalışarak:** Katılımcılar kullandıkları takdir yetkilerine bağlı olarak karşılaştıkları dış baskılara konuşarak, ikna etmeye çalışarak karşılık verdiklerini ifade etmektedirler. Katılımcılar kendilerine baskı yöneltten kişilerin üslubunun önemli olduğunu vurgulamakta. Yanlış bir üslup ile karşılaşıldığında ikna etmeye

çalışmadıklarını ifade etmektedirler. Katılımcılara metazori uygulandığında, bunun işe yaramadığı anlaşılmaktadır.

*Her okulun sürekli devamsız öğrencileri olur. Siz çalışmanızı yapıyorsunuz ilgili sınıf öğretmeni ve müdür yardımcısı üzerinden veli okula geliyor ya da ev ziyareti yapıyorsunuz. Veli şunu diyor ısrarla çocuk okula gelmek istemiyor. Hatta bir şekilde çocuğu okula getiriyorsunuz ancak çocuk 3 saat 5 saat ya da 3-5 gün geldikten sonra yine gelmemeye başlıyor. Üst yönetim kazandırın diyor ve siz de kazandırma adına her şeyi yapıyorsunuz ancak çocuk gelmiyor. Biz de orta noktayı bulma adına diyoruz ki çocuğun 15 yaşına gelmişse açıktan okusun deyip onu yönlendiriyoruz, yardımcı oluyoruz (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

*Şimdi şöyle; insanlar sizin iyi niyetinizi, taş üstüne taş koyduğumuzu gördüğünde pek bir baskı göstermiyorlar. Ama farklı durumlar da yaşayabiliyoruz. Bizim sınıflarımız 35 metrekare sabah sınıflarımız 15 kişi öğlen sınıflarımız ise 25 kişi. Dolayısıyla öğlen sınıflarımız daha revaçta. Telefonlar geliyor bizimkini de al ne olacak sanki diye. Eğer üslup tehditkar ise elinden geleni ardına koyma diyorum. Eğer üslup yapıcı ve ricacı ise ikna etmeye çalışıyorum (Katılımcı 16 (E, O, B, 10, 6)).*

*Sene başında öğretmenlere listeleri vermeden evvel gelen ricaları kırmamaya çalışıyoruz. Fakat listeler çıktıktan sonra kim ararsa arasın değişiklik yapmayacağız diye karar aldık. İlçe Milli Eğitimden aradılar bu iş için. Ben doğal olarak yok dedim, ikna etmeye çalıştım. Fakat ikna olmamışlar (Katılımcı 20 (E, S, E, 19, 15)).*

*Her An İstifa Edebilir Olduğunu Göstererek:* Katılımcılar verdikleri cevaplar ile güçlerini buldukları makamdan almadıklarını, istedikleri zaman bu makamları bırakabilmenin rahatlığı içerisinde olduklarını karşı tarafa ileterek baskılara karşı koyduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların takdir yetkisinin kendilerine verilmiş bir hak olduğunun farkında oldukları, buna binaen istifa kozunu ortaya koyarak aslında gayrı resmi bir işlem yapmadıkları yapmaları durumunda da baskı yapan kişilerin ellerinden geleni yapacaklarını bildikleri düşünülmektedir.

*Ben gücümü koltuktan almayacağım gücümü hizmetten, adaletten alacağım diyorsan eğer biri sana baskıyla bir şeyler yaptırıyorsa istifa edebiliyor olman lazım. Ama ben illa müdür olacağım bu koltukta oturacağım dediğin anda hizmet yapamazsın (Katılımcı 3 (E, SB, E, 20, 5)).*

*İŞKUR elemanı veriyorlar okula. Sonra okula bir telefon geliyor çok güçlü birinden bu arkadaş orada gözükecek ama orada çalışmayacak diye. Şimdi bu çok zor bir durum. Çünkü telefon eden kişiye gücünüz yetmez feodal yapı burada çok baskın, siz de biliyorsunuz. Ben olsam ne yaparım bilmiyorum belki üst amirlerimle paylaşırım ama adaletsiz bir karar vermektense istifa etmeyi tercih ederim herhalde (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

### 3.5. TEMA 5 : SİYASA YAPICILARDAN BEKLENTİLER ve ÖNERİLER

Katılımcıların takdir yetkilerine bağlı olarak karşılaştıkları baskılar ile mücadeleleri ortaya çıkarma adına 1 adet soru sorulmuştur. Yapılan analiz sonucunda bu temanın kendi içinde 2 kategori ve 10 alt kategori barındırdığı anlaşılmıştır. Belirtilen tema, kategori ve alt kategoriler Tablo 11'da gösterilmiştir.

Tablo 11: Siyasa Yapıcılardan Beklentiler ve Öneriler

Tema	Kategori	Alt Kategori
Siyasa Yapıcılardan Beklentiler ve Öneriler	Beklentiler	Yerel Şartlar Gözetilmeli
		Yetkiler Genişletilmeli
		Takdir Yetkisi Alanları Yönetmelikler ile Belirlenmeli
		Üst Yönetim Tarafından Müdahale Edilmemeli
		Yetki Sorumluluk Dengesi Gözetilmeli
		Takdir Yetkisinin Hukuki Sorumluluğu En Aza İndirilmeli
	Öneriler	Denetim Olmalı
		İdareciler İyi Seçilmeli
		Müdür Öğretmenini Seçebilmeli
		Takdir Yetkisi Sınırlandırılmalı

#### 3.5.1. Okul Müdürlerinin Siyasa Yapıcılardan Beklentileri

Katılımcıların takdir yetkisi ile ilgili siyasa yapıcılardan beklentileri farklı bakış açıları içerdiği görülmektedir. Yapılan analizde bu kategorinin 6 adet alt kategori barındırdığı tespit edilmiştir.

*Yerel Şartlar Gözetilmeli:* Katılımcılar takdir yetkisinin herkeste eşit oranda olmaması gerektiği, yerel şartlar gözetilerek bazı bölgelere daha fazla takdir yetkisi verilmesi yönünde görüşlerini paylaşmışlardır. Her bölgenin kendine has durumlar ile mücadele ettiği, bu nedenle ihtiyaçların göz önünde bulundurularak takdir yetkisinin artırılması gerektiği ifade edilmiştir. Katılımcıların, özellikle mevsimlik

işçi olarak çalışmak durumunda kalan öğrenciler ile ilgili olarak siyasa yapıcılardan beklentileri olduğu anlaşılmaktadır.

*Her şeyi yönetmeliklerle, kanunlarla yönetemezsiniz. Kanunları, yönetmelikleri düşünün bunları uygularken Şanlıurfa'nın İstanbul'un İzmir'in şartlarını göz önünde bulundurmanız gerekir. Mutlaka yerinde gözetilmesi gerekir (Katılımcı 1 (E, C, E, 21, 9)).*

*Kesinlikle bölgesel farklılıkların dikkate alınması gerekir. Burada mevsimlik işçi olarak giden öğrencilerimizin sayısında müthiş bir artış var. Bu onların geçim kaynağı. Bunun ile ilgili bize inisiyatif verilmesi gerekir. Ben çok rahat bir şekilde öğrencimin devamsızlıktan da sınava girmekten de kalmaması yönünde adımlar atabilmeliyim (Katılımcı 12 (E, TA, E, 18, 9)).*

*Ülkemiz çok büyük bir ülke farklı bölgeler, farklı coğrafyalar ve farklı iklimler var. Takdir yetkisinin illere bırakılması ancak illerde de liyakat sahibi insanların olması gerekir. Mesela geçen gün açıklanan yeni akademik takvim. Bunu Ankara'da, İstanbul'da çok rahat uygularsınız ama burada sıkıntı. Çünkü biz zaten öğrenciyi ekim sonu zor topluyoruz. Öğrenci gelecek iki hafta sonra tatil ya da Nisan sonu gibi mevsimlik işçiler gidiyor. Nisan da tatil yapınca bir daha gelmez o öğrenci okula. Böyle kararlar alınca bölgesel farklılıkları göz önünde bulundurmak gerekir diye düşünüyorum. Ben Urfa'nın sorunları ile ilgili konuşuyorum başka bölgelerde ne gibi sorunlar vardır bilemiyorum. Bana göre bölgeler incelenip ona kararlar alınırsa bence eğitim öğretimde kalite daha da artacaktır diye düşünüyorum (Katılımcı 15 (K, E, E, 18, 9)).*

*Bir kanun ya da yönetmelik değişikliği yapacaklarsa bunu taşrada çalışan, sahada çalışan kişiler ile de konuşmaları lazım. Demin bahsettik buranın feodal yapısı var sizin Ankara'da aldığınız bir kararı burada uygulamanız pek mümkün olmayabiliyor. He kesimden, bölgeden insanları alacaksınız... Her bölgenin kendine has takdir yetkisi olmalı (Katılımcı 17 (E, S, E, 15, 10)).*

**Yetkiler Genişletilmeli:** Katılımcılar tarafından, kanun ve yönetmeliklerde kendilerine tanınan yetkilerin yeterli gelmediği, bu nedenle takdir yetkisi kullanmak zorunda kalındığı ifade edilmektedir. Yetkilerin artırılması durumunda aldıkları kararları daha rahat bir şekilde açıklayabilecekleri ifade edilmektedir.

*Yetki genişliği istiyoruz (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Araştırmacı: Peki şu an sahip olduğunuz yetkiler yeterli gelmiyor mu?*

*Kanunlarımız yönetmeliklerimiz eksik. Kanunda ve yönetmelikte olmadığı zaman takdiri yetkimizi kullanıyoruz. Kanunlar ve yönetmelikler ihtiyaçları karşılayamıyor, ihtiyaçları karşılayamadığından takdir yetkimizi kullanıyoruz (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Araştırmacı: Doğru mu anlıyorum kanunlar ve yönetmelikler o kadar geniş olmalı ki bizim takdir yetkisi kullanmamıza fırsat bırakmamalı?*

*Tabi tabi sonuçta kötü niyetli insanlar da var. Mesela ben görmüşüm bazı idareciler sırf egosunu tatmin etmek için takdir yetkisini kullanıyorlar. Beş parmağın beşi bir değil. O yüzden her zaman biz diyoruz idarecilerin merhametli olması lazım. Vicdanlı olması lazım diye (Katılımcı 5 (E, D, E, 22, 15)).*

*Bir de mesela uç örnek olacak ama öğrenci, okul-veli işbirliği içerisinde okula kazandırılmıyorsa, okul müdürü yardımcısı rehber öğretmen ve veli ortak bir karar alabilmeli bu öğrencinin açık öğretime yönlendirilmesi hususunda. Takdir yetkisi artırılmalı ancak okul müdürleri de ellerini vicdanına koyup karar vermeli (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

*Mesela biraz önce izinler ile ilgili konuştuk. Ben personelime bir saat ya da bir gün izin verme hakkına sahip olmalıyım. Yine yazılı olmalı ama bu hak bende olmalı. Mesela öğretmenin morali bozuktur, motivasyonu düşüktür, derse giremeyecek durumdadır, girse belki zarar verecek. Ben bu öğretmeni dinlendirebilmeliyim. Bir başka örnek bu okulun yıllık bütçesi 15 bin TL o da kantin geliridir. Zaten yetmiyor bir de bana bunun hesabını sordukları zaman kendimi değersiz hissediyorum, bu konuda değerli hissetmek istiyorum. Öğretmene ders verirken kardeşim ben sana şu şu nedenlerden dolayı ders vermiyorum deme hakkına sahip olmalıyım (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

**Takdir Yetkisi Alanları Yönetmelikler ile Belirlenmeli:** Katılımcılar takdir yetkisi kullanılabilir alanların yasa ve yönetmelikler ile belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin bu alanların belirlenmesi ile kendilerini daha güvende hissedecekleri düşünülmektedir. Çünkü okul müdürlerinin kullandıkları takdir yetkisi sonrasında gelebilecek baskı, tehdit ve olumsuz eleştirilere karşı yasa ve yönetmelikleri gösterebilecekleri düşünülmektedir.

*Yönetmelikler yazılırken takdir yetkisi kullanabileceği yerler kesinlikle belirlenmelidir. Bu rahatlık bende olmalı. Kullandığım zaman bana hiçbir baskı olmayacak, soruşturma olmayacak ya da herhangi bir kanuni sıkıntı olmayacak (Katılımcı 12 (E, TA, E, 18, 9)).*

*Bizim yönetmelik dışında da, yönetmelik biraz daha güncelleştirilerek, esnetilerek, okulda öğretmen ve idarecilerin karşılaşabileceği sıkıntılar yönetmelik içerisine alınarak yetki verilmesi gerekir (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

*Öğrenci hastalandı ambulans çağırdınız yolda bir kaza olduğu zaman birileri size sorabiliyor niye gönderdin diye. Aslında bazı şeyler kağıtta kitapta sınırlı olsa da ona göre davransak daha iyi olur bence (Katılımcı 15 (K, E, E, 18, 9)).*



*Üst Yönetim Tarafından Müdahale Edilmemeli:* Katılımcılar takdir yetkilerine üst yönetim tarafından müdahale edilememesini beklemekteler. Okul müdürlerinin takdir yetkilerini daha etkili kullanabilmeleri ve daha özgür karar alabilmeleri için okul yönetiminin aldığı kararlara saygı duyulması gerektiği düşünülmektedir. Bu tip baskı ve telkinler okul müdürlerinin itibarını zedelediği düşünülmektedir.

*Bence okulun idaresi okuldaki işleri en iyi bilen kişilerdir. Sınıfta da öğretmen durumu en iyi bilen kişidir. Dışarıdan kalkıp okulun içişlerine karışıldığı zaman işler bozulur, zincirin halkası kopar. Dediğim gibi bugün bir öğretmene takdir yetkisi kullanılıyorsa ya özel durumundan dolayıdır ya da çok özverili çalıştığından dolayıdır. Ama özel durumu olmayan ya da özverisi olmayan bir öğretmene takdir yetkisini kullanmadığınız zamanda gerek siyasilere gerekse üst yönetimden, güç odaklarından baskılar gelebiliyor okul idaresine. Fakat bu da ters tepiyor. Hak edene o takdir yetkisinin kullanamıyorsunuz (Katılımcı 4 (E, S, E, 19, 6)).*

*Kişi takdir yetkisini kullanırken müdahil olunmamalı. Çünkü bazen çalışmanız vereceğiniz cezayı hak ediyor, ona o cezayı vermeniz gerekiyor. O cezayı verdiğinizde diğer çalışanlar örneğin 60 kişinin 59'u bunu görüyor ve o davranışı yapmaktan sakınıyor. Fakat siz o cezayı veremediğinizde ya da verdikten sonra kişinin çevresini (siyasi ayak vs.) kullanarak o cezayı kaldırmaya yönelik davranışları gösterdiklerinde sizi çiğnemiş olurlar. Bu durumda hiçbir şekilde buna müdahale edilmemesi gerekiyor (Katılımcı 17 (E, S, E, 15, 10)).*

### **3.5.2. Okul Müdürlerinin Siyasa Yapıcılara Önerileri**

Katılımcıların takdir yetkisi ile ilgili siyasa yapıcılara önerileri farklı bakış açıları içerdiği görülmektedir. Yapılan analizde bu kategorinin 4 adet alt kategori barındırdığı tespit edilmiştir.

*Denetim Olmalı:* Katılımcılar takdir yetkisinin mutlaka denetim altına alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Takdir yetkisi kullanımına bağlı olarak keyfiliğin ve adaletsizliğin önüne geçebilmek için denetimin olması gerektiği düşünülmektedir. Katılımcılar bir yandan takdir yetkisinin genişletilmesini isterken diğer yandan bunun denetim ile sınırlandırılmasını istemektedirler.

*Takdir yetkisini bir çerçeve çizerek yine de genişletebilirler. Ama dediğim gibi denetim de olmalı. Ama Herkesin başına bir polis dikmek de olmuyor. Bazen Müfettişler falan geliyor onlar da yetersiz kalıyor. Bu sene ilçemize geldiler 27-28 lisemiz var iki üç tanesini denetleyip gittiler. Sayıları yetersiz olduğundan denetleyemiyorlar. Bence denetimin olması şarttır (Katılımcı 7 (E, D, E, 15, 7)).*

*Denetimin mutlaka olması gerektiğini ama yönetmelik noktasında kabul edilebilir durumlarda yöneticilerin takdir yetkisinin olması gerektiğini*

*düşünüyorum. Her alanda takdir yetkisinin artırılması gerektiğini düşünüyorum ama denetim de mutlaka olmalı (Katılımcı 10 (E, S, E, 20, 14)).*

*Araştırmacı: Peki Hocam yetkiyi arttırıp vicdanlara bıraktık diyelim vicdan konusunda sıkıntılı olan müdürler de var bu yetkiyi kötüye kullanmaz mı bunu nasıl önleriz.*

*Kullanırlar doğru bunu da sıkı bir denetim ile önleriz (Katılımcı 14 (E, E, E, 19, 7)).*

**İdareciler İyi Seçilmeli:** Katılımcılar takdir yetkisinin kullanımında idarecilerin yetkinliğinin çok önemli olduğunu, bu nedenle idarecilerin seçiminin çok önemli olduğunu vurgulamaktalar. Tecrübe ve liyakat sahibi insanların elinde takdir yetkisinin çok olumlu sonuçlar doğuracağı ifade edilmektedir. İdareci seçiminde liyakate önem verilmediği takdirde takdir yetkisinin suistimallere açık bir şekilde kullanılabileceği düşünülmektedir.

*Çok iyi idareci seçmek lazım. Çok sağlam yetişmiş idareci. Mesela evli bekar idareci arasında bile fark oluyor. Mesela evli idareci çocuğa nasıl davranılması gerektiğini daha iyi bilebiliyor. Bunlar bile hepsi etkileyebiliyor. Evli bir idareci bir bebeğin sabaha kadar uyutmadığını bildiğinden Bu nedenle geç kalan öğretmene biraz daha müsamahalı olur. Ama bekar öğretmen bilmez bunu. Saha çok farklı (Katılımcı 3 (E, SB, E, 20, 5)).*

*Takdir yetkisinin doğru kullanabilmek için yapılması gerekenlerden bir tanesi doğru yöneticiler atamaktır (Katılımcı 3 (E, SB, E, 20, 5)).*

*Örneğin bir atama olacaksa liyakate, ehliyete önem verilmesini istiyorum. Bunun bir sistem olarak oturması gerekir Avrupa'daki gibi (Katılımcı 20 (E, S, E, 19, 15)).*

**Müdür Öğretmenini Seçebilmeli:** Katılımcılar takdir yetkisi ile ilgili olarak siyasa yapıcılara müdürün öğretmenini seçmesi yönünde önerilerde bulunmuştur. Katılımcılar böylelikle yetki sorumluluk dengesinin kurulacağını ummaktadır. Başarısızlık durumunda sorumluluğu gerçek sahibine verme adına önemli olduğu düşünülmektedir.

*Seçmeliyim, seçmediğim öğretmenler topluluğu ile eğitim yapmam isteniyor ve bu okulun başarısı da ölçülürken bunlara dikkat edilmeden başarısı ya da başarısızlığı bana mal ediliyor. Burada bir haksızlık var. Benim coğrafya öğretmenim coğrafyanın c sinden anlamıyor. Ne yapayım ben o coğrafya*

*öğretmenini kendim tercih etmemişim. Buraya getiren ben değilim. Kısaca kendi öğretmenini kendim seçebilmeliyim. En azından %50 sahip olmalıyım bu takdir yetkisi bende olmalı (Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 14)).*

*Proje okullarında olduğu gibi öğretmeni seçme gücüne sahip olabilmeliyim. Eğer bir yarışın içindeysen personelimi seçme hakkına da sahip olabilmeliyim. Gerektiğinde hocam kusura bakma ben seninle çalışmak istemiyorum diyebilmeliyim (Katılımcı 18 (E, T, E, 17, 12)).*

**Takdir Yetkisi Sınırlandırılmalı:** Katılımcılar okul müdürlerinin takdir yetkisinin sınırlanması gerektiğini düşünüyorlar. Takdir yetkisinin fazla olduğunu ve bu haliyle zararlı olduğunu düşünüyorlar. Katılımcılar, mevcut sistemde idarecilerin liyakat ve tecrübe kriterlerine göre seçilmediğini düşündüğünden, takdir yetkisinin mevcut haliyle kötüye kullanılabileceğini ve sınırlandırılması gerektiğini ifade etmektedirler.

*Bence sınırlandırılmalıdır diye düşünüyorum, fazla olmamalı. Bununla ilgili kafa yorulduğunda hangi alanlarda kullanılmasının uygun olduğu görülebilir. Örnek mazeret izni.Bazı konularda sınırlama yapılabilir yani (Katılımcı 8 (E, SB, E, 17, 14)).*

*Ashında bu yönetmelik ve kanunlar hazırlanırken takdire yer bırakmamak adına bazı düzenlemeler yapılabilir. Açık uçlu olduğu zaman herkes farklı hareket ederse (Katılımcı 19 (E, S, E, 17, 8))...*

## SONUÇ

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### *Birinci Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma:*

Mevcut araştırmada okul müdürlerinin takdir yetkisini ilişkin tanım, düşünce, değer ve varsayımları ortaya çıkarılmıştır.

Okul müdürlerinin takdir yetkisine ilişkin tanımlarına bakıldığında, literatürdeki takdir yetkisi tanımlarının ortak özellikleri ile örtüştüğü görülmektedir. Okul müdürlerinin, takdir yetkisinin literatürdeki tanımlarından ziyade takdir yetkisinin özelliklerine vurgu yaptıkları görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürlerinin takdir yetkisi tanımlarında öne çıkan özellikler; inisiyatif içermesi, kanunda bulunan boşlukları kapatması, kanunu yorumlamaya yardımcı olması, mevzuatta belirlenen sınırlar içinde hareket etme imkanı tanınması, daha önce uygulaması olmayan bir konuda karar vermeyi içermesi olarak sıralanabilir. Literatürde takdir yetkisi ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Onlardan birkaçı ise şöyledir: “Takdir yetkisi, belirli koşullarda idarenin şu ya da bu yönde hareket etme serbestliğinin, gücünün, olanağının bulunmasıdır.”(Giritli, Bilgen ve Akgüner, 2006), “Sayısız ve çok çeşitli ihtiyaçlara muhtelif faaliyetlerde cevap vermek mecburiyetinde bulunan idareye, tasarrufun sebebini veya konusunu yahut icra zaman ve mekanını tayin konusunda bir serbesti bir takdir kudret ve selahiyeti tanınabilir. İşte bazı hallerde kanunların, hükümler sevk etmeyerek bırakmış oldukları bu serbest saha, takdir selahiyetinin sahasını ve idarenin böyle hallerde ihtimallerden ve şıklardan birini tercih edebilmesi de takdir kudret ve selahiyetini teşkil eder.”(Onar,1966), “Takdir yetkisi belli olguların varlığı halinde, idarenin serbestçe ya da mevcut seçeneklerden birini, uygun gördüğünce tercih ederek karar alabilme imkanındır.”(Yayla,1964), “Takdir yetkisi, kamu görevlileri için, hukuk tarafından onlara resmi olarak bazı durumlarda kendi vicdani kanaatlerine ve iradelerine göre başkalarının vicdani kanaati veya düşünceleri tarafından sınırlanmaksızın hareket etme iktidarı veya hakkı anlamına gelir.” (Yıldırım, 2005)

şeklinde değişik tanımlar yapılmıştır ancak yapılan tanımların üzerinde birleştiği nokta, idareye verilen yetkinin nasıl kullanılacağına mevzuatta açıkça gösterilmemiş olması, bir eylem ya da işlem yapılmasında kanunen geçerli birden fazla yol bulunması ve idarenin bu yollardan dilediği birini seçebilmesidir.

Okul müdürlerinin tanımlarında öne çıkan kavramlardan biri olan inisiyatif kelimesidir. İnisiyatif kavramı, çalışanların kendi oluşturdukları amaçlarla, rol gerekliliklerinden öte sorumluluklar alarak kendi bireysel performanslarını ve örgütlerinin etkililiğini artırmalarına odaklanan bir kavramdır (Akın, 2014). Okul müdürünün rolleri de örgütte yapılması gereken işlerin neler olduğu ve bu işlerin yapılma biçimiyle ilgili konulmuş bir dizi kuraldan oluşmaktadır. Bu rol tanımlarının bazıları çok açık yönergeler biçiminde ifade edilirken bazıları ise oldukça belirsiz bir nitelik arz etmektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Bu belirsizliklerin ortadan kaldırılması adına okul müdürlerinin inisiyatif kullandıkları, inisiyatif kullanabilmeleri için de takdir yetkisine ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin takdir yetkisinin tanımlarken öne çıkardıkları bir diğer özellik ise takdir yetkisine duyulan ihtiyaçtır. Görev ve yetki tanımlamalarının dışında kalan bazı durumlarda, takdir yetkilerini kullanarak kanunu yorumlamak zorunda kaldıklarını ve böylelikle kanunda yer alan bazı boşlukları doldurduklarını ifade etmektedirler. Miller ve Rowan (2006) eğitimin rutin olmayan bir iş olduğunu birtakım belirsizlikler içerdiğini belirtir. Onar'a (1966) göre de devletin faaliyetlerinin her gün artması, görülecek hizmetlerin gittikçe belirsizleşmesi ve teknik bilgi ve konulara ihtiyacın artması yönetime takdir yetkisinin tanınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu belirsizlikler ve talepler karşısında, kanunların yönetimin hareketlerini bütün ayrıntısıyla düzenlemesine, yönetimin harekete geçeceği bütün eylemleri önceden belirlemesine, her durumda kabul edilecek hareket biçimini belirtmesine olanak yoktur. Yönetimin karşılaştığı durumları önceden takdir ve tahmin edememesinden ve bu nedenle hangi durumlarda ne şekilde hareket etmesi gerektiği ayrıntılı bir şekilde tayin ve tespit etmeyerek, genel ilkeler koymakla yetinmek zorunda bulunmasından dolayı yöneticiler takdir yetkisini kullanırlar (Onar, 1966). Kanun koyucunun idareye takdir yetkisi vermediği düşünülürse, kanun koyucunun çıkaracağı pek çok kanunun uygulanması mümkün olmayacak ve idare

de belli bir faaliyette bulunma zorunda olsa bile, yetkisi bağılı olduğundan herhangi bir davranışta bulunamayacaktır. Ayrıca kanun koyucu da kanunları hızla değişen şartlara uydurabilmek için sık sık değiştirmek zorunda kalacaktır. Bu durum yasama organının yapısı dolayısıyla yavaş işlemesi sonucu belli bir gecikme ile mümkün olacak ve böylece değişen şartların gerektirdiği tedbirler zamanında alınamayacaktır. Bütün bu sebeplerle takdir yetkisi, dinamik bir toplumun ihtiyaçlarına uygun ve etkili bir idari faaliyeti mümkün kılmakta, hukuk devletini zedelememekte, bilakis hukuk devleti ilkesinin bir tamamlayıcısı olmaktadır (Günday,1982)

Okul müdürleri takdir yetkilerini kullanırken belli sınırlar içinde hareket etmek zorunda olduklarını ifade etmişlerdir. Takdir yetkisini kullanırken keyfi davranamayacaklarını, bunun mutlaka yasal bir dayanağının olması gerektiğini vurgulamaktalar. Literatüre bakıldığında da her ne kadar idarenin yüklendiği görevleri yerine getirmek için takdir yetkisine sahip olması gerektiği genel kabul görmüş olsa da bu kesinlikle idarenin keyfi hareket edebileceği anlamına gelmemektedir. İdare, takdir yetkisini dilediği gibi değil, işin gereğini takdir suretiyle kullanmak zorundadır. Nitekim Danıştay bir kararında, idarenin takdir yetkisini “nesnel ölçütler içinde yasal amaca ve kamu hizmetinin gereklerine uygun biçimde kullanabileceğini” söylemek suretiyle bu durumu açıklığa kavuşturmuştur (Danıştay 24.04.1978 gün ve E.977/1349, K.987/955 sayılı karar, 2020). Takdir yetkisi idarenin hukuka bağılılığına bir istisna teşkil etmemektedir. Danıştay da bir kararında, “Kamu hizmetlerini düzenleyen hukuk kurallarının, bu hizmetleri bütün ayrıntıları ile gereği gibi düzenlemesi mümkün olmayan hallerde, idarelere hukuk kuralları içinde bir hareket serbestisi tanınması zorunludur. Bu serbestinin idarenin hukuka bağılılığına istisna teşkil etmeyeceği açıktır.”(Danıştay 26.03.1970 gün ve E.969/4331, K.970/1004 sayılı kararı, 2020) diyerek bu hususa vurgu yapmıştır. Aynı şekilde Dworkin (1979, akt:Heilmann, 2006), de takdir yetkisini bazı kısıtlamalarla sınırlandırılan bir seçenek olarak görmektedir. Kişi belirli bir otorite tarafından belirlenen standartlara konu olan kararları alma yetkisine sahip ise takdir yetkisine de sahip olduğunu belirtir. Meseleyi daha iyi anlatabilmek için çörek(doughnut) benzetmesini kullanır. Takdir yetkisini çöreğin ortasındaki deliğe benzetir. Takdir yetkisi, çevresini saran sınırlayıcı alan dışında da mevcuttur.

Okul müdürleri takdir yetkisini tanımlarken daha önce uygulaması olmamış konularda takdir yetkisine ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Eğitimin açık bir sistem oluşu ve kendine has özellikler barındırması sebebiyle okul müdürlerinin yeni durumlar ile karşılaşabilme olasılığı yüksektir. Okul müdürleri böyle durumlar ile karşılaştıklarında kanunun kendilerine izin verdiği sınırlar içinde bir seçim yapma haklarının olduğunu ifade etmişlerdir. Yaylacı ve Aydoğan'a (2006) göre de Hukuk, yönetime daha önce uygulaması olmayan bir konuda seçme hakkı tanır. Kanunun herhangi bir hüküm koymadığı durumlarda yönetici, kendi görüş ve düşüncelerine göre hareket eder. Yönetime böyle bir yetkinin tanınmasının gerekliliği konusunda görüş birliği olduğu ifade edilmektedir. Okul müdürleri ve öğretmenler işlerinin doğası gereği (öğrencileri eğitmek) rutin olmayan kompleks bir iş yapmaktadırlar. Dolayısı ile rutin olmayan kompleks işlerin başarılı olarak yapılabilmesi ancak rutin olmayan profesyonel uzman kararların yerinde anında etkin bir şekilde alınması ile mümkündür. Burada standart rutin kural ve prosedürlerin yerine işi yapan uzmanların beceri/bilgisinin (diploma vs profesyonel etik) standart olması ile eğitim öğretim sürecinin kontrol edilmesi sağlanır. Okulların bu kendine has durumunu Mintzberg (2013) profesyonel bürokrasi olarak tanımlar. Yine burada okullar, yapılan işin doğası gereği (girdi kontrol edilemediğinden standart çıktı beklenemiyor) merkezden üretimin ve ürünün kontrolünün zor olduğu gevşek bağlı sistemler olduğundan tek kontrol mekanizması yönetici ve öğretmenlerin profesyonel olması, işlerini iyi biliyor olması (diploma, eğitim, sertifika vb.) yani liyakatli olmasıdır. Nitekim katılımcılar da kilit kavram olarak takdir yetkisini liyakata bağlamışlardır. Liyakatin olduğu yerde takdir yetkisinin etkili bir şekilde süreci iyileştirmek için kullanılabileceği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin takdir yetkisine ilişkin tanımlarında dikkat çeken sonuçlardan biri de takdir yetkisinin özelliklerini bilmelerine rağmen uygulamada takdir yetkisi adı altında kanuna ya da yönetmeliğe aykırı davranışlar sergilemeleri ve bu davranışları takdir yetkisi olarak değerlendirmeleridir. Okul müdürleri aynı zamanda birer siyasa uygulayıcılarıdır. Üst yönetim tarafından belirlenen siyasaları kullandıkları takdir yetkisi ile şekillendirirken bazen yasaya, yönetmeliğe ya da üst yönetim tarafından belirlenen siyasalara aykırı şekilde davranabilmektedir. Nitekim literatüre bakıldığında da Dias ve Maynard-Moody (2007, akt:Tummers ve diğerleri,

2015) sokaktaki bürokratların takdir yetkilerini incelediği çalışmasında sokaktaki bürokratların hedef kitlenin taleplerini karşılayabilme adına kanunu büktüklerini yani değiştirdiklerini ifade etmiştir. Aynı şekilde Anagnostopoulos' un (2003) Chicago'daki orta öğretim öğretmenlerinin şiddetle karşı çıktıkları sıkı bir hesap verebilirlik siyasasını nasıl değiştirdiklerini anlattığı çalışmasında, öğrencileri başarısız olan birçok öğretmenin öğretim uygulamalarını iyileştirmeye çalıştığını bununla birlikte bazı öğretmenlerin ise ders gereklerini tam olarak karşılamayan öğrencileri de geçirdiğini belirtmektedir.

Okul müdürlerinin takdir yetkisine ilişkin düşüncelerine bakıldığında, takdir yetkisinin kullanımından doğan sonuçlara odaklandıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin özellikle vurguladıkları konulardan birisi, takdir yetkisinin kendilerini bazı riskler ile karşı karşıya bıraktığıdır. Siyasaların hayata geçirilmesinde önemli bir etkiye sahip olan okul müdürleri, siyasa tasarımcılarının kendilerinden beklentilerini hizmet sundukları kitlenin beklentileri ile uyumlandırırken bazen kuralları büktüklerini, kural dışı hareket ettiklerini buna bağlı olarak da belirlenen siyasaları değiştirmek zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu uyumlandırma sürecinin kendilerini risk altına soktuğunu belirtmişlerdir. Literatüre bakıldığında da Sokaktaki Bürokratlar işlerini kolaylaştırmak ve çeşitli zorlukları aşmak için işlerinde belirli düzenlemeler yaparlar. Sokaktaki Bürokratların kurdukları rutinler ve icat ettikleri düzenlemeler etkin bir şekilde yürüttükleri kamu politikaları haline gelir (Lipsky, 2010). Nihayetinde sahip oldukları takdir yetkisi sayesinde siyasanın amacını değiştirme veya çarpıtma yeteneğine sahiptirler Böylelikle Sokaktaki Bürokratlar önemli siyasa yapıcılar haline gelirler (Portillo & Rudes, 2014).

Burada birer sokaktaki bürokrat olan okul müdürleri literatürde ifade edilen siyasa uygulayıcısı rolleri ile çelişen bir durum sergilemektedirler. Okul müdürleri siyasayı bazen uygulamaya koymayarak, bazen kısmen koyarak, bazen farklı yorumla yeni bir formda koyarak aslında siyasa uygulayıcısından daha çok siyasa yapıcı rolünü üstlenmektedirler. Bu durum siyasaların aslında her ne kadar yukarıda yazılsa da aşağıda şekillendirildiğini yani oluşturulduğunu göstermektedir. Daha da önemlisi bu durum, takdir yetkisinin ne kadar daraltılırsa daraltılsın uygulama aşamasında gevşek bağlı sistemler olan okulların yöneticilerinin yorumlamasına açık olduğundan istenirse



okul müdürleri tarafından olduğundan daha geniş tutulabileceğini bu yüzden de siyasaların kaçınılmaz bir Şekilde okullarda yapıldığını göstermektedir.

Okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili düşüncelerini ifade ederken üzerinde durdukları bir başka konu takdir yetkilerini etkileyen durumlardır. Okul müdürleri, öğretmenlerine karşı olumlu anlamda takdir yetkisi kullandıklarını bunu yaparken de öğretmenin zverisinin ve fedakarlığının belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle çalışmasından memnun olunan öğretmenlere karşı pozitif bir tutum sergilediklerini, çalışmasından memnun olunmayan öğretmenlere karşı ise takdir yetkisi kullanmak istemediklerini ifade etmişlerdir. Burada dikkat çeken nokta takdir yetkisinin bir ödül veya ceza aracına dönüşmesidir. Takdir yetkisi kullanmak istenmeyen ğretmen böylelikle cezalandırılmış oluyor. Davis'in (1969) de belirttiği gibi takdir yetkisi sağduyulu ellerde faydalı bir araç olabilmekte, bilinçli kullanılmadığında ise zararlı bir araç da olabilmektedir. Aynı bir balta gibi yararlı işler için kullanılabilceği gibi bazen bir cinayet aracı olarak da kullanılabilmektedir. Bu çalışmanın önemli sonuçlarından birisi okul müdürlerinin takdir yetkisini öğretmenler üzerinde ödül/ceza aracı olarak kullandıklarını ortaya çıkarmak olmuştur.

Okul müdürleri takdir yetkilerini etkileyen bir diğer faktörün üst yönetim olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer Şekilde May ve Winter (2009) Sokaktaki Bürokratların eylemleri üzerinde siyasi ve idari hiyerarşik yapının etkili olduğunu belirtirler. Üst yönetimden gelen taleplerin karşılanması adına takdir yetkilerini kullandıklarını ifade eden okul müdürlerinin bu davranışının zaman zaman kayırmacılık gibi istemeyen durumlara yol açtığı belirlenmiştir. Bu durum da aslında takdir yetkisinin genişliğinin bir kontrol zaafiyeti olduğunu belirten yukarıdan aşağıya siyasa yaklaşımını haklı çıkarmaktadır. Yukarıdaki paragrafta da tartışıldığı üzere okul müdürlerinin takdir yetkisini tanımlarken hukuk çerçevesinin dışına çıktığını ve yapmak istedikleri her Şeyi takdir yetkisinin içine sığdırdıkları belirtilmişti. Bu durum yukarıdan aşağıya siyasa oluşum yaklaşımının ve nepotizm, kronizm gibi takdir yetkisi eliyle yapılan kayırmacı eğilimleri en aza indirmek için takdir yetkisinin kapsamının hukuki olarak daraltılmasının gevşek bağlı sistemlerde sonuç vermeyeceğini göstermektedir. Siyasanın yorumlanmasında uygulayanın kim olduğunun ve bu türden sistemlerde uygulayıcıların atanmasında belirlenecek

kriterlerin oldukça bilinçli koyularak uygulanmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Nitekim okul müdürleri takdir yetkisi ile ilgili düşüncelerini ifade ederken takdir yetkisinin yerinde, zamanında kullanılmasının gerekliliği ortaya koymaktadırlar. Okul müdürlerinin de dile getirdiği gibi okul müdürlerinin atanmasında yetkinlik/liyakatin temel alınması siyasaaların uygulanma aşamasında ortaya çıkabilecek her türlü istenmedik sonuçların azaltılmasında çok önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Mintzberg (2013) de okulların profesyonel bürokrasiler olduğunu ve dolayısı ile gevşek bağlı bürokratik yapılarda çıktılarının olumlu, performansın yüksek olmasının garantisinin bu yapıları uzman, profesyonellerin eline teslim etmenin zorunluluğundan bahseder.

Okul müdürleri son olarak takdir yetkisinin denetlenmesi gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Takdir yetkisinin kullanımında keyfiliğin önüne geçmek, mağduriyetlerin oluşmasının önüne geçmek için denetimin gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Literatüre bakıldığında da takdir yetkisine bağlı gücün kontrol edilmesi, keyfiliğin veya yasadışılığın düzeltilmesi gerektiği belirtilmiştir (Manley-Casimir, 1977). Gözübüyük'e (2013) göre de idareye takdir yetkisi belirli bir amaç için verildiği ve idarenin takdir yetkisinin iyi niyetle ve makul şekilde kullanması ve idari işlemlerden etkilenen kişileri dinlemesi dahil birçok yol takip etmesi gerektiği görüşü doktrinde hakimdir. İdare takdir yetkisini kendi asıl amacı dışında kullanırsa hukuk kurallarına aykırı davranmış ve kendisine verilen yetkiyi kötüye kullanmış olur. Bu sebeptendir ki takdir yetkisinin idarece kötü kullanılması halinde idarenin takdir yetkisine dayanarak tesis ettiği işlemlerdeki keyfiliği önlemek ve idare edilenleri korumak için bir denetim mekanizması mevcuttur. Okul müdürlerinin bu yargısal denetimin eksikliğine değil iyi çalışmamasına vurgu yaptıkları düşünülmektedir. Denetim mekanizmalarının istenilen hızda ve etkinlikte çalışmıyor olduğu görüşünü savunan okul müdürlerinin buna bağlı ortaya çıkabilecek mağduriyetlere dikkat çekmek istedikleri düşünülmektedir. Ayrıca sahip oldukları özgürlükler sebebiyle sokaktaki bürokrat olarak tanımlanan okul müdürlerinin beklenin aksine denetim talep etmeleri dikkate değer bulunmuştur. Bunun sebebi olarak da okul müdürlerinin yukarıdan aşağıya siyasa oluşturma anlayışı içerisinde yetişmeleri ve bu anlayış içerisinde talepler iletikleri düşünülmektedir.

Okul müdürleri takdir yetkilerini kullanırken kendilerine kılavuzluk eden değerleri vicdan, adalet, okula ve öğrenciye katkı, işini iyi yapma, etik, kamu menfaati, insani değerler ve pragmatizm olarak ifade etmişlerdir. Genel olarak bakıldığında okul müdürleri etik değerleri ve ahlaki normları dikkate alarak takdir yetkilerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin kamu yararı ya da kamu menfaati gibi değerleri de sık kullandıkları görülmüştür. İdari hukuk içerisinde takdir yetkisinin gerekçeleri tanımlanırken kanundaki belirsiz kavramların varlığına vurgu yapılır (Seçkin ve Üstün, 2015). Buna bağlı olarak okul ve öğrenciye katkı, işini iyi yapma gibi pragmatik davranışları öne çıkardıkları, kanunda yer alan kamu yararı ve kamu menfaati gibi muğlak ifadeleri bu kriterler ile doldurdukları düşünülmektedir.

Greenfield (1995, akt: Leithwood,1999), okulların diğer birçok organizasyon türünden farklı olduğunu açıklayarak, "benzersiz ahlaki kuruluşlar" olduklarını açıklar ve ahlakın okul müdürlerinin zorunluluklarından biri olduğunu ileri sürer. Bu nedenle okul müdürlerinin davranışlarında kasıtlı olarak ahlaki olma yani eylemlerinde ve kararlarında değer öncüllerini dikkate alma gibi özel bir sorumluluğu olduğunu ileri sürmüştür (Greenfield, 1995, akt: Leithwood, 1999). Bazı araştırmalar da okul yönetimlerinin zaten oldukça etik davrandığını öne sürmektedir (Leithwood,1999). Örneğin, Raun ve Leithwood (1993, akt: Leithwood, 1999 ), lise müdürlerinin problem çözme sürecinde kullandıkları değerleri büyük ölçüde pragmatizm, katılım ve görev olduğunu bulmuşlardır. Bir başka çalışmada Walker (1995, akt: Leithwood, 1999) yöneticilerin yardımseverlik, adalet, doğruluk, sadakat ve dürüstlük gibi değerlere bağlılığı konusunda duyarlılıklarını ifade ettiklerini belirtmiştir. Roche'un (1999) araştırması, müdürlerin ahlaki ikilemlerle karşı karşıya kaldıklarında "bir değer veya değer kümesi seçmeleri gerektiğini" ortaya koymaktadır. Ashbaugh ve Kasten (1984), idarenin "karar verme sürecinden" oluştuğunu ve karar vermenin "kaçınılmaz olarak değerleri içerdiğini" gözlemlemektedir.

Okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullanırken kendilerine kılavuzluk eden değerler içinden en çok vicdan üzerinde durdukları gözlenmektedir. Sözlükte vicdan kavramı; Kişiyi kendi davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iten, kişinin

kendi ahlak değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan g olarak ifade edilmektedir (TDK, 2020). Literatürde ise vicdanlı olmak, iŖe devam etmek, alıŖma zamanını etkili kullanmak ve iŖ ortamında belirlenen eŖitli kurallara ve ilkelere bağlılık göstermek gibi davranıŖlara öncelik vermek olarak ifade edilmektedir (Wagner ve Rush, 2000). Meyer, Macmillan ve Northfield'in (2009) yaptığı araŖtırma, müdürlerin karar verme için vicdan ve takdir yetkisini içeren bir çerçeveye sahip olduklarını ortaya koymaktadır. alıŖmaları, müdürlerin karar verme sürecinde örtük olarak vicdan ve takdir yetkisini kullanmasının, kararlarındaki değerleri açıklamaya yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır (Meyer ve diğerleri, 2009). Vicdan odaklı davranan yöneticiler kendilerine karŖı, örgütlerine karŖı ve topluma karŖı sorumluluk sahibi olduğunun bilincindedirler. Vicdan odaklı yönetici sadakat, dürüstlük, eŖitlik, sabır göstermek ve güven vermek vb etik ilkeleri benimsemektedir (elik, 2003). Bu bağlamda okul müdürlerinin okullarını "benzersiz ahlaki kuruluŖlar" olarak yönetme çabası içerisinde oldukları görülmektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları takdir yetkilerinin kaynağını tamamen kiŖisel ve kiŖinin sübjektif değerlendirmelerini içeren vicdan gibi soyut bir kavrama dayandırmaları beraberinde eŖitsizlik, adaletsizlik gibi durumların potansiyel olarak ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Takdir yetkisini sadece vicdan üzerinden tanımlamak takdir yetkisinin sınırlandırılması gerektiğini savunanların ellerini güçlendiren önemli bir argüman olarak ortaya çıktığı dŖnlmektedir.

Okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullanırken kendilerine kılavuzluk eden değerleri ifade ederken kullandıkları bir diğer kavram adalettir. Manley-Casimir (1977), adaletin takdir yetkisine bağlı uygulamaların önemli bir parçası olduğunu, adaletin takdir yetkisinin kullanılmasıyla yakından alakalı olduğunu ve adaletin benzer durumlarda bulunan kiŖilere aynı Ŗekilde muamele edilmesi anlamına geldiğini belirtmektedirler. Bu bakımdan adalet, takdir yetkisi kullanımında önemli bir unsurdur. Adalet hissi bürokratların uygulamalarında ve atıŖan talepler arasında makul bir denge oluŖturmalarında, keyfi ayrımcılıkların ve keyfi oluŖumların engellenmesine yardım eder (Rawls, 1999). Toews ise, (1981) adil olmayı veya adaleti de güçlü ilkelere veya gerekçeler olmaksızın bir tarafı diğerine tercih etmemek

şeklinde tanımlar. Adalet, doğru ve yanlış standartlarını hesaba katmalıdır. Doğru ve yanlışın belirlenmesinde yöneticinin masaya getirdiği değerlerdir.

Mevcut araştırmada okul müdürlerinin takdir yetkisinin kullanımına yönelik olarak belirtmiş oldukları bu değer ideal düşünceyi yansıtmakla beraber uygulamada bazı müdürlerin bu düşünceden saptıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin bazı durumlarda adalet kriterini göz ardı ederek kişisel değerlerine atıfta buldukları görülmektedir. Bu durum yine takdir yetkisi kullanımının sadece kişilerin kendi değer ve düşüncelerine bırakılamayacağını, meslek etiği, profesyonel etik gibi objektif, nesnel ve evrensel kriterlere bağlanma zorunluluğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

Okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullanırken önem verdikleri bir diğer değer faydacılık olarak ifade edilmiştir. Okul müdürleri takdir yetkilerini kullanırken öğrenciye, okula faydanın kendileri için önemli olduğunu vurgulamışlardır. Okul müdürlerinin takdir yetkisi kullanırken pragmatist davrandıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürleri takdir yetkisi kullandıklarında okula ve öğrenciye fayda getireceğine inanıyorlarsa daha rahat davranabiliyorlar. Okul müdürleri bu durumun hesapverilebilirlik açısından önemli olduğunu düşünmektedirler. Literatüre bakıldığında da Balıkçı (2016) çalışmasında okul müdürlerinin yönetimde pragmatist anlayışa sahip olduklarını ifade etmektedir. Yine aynı şekilde Dias ve Maynard-Moody (2007, akt:Tummers ve diğerleri, 2015) sokaktaki bürokratların sıklıkla hedef kitlenin ihtiyaçlarına pragmatik bir şekilde adapte olduklarını ve nihai amaçlarının onlara yardım etmek olduğunu belirtirler. Raun ve Leithwood (1993) ise lise müdürlerinin problem çözme sürecinde kullandıkları değerleri büyük ölçüde pragmatizm, katılım ve görev olduğunu bulmuşlardır.

Okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullanırken kendilerine kılavuzluk eden en önemli değer etik bulunmuştur. Okul müdürlerinin belirtmiş olduğu değerlerin birçoğunun etik ile bağlantılı değerler olduğu düşünülmektedir. Okul müdürleri verdikleri kararlarda etik kurallara riayet ettiklerini ifade etmişlerdir. Okul, barındırdığı etik ilişkiler açısından insanoğlunun geliştirdiği diğer tüm kurumlardan çok daha karmaşıktır (Corson, 1985, akt: Millerborg ve Hyle, 1991). Bu karmaşık

ortam içinde çatışmalar kaçınılmazdır. Yasal talepler bazen birbiriyle veya kişinin kendi etik ilkeleriyle çelişebilmektedir. Bu çatışmalar genellikle okullardaki kararları zorlaştırır. Eğitim sektöründeki yöneticiler, hem yasal hem de etik açıdan dikkate alınması gereken kritik kararlar ile giderek daha fazla karşılaşmaktadır (Angervil, 2017). En temel anlamda kamu çalışanlarından, görevlerine uygun olarak karar almaları ve bunları kamu yararını gözeterek uygulamaları beklenmektedir. Bu beklenti içerisinde kamu çalışanları açısından birçok açmaz ve ikilemler ortaya çıkabilmekte ve bu ikilemler karar alımını etkileyebilmektedir. Böylesi durumlarda kendilerine etik amaç ve ahlaki yükümlülük rehberlik eder (Usta, 2011). Kamu yöneticilerinin etik ve kanuna dayalı seçimlerle çeliştiği durumlarda, açıkça etik olanı tercih ettikleri görülmektedir (Millerborg ve Hyle, 1991). Bunun tersini iddia edenler de mevcuttur. Örneğin Steinber ve Austen (1990, akt: Preston ve Sampford, 1999) kamu sektörünün özel sektörden daha etik davrandığını varsayımına karşı koymak için kamu sektöründe yöneticilerin göstermiş oldukları etik olmayan davranışları sıralamaktadır. Bu davranışlardan bazıları ise şöyledir:

- Kanun, politika ve prosedürleri görmezden gelme
- Açgözlü davranma
- Egoyu ön plana çıkarma
- Arkadaş kayırma
- İdeolojik davranma
- Kişisel veya ailevi kazanç elde etme

Kamu yönetiminde etik dışı faaliyetlerin temel nedenleri ise etik davranış standartlarının eksik oluşu, hesap verme mekanizmalarının işlevsiz olması, kamuda hukuk devleti ilkesinin yerleşmemiş olması, kamuda etik kültürünün yerleşmemiş olması, bürokrasinin merkeziyetçi ve statükocu yapısı, siyasilerin bürokratik yapı üzerindeki etkisi, takdir yetkisinin keyfi kullanımı, kamu yönetiminde saydamlık eksikliği, ekonomik nedenler, eğitim yetersizliği ve etik konusuna yeterince önem verilmemesidir (Yüksel, 2005).

Okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullanırken etik davranış davranmamasının kişinin kendi etik anlayışı ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu

bağlamda okul müdürlerinden beklenen etik davranışlar belli bir standart olmaksızın sadece okul müdürlerinin etik anlayışlarına bırakıldığında çeşitli sorunlar ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Konuyu daha nesnel bir platform üzerine oturtmanın ve bu nedenle de profesyonel etik veya mesleki etik kavramlarının tartışılmasının, bu kavramlar ile ilgili ilke/standartların belirlenmesinin ve buna yönelik eğitimler verilmesinin takdir yetkisinin doğru kullanımı noktasında faydalı olabileceği düşünülmektedir. Nitekim Lau (2010) etik eğitiminin etkilerini araştırdığı çalışmasında; etik eğitiminin öğrencilerin genel etik yönelimlerinin iyileştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve öğrencilere etigin öğretebileceğini, öğrencilerin neyin doğru neyin yanlış olduğunu yöneten ahlaki ilkeleri öğrendikten sonra daha etik kararlar vereceğini önermektedir. Aynı zamanda, etik eğitiminin öğrencilerin etik farkındalığı, duyarlılığı ve / veya muhakemesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair önceki bazı araştırmaların bulgularını desteklediğini belirtmektedir.

Okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullanırken kendilerine kılavuzluk eden değerlerden biri olarak kamu yararını ifade etmektedirler. İdarenin görev ve yetkilerini düzenleyen mevzuatta, “kamu yararı”, “kamu güveni”, “milli güvenlik”, “kamu düzeni”, “genel ahlak”, “genel sağlık”, “hizmetin gerekleri”, “görülen lüzum” vb. belirsiz kavramlar bulunmaktadır (Seçkin ve Üstün, 2015). Kamu yararı kavramının yanında toplum yararı, ortak iyilik, toplumsal refah, genel yarar gibi çoğu birbirinin yerine kullanılan çeşitli kavramlar rastlamak mümkündür. Bu kavramların ortak noktası tümünü bireysel çıkardan farklı, onun üstünde veya dışında bir yararı ifade etmesidir (Akıllıoğlu, 2011).

Kimi durumlarda kamu yöneticileri karar alırken bazı etik ikilemlerle karşılaşabilmektedirler. Bu durumda yöneticilerin anayasaya, yasalara, ulusa, mesleğe, aileye, kendisine, sivil toplum kuruluşlarına, kamu yararına, genel refaha ve insanlık değerlerine bağlı kalarak karar almaları gerekmektedir (Waldo,1980, akt: Özdemir, 2008).

Okul müdürlerinin kamu yararını gözeterek takdir yetkilerini kullanmaları onları bu konuda sınırsız yetki sahibi yapmaz. İdarenin vereceği kararlarda topluma sağlayacağı faydayı ön plana çıkarmaması durumunda alacağı tüm kararlar yargısal

denetime tabidir. Buradaki asıl sorun kanunda yer alan bu ve buna benzer belirsiz ifadelerin kullanılarak takdir yetkisini kötüye kullanma olasılığıdır. Çünkü bazen kamu sektöründe etik, toplumdaki güçlü çıkar gruplarının baskısı altına girebilir. Doğaları gereği, çıkar grupları kamu yararı ile ilgilenmezler. Karar verme süreçlerinin gizli ve keyfi olduğu durumlarda bu tip zorluklar ortaya çıkabilir (Preston ve Sampford, 1999). Bu nedenle okul müdürlerinin kanunun kendilerine verdiği takdir yetkisini kamu yararı, kamu faydası, kurumun menfaati gibi kavramlar ile maskeleyerek menfi yönde kullanma durumlar söz konusu olabilir.

Okul müdürlerinin takdir yetkisine ait varsayımlarında en çok öne çıkan kavram öğrenci faydasının bulunması olmuştur. Takdir yetkisinin doğasında yer alan kamu yararı, ortak fayda gibi geniş tabanlı kavramlar, okul ortamında daha çok öğrenciye fayda olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürleri öğrencinin faydasına olacağını düşündükleri konularda takdir yetkilerini daha fazla kullanabildiklerini ifade etmektedirler. Okul müdürleri takdir yetkilerini etkileyen en önemli unsurlardan birinin öğrenciye getireceği fayda olduğunu varsaymaktadırlar.

Okul müdürlerinin takdir yetkilerini etkileyen önemli varsayımları adalet, eşitlik, hesap verilebilirlik gibi etik kavramlara dayandırdıkları görülmektedir. Mevcut araştırmanın bulguları da Pugh' un (1991, akt: Goss, 1996) belirlemiş olduğu kamu yönetiminde beş etik değer (verimlilik, etkinlik, uzmanlık, sadakat ve hesap verebilirlik) ve Cooper'ın (1987, akt: Goss, 1996) belirlemiş olduğu yardımseverlik, cesaret, akılcılık, açık fikirlilik, sağduyu, hukuka saygı, dürüstlük, öz disiplin, nezaket, güvenilirlik, meslektaşlara saygı gibi değerler ile tutarlı gözükmektedir (Goss, 1996).

Ayrıca okul müdürlerinin takdir yetkisine ait varsayımlarından biri olan "idarecinin bazı durumlarda görmezden gelmesi" dikkat çeken bir diğer sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullanırken mesleki normların ihlal edilebileceğini ya da uygulanması gereken kuralların esnetilebileceğini varsayımları takdir yetkisi ile ilgili yanlış bir algıya sahip olabileceklerine işaret etmektedir. Kıratlı'ya (1967) göre de modern devlet yapısında



idarenin yerine getirmek zorunda olduğu görevlerin artması takdir yetkisini yatay olarak genişletirken hukuka bağıllık ilkesi dikey olarak daraltmaktadır.

Son olarak bazı okul müdürleri takdir yetkisinin herkeste eşit miktarda olmaması gerektiğini ifade ederek bu yetkiyi kullanacak kişilerde liyakatin önemine dikkat çekmek istemişlerdir. Yukarıdan aşağıya siyasa uygulamalarında liyakat sahibi yöneticilerin rolü, kritik bir öneme sahiptir. (O'Toole 2012, akt:Koontz ve Newig, 2014). Okul müdürleri görevdeki okul müdürlerinin bazılarının bu yetkiyi kullanabilecek yeterlilikte olmadıklarını, ehil olmayan ellerde takdir yetkisinin adaletsizliklere yol açabileceği endişesini ifade etmektedirler.

Okul müdürleri takdir yetkilerini etkileyen durumlar olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle diğer okul müdürü arkadaşları ile istişare etmeyi, kendilerinden daha tecrübeli meslektaşlarına danışmayı ve amirlerine sormayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri takdir yetkilerini kullanırken özellikle ilk defa karşılaştıkları durumlarda konu ile ilgili daha önce yapılmış uygulamaları öğrenmek amacıyla diğer okul müdürlerine ya da amirlerine sormayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri bazı durumlarda amirlerin ricalarının kendileri tarafından emir olarak algılanabildiğini ve takdir yetkilerinin amirler tarafından etkilenebildiğini vurgulamışlardır.

#### *İkinci Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma:*

Okul müdürleri günlük rutinleri içerisinde sürekli takdir yetkisini kullanmak durumunda kalmaktadırlar. Okul müdürleri kaynak yetersizliklerini gidermek, belirsizlik ve rol çatışmalarını aşmak amacıyla takdir yetkilerini kullanmaktadırlar (Lipsky, 2010). Mevcut araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, okul müdürlerinin de sokaktaki bürokratlar olarak kaynak yetersizliklerini aşmak, belirsizlik ve rol çatışmalarını üstesinden gelebilmek için takdir yetkilerini kullandıkları görülmektedir.

Okul müdürleri kaynak yetersizliklerini aşmak için zaman zaman yönetmeliğe aykırı işler yaptıklarını ifade etmektedirler. Okul müdürlerinin kamu

yararını ya da öğrenci faydasını gördükleri noktalarda takdir yetkisi adı altında yönetmeliklere aykırı işler yaptıkları görülmektedir. Bu durumun takdir yetkisinin müdürler tarafından anlaşılabilmesi ya da yönetmeliklere aykırı davranmayı takdir yetkisi kapsamında değerlendirdikleri sonucunda ortaya çıktığı düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında Millerborg ve Hyle, (1991) yaptıkları çalışmada eğitim ortamının karmaşık bir ortam olduğunu, bu karmaşık ortamda çatışmaların kaçınılmaz olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin, hem yasal hem de etik değerlendirme gerektiren kritik kararlarla giderek daha fazla karşılaşmakta olduklarını ve yöneticilerin bu ikilemleri yasalara uygun davranmaktan ziyade etik davranmayı tercih ederek aşmakta olduklarını vurgulamaktadırlar. Heilmann (2006) ise takdir yetkisinin kişinin kuralları ve politikaları görmezden gelmeyi tercih ettiğinde de meydana gelebileceğini iddia etmektedir.

Okul müdürleri kullandıkları takdir yetkisi durumlarını ifade ederken özellikle öğretmenlerin ve öğrencilerin menfaatine olacak uygulamalara vurgu yaptıkları görülmektedir. Örneğin öğretmenlerin ders programlarının ayarlanmasında takdir yetkilerini kullanmaktalar. Mevzuatta bunu ile ilgili bir zorunlulukları olmadığı halde öğretmenlerin ders programlarını takdir yetkilerini kullanarak mümkün olduğunca öğretmenlerin istekleri doğrultusunda ayarladıklarını belirtmektedirler. Bu durumun hem okuldaki iklimi olumlu etkilediği hem de öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı düşünülmektedir. Ertürk ve Aydın'da (2017) öğretmenlerin ders programlarının özel durumlara uygun hazırlanmasının öğretmenlerin motivasyonunu artırdığını belirtmektedir.

Okul müdürlerinin takdir yetkisi kullandığı durumları ifade ederken öne çıkan bir diğer konu izin konusudur. Okul müdürlerinin MEB'in izin yönergesinde yer alan ve kendilerine tanınan takdir yetkisini öğretmenin lehine kullandıkları görülmektedir. Bazı durumlarda ise kendilerine izin konusunda yasal olarak verilmiş bir yetki olmamasına rağmen takdir yetkisi adı altında öğretmenlere izin verdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin yaşadıkları rol ikilemlerinden biri olarak nitelendirilebilir bu durum. Okul müdürleri bir tarafta okulun işleyişinden ve denetimden sorumlu bir amir rolü üstlenirken diğer tarafta öğretmenlerle beraber çalışan ve onlarla informal ilişkiler geliştiren bir öğretmen rolündedir. Mevcut

çalışmada bazı okul müdürlerinin izin konularında bir amirden ziyade bir arkadaş gibi öğretmenden yana takdir yetkileri kullanarak bu ikilemi aştıkları görülmektedir.

Üst amirlerden gelen emir ve isteklerin öğretmen lehine yumuşatılarak durumun idare edilmesi de yine okul müdürlerinin yaşadığı bu ikilemlere örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan bu durumun, okul müdürlerinin siyasa uygulama aşamasında, siyasanın uygulayıcısı değil bizzat yapıcısı olduklarını gösteren bir örnek olduğu düşünülmektedir. Lipsky'nin (2010) de belirttiği gibi sokaktaki bürokratlar verdikleri kararlar ve kullandıkları takdir yetkileri ile siyasa, siyasa yapıcılarının niyetlerinden farklı olarak değiştirebilmekte ve onlara şekil verebilmektedir.

Çalışmada okul müdürlerinin yaşadıkları rol ve belirsizlik kaynaklı ikilemlerde öne çıkan bir diğer örnek bazı konular görmezden gelmedir. Okul müdürleri hem öğretmen hem de öğrenci boyutunda özellikle okulun menfaatini gerekçe göstererek bazı yanlışlıkları görmezden gelebilmektedirler. Takdir yetkisinin doğası gereği bazı konularda eylemsiz kalma durumu da takdir yetkisi olarak nitelendirilmektedir. Örneğin Davis (1969), Takdir Yetkisine Bağlı Adalet adlı kitabında takdir yetkisini “hiçbir şey yapmama veya şimdi hiçbir şey yapmama seçeneği” olarak görür. Bu seçeneklere eylemsizlik kararları olarak atıfta bulunur ve “eylemsizlik kararlarının eylem kararlarının on veya yirmi katı sıklıkta olduğunu” varsayar.

Okul müdürlerinin takdir yetkisi kullandığı durumları ifade ederken öne çıkan bir diğer boyut öğrenci boyutudur. Okul müdürleri öğrencinin lehine olacağını düşündüğü konularda takdir yetkisini kullanmaktadırlar. Takdir yetkisi kullandıkları konulardan biri olan mevsimlik işçi çocuklardır. Mevsimlik tarım işçisi çocuklar göç süresi boyunca okullarından ve alıştıkları düzenlerinden ayrı kalmaktadırlar. Birçok kız çocuğu mevsimlik göç sonrasında eğitimden sürekli kopmakta ve memleketlerine döndüklerinde okula devam etme ile ilgili aileleri tarafından dirençle karşılaşmaktadırlar. Bu şekilde birçok çocuk eğitimden kopmaktadır.(MİGA, 2012) s:12). Lordoğlu ve Etiler (2014) yapmış oldukları çalışmada mevsimlik tarım işçisi olarak çalışan çocukların eğitiminin önemli bir sorun olduğunu, bu çocukların Mayıs

ayından Kasım ayına kadar gezici tarım işçiliği nedeni ile okula devam edemediklerini, ilköğretim sonrası lise veya dengi bir okula devam edemediklerini ifade etmişlerdir. Özellikle ülkemizin ve Doğu ve Güneydoğu illerinde sıklıkla karşılaşılan mevsimlik işçi çocukların devamsızlık problemlerine ilişkin okul müdürleri takdir yetkilerini kullanarak çözüm bulmaktadırlar. Mevcut araştırmada da okul müdürleri zaman zaman öğrencileri kaybetmeme adına yönetmeliklere aykırı bir şekilde ve takdir yetkisi adı altında izinler verdiklerini ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin öğrencilerin disiplin konularında da öğrencilerden yana pozitif bir tutum sergilemekte oldukları görülmektedir. Kılık kıyafet konusunda kurallara uymayan öğrencilere gösterilen tolerans, geç kalan öğrencilere gösterilen müsamaha ya da okul için başarı göstermiş öğrencilere not konusunda gösterilen pozitif ayrımcılık kullanılan takdir yetkisine örnek olarak öne çıkmaktadır. Bu durum beraberinde bazı olumsuz sonuçlar da getirebilmektedir. Çünkü takdir yetkisinin kullanılmasının, kişisel önyargıların ve peşin hükümlerin su yüzüne çıkmasına olanak tanıdığı iddia edilmektedir. Literatüre bakıldığında Findlay (2012) okul müdürlerinin öğrencileri disipline etme, hangi öğrencilere ceza verileceği ya da hangi öğrencilere ceza verilemeyeceği gibi konularda okul müdürlerinin geniş takdir yetkisine sahip olduklarını doğrulayan birçok çalışmanın varlığına işaret etmektedir. Ayrıca geniş takdir yetkisinin öğrenci haklarını ihlal edebileceğini belirtir. Bunun tam tersi takdir yetkisinin sınırlandırılmasının da yine öğrenci haklarını ihlal edebileceğini iddia eden birçok çalışmayı örnek gösterir. Sonuç olarak Findlay (2012) okul müdürlerinin özellikle öğrenci disiplini konularında, öğrenciler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduklarını ve okul müdürlerinin, kendi takdirine bağlı karar verme süreçlerinde öğrenci haklarını koruma ve bunlara saygı gösterme yükümlülüklerini, okul güvenliğini sağlama ve düzeni koruma görevleriyle dengelemeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

#### *Üçüncü Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma:*

Takdir yetkisinin kullanılması ile beraber hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Takdir yetkisi, yalnızca doğru kullanıldığında faydalı bir araç olarak değerlendirilebilir aksi takdirde bir balta gibi yaralama ve cinayet amacıyla kullanılan bir araca dönüşebilmektedir (Davis, 1969). Manley-

Casimir (1977), takdir yetkisinin kullanılmasını iki başlı bir canavara benzetir ve sıradan kullanımda takdir yetkisinin olumlu bir çağrışımı olmasına rağmen bir yöneticinin takdir yetkisini ya iyi niyetle ya da kötü niyetle, makul ya da mantıksız olarak, adaletsiz ya da adil olarak kullanılabileceğini ifade eder. Mevcut araştırmanın sonuçlarına bakıldığında da okul müdürlerinden bazıları takdir yetkisinin işlerini olumlu etkilediğini ve işlerini icra ederken kendilerine çeşitli kolaylıklar sağladığını ifade etmektedir. Örneğin okul müdürleri takdir yetkisinin siyasa yapıcıların aldığı kararların eksiklerini tamamlamada, yönetmeliklerin eksiklerini gidermede, acil kararlar alınmasında vb. durumlarda işlerini kolaylaştırdığını ifade etmektedirler. Okul müdürlerinin bu görüşleri literatürdeki bilgiler ile tutarlı gözükmektedir. Ball, Krane ve Thomas, 1985, akt: Heilmann (2006) takdir yetkisinin kamu yöneticilerine modern toplumun sorunlarını çözebilme esnekliği ve yaratıcı yetenek kazandırdığını ifade etmektedirler. Dillman (2002) ise konuyu bir adım daha ileri götürerek verimliliğe etkisi olduğunu vurguluyor. Takdir yetkisinin, kuralların yapamayacağı şeyleri etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek için esneklik sağlayabileceğini belirtiyor. Manley-Casimir (1977) ise takdir yetkisinin bürokratların esnek olmalarını sağlayarak idari eylemlere yaratıcı bir nitelik kazandırdığını bununla birlikte takdir yetkisinin kamu yöneticilerine yaratıcılık yeteneği sağlamasının her bir duruma uygun çözümler üretebilmesi bakımından önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Ayrıca okul müdürleri takdir yetkisinin öğretmenleri motive etmeye yardımcı olduğunu onları daha özverili çalışmaya teşvik ettiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin yaşadıkları problemlere kanun ve yönetmelikler ile cevap veremediği durumlarda öğretmen lehine kullandıkları takdir yetkisi ile öğretmenlerinin motivasyonunu artırdığı düşünülmektedir. Nitekim Tataroğlu (2007) da takdir yetkisinin bireylerin gereksinimlerini karşılamak için esnekliği artırdığını, çalışanların motivasyonunu desteklediğini ve rutinlerden örgütsel etkinlik ve verimliliğe yönlendirdiğini belirtmektedir.

Mevcut çalışmada takdir yetkisinin işlerini olumlu bir şekilde etkilediğini belirten okul müdürlerinin yanında olumsuz bir şekilde etkilediğini belirten okul müdürleri de bulunmaktadır. Ball, Krane ve Lauth (1985, akt:Heilmann, 2006), takdir yetkisinin olumsuz tarafını şu şekilde tanımlar: "Takdir yetkisi, aynı zamanda,

önyargı veya iltimas biçiminde suistimal, kötü niyetli olma anlamına da gelebilmektedir. Yöneticilerin iyi niyetli olması durumunda bile, geniş takdir yetkisi, resmi politikaların niyetini önemli ölçüde değiştirebilecek idari yorumlara fırsat verebilmektedir. Bunun sonucunda da geniş takdir yetkisine dayanan kararlar, hangi ölçütlerle verildiğinin bilinmediği bir durumu ortaya çıkarabilmektedir." Sowa ve Selden (2003) ise takdir yetkisinin ne yönde kullanılacağına yönelik kılavuzlar olmadığında, yöneticiler kendilerine rehberlik edebilmesi için, değerlerine ve inançlarına atıfta bulduklarını bu nedenle takdir yetkilerinin, kişisel değerlerini ve inançlarını eylemlerine yansıtmalarına izin verdiğini belirtirler. Ayrıca yöneticilerin inançları ve değerleri, çalıştıkları topluluk ile uyumlu olduğunda olumlu sonuçlar alınacağını, yöneticilerin inançlarının ve değerlerinin, takdir yetkisi kullandıkları kişilerin inanç ve değerleri ile çatıştığı durumlarda ise sorunların ortaya çıkacağını vurgulamaktadır. Takdir yetkisi kullanımında adaletsizliklerin en çok kurallar ve ilkelerin yeterli rehberlik etmediği, bürokratların duygularının yaptıkları işlere tesir ettiği, siyasi ve diğer kayırmacıkların kararlara nüfuz ettiği ve insanoğlunun kusurlarının sıklıkla verilen kararlara yansıdığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Davis, 1969).

#### *Dördüncü Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma:*

Okul müdürleri, takdir yetkisi kullanımlarına bağlı olarak iç ve dış baskılar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Sokaktaki bürokratlar, işlerini başarılı bir şekilde yönetmek ve iş ile ilgili streslerini azaltmak için bazen rahatsız edici seçimler yapmak durumunda kalabilirler (Evans, 2016, akt: Davidovitz ve Cohen, 2020). Bu nedenle hizmetleri yerine getirirken örneğin belirli kişilere öncelik verebilir veya aşırı talepkâr kişiler için yasalara ve prosedürlere titizlikle bağlı kalabilirler (Tummers ve diğerleri 2015 ). Bazı durumlarda hizmet ettikleri kişilere yardımcı olmak adına kuralları bükerek ve çığneyerek işlerini riske atmaya istekli olabilirler (Maynard-Moody ve Musheno 2003, akt: Davidovitz ve Cohen, 2020). Mevcut araştırmanın bulgularına bakıldığında iki farklı durum gözlenmektedir. Bunlardan ilki okul müdürlerinin takdir yetkisi kullanmalarından dolayı kendilerine yöneltilen iç ve dış baskılara nasıl cevap verdikleridir. İkinci durum ise literatürdeki anlamıyla sokaktaki bürokratların işlerini daha başarılı bir şekilde yürütmek ve iş ile ilgili baskıların sebep olduğu stresi azaltmak amacıyla ürettikleri uygulamalardır.

İlk durum okul müdürlerinin takdir yetkisi kullandıkları ya da kullanmadıkları için kendilerine yöneltilen eleştiriler karşısında geliştirdikleri yöntemlerdir. Eğitim hizmetinden yararlanan kişilerin eğitimin etkililiğini ve verimliliğini sürekli sorgulaması, müdürlerin daima eleştiri altında çalışmalarına yol açmaktadır (Yalçın, Aypay ve Boyacı, 2020). Okul müdürlerinin takdir yetkilerini kullandıkları için kendilerine yöneltilen eleştirilere ya da baskılara karşı iki farklı tutum geliştirdikleri gözlenmiştir. İlk tutum olumlu yaklaşım tarzıdır. Okul müdürlerinin takdir yetkisi kullandıkları için kendilerine yöneltilen eleştirilere ve baskılara olumlu bir yaklaşım tarzı ile cevap vermeye çalıştıkları görülmüştür. Örneğin verdikleri kararların sebeplerini açıklamak, objektif olmak, kararlarda kriter belirlemek, adalet ilkesine dikkat etmek, kolektif kararlar almak, istişare etmek, vb. gibi. İkinci tutum olarak da bu olumlu yaklaşım tarzından uzaklaştıkları görülmektedir. Örneğin mevzuatın kendilerine takdir yetkisi verdiğini, bunu da istedikleri yönde kullanma özgürlüklerinin olduğu hatırlatmak gibi. Urun ve Gökçe (2015) okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktiklerini incelediği çalışmasında benzer sonuçlar yer almaktadır. Örneğin okul müdürleri velilerden gelen istekler karşısında reddetme, kabul etme, oyalama, toplantı düzenleme, seminer düzenleme ve görüşme yapma gibi taktikleri kullandıkları görülmektedir.

İkinci durum yani sokaktaki bürokrat olarak üzerlerindeki iş baskısı ve yükünü hafifletmek geliştirdikleri stratejiler ile ilgili olarak okul müdürlerinin, aşırı talepkâr kişilere karşı takdir yetkilerini kullanmamayı tercih edip prosedürlere ve kurallara sık sık sıkıya bağlı kalmayı tercih ettikleri ya da işi zorlaştırma yolunu seçtikleri gözlenmiştir (limiting client's demand). Yine bazı okul müdürleri okuldaki işlerin daha iyi yürüyebilmesi ve kurumun menfaati adına kişilerin özelliklerini göz önünde bulundurarak onlar ile ilgili takdir yetkilerini kullandıklarını (creaming) ifade etmişlerdir. Literatüre bakıldığında da mevcut araştırma bulgularının, Lipsky'nin (2010) sokaktaki bürokratların kullandıkları baş etme stratejilerini genişleten Winter ve Nielsen (2008) baş etme stratejileri şemasına da uymaktadır. Winter ve Nielsen, (2008) sokaktaki bürokratların çalışanlara hizmete erişimi hantallaştırma adına anlaşılabilir başvuru formları hazırlayabileceğini, uygunsuz açılış-kapanış saatleri

belirleyebileceğini, bina içerisinde yetersiz tabela bulundurabileceğini ve kompleks prosedürler oluşturabileceğini ifade etmektedirler.

Mevcut araştırma bulgularında dikkat çeken bir başka durum ise okul müdürlerinin özellikle öğrenci kayıtları ile ilgili kendilerine gelen dış baskılar mücadele yöntemleridir. Yine Urun ve Gökçe'nin (2015) çalışmasında ailelerin okul müdürlerinden öncelikle isteklerinin birinci sınıfta öğretmen seçmek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca siyasi gruplar, en çok kayıt alanı dışındaki öğrencilerin kaydının yapılmasını istedikleri vurgulanmaktadır. Okul müdürleri öğrenci kayıtları ile ilgili dış baskılar karşısında resmi prosedürü uygulamayı tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca Lipsky'nin (2010) aşırı talepleri sınırlandırma adına sokaktaki bürokratların prosedürler oluşturabileceğini söylemesi ile paralel olarak okul müdürlerinin "kura" yöntemi ile öğrenci kabul ederek gelen talepleri sınırladıkları gözlenmektedir.

Mevcut araştırma bulgularından çıkan bir diğer sonuç ise okul müdürlerinin dış baskılar ile mücadele ederken kendilerini her an istifa etmeye hazır olduklarını göstermeye çalıştıklarıdır. Okul müdürlerinin hiyerarşik olarak daha üst kademelerde bulunan kişilerden gelen baskılara karşı, kararlı gözükebilme adına böyle bir tutum geliştirdikleri düşünülmektedir. Bu gibi durumlarda okul müdürlerinden bazıları baskılara boyun eğmek zorunda kaldıklarını ifade etmektedirler. Literatüre bakıldığında da sokaktaki bürokratların takdir yetkisi içeren kararları, genellikle hizmet ettikleri kişilere yönelik algılarına ve onlara yönelik tutumlarına göre aldıklarını vurgulanmaktadır (Kallio ve Kouvo 2015 ). Hizmet ettikleri kişileri değerlilik hiyerarşisine göre sınıflandırır (Jilke ve Tummers 2018, akt: Davidovitz ve Cohen, 2020). Bu nedenle okul müdürlerinin üst kademelerden gelen istekleri, geri çevrilmesi zor talepler olarak algıladıkları düşünülmektedir.

#### *Beşinci Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma:*

Mevcut çalışmada okul müdürlerinin takdir yetkisi kullanımına ilişkin siyasa yapıcılardan beklentileri ve onlara önerileri ortaya çıkarılmıştır.



Okul müdürlerinin takdir yetkisine ilişkin siyasa yapıcılardan beklentilerine bakıldığında, okul müdürlerinin beklentilerinin takdir yetkisinin artırılmasına ve kullanımı yönündeki sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili beklentileri arasında yerel Şartların gözetilmesi yer almaktadır. Okul müdürleri ülkemizin çok farklı coğrafyalardan oluştuğunu, her coğrafyanın kendine has problemleri olduğunu ve bu problemlerin yerelin ihtiyaçlarını gözetmeden merkezi olarak belirlenmiş tek bir mevzuatla çözülemeyeceğini ifade etmişlerdir. Yaşadıkları sıkıntılarının çözümünü ilgili mevzuatta bulamadıklarından, bu durumun kendilerini takdir yetkisi kullanımını artırmaya zorladığını ifade etmişlerdir. Demokratik toplumlarda okul, topluma aittir. Bu aitlik okulun amaçlarının, eğitim programlarının ve eğitimin muhteviyatının belirlenmesi yetkisinin de okulun paydaşlarına devredilmesini zorunlu kılmaktadır. Okulun program içeriklerinin yerelleştirilmesi, ders programlarının merkezi bir hükümet tarafından belirlenmesi yerine okulun yer aldığı yerel toplum tarafından belirlenmesi anlamına gelmektedir (Őıman ve Turan, 2003). Nitekim literatüre bakıldığında da Hazman ve Küçükilhan'ın (2018) yaptığı çalışmada da eğitimde yerelleşme ile ilgili yapılacak bir düzenlemede tüm merkezi ve yerel temsilcilerin görüşlerinin alınması ve ülkenin siyasi ve toplumsal sorunlarının dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili beklentileri arasında yetkilerinin genişletilmesi yer almaktadır. Okul müdürleri bir taraftan takdir yetkilerinin artırılması gerektiğini düşünürken diğer taraftan bu durumun kanun ve yönetmelikler ile kayıt altına alınması gerektiğini düşünmektedirler yani takdir yetkisi kullanmalarını gerektirebilecek durumların kanun ve yönetmelikler ile belirlenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Böylelikle hesapverilebilirlik açısından ellerinin rahatlayacağını, daha zgr davranabileceklerini, gelebilecek baskılara karşı daha dik durabileceklerini düşünmektedirler. Okul müdürlerinin bu isteği iki farklı açıdan değerlendirilebilir. İlki okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili yanlış algılarından kaynaklanabileceğidir. Okul müdürlerinin hareket alanlarının kanun ve yönetmeliklerle belirlenmesi ile okul müdürlerinin hareket serbestliği sınırlandırılmakta ki zaten bu durumda kullanılan yetki takdir yetkisi değil bağlı

yetki olarak nitelendirilmektedir (Kıratlı, 1967). Takdir yetkisi ile ilgili okul müdürlerinin bu beklentisinin takdir yetkisinin doğası ile çeliştiği düşünülmektedir. Çünkü takdir yetkisini doğuran etmenlerden birinin kanun ve yönetmeliklerin karşılaşılabilecek tüm durumları kapsayamayacağıdır. Buna bağlı olarak kanun ve yönetmeliklerde yer almayan durumlar takdir yetkisi kullanılarak çözülebilmektedir. İkinci olarak okul müdürlerinin, takdir yetkisi içeren durumların açık ve belirgin bir şekilde yönetmeliklerde yazılmasını istemelerinin altında yatan sebebin mevcut yönetmeliklerdeki takdir yetkisinin ayrıntılı bir şekilde belirtilmemiş olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Örneğin öğretmene izin konularında ya da ders programlarının düzenlenmesi konularında okul müdürleri tüm yetki ve sorumluluğun kendilerinde olması gerektiğini, bunun da açık bir şekilde kanun ve yönetmeliklerde yer alması gerektiğini vurgulamaktalar. Bu beklenti Yaylacı ve Aydoğan'nın (2006) yaptığı araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yaylacı ve Aydoğan (2006) okul yöneticilerine yönetmeliklerle tanınan takdir yetkisinin sınırlı düzeyde olduğunu yönetmeliklerde yöneticinin bazı yetkilerine işaret edilmekle beraber, okul bütçesinin sınırlılığı ve personel alma yetkilerine açıklık getirilmediğini ifade etmektedirler. Yönetmelik maddelerinin içeriğinin incelendiğini örgütlenme, etkileme ve eşgüdümlemeyle ilgili yetkilere yer verilmekte olduğunu ancak bunun gerçekleştirilmesinin önündeki yapısal ve yasal engellerin dikkate alınmadığını vurgulamaktalar. Örgütlenme süreciyle ilgili olarak okul müdürünün okulda hizmetli personel veya ücretli öğretmen bile görevlendirememesi bu engellere örnek olarak gösterilmektedir. Son olarak okul müdürlerine verilen takdir yetkisinin, karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme süreçleriyle ilgili yapısal engellerin kaldırılarak genişletilmesi gerektiğini ifade edilmekte. Ayrıca okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde personeli karara dahil edip daha verimli sonuçlar alınabilmesi ve karar sürecinin hızlandırılabilmesi için takdir yetkisinin genişletilmesi gerektiğini vurgulamaktalar.

Okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili beklentileri arasında üst yönetimin takdir yetkilerine müdahale etmemesi yer almaktadır. Mevcut araştırmanın bulgularına bakıldığında, okul müdürlerinin aldıkları kararlara üst yönetimin bazı müdahalelerde buldukları anlaşılmaktadır. Nitekim literatüre bakıldığında da Özcan'ın (2014) çevresel baskı gruplarının okul yönetimine etkilerini incelediği

çalışmada okul müdürleri, milli eğitim müdürlüğü bürokratlarının ve politikacıların kendilerinden okulun kültürüne ve mevzuata uymayan bazı isteklerde bulduklarını ve bu yönde baskıya maruz kaldıklarını belirtmektedirler.

Mevcut araştırmada okul müdürleri bu durumun kendilerini iki şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki okul müdürünün saygınlığının azalmasına yol açtığıdır. Okulun şartlarını göz önünde bulundurarak aldıkları kararlara, doğruluğu ya da yanlışlığı tartışılmadan müdahale edilmesi, okul müdürünün çalışanlarının gözündeki adil yönetici imajına zarar verdiği ve itibar kaybına uğrattığı ifade edilmektedir. Literatüre bakıldığında da Yıldırım'ın (2017) okul müdürünün itibarını etkileyen bileşenleri araştırdığı çalışmasında; okul müdürünün kayırmacılık yapmasının, ve adil davranmamasının okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyeceği vurgulanmaktadır. İkinci olarak da yapılan müdahaleler sonucu müdürlerin takdir yetkisi kullanmamaya yöneldikleri, eylemsiz kalmayı tercih ettikleri ya da durumu idare etmeye yöneldikleri görülmektedir. Bu durumun da adaletsizliklere yol açtığı belirtilmektedir.

Okul müdürlerinin takdir yetkisine ilişkin siyasa yapıcılara önerilere bakıldığında; takdir yetkisi kullanacak okul müdürlerinin seçiminde niteliğe önem verilmesi, takdir yetkisinin yetersiz kişilerin elinde olumsuz sonuçlara yol açabileceği, bu nedenle de denetlenmesi hatta sınırlandırılması gerektiği yönünde olduğu görülmektedir. Bu durum okul yöneticiliğine profesyonel bir meslek olarak bakılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öğretmen okul müdürü anlayışından vazgeçip, okul müdürlüğünü bir meslek olarak kabul etmek ve buna uygun eğitimler vermek takdir yetkisinin doğru kullanımı adına faydalı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Nitekim Akçadağ (2014) da yönetici seçme ve atama süreçlerinin gözden geçirilerek; yöneticiliğe bir meslek olarak bakılması gerektiğini ve öncelikle bu işin hizmet öncesi eğitimini almış kişilere öncelik verilmesi gerektiği vurgulamaktadır.

Okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili önerileri arasında takdir yetkisinin denetlenmesi ve sınırlandırılması göze çarpmaktadır. Okul müdürleri, takdir yetkisinin vermiş olduğu özgürlüğün denetimsiz, başıboş bırakılmasının suistimallere yol açabileceğine, bu nedenle denetimin ve buna bağlı olarak kısıtlamanın önemine

vurgu yaptıkları görülmektedir. Literatüre bakıldığında da Davis (1969) keyfi ve makul olmayan takdir yetkisine karşı önlem olarak kullanılan bir inceleme modeli sunmaktadır. Bu modelin kısıtlama, yapılandırma ve kontrol süreçlerinden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca Manley-Casimir (1977), takdir yetkisini, sadece yöneticinin tüm ilgili konuları hesaba katması ve belirli bir eylem biçimini seçme nedenlerini ayrıntılı olarak açıklaması olarak değil, aynı zamanda nedenlerin kendilerinin de savunulabilir olmasını şart koşmaktalar. Çünkü sebepler savunulabilir değilse, yapılan eylemin keyfiyet, suistimal olarak düşünülebileceği ifade edilmektedir. Bir yandan da okulların gevşek yapılı kurumlar olması takdir yetkisinin denetlenebilirliğini ve kontrol edilebilirliğini zorlaştırmaktadır. Çünkü gevşek yapılı örgütler olarak okullarda takdir yetkisi geniş, örgütsel kontrol zayıf, yönetsel otorite ise azdır (Ingersoll, 1993).

Okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili önerileri arasında idarecilerin iyi seçilmesi yer almaktadır. Okul müdürleri özellikle yöneticilerin seçiminde niteliğe ve liyakate önem verilmesine vurgu yapmaktadırlar. Okul müdürleri takdir yetkisinin doğru kullanılabilmesinde nitelik ve liyakatin büyük önem taşıdığını belirtmekteler. Literatüre bakıldığında da birer gevşek yapılı sistemler olarak değerlendirilen eğitim kurumları (Weick, 1982) işleyişe özerklik katan, yatay iletişime değer veren, karara katılmayı destekleyen, okul personeline her türlü yardımda bulunan, onlara güvenen bir yönetim anlayışını gerekli kılar. Gevşek yapılı yönetim anlayışını hayata geçirebilecek olan olanlar da yetişmiş elemanlardır. Özellikle yönetim konusunda bilgi sahibi olan, teori ve uygulama birleştirebilme özelliğine sahip olan okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Uğurlu, 2007). Takdir yetkisi kullanımında liyakatin önemine dikkat çeken Davis (1969) takdir yetkisini bir baltaya benzetmektedir. Yetkin olmayan ellerde takdir yetkisinin bir silaha dönüşebileceğini ve başkalarına baskı aracı olarak kullanılabileceğini ifade etmiştir. Okul müdürüne sağlanan takdir yetkisi, onun bu yetkiyi olumlu ve olumsuz yönde kullanması adına geniş bir alan sağlar. Bu nedenle okul müdürlüğü kritik bir görevdir ve ciddi bir deneyime, iyi bir eğitime sahip olunması gerekmektedir (Yalçın ve diğerleri, 2020).

### *Genel Sonuç:*

Takdir yetkisinin okul müdürleri tarafından nasıl kullanıldığını ve bu yetkileri ile siyasaları nasıl değiştirebileceklerinin araştırıldığı bu çalışmada ortaya çıkan bulguların genel bir çerçevesi çizilmek istendiğinde temel olarak iki farklı yönelimin okul müdürlerinin takdir yetkilerini etkilediği ortaya konulmaktadır. Bu yönelimler siyasanın yukarıdan aşağıya dizayn edildiği yukarıdan-aşağıya (top-bottom) yaklaşımı bir diğeri ise siyasaların aşağıdan yukarıya dizayn edildiği aşağıdan-yukarıya (bottom-up) yaklaşımıdır.

Okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili görüşlerine genel olarak bakıldığında, otorite, hiyerarşi, kuralların sıkı sıkıya takip edilmesi gibi kavramların ön plana çıktığı klasik bürokrasi anlayışının etkisinde takdir yetkilerini betimledikleri görülmektedir. Çalışma, eğitimin kendine has özellikleri ve eğitim sistemlerinin gevşek yapılı sistemler olması sebebiyle, takdir yetkisi kullanımını klasik bir yukarıdan aşağıya yorumundan çıkararak farklı bir bakış açısı getirmenin zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu iki yaklaşım arasındaki yorum farkı okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili görüşlerinden, takdir yetkisini kullanım şekillerine, baskılar ile mücadele ederken kullandıkları stratejilerden, getirmiş oldukları önerilere kadar birçok konuyu etkilemektedir. Aşağıda çalışmanın temel amacına uygun olarak bu konular tartışılarak meselenin geniş çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır.

Okul müdürlerinin takdir yetkisi ile ilgili görüşlerine bakıldığında takdir yetkisi ile ilgili bazı kavramların öne çıktığı görülmüştür. Okul müdürlerinin risk, fayda ve kanun dışına çıkma gibi özelliklere vurgu yapmaları okul müdürlerinin bakış açıları hakkında ipuçları vermektedir. Örneğin okul müdürleri kullandıkları takdir yetkisinin kendilerini risk altına soktuğunu belirtmektir. Aslında takdir yetkisi kanunun belirlediği sınırlar içinde hareket etme özgürlüğü olarak kullanıldığında herhangi bir risk barındırmazken okul müdürlerinin bu sınırları öğrenci/öğretmen/okul ve hatta en geniş tabiriyle kamu yararı gibi gerekçeler ile esnettikleri, bu sebeple de risk altına girdikleri anlaşılmaktadır. Buradan çıkan sonuç takdir yetkisi adı altında okul müdürleri tarafından uygulanan birtakım kararların

sadece yasa ve yönetmelikler çerçevesinde alınan kararlar olmadığı, bu kararların bazılarının aynı zamanda okul müdürlerinin, değer, inanç, varsayım ve düşüncelerini barındıran subjektif değerlendirmeler içerdiği. Okul müdürleri aldıkları bu ve buna benzer kararlar ile yukarıda belirlenen siyasetleri değiştirme gücüne sahiptirler. Bu durumu gevşek bağlı sistemler olarak değerlendirilen okullarda engellemek mümkün değildir. Bu nedenle okul müdürlerini birer siyaset uygulayıcısından çok siyasetlerin okullarda şekillenmesini sağlayan siyaset yapıcıları olarak değerlendirebiliriz. Meseleye yukarıdan aşağıya bakış açısı ile bakıldığında okul müdürlerinin yasa ve yönetmelikleri esnetmesi, siyasete kendi yorumlarını katması istendik bir durum ortaya çıkarmamaktadır. Halbuki okul müdürlerinin siyaset yapım aşamasında aşağıdan yukarıya bakış açısı ile uygulamaya dahil edilmesi, süreç içerisinde görüşlerine yer verilmesi hem bahsi geçen riskleri en aza indirmek açısından hem de etkili siyasetlerin oluşturulabilmesi açısından önemli bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin görüşleri arasında dikkat çeken bir diğer kavram kontrolüdür. Takdir yetkisinin kontrol edilmesi isteği onun sınırlandırılmasını ve denetlenmesini içermektedir. Aşağıdan yukarı anlayışını savunan araştırmacıların da yukarıdan aşağıya anlayışını savunan araştırmacıların da hem fikir olduğu bir konu var o da takdir yetkisinin gerekliliğidir. Bu konuda yukarıdan aşağıya anlayışına sahip araştırmacılar takdir yetkisinin engellenemiyorsa bile en azından sınırlandırılması gerektiğini böylelikle yukarıda belirlenen siyasetlerin başarıya ulaşmasının mümkün olabileceği düşünmektedirler. Bunun da ancak sıkı takip ve denetim ile gerçekleşebileceğini öne sürmektedirler. Okul müdürlerinin de bu anlayış ile takdir yetkisinin kontrolü üzerine vurgu yaptıkları düşünülmektedir. Halbuki çalışmadan elde edilen bulgulara bakıldığında; okul müdürleri kendilerine tanınan takdir yetkisi dışında, hukuka aykırı bazı uygulamalara başvurdukları ve bunu da takdir yetkisi adı altında değerlendirdikleri anlaşılmaktadır yani ne kadar sıkı denetim uygulanırsa uygulansın okul müdürleri bir şekilde hukuku kılıfına uydurarak ya da belirli kriterleri göz önünde bulundurarak hukuku saf dışı bırakarak isteklerini yerine getirebilmektedirler. Bu durum takdir yetkisinin kapsamının hukuki olarak daraltılmasının ya da sıkı denetiminin gevşek bağlı sistemler olan okullarda sonuç vermeyeceğini göstermektedir. Denetimin aşağıdan yukarıya anlayışının da

öngördüğü gibi iç denetim ile sağlanmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir. İç denetimin ise, içsel hesapverebilirlik aracı olarak mesleki etik ilke ve standartları içselleştirmiş liyakat sahibi uzmanların görevlendirilmesi ile mümkün olacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin takdir yetkilerini etkileyen değerler incelendiğinde de daha çok etik kavramının alt boyutları olarak değerlendirilebilecek değerler ortaya çıkmaktadır. Etik kavramı felsefi temelleri olan bir kavram olduğundan konuyu değerlendirirken okul müdürlerinin hangi felsefi düşünceden beslenen etik anlayışını ifade ettiklerini belirtmek önem kazanmıştır. Okul müdürlerinin takdir yetkisi ile görüşlerinde öne çıkan değerler daha çok fayda ve kamu yararı olmuştur. Okul müdürlerinin etik anlayışının normatif etik ilkelerden çok doğruların ve ilkelerin kişiye ve içinde bulunulan toplumun kültürüne göre şekillenebileceğini bu nedenle ilkelerin objektifliğini ve evrenselliğini reddeden rölatif etik kavramından beslendiği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin fayda anlayışları değişkenlik göstermektedir. Bu durum herkesin kendi etik anlayışını takdir yetkisine yansıttığı sonucuna götürüyor. Böylelikle takdir yetkisi okul müdürlerinin subjektif değerlendirmeleri altında çeşitli şekillere bürünüyor. Örneğin takdir yetkisi ödül ve ceza aracı olarak, adaleti sağlama aracı olarak karşımıza çıkabilmektedir ancak bu araçlar standart bir anlayıştan/ilkeden ya da prosedürden beslenmediğinden kişilerin algılarına göre şekillenebilmektedir. Sonuç itibarıyla üst paragrafta da belirtildiği gibi takdir yetkisi ile ilgili denetimlerin istenilen sonucu vermeyeceği düşünüldüğünde geriye bu gücü doğru bir şekilde kullanmayı sağlayacak etik ilke ve prosedürlerin belirlenmesi, belirlenen ilke ve prosedürlere yönelik okul müdürlerinin görevlendirilmesi ve eğitilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaca yönelik olarak profesyonel etik, meslek etiği gibi konuların ders olarak okutulduğu yüksek lisans programlarının ve buna benzer sertifika programlarının olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul müdürleri takdir yetkisi kullandıkları için iç (öğrenci velileri, öğretmenler, çalışanlar) ve dış (amirler, STK, siyasi güçler) baskılara maruz kalabilmektedir. Bu baskılara karşı resmi prosedürü uygulamak, eylemsiz kalmayı tercih etmek ve kararlı bir duruş sergilemeye çalışmak gibi stratejiler uygulayarak mücadele ettikleri görülmektedir. Çalışmanın birçok yerinde okul müdürlerinin

denetimi, takdir yetkisinin sınırlandırılmasını ve takdir yetkilerinin yasa ve yönetmelikler ile belirlenmesini ifade ettikleri görülmüyor. Bir yandan da yasalardaki takdir yetkisi içeren muğlak ifadelerin, onların baskılara karşı mücadelelerinde ellerini güçlendirdiği anlaşılıyor. Bu durum okul müdürlerinin söylemleri ile uygulamaları arasındaki farkı oraya koyması açısından önemli bulunmaktadır. Söylemlere bakıldığında okul müdürlerinin yukarıdan aşağıya anlayış ile takdir yetkisinin sınırlandırılması gerektiğini ifade ederken uygulamaya bakıldığında takdir yetkisi ile hem birçok işi pratik bir şekilde çözebilme kabiliyeti gösterdikler hem de baskılar ile mücadele ettikleri görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin sınırlandırma ve kontrol isteklerinin uygulamada bu işin liyakat sahibi kişilere teslim edilmediği, bu nedenle de suistimale açık bir durum teşkil ettiği düşüncesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Takdir yetkisinin ancak liyakat sahibi kişilerin elinde olumlu bir araç olarak kullanılabileceği araştırmanın en önemli sonuçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### *Araştırmacılara Öneriler:*

- Mevcut araştırmanın bulgularında da görüldüğü üzere, okul müdürlerinin verdikleri takdir yetkisi içeren kararları ile siyasa yapıcılar tarafından belirlenen siyasaları değiştirebilme güçleri olduğu görülmektedir. Bazı siyasaların uygulamada başarısızlığa uğrama nedenleri ve bazılarının ise başarılı olma nedenleri araştırılırken uygulayıcıların sahip olduğu takdir yetkisinin bu duruma etkileri farklı bir boyut olarak araştırmacılar tarafından incelenebilir.
- Mevcut araştırmada sıklıkla vurgulanan yetkinlik kavramının takdir yetkisi ile ilişkisi farklı bir araştırmanın konusu olabilir. Okul müdürlerinin yüksek lisans yapmış olmaları, etik eğitimi almış olmaları gibi değişkenler göre okul müdürlerinin kullandıkları takdir yetkisinin farklılık gösterip göstermediği araştırmacılar tarafından incelenebilir.



- Mevcut araştırmada okul m¼d¼rlerrinin kendi d¼ř¼ncelerine g¼re kullandıkları takdir yetkisi incelenmiştir. Araştırma, okulun i ve dış paydaşlarının d¼ř¼nceleri çerçevesinde genişletilebilir.
- Mevcut araştırma hem amacı hem de kullanılan y¼ntem itibariyle okul m¼d¼rlerrinin kullandıkları takdir yetkilerini derinlemesine incelemektedir. Karma araştırma desenleri kullanılarak daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.
- Mevcut araştırmada okul m¼d¼rlerrinin takdir yetkisi ile ilgili beklentileri arasında yerel şartların g¼zetilmesi yer almaktadır. Okul m¼d¼rleri okulun bulunduğu coğrafı konumu itibariyle takdir alanlarının farklılaşabileceğini belirtmektedir. Araştırmacılar, okul m¼d¼rlerrinin içinde buldukları yerel şartları inceleyip, buna bağlı olarak yerel konularda takdir yetkilerini nasıl kullandıklarını inceleyebilirler.
- Mevcut araştırmada okul m¼d¼rlerrinin takdir yetkisi kullanırken kendilerine değerlerin kılavuzluk ettiğini vurgulamaktadırlar. Bu değerler ancak toplumun değerleri ile uyumlu olduğu s¼rece takdir yetkisi sorunsuz bir şekilde kullanılabilir (Sowa ve Selden, 2003). Bu değerlerin çatıştığı durumlarda okul m¼d¼rlerrinin takdir yetkilerini nasıl kullandıkları başka bir araştırmanın konusu olabilir.

#### *Uygulayıcılara ¼neriler:*

- Mevcut araştırma bulgularında ortaya çıkan sonuçlardan biri okul m¼d¼rlerrinin takdir yetkisi kavramına dair algılarına dair bir fikir birliğinin olmamasıdır. Buna bağlı olarak okul m¼d¼rleri vermiş oldukları kararları savunabilme adına takdir yetkilerini kullandıklarını ifade etmektedirler. Bu bağlamda okul m¼d¼rlerrinin g¼rev ve sorumlulukları yasa ve y¼netmeliklerde belirlenirken takdir yetkisi kullanabilecekleri alanların belirginleştirilmesi okul m¼d¼rlerrinin takdir yetkisi kullanımlarına y¼nelik kafa karışıklığını gidermede yardımcı olacağı d¼ř¼n¼lmektedir.

- Okul müdürü tarafından takdir yetkisinin doğru kullanılmaması sonucu doğabilecek olumsuzlukların önüne geçebilme adına okul müdürlerine göreve başlamadan önce etik, profesyonel etik gibi konuları içeren eğitimler verilebilir.
- Ayrıca mevcut araştırma bulgularında okul müdürlerinin seçiminin takdir yetkisinin doğru kullanılmasında önemli bir rolü olduğu sıkça dile getirilmiştir. Bu yüzden okul müdürlerinin seçiminde liyakati ön plana çıkacak kriterler belirleyip buna uygun seçimler yapılmasının takdir yetkisinin doğru kullanımına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Takdir yetkisi kullanımı ile ilgili olarak yerel şartların yasa ve yönetmeliklerde belirtilmesi okul müdürlerinin takdir yetkisi adı altında gerçekleştirmiş olduğu bir takım mevzuata aykırı davranışların da önüne geçebileceği düşünülmektedir.
- Takdir yetkisi okul müdürlerine bir otonomi ve bağımsız hareket etme serbestisi vermekle beraber bu durum okul müdürlerinin başına buyruk hareket edebilecekleri anlamına gelmemektedir. Bu nedenle de Dworkin'in (1979, akt: Heilmann, 2006) çörek örneğinde olduğu gibi sınırları iyi belirlenmiş takdir yetkisinin uygulamada ve denetimde iyi sonuçlar verebileceği düşünülmektedir.
- Takdir yetkisi kullanırken okul müdürleri karar verirken kendi değerlerini ve inançlarından etkilenebilmektedir. Bu durum kişisel farklılıklar göz önünde bulundurulduğundan bazı olumsuzluklara yol açabileceği düşünülmektedir. Bu yüzden eğitim örgütlerinde profesyonel etik kavramının tartışmaya açılmasının yönetime katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

### 1. Kitaplar

- Atay, Ender Ethem (2006). *İdare hukuku*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Balcı, Ali (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bassey, Michael (1999). *Case study research in educational settings*. McGraw-Hill Education (UK).
- Bursalıoğlu, Ziya. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Şener, Ebru Çakmak, Özcan Akgün vd (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Creswell, John (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches ( 2. Baskı)*. USA: SAGE Publications.
- Creswell, John, Vicki Clark (2011). *Karma yöntem araştırmaları (Çev.Yüksel Dede ve Selçuk Demir)*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi (2003). *Eğitimsel liderlik*. Pegem A yayıncılık.
- Davis, Kenneth Culp (1969). *Discretionary justice*. Baton Rouge, LA: Louisiana State University Press.
- Duran, Lütfi (1982). *İdare hukuku ders notları*. İstanbul Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Giritli, İsmet, Pertev Bilgen, Tayfun Akgüner vd *İdare hukuku*, İstanbul: Der Yayınları, 2006.
- Gözübüyük, Şeref (2005). *Yönetimsel yargı*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Gözübüyük, Şeref (2008) *Yönetim hukuku, güncelleştirilmiş 26. Bası*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Güçlüol, Kemal (1985). *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Handler, Joel (1986). *The conditions of discretion*. New York: Russell Sage Foundation.
- Hill, Michael, Peter Hupe (2002). *Implementing public policy (1st ed.)*. Thousand Oaks:Sage
- Hoy, Wayne, Cecil Miskel (2010). *Educational administration theory, research and practice.(Çev. Ed. S. Turan)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, Niyazi (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Miles, Mathew, Michael Huberman (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Mintzberg, Henry (2013). *Örgütler ve yapıları (Çev. A. Aypay)*. Ankara: Nobel.
- Onar, Sami (1966). *İdare hukukunun umumi esasları*, İstanbul: İsmail Akgün Matbaası.
- Patton, Michael (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Peters, Guy, Jon Pierre (2003). *Handbook of public administration*. Sage.
- Pressman, Jeffrey, Aaron Wildavsky, (1973). *How great expectations in washington are dashed in Oakland*. University of California Press.
- Rawls, John (1999). *A theory of justice*, Massachusetts: Harvard University Press.
- Stake, Robert (2005). *Multiple case study analysis*. Guilford press.

- Tataroğlu, Muhittin, (2007). *Bilgi çağında kamu yönetiminde takdir yetkisi*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Willower, Donald, Joseph Licata (1997). *Values and valuation in the practice of educational administration*. Corwin Press.
- Wilson, James (1989). *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. Basic Books.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin Robert (2015). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

## 2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

- Akçadağ, Tuncay (2014). "Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler." *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(29), 135-150
- Akıllıoğlu, Tekin (2011). "Kamu yararı kavramı üzerine düşünceler." *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi*, 9(1-3), 11-22.
- Akın, Uğur (2014). Okul müdürlerinin inisiyatif alma düzeyleri ile öz-yeterlikleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 125-149.
- Altun, Sadegül, Oya Güneri, Özgür Baker (2006). "Basındaki yansımaları ile okulda şiddet." *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (24), 12-21
- Anagnostopoulos, Dorothea (2003). "The new accountability, student failure, and teachers' work in urban high schools." *Educational Policy*, 17(3), 291-316.
- Angervil Gilvert. (2017). "Administrative discretion in public policy implementation: the case of no child left behind (NCLB)." Florida Atlantic University.
- Ashbaugh, Carl, & Katherina Kasten (1984). A typology of operant values in school *Administration. Planning and Changing*, 15(4), 195-208.
- Balıkçı, Abdullah (2016). *Bürokrasi ve gündelik hayat bağlamında okul müdürlüğünün incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Baviskar, Siddhartha (2019). "Who creams? Explaining the classroom cream skimming behavior of school teachers from a street-level bureaucracy perspective." *International Public Management Journal*, 22(3), 524-559.
- Begley, Paul (1996). "Cognitive perspectives on values in administration: A quest for coherence and relevance." *Educational Administration Quarterly*, 32(3), 403-426.
- Begley, Paul, Kenneth Leithwood (1989). "The influence of values on the practice of school administrators." *Journal of Educational Administration and Foundations*, 4(2), 26-39.
- Biggs, Thomas E. (1993). *An analysis of administrative discretion in selected students' rights decisions of the United States supreme court*. Doktora tezi, The University of Tennessee
- Bonelli, Francesco, Antonio Fernandes, Denilson Coêlho vd (2019). "Street level bureaucrats' action in the implementation of public policies in Brazil: A proposal for expanded analysis." *Cadernos EBAPE*, (17), 800-816.

- Bovens, Mark, Stavros Zouridis (2002). "From street-level to system-level bureaucracies: How information and communication technology is transforming administrative discretion and constitutional control." *Public Administration Review*, 62(2), 174- 185.
- Brodkin, Evelyn (2008). "Accountability in street-level organizations." *Intl Journal of Public Administration*, 31(3), 317-336.
- Carrington, Keith (2005). "Is there a need for control?" *Public Administration Quarterly*, 140-161.
- Carausan, Mihaela (2015). "Street-level bureaucrats: theoretical framework. Discourse as a form of multiculturalism in literature and communication.", Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureş.
- Cemaloğlu, Necati (2005). "Türkiye de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar." *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cohen, Nissim (2015). "Street-level bureaucrats making exceptions and bending the rules for favored or sympathetic clients: informal payments for health care in Israel." *In International Conference on Public Policy*.
- Crowson, Robert, Cynthia Porter-Gehrie (1980). "The discretionary behavior of principals in large-city schools." *Educational Administration Quarterly*, 16(1), 45-69.
- Çankaya, İbrahim (2010). "İlköğretim okul yöneticilerinin vicdan odaklı yaklaşım düzeyleri ile atalet algıları arasındaki ilişki." *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 65-74.
- Çevikbaş, Reraf (2006). "Yönetimde etik ve yozlaşma." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 265-289.
- Çınar, Fadime (2014). *Şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin özel ve kamu hastanelerinde uygulanabilirliğinin kurumsal performans üzerine etkisi*. Doktora tezi, Ankara Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çifci, Elif, Emine Gönen (2011). "Sosyal hizmet uygulamalarında etik karar verme süreci." *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 22(2), 149-160.
- Davidovitz, Maayan, Nissim Cohen (2020). "Playing defence: the impact of trust on the coping mechanisms of street-level bureaucrats." *Public Management Review*, 1-22.
- Dillman, David (2002). "The paradox of discretion and the case of Elian Gonzalez." *Public Organization Review*.": *A global journal*, 2(2), 165-185.
- Erdağ, Coşkun (2013). *Okullarda hesap verebilirlik politikaları: bir yapısal eşitlik modelleme çalışması*. Doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdogan, Onur, Feridun Sezgin (2020). "Ethical dilemmas that school administrators and teachers experience: reasons and coping strategies." *Pegem Journal of Education and Instruction*, 10(2), 593-634.
- Erturk, Ramazan, Bahri Aydin (2017). "Öğretmenlerin iş motivasyonunu arttıran ve olumsuz etkileyen durumların incelenmesi." *The Journal of Academic Social Science*, 5(58), 582-603.
- Evans, Tony (2011). "Professionals, managers and discretion: Critiquing street-level bureaucracy." *British Journal of Social Work*, 41(2), 368-386.
- Findlay, Nora (2012). *The Problem of the Penumbra: Elementary School Principals' Exercise of Discretion in Student Disciplinary Issues*. Doktora tezi.

- Forsyth, Ann (1999). "Administrative discretion and urban and regional planners' values." *Journal of Planning Literature*, 14(1), 5-15.
- Goggin, Malcolm (1986). "The" too few cases/too many variables" problem in implementation research." *Western Political Quarterly*, 39(2), 328-347.
- Goss, Robert (1996). "A distinct public administration ethics?" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(4), 573-597.
- Günday, Metin (1982). *İdarenin takdir yetkisi*. Basılmamış doçentlik tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hall, Mary (1999). *Administrative discretion and youth violence in schools: An analysis*. Doktora tezi, Simon Fraser University, Kanada
- Halliday, Simon, Nicola Burns, Neil Hutton vd (2009). "Street level bureaucracy, interprofessional relations, and coping mechanisms: A study of criminal justice social workers in the sentencing process." *Law & Policy*, 31(4), 405-428.
- Handler, Joel (1992). Discretion: Power, quiescence and trust. In K. Hawkins (Ed.), *The uses of discretion* (s. 331-360). Oxford: Clarendon Press.
- Harris, Alma, Chris Chapman, (2002). "Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. In *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6(9), 164-178.
- Haque, Akhlaque (2004). "Ethics and administrative discretion in a unified administration a burkean perspective." *Administration & Society*, 35(6), 701-716.
- Hazman, Gülsüm, Mustafa Küçükilhan (2018). "Eğitim hizmetlerinde yerelleşme sorunsalı: Yerel idareciler ve merkezi yönetim yetkilileri açısından ampirik bir değerlendirme." *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 41-55.
- Heilmann, Micheal (2006). *Principals' perspectives on discretion and decision-making*. Doktora tezi, University of Manitoba.
- Ingersoll, Richard (1993). "Loosely coupled organizations revisited." *Research in the Sociology of Organizations*, 11, 81.
- Jann, Werner, Kai Wegrich (2017). "Theories of the policy cycle." In *Handbook of public policy analysis* (s. 69-88). Routledge.
- Johansson, Olof, Paul Bredeson (1999). "Value orchestration by the policy community for the learning community: Reality or myth." *Values and Educational Leadership*, 51-72.
- Johnson, Amanda, Michael Vaughn (2016). "Decoupling and police organizational structure." *Administrative Theory & Praxis*, 38(3), 157-167.
- Kalinch, David (1985). "Discretion in the sentencing and parole processes." In C. Pinkele and W. Louthan (Eds.), *Discretion, justice, and democracy*, s. 13-18. Ames, Iowa: The Iowa State University Press.
- Kallio, Johanna, Antti Kouvo (2015). "Street-level bureaucrats' and the general public's deservingness perceptions of social assistance recipients in Finland." *Social Policy & Administration*, 49(3), 316-334.
- Kang, Hwang-Sun (2005). "Administrative discretion in the transparent bureaucracy." *Public Administration Quarterly*, Vol.29, Spring, 162-185.
- Kıratlı, Metin (1967). "Danıştay'ın idarenin takdir yetkisini bağlaması." *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, s:6.

- Koç, YAĞMUR (2015). *Kamu ortaöğretim okulu müdürlerinin hukuksal yetkilerini kullanımına ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koontz, Tomas, Jens Newig (2014) "From planning to implementation: Top-down and bottom-up approaches for collaborative watershed management." *Policy Studies Journal*, 42(3), 416-442.
- Lau, Cubie (2010). "A step forward: Ethics education matters!" *Journal of Business Ethics*, 92(4), 565-584.
- Leithwood, Kenneth (1999). "An organizational perspective on values for leaders of future schools." *Values and educational leadership*, 25-50.
- Leymun, Şenay, Ferhan Odabaşı, Işıl Yurdakul (2017). "Eğitim ortamlarında durum çalışmasının önemi." *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 367-385.
- Lezak, Sidney, Maureen Leonard (1985). "The prosecutor's discretion: Out of the closet, not out of control." In C. Pinkele and W. Louthan (Eds.), *Discretion, justice, and democracy* (s. 44-53). Ames, Iowa: The Iowa State University Press.
- Lipsky, Michael (2010). *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lordoğlu, Kuvvet, Nilay Etiler (2014). "Batı karadeniz bölgesinde mevsimlik gezici tarım işçiliğinde çalışan çocuklar üzerine sınırlı bir araştırma." *Çalışma ve Toplum*, 41(2).
- Loyens, Kim, Jeroen Maesschalck (2010). "Toward a theoretical framework for ethical decision making of street-level bureaucracy: Existing models reconsidered." *Administration & Society*, 42(1), 66-100.
- Maesschalck, Jeroen (2004). "Approaches to ethics management in the public sector: A proposed extension of the compliance-integrity continuum." *Public Integrity*, 7(1), 20-41.
- Manley-Casimir, Michael (1977). "Discretion in school discipline." *Interchange*, 8(1), 84-100.
- Marchese, Barbara (2000). *Catholic school principals and autonomy*. Doktora tezi, University of Nebraska.
- Matland, Richard (1995). "Synthesizing the implementation literature: The ambiguity conflict model of policy implementation." *Journal Of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145-174.
- May, Peter, Soren Winter (2009). "Politicians, managers and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 453-476.
- Meyer, Matthew, Robert Macmillan, Shawn Northfield, (2009). "The use of conscience and discretion as constructs in principals' difficult or conflicted decision-making dealings during principal succession events." *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 37(3).
- Meyer, John, Brian Rowan, (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Meyers, Marcia, Susan Vorsanger (2007). "Street-level bureaucrats and the implementation of public policy." *The handbook of public administration*, 153-163.

- MİGA (Mevsimlik İşçi Göçü İletişim Ağı), (2012). Tarımda Mevsimlik İşçi Göçü Türkiye Durum Özeti.
- Millerborg, Ann, Adrienne Hyle (1991). "Ethics or the law: What drives administrative decisions?." *Journal of Educational Research*.
- Mulgan, Richard (2000). "'Accountability': An ever-expanding concept?." *Public Administration*, 78(3), 555-573.
- Nielson, Vibeke (2006). "Are street-level bureaucrats compelled or enticed to cope?" *Public Administration*, 84(4), 861-889.
- O'Toole, Laurence (2000). "Research on policy implementation: Assessment and prospects." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 263-288.
- Özcan, Kenan (2014). "Çevresel baskı gruplarının okul yönetimine etkileri (Adıyaman ili örneği)." *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 88-113.
- Özdemir, Murat (2008). "Kamu yönetiminde etik." *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 177-193
- Pinkele, Carl (1985). Introduction. In C. Pinkele and W. Louthan (Eds.), *Discretion, justice, and democracy* (s. 9-12). Ames, Iowa: The Iowa State University Press.
- Polat, Necip. (2003). "Saydamlık, hesap verme sorumluluğu ve denetimin etkinliği." *Sayıştay Dergisi*, 49, 65-80.
- Portillo, Shannon, Danielle Rudes (2014). "Construction of justice at the street level." *Annual Review of Law and Social Science*, 10, 321-334.
- Preston, Noel, Charles Sampford (1999). *Public sector ethics: finding and implementing values*. Routledge.
- Pülzl, Helga, Oliver Treib (2017). "Implementing public policy." *In Handbook of public policy analysis* (s. 115-134). Routledge.
- Rhynhart, Fred (1985). Judicial discretion in pretrial release. In C. Pinkele and W. Louthan (Eds.), *Discretion, justice, and democracy* (s. 31-43). Ames, Iowa: The Iowa State University Press.
- Roberts, Nancy (2002). "Keeping public officials accountable through dialogue: Resolving the accountability paradox." *Public Administration Review*, 62(6), 658-669.
- Roche, Kevin (1999). "Moral and ethical dilemmas in catholic school settings." *Values and Educational Leadership*, 255-272.
- Miller, Robert, Brian Rowan (2006). "Effects of organic management on student achievement." *American Educational Research Journal*, 43(2), 219-253.
- Seçkin, Sinan, Gül Üstün (2015). "İdari işlemlerde takdir yetkisi ve gerekçe ilkesi." *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 509-534.
- Sevä, Mikael (2015). *The decisive role of street-level bureaucrats in environmental management*. Doktora tezi, Luleå Tekniska Universitet.
- Silveria, Ramos, Lucas Rodrigues (2014). *Influence of the street level bureaucrats within the process of implementation of housing policies in minas gerais Brasil*.
- Sowa, Jessica, Sally Selden (2003). "Administrative discretion and active representation: An expansion of the theory of representative bureaucracy." *Public Administration Review*, 63(6), 700-710.



- Subaşı, Münevver, Kübra, Okumuş (2017). "Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması." *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Şahin, Ali Ekber (2009). "Türkiye' de ilköğretim okulu müdürlüğünün bir meslek olarak mevcut durumu: Bir delphi çalışması." *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(26), 125-136.
- Şişman, Mehmet, Selahattin Turan (2003). "Eğitimde yerelleşme ve demokratikleşme çabaları." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34(34), 300-315.
- Terrazas-Wells, Lydia (2006). "Ethical thinkers for the twenty-first century: A descriptive study of ethical reasoning frameworks elementary principals use when faced with an ethical dilemma at work. University of La Verne.
- Thorén, Katarina (2008). *Activation policy in action: A street-level study of social assistance in the Swedish welfare state*. The University of Chicago.
- Toews, Otto (1981). *Discretion and justice in educational administration: Towards a normative conceptual framework*. Winnipeg: University of Manitoba.
- Triandafyllidou, Anna (2003). "Immigration policy implementation in Italy: organisational culture, identity processes and labour market control." *Journal of ethnic and migration studies*, 29(2), 257-297.
- Tummers, Lars, Victor Bekkers (2014). "Policy implementation, street-level bureaucracy and the importance of discretion." *Public Management Review*, 16(4), 527-547.
- Tummers, Lars, Victor Bekkers (2012). "Discretion and its effects: Analyzing the experiences of street-level bureaucrats during policy implementation."
- Tummers, Lars, Victor Bekkers, Evelien Vink vd (2015). "Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099-1126.
- Uğurlu, Celal (2007). "Gevşek yapıli sistemler olarak okulların üç kavramı: Karar verme, liderlik ve çatışma." *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 15-30.
- Urun, Zekariya, Asiye Gökçe (2015). "Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri." *Journal of Teacher Education and Educators*, 4(1), 105-125.
- Usta, Aydın (2011). "Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlak." *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Van Meter, Van Horn (1975). "The policy implementation process: A conceptual framework." *Administration & Society*, 6(4), 445-488.
- Velayutham, Sivakumar, Mhb Perera (2004). "The influence of emotions and culture on accountability and governance." *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(1), 52-64.
- Wagenaar, Hendrik (2004). "Knowing" the rules: Administrative work as practice." *Public Administration Review*, 64(6), 643-656.
- Wagner, Sharon, Michael Rush (2000). "Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age." *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Walker, Keith (1995). "Perceptions of ethical problems among senior educational leaders." *Journal of School Leadership*, 5(6), 532-564.
- Weick, Karl (1976). "Educational organizations as loosely coupled systems." *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

- Weick, Karl (1982). "Administering education in loosely coupled schools." *The Phi Delta Kappan*, 63(10), 673-676.
- Williams, Gregory (1985). The politics of police discretion. In C. Pinkele and W. Louthan (Eds.), *Discretion, justice, and democracy* (s. 19-30). Ames, Iowa: The Iowa State University Press.
- Winter, Soren (2012). "Implementation perspectives: Status and reconsideration." *The SAGE handbook of public administration*, 205-222.
- Wright, Sharon (2003). "Confronting unemployment in a street-level bureaucracy: Jobcentre staff and client perspectives." University of Stirling.
- Yalçın, Mikail, Ahmet Aypay, Adnan Boyacı (2020). "Principals' ordeal with bureaucracy." *Educational Administration: Theory & Practice*, 26(1), 203-260.
- Yayla, Yıldızhan. (1964). "İdarenin takdir yetkisi." *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 30(1-2), 201-211.
- Yaylacı, Faruk, İsmail Aydoğan (2006). "Eğitim yöneticisinin takdir yetkisi." *Milli Eğitim*, 35(171), 203-217.
- Yıldırım, Hatice (2017). *Okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlerin belirlenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Yörüker, Sacit, Levent Karabeyli, Safiye Kaya (2003). "Sayıştayın performans ölçümüne ilişkin ön araştırma raporu." Ankara: Sayıştay, Dizi, 28.
- Yüce, Turhan Tufan (1973) "Cumhuriyetin Hukuk Düzeninde İdarenin Hukuka Bağlılığı ve Danıştay", *50. Yıl Özel Sayısı*, Ankara.
- Yüksel, Cüneyt (2005). "Devlette etikten etik devlete: Kamu yönetiminde etik, yasal alt yapı, saydamlık ve ayrıcalıklar, tespit ve öneriler." İstanbul: TÜSİAD.


### 3. Elektronik Kaynaklar

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Erişim Adresi:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5921b902836d56.12277009](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5921b902836d56.12277009). Erişim Tarihi: 20/05/2017.

## EKLER

### Ek 1 - Görüşme İzin Belgesi



T.C.  
[REDACTED] KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 60564708-199-E.11581081  
Konu : Tez Çalışması

18/06/2019

KAYMAKAMLIK MAKAMINA  
[REDACTED]

Müdürlüğümüze 12.06.2019 tarihli dilekçe ile başvuruda bulunan Yasin KEKLİK'in ilgi dilekçede belirttiği üzere; Kocaeli Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Doktora Programı kapsamında "Okul Müdürlerinin Takdir Yetkisi Davranışları" konulu tez çalışmasını İlçemiz Okul Müdürleri ile gönüllülük esasına dayalı olarak uygulama talebi müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ercan ÇELİK  
Milli Eğitim Şube Müdürü

Uygun görüşle arz ederim.  
Nuri KAPANOĞLU  
Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
18/06/2019  
Mustafa ÇİFTÇİLER  
[REDACTED] Kaymakamı

EK:  
Yazı ve ekleri

Adres:  
Elektronik AÇ:  
e-posta:

Bilgi için: Muhammet ERDUR  
Tel:  
Faks:

İki evrak gıvesah elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksagisi.meb.gov.tr> adresinden eae1-a6d1-35d5-b990-dc72 koda ile teyit edilebilir.

## Ek 2 - Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

1. Takdir yetkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?

a1. Takdir yetkisi sizce nedir?

a2. Takdir yetkisini bir şeye benzetecek olsanız neye benzetirsiniz?

b1. Takdir yetkisini kullanırken kararlarınıza kılavuzluk eden şeyler nelerdir?

b2. Takdir yetkisini kullanırken hangi kriter ya da kriterleri dikkate alırsınız?

b3) Takdir yetkisini kullanarak verdiğiniz kararların ne derece doğru olduğunu düşünüyorsunuz? Niçin?

c1) Takdir yetkisini kullanırken dış çevre (örneğin: akran grupları, emsal/örnek durumlar, diğer okul müdürleri, üst yönetim vb.) sizi nasıl etkilemektedir? Size nasıl yol göstermektedirler?

2. Takdir yetkisini kullandığınız durumlara örnek verebilir misiniz?

2.1. Kaynak yetersizliği karşısında kullandığınız takdir yetkisine örnek verebilir misiniz?

2.2. Belirsiz ve/veya zıt rol beklentileri karşısında kullandığınız takdir yetkisine örnek verebilir misiniz?

2.3. Otoriteye karşı zorluklar karşısında kullandığınız takdir yetkisine örnek verebilir misiniz?

3. Takdir yetkisi yönetim işlerinizi nasıl etkilemektedir?

a1. Takdir yetkisinin size sağladığı kolaylıklar nelerdir?

b1. Takdir yetkisini kullanırken karşılaştığınız zorluklar nelerdir?

b1.1. İç baskılar nelerdir?

b1.2. Dış baskılar nelerdir?

4. Takdir yetkisini kullanırken karşılaştığınız iç ve dış baskılar ile nasıl mücadele ediyorsunuz? Nasıl bir strateji izliyorsunuz?

a1. Takdir yetkisini kullanırken karşılaştığınız iç baskılardan bahsedebilir misiniz?

a.1.1. Örneğin öğretmen, öğrenci, yardımcı personel vb. baskı geliyor mu?

a.1.2. Geliyorsa bunlar ile nasıl mücadele ediyorsunuz?

a.1.3. Buna yönelik nasıl bir strateji izliyorsunuz?

b.1. Takdir yetkisini kullanırken karşılaştığınız dış baskılardan bahsedebilir misiniz?

b.1.1. Örneğin çevre, STK vb. baskı geliyor mu?

b.1.2. Geliyorsa bunlar ile nasıl mücadele ediyorsunuz?

b.1.3. Buna yönelik nasıl bir strateji izliyorsunuz?

5. Takdir yetkisi ile ilgili siyasa yapıcılardan beklentiniz ya da onlara önerileriniz nelerdir?

5.1. Takdir yetkisi ile ilgili siyasa yapıcılardan (üst yönetimden) beklentileriniz nelerdir?

5.2. Takdir yetkisi ile ilgili siyasa yapıcılara (üst yönetime) önerileriniz nelerdir?

## ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı ilkokulu, ortaokulu ve liseyi İstanbul'da tamamlamıştır. 2004 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri bölümünde lisans eğitimini tamamlamış ve hemen ardından Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bilişim teknolojileri öğretmeni olarak görev yapmaya başlamıştır. Araştırmacı aynı yıl Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programına başlamış, 2007 yılında da bu programdan mezun olmuştur. 2012 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında doktora programına başlayan araştırmacı, halen şanlıurfa'da Bilişim Teknolojileri öğretmeni olarak görev yapmaktadır.