

# EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN TAKDİR YETKİSİ

İsmail AYDOĞAN\*

Faruk YAYLACI\*\*

## Özet

Bu çalışmada okul yöneticilerine hareket serbestisi veren takdir yetkisi konusu incelenmiştir. Takdir yetkisinin tanımı, kapsamı ve sınırlılıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu takdir yetkisi, ilköğretim kurumları, eğitici çalışmalar, eğitsel çalışmalar, mesleki ve teknik eğitim, lise ve ortaokullar ile eğitim bölgeleri yönetmelikleri incelenerek ortaya konulmuştur. Çalışma sonunda okul kademeleri yükseldikçe yöneticinin takdir yetkisinin arttığı; okul yöneticilerinin iletişim ve etkileme boyutlarında çok az takdir yetkisine sahip oldukları görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Takdir yetkisi, eğitim yöneticisi, okul

## Giriş

Örgütlerin boyutlarını amaç, yapı, süreç ve iklim oluşturur. Örgütler amaçlarını, oluşturacakları yapı ve iklimle ve işletecekleri süreçleri ile gerçekleştirirler. Her örgütün yöneticisi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere yasalarla yetkilendirilmiştir. Yetki esas itibarıyla yaptırma gücüdür. Yönetimin ve görevlilerin yetkileri önceden yasalarla belirlenir. Bu anlamda, örgütlerde yetkileri kullanabilecek yönetimden, yönetimin de gerektiğinde baş vurabileceği yetkilerden söz edilebilir.

Yönetim hayatı, sürekli ve hızlı bir değişim içinde bulunduğundan, yönetim hukukunu tüm ilke ve kuralları ile tek bir metin içinde düzenlemek olanaklı gözükmemektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarında yapılan işlemlerin yetkili kişiler tarafından yapılması gerekir. Yetkili kişilerce yapılan işlemlerin yetki kurallarını düzenleyen mevzuat hükümlerine aykırı olmadığı müddetçe hukuka uygun oldukları varsayılır. Bir yönetsel işlemin gerçekleştirilmesi için yöneticinin, mevzuatla o işlemi uygulamaya yetkili kılınması gerekir. Yetki yoksa o işlem yetki yönünden sakat olur. Yönetme yetkisi kamu görevi ile eş anlamlıdır (Demirkıran 1999, 26).

## Takdir Yetkisi

Yönetime tanınan yetkiler biri bağlı yetki, diğeri takdir yetkisi olmak üzere iki kümede toplanır. Yönetimin belli bir şeyi yapması ya da belli bir davranışta bulunması kesin bir biçimde istenmiş ise, bu durumda bağlı yetkiden söz edilebilir. Yönetime, belli bir davranışta bulunurken ya da belli bir görevi yerine getirirken az ya da çok bir hareket serbestisi tanınmış ise takdir yetkisinden söz edilebilir (Gözübüyük, 1983, 64; Dönmez, 2003). Takdir yetkisi kanunlarla beraber onun ötesinde bir yetkidir (Anna, 1999).

\* Yard. Doç. Dr.; Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi

\*\* Dr.; MEB Atam İlköğretim Okulu, Ankara

Yönetimin etkinliklerini düzenleyen ve çeşitli kaynaklardan çıkan hukuk ilke-leri, bu etkinliklerin bütün ayrıntılarını düzenleyemez. Hukuk, çeşitli gereksinimlere, çeşitli etkinliklere yanıt vermek zorunda bulunan yönetime, etkinliklerin konusunu, uygulama zaman ve mekanını saptama konusunda bir takdir serbestisi tanıyabilir. İşte kanunların yönetime bırakmış olduğu bu serbest alan takdir yetkisinin alanını oluşturur. Yönetim, bu yetkiye dayanarak çeşitli etkinliklerden birini seçer. Herhangi bir kararı kullanıp kullanmama seçeneklerinden birini seçer, kanunun herhangi bir hüküm koymadığı durumlarda yönetici, kendi görüş ve düşüncelerine göre hareket eder. Yönetime böyle bir yetkinin tanınmasının gerekliliği konusunda görüş birliği vardır. Bilindiği gibi, devletin faaliyetlerinin her gün artması, görülecek hizmetlerin gittikçe belirsizleşmesi ve teknik bilgi ve konulara ihtiyacın artması yönetime böyle bir yetkinin tanınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu gelişen durumlar karşısında, kanunların yönetimin hareketlerini bütün ayrıntısıyla düzenlemesine, yönetimin harekete geçeceği bütün eylemleri önceden belirlemesine, her durumda kabul edilecek hareket biçimini belirtmesine olanak yoktur. Yönetimin karşılaşacağı 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, 1942, 242).

Takdir yetkisinde, yönetimin elinde birden çok çözüm yolu vardır. Bağlı yetkide, yönetimin belli kamu hizmetlerini nasıl yürüteceği, alacağı kararların içeriği önceden belirtilmiştir. Bağlı yetkide yönetim, alacağı kararın koşullarının gerçekleşip gerçekleşmediğini saptar, gerçekleşmiş ise, yasanın öngördüğü kararı alır. Yönetimin başka türlü hareket etme olanağı yoktur. Bağlı yetkinin olabilmesi için, yönetimin elinde birden çok çözüm yolunun bulunmaması gerekir. Örneğin, 2559 sayılı Polis Vazife ve Selahiyetleri Kanunu, 18 yaşından küçük olanların bar gibi kamuya açık yerlere girmesini yasaklar. Bu durumda polise tanınan yetki, 18 yaşından küçük olanların, bu gibi yerlere girmesini kesin olarak yasaklamaktır. Polis başka türlü hareket edemez, kendisine bu alanda herhangi bir takdir yetkisi tanınmamıştır. Yönetimin tüm kamu hizmetlerini nasıl yerine getireceğini, alacağı tüm kararların içeriğini yasalarla önceden tanımak, görevlerinin niteliği yönünden zorunludur. Yasa koyucu, yönetimin görev ve yetkilerini belirtirken, yönetimi bazı yetkileri kullanıp kullanmama, kullanılmasının gereklerini saptamada az ya da çok serbest bırakabilir. Yönetim kendisine tanınan bu yetkiyi, yasaların gösterdiği sınırlar içerisinde ve kamu yararı yönünde kullanmak zorundadır. Bir kamu görevlisinin, görevde yükseltilmesi, yönetimin takdirine bağlı bir konudur. Buna karşılık, kademe ilerlemesi, bağlı yetkidir. Kamu görevlisi, kademe ilerlemesinin koşullarını yerine getirdiğinde, yönetim, kamu görevlisinin kademe ilerlemesini yapmak zorundadır (Gözübüyük, 1989, 204).

Yönetimin kanunlarla sıkı sıkıya bağlı bulunmasına karşılık, her kademe yapacağı işler için bir değerlendirme yani bir takdir yetkisine sahip bulunduğu kabul edilen bir olgudur. Çünkü, yönetim, soyut ve genel kuralları, tüzük, yönetmelik gibi daha aşağı derecedeki başka soyut ve genel işlemlerle uygulamaya çalışır. Ayrıntıya her geçiş, somuta her yaklaşım, bu geçiş veya yaklaşmanın getirdiği yeni tespitlere ve değerlendirmelere yol açacak, yönetimde en üst karar organından, somut uygulama işlemlerini yapan makamlara kadar, derece derece söz konusu yetkiyi

kullanacaktır. Takdir yetkisi, bu nedenle bir zorunluluktan ortaya çıkmaktadır. Ancak, bazen bu yetki oldukça geniştir. Örneğin kanun, yönetime hareket yer ve zamanını seçme bakımından genellikle bir serbestlik tanır. Zaten başka türlü de pek düşünülemez. Bir yere okul yapılacak olsun. Bu okulun ne zaman, nerede yapılacağını, kanun koyucunun belirlemesi çoğu kere mümkün değildir. Bunu yönetim belirleyecektir. Ancak yönetici, çeşitli nedenlerle (parasal çıkar, taraf tutma gibi) bu yetkiyi yerinde kullanmazsa, örneğin sadece belli bir semt halkını ödüllendirmek ya da belli bir arsaya değer kazandırmak için yer seçimi yaparsa endişesi veya sorusu gündeme gelebilir. Bu sorunun yanıtı, yönetimin takdir yetkisinin maksatla sınırlı tutulması suretiyle verilmiştir. Yönetim hukukunda bu durum için “yönetim takdir yetkisini kullanırken, kamu yararından sapmış, özel, kişisel veya siyasi yararlar düşünmüş ise, yetkinin kullanılmasında sakatlık vardır” denilmiştir. Üstelik kişi hak ve hürriyetlerini yakından ilgilendiren konularda, takdir yetkisi en az düzeyde tutulmuştur. Örneğin, memurların disiplin suçlarının neler olduğu kanunda gösterilmiştir. Bunlara verilecek cezalar da bellidir. Demek ki burada, takdirden çok bağlılık vardır. Gerçi, eylemin nitelemesi (örneğin, memurun sarhoşluğunun belirlenmesi) gene bir değerlendirmeyi gerektirir. Ama, bu eylemle hangi disiplin cezasının verileceği konusunda artık takdir sınırlıdır. Burada takdir yetkisi bağlı yetkiye dönüşmüştür (Yayla, 1985, 78-79).

Sonuç olarak, yönetime belli konularda takdir yetkisinin tanınması, yönetimin kendi isteğine göre hareket edebileceği anlamına gelmez. Gözübüyük (1982, 191), yönetimin takdir yetkisini kullanırken, yasaların koyduğu sınırlar içerisinde kalmasını, eşitlik ilkesine önem vermesini, kamu yararı için kullanılmasını, gerekçeli olarak kullanılmasını, takdir yetkisinin kullanılmasında için yasalar özel koşullar öngörmüş ise, bunlara uyulması gerektiğini belirtmektedir.

### **Takdir Yetkisinin Bağlı Yetkiden Ayrılması**

Hukuk devletinde yönetim, yetkilerini hukuk kurallarından alır ve görevlerini hukuk kurallarına göre yerine getirir. Yönetimin bir hizmeti yürütme yetkisinin bulunup bulunmadığı, o hizmetin kuruluşunu ve işleyişini düzenleyen hukuk kuralından çıkarılabilir. Aynı şekilde yönetime tanınan yetkinin türü ve derecesi de hukuk kuralından çıkarılabilmektedir. Hukuk kuralı bazen yetkinin türünü ve derecesini açık olarak belirlediği halde, bazen çeşitli yorum ve araştırmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Hukuk kuralının açık olduğu durumlarda yetki türünün bağlı yetki mi, takdir yetkisi mi olduğunu belirlemek kolaydır. Açık olmadığı durumlarda ise “kamu yararı”, “genel ahlak”, “kamu güvenliği” gibi geniş anlamli ifadeler kullanılmaktadır. Ayrıca yönetime bir değerlendirme görevi de verilebilmektedir. Takdir yetkisinin bağlı yetkiden ayrılması, hukuk kuralının kullanılacak yetki türünü açık olarak belirlediği durumlar, hukuk kuralının belirsiz kullandığı durumlar ve değerlendirme durumları olmak üzere üç bölümde incelemek mümkündür. Yasalardaki hükümden takdir yetkisi anlaşılıyorsa burada yöneticiye bir takdir yetkisinin tanındığı, bağlı yetki anlaşılıyorsa yöneticinin bağlı yetkisinin bulunduğu değerlendirilmelidir (Demirkıran, 1999, 10; Kaya, 1997, 34).

Bunun dışında Karatepe (1963, 71), örgütün kuruluş ve işleyişini, görev ve yetkilerini düzenleyen mevzuatın, kullandığı kelime yapısı ve dil kurallarından, belli koşul ve durumların gerçekleşmesi halinde belli bir kararı almamak veya kanunda öngörülen değişik çözümler arasından seçim yapmak konusunda bir tercih imkanına

sahipse, takdir yetkisinin varlığından söz edilebilir, aksi halde yönetim bağlı yetki ile sınırlandırılmıştır demektir.

Hukuk kuralının belirsiz kavramlar kullanması ise ikinci önemli noktadır. Yöneticinin göreceği hizmeti düzenleyen hukuk kuralı, yönetimin yetkisini kullanırken, bu yetkinin nasıl kullanılacağını “kamu yararı”, “kamu güveni”, “kamu hizmetinin gerekleri”, “kamu ahlakı” gibi belirsiz kavramlara bağlayabilir. Hukuk kuralının kulandığı belirsiz kavramlar toplumda var olan ve geçerliliğini koruyan bir anlayışı belirtiyorsa yönetimin takdir yetkisinin varlığı kabul edilmemektedir. Üçüncü nokta değerlendirmedir. Bazı durumlarda hukuk kuralları yönetime değerlendirme yetkisi vermektedir. Karar almaya yetkili merciin anlayışına bırakılan değerlendirmelerde, değerlendirme yapanın özel anlayışına göre değerlendirme yapıldığından değerlendirme yapanın takdir yetkisi bulunmaktadır. Sicil amirlerinin kendilerine bağlı olarak çalışan memurları sicil yönünden değerlendirmeleri, sınavlarda yapılan değerlendirmeler bu tip değerlendirmelerdir (Demirkıran, 1999, 14). Genel olarak bakıldığında ise, takdir yetkisi konu, sebep, şekil, yetki ve maksat unsurları bakımından değerlendirilir.

Eğitim bir sosyal girişim veya kamu girişimi olduğundan dolayı, eğitim yöneticilerinin karar sürecinde takdir hakkını kullanırken, kamu yararı kavramına daha çok sadık kalmak zorundadır. Yöneticinin takdir hakkı, hatalı kullanıldığı zaman, tinsel sorumluluk getirir. Karar sürecinin seçeneklerinden birini seçmek durumunda kalan yönetici, hukuksal bakımdan sınırlanmamış ise takdir hakkını kullanır. Yönetici takdir hakkını kullanırken, yaptığı hatadan dolayı, maddesel bakımdan sorumlu tutulamaz, ancak tinsel sorumluluk duyabilir (Bursalioğlu, 1998, 181-187). Yönetici, takdir yetkisini kullanırken, bir yandan personelin diğer yandan kendisine emanet edilen kamu mallarının, kamusal hizmetlerin ve parasal kaynakların etkin, verimli ve ekonomik kullanılmasını ve yönetilmesini sağlamalıdır (Council of Europa, 2000).

### **Eğitim Yöneticisinin Takdir Yetkisi**

Anayasa yasalarla, yasalar yönetmeliklerle, yönetmelikler genelgelerle açıklanır. Aşağı doğru inildikçe yönetimin yapacağı her eylem açıklığa kavuşmuş olmaktadır. Ancak ne kadar açıklanırsa açıklansın, eğitim örgütlenmesinin kamu girişimi olmasından dolayı, karşılaşılacak her olay, sorun ya da durumları kanun metinleriyle çözüm bulmak olası olmamaktadır. Bilindiği gibi, eğitim sisteminin en alt biriminin görev ve işlevleri ile bunların yönetici ve diğer personelinin görev ve yetkileri yasalarla ve bunları açıklayan yönetmelik ve genelgelerle belirtilmiştir. Eğitim sisteminin örgütlenmesine bakıldığında takdir yetkisinin üst birimlerde toplandığı, buna karşın alt kademelere gidildiğinde daha çok bağlı yetkinin söz konusu olduğu görölmektedir. Ancak, eğitim programlarının bölge ve çevre koşulları dikkate alındığında takdir yetkisinin bulunması gerekir. Eğitim yöneticilerin takdir yetkisinin bulunup bulunmadığı, var ise hangi süreçlerde olduğu, bu birimler için hazırlanan yönetmelikler incelenerek ortaya çıkarılabilir. Dolayısıyla bu çalışmada, ilköğretim, genel lise, mesleki teknik lise yönetmelikleri ve eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları yönergesi ile tüm okulları ilgilendiren eğitici çalışmalar yönetmeliği incelenmiştir. Yönetmelik maddelerindeki yetkilerin takdir yetkisi mi yoksa bağlı yetkimi olduğu hukukçuların ve okul yöneticilerin görüşleriyle bilinebilir. Bu nedenle yönetmeliklerin incelenmesi sürecinde Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinden yardım sağlanması yoluna gidilmiştir.

Gerekli incelemeler sonucunda ayırt edilen maddeler beş ortaöğretim ve beş ilköğretim okulu yöneticileriyle tartışılmıştır. Ekip çalışması sonucunda takdir yetkisi kararı verilen yetkiler, aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir. İtalik yazılan ifadeler, okul yöneticisine hareket serbestisinin tanındığını yani takdir yetkisinin olduğunu göstermektedir.

### **İlköğretim Lise ve Dengi Okullar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği**

Madde 7- Eğitici kol çalışmalarının planlama ve yürütülmesinde öğrencilerin özellikleri, ilgi, yetenek ve ihtiyaçları ile çevrenin imkan ve şartları göz önünde tutulur.

Madde 12- Eğitici çalışmalar okul içinde ve dışında her türlü imkandan yararlanılarak eğitici kollar vasıtasıyla yürütülür:

Madde 13- Eğitici kolların tür ve sayıları; öğrencilerin istekleri de göz önünde tutularak, okulların çevrenin şan ve imkanlarına göre öğretim yılı başında öğretmenler kurulunca tespit edilir. Gerekirse yıl içinde yeni kollar kurulabilir

Madde 17- (Değişik : 10/09/1985 - 18864 s.R.G.) Öğretmenler Kurulu, ders yılı başında yapacağı toplantıda okulun türüne, seviyesine, imkan ve şartlarına göre, çevre ihtiyaçlarını da dikkate alarak aşağıda belirtilen veya Bakanlıkça uygun görülecek okullara duyurulan kollardan (Yayın Kolu, Kültür ve Edebiyat Kolu, Müzik Kolu, Resim Kolu, Folklor Kolu, Müsamere ve Temsil Kolu, Kütüphanecilik Kolu, Yangın ve Diğer Tehlikeleri Önleme Kolu, Gezi ve İnceleme Kolu vb.) gerekli görülenlerin kurulmasına karar verir.

Madde 39- Ders yılı açılış törenlerinin istenilen şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunmak üzere; c) Okulda ve çevrede mevcut bandolardan, folklor ekipleri ve yayın organlarından yararlanılmaya çalışılır.

Madde48-Bayrak törenleri okulun bahçesinde, gereken hallerde okulun salonunda yapılır.

Madde 87- Okulun toplantı salonu ve sahnesi olmadığı takdirde, büyük müsamereler iki tarafın anlaşması şartıyla, salonu elverişli başka bir okulda veya eğitim yönünden uygun görülecek diğer resmî veya özel salonlarda, mevsim elverişli ise okul bahçesinde düzenlenir. Okul müdürü, okul dışında verilecek müsamerenin yerini belli eder ve Millî Eğitim Müdürlüğü'ne veya İlköğretim Müdürlüğü'ne duyurur.

Madde 88- Müsamere programlarında, imkanlar ölçüsünde aşağıdaki faaliyetlerin tamamına veya bir kısmına yer verilir;

Öğretmen veya öğrenciler tarafından yapılacak konuşmalar, Millî marşlar ve okul şarkıları, Türk Halk Müziği, Klasik Türk Müziği, Klasik Batı Müziği, temsil, inşat, monolog, millî oyunlar, ritmik danslar, rontlar ve spor hareketleri,

Madde 99- Okullarda Millî örf ve adetlerimizle bağdaşmayan müzik türüne ve çalışmalarına yer verilmez.

Madde 90- Müsamerede oynanacak piyeslerin seçilmesinde aşağıdaki noktalar göz önünde bulundurulur.

c) Bu piyesler millî bilinci uyanık tutucu; fertleri millî ülkülerle, ahlakî değerler etrafında toplayıcı ve birleştirici; millî geleneklerimizi, aile yurt ve millet sevgisi-

ni yüceltici; iyimser bir hayat görüşü kazandırıcı; insanlık ve tabiat sevgisi aşılacağı nitelik taşımaktadır.

d) Okullarda, içinde açık-saçık sahneler bulunan, toplumda benimsenmiş değerleri yeren, gelenek ve göreneklerimize ve toplum düzenine uymayan, çocukluk ve gençlik çağının normal gelişmesine zararlı etkileri bulunan piyesler temsil edilmez.

Madde 96- Temsillerde kadın rolleri kız öğrencilere, erkek rolleri erkek öğrencilere verilir. Karma olmayan okullar, müsamerelerinde, bu konuda yardımlaşabilirler. Öğrencilerin diğer kurum ve kuruluşlarca verilen müsamerelerde, görev alabilmeleri velilerinin yazılı muvafakatına, okul yönetiminin iznine bağlıdır.

Madde 107- Okullarda her öğretim yılında öğrencilerin, ders içi ve ders dışı eğitim-öğretim çalışmalarından başarılı örnekler sergiler; okul türlerine göre defileler düzenlenebilir.

Madde 113- Ferdî veya gruplar halinde gözlemlerde bulunmak; inceleme yapmak, çevre problemleri ile ilgili projeler geliştirmek ve uygulamak; yurdumuzun tarihî, turistik yerlerini; sanayi kuruluşlarını, coğrafi özelliklerini ve tabii güzelliklerini yerinde görmek amacıyla geziler düzenlenebilir.

Madde 129- Okullarda; Türk Millî Eğitiminin genel amaç ve temel ilkeleri ile eğitici çalışmaların amaçlarına uygun nitelikte dergi, gazete ve yıllıklar çıkarılabilir.

Madde 147- Öğrencilerin ruh ve beden sağlıkları üzerinde olumsuz etki yapan ve kötü alışkanlıklar kazandıran, eğitim ve öğretim amaçları ile bağdaşmayan çevrelerden sakınmaları için gerekli tedbirler alınır.

Öğrencilerin kahvehane, gazino, lokal ve benzeri yerlere gitmelerine izin verilmaz. Elverişli okullarda öğrencilerin boş zamanlarını daha iyi değerlendirmelerini ve dinlenmelerini sağlamak amacıyla öğrenci lokalleri açılabilir.

Okul bahçesinden ve spor tesislerinden, tatil günlerinde de okul öğrencilerinin faydalanabilmesi için, okul müdürlüğünce mümkün olan tedbirler alınır.

Madde 148- Eğitim ve öğretim çalışmalarını aksatmamak şartıyla okulların salonları ve diğer imkanları müdürün izni ve valinin onayı ile diğer okulların eğitici çalışmaları için tahsis edilebilir.

İlköğretim, Lise ve Dengi Okullar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği'nin maddeleri incelendiğinde yönetimin, okullarda oluşturulacak eğitsel kollarla ilgili kararlar alma, planlama ve örgütleme süreçleri hakkında takdir yetkileri bulunmaktadır. 39, 48 ve 87. maddelerde yönetimin, açılış törenlerinde okulda ve çevrede folklor ekiplerinden ve yayın organlarından yararlanma ve bayrak törenleriyle ilgili takdir yetkilerine işaret edilmektedir. Bu yetkiler yönetimin, örgütleme süreciyle ilgili yetkileri olarak değerlendirilmektedir. 147. maddede yöneticinin öğrenci lokallerini açma yetkisine işaret edilmekle beraber, bunun gerçekleştirilmesinin önünde okul bütçesinin sınırlılığı ve personel alma yetkilerinin olmaması engelleri bulunmaktadır. Yöneticinin örgütleme etkileme ve eşgüdümleme süreçleriyle ilgili yetkilerine işaret edilmekle beraber bunun gerçekleştirilmesinin yapısal ve yasal engellerinin çözümüne yönelik boyutlar dikkate alınmamaktadır.

### Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği

Madde 29- Öğrencinin ailesi yanında kalmasını gerektiren hastalık, ölüm, aileden birinin askerlik durumu, tarımsal çalışmalar gibi nedenlerle velisinin yazılı bildirimini üzerine bir ders yılında en çok on beş güne kadar izin verilebilir. Bu izinler, en az yarım gün olmak üzere parça parça veya bütün olarak okul müdürü veya yetkili kılacağı müdür yardımcıları tarafından verilir. Özüre bağlı izinler devamsızlıktan sayılmaz.

Madde 64-İlköğretim okullarının 1-5'inci sınıflarında sınıf öğretmenliği esastır. Sınıf öğretmenleri, okuttukları sınıfı bir üst sınıfta da okuturlar. Ancak istekleri yönetimce uygun görülmesi hâlinde başka bir sınıfı da okutabilirler. Herhangi bir sınıfta başarı gösteren öğretmenler, isteklerinin yönetimce uygun görülmesi hâlinde aynı sınıfı okutmaya devam edebilirler.

İlköğretim okullarının 4 üncü ve 5 inci sınıflarında özel bilgi, beceri ve yetenek isteyen beden eğitimi, müzik, resim-iş, din kültürü ve ahlak bilgisi, yabancı dil, iş eğitimi ve bilgisayar dersleri, aylık karşılığı ders saatini dolduramayan branş öğretmenleri ya da sınıf öğretmeni olup bu alanda hizmet içi eğitim sertifikası almış öğretmenler veya yüksek öğrenimlerini söz konusu branşlarda yapan diğer sınıf öğretmenleri tarafından ders mübadelesi yoluyla okutulabilir.

Madde 68- Öğretmenler, eğitim, öğretim ve yönetim görevlerinden başka bir görev alamazlar, ancak kendi okulundan başka bir okulda mülkî amirin onayıyla ek ders görev alabilirler.

Madde 94- Öğretmenler kurulu ders yılı başında, ikinci yarıyıl başında, ders yılı sonunda ve okul yönetimince gerek duyulduğu zamanlarda toplanır.

Madde 142- Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesine uyularak, yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verilir.

Madde 132- Okulda öğrencilerin gezip oynamaları için çevre imkanlarından yararlanılarak kum havuzu, voleybol, basketbol vb. sahalar ayrılır. Ayrıca asılma, tırmanma, denge, atlama için oyun araçları düzenlenir.

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde yöneticinin öğrencilere izin vermesi, beceri derslerinin bu dersleri okutabilecek öğretmenlere verilmesi, öğretmenler kurulunun gerektiğinde toplanması, okulun bir eğitim merkezi haline getirilmesi, çevre olanaklarının kullanılması yetkilerine işaret edilmektedir. Örgütlenme süreciyle ilgili bu tür yetkileri kullanabilmenin kararlarını alma, planlama, iletişimini ve eşgüdümünü sağlama süreçleri kapsamındaki yetkileri de yöneticiler doğal olarak kullanabileceklerdir. Örgütlenme süreciyle ilgili yöneticinin kadrolama yetkisinin bulunmaması, okulda ücretli bir öğretmen bile görevlendirememesi engelleri, yapıyı kurma yetkisinin istenen yeterlilikte kullanılamayacağı anlamına gelmektedir. Sonuçta kullanılacak yetkiler, okul bütçesi oluşturma veya kullanmayla ilgili parasal engellere takılmaktadır.

### Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği

Madde 67- Kurumlarda, yerel gereksinimlere ve ulusal meslek standartlarına uygun olarak mesleki ve teknik eğitim alanında sertifika ve belgeye götüren her tür kurs açılabilir.



Madde 68- Kurslar, yerel gereksinimler göz önüne alınarak öğretim yılını kapsayacak şekilde plânlanır. Ancak, yeni kurs grupları oluşturulduğunda plânlama dışı kurslar da açılabilir. Kurslar, o bölgedeki kamu ve özel kurum ve kuruluşlarından da yararlanılacak şekilde açılabilir.

Madde 253- Kurumun derslik, lâboratuvar, atölye, kütüphane, makine, araç-gereci ile diğer tesisleri eğitim-öğretime hazır bulundurur. Bunların kurulmasını, geliştirilmesini, zenginleştirilmesini ve olanaklar ölçüsünde diğer öğretim kurumları ile çevrenin de yararlanmasını sağlar.

Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği'nde yerel gereksinimlere ve ulusal meslek standartlarına uygun olarak mesleki ve teknik eğitim alanında sertifika ve belgeye götüren her tür kursun açılabilmesine yer verilmesi önemli bir yetkidir. Burada da yönetimin, parasal kaynakları oluşturma yetkilerinin artırılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Karar verme süreciyle ilgili yetkileri uygulamaya koymanın önündeki yapısal engeller kaldırılması halinde, okulların daha işlevsel kurumlar olabileceği düşünülmektedir.

### Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği

Madde 7- c) Derslerin verimini artıracak maddî olanakları hazırlamak, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından laboratuvar ve işliklerden çalışma saatlerinde öğrencilerin yararlanmaları işini düzenlemek, bu amaçları çoğaltmak, okul dışından getirilebilecek ders araçlarının sağlanmasına çalışmak, öğretmenlerin derslerinde bu araçları kullanmaları ve öğrencilerine de kullandırmaları işini önemle izlemek,

f) Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve işlerini yakından izlemek (Bir yıl içinde her öğretmenin en az iki dersine girilmesi zorunludur). Yani okul yöneticisi iki den fazla girebilir.

k) Gerek öğrenciler, gerek çevreyle ilgili eğitim, öğretim çalışmaları için, çalışma saatleri dışında da okuldan yararlanılması olanaklarını sağlamak bu arada evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapmak.

Madde 8 - Müdür, okulun eğitim ve disiplin işlerini düzenler, okulu, öğrencilerin çalışacakları, dersleriyle ilgili araştırma yapacakları, boş vakitlerini iyi kullanabilecekleri bir çevre durumuna getirecek tedbirleri alır

Madde 39- c) Kitaplığı okul müdürünün uygun göreceği zamanlarda, öğrencilerin yararlanması için açık bulundurmak,

Madde 83 - Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenler gerek derslerde ve gerekse okulun genel hayatı içinde öğrencinin kişisel gelişmesine olanaklar hazırlamak, toplumsal eğitimlerini, yurt ve yardımseverlik ödev ve sorumlularını besleyip güçlendirmek, ulusal ve toplumsal hayatın gerektirdiği iş bölümüne ve beraberliğe alıştırmak ve boş zamanlarını iyi kullanmalarını öğretmek için tedbirler almakla yükümlüdürler.

Madde 156- Okulların; kendi mezunlarıyla her zaman ilişkiyi korumaları, mezunların hayatları hakkında bilgiler toplamaları, okuldan yetişmiş ve yurda değerli hizmetler yapmış olan, şehit düşen mezun ve öğrencilerle okula değerli hizmetler



yaptıktan sonra ayrılmış olan yönetici ve öğretmenler için bir şeref köşesi kurması, mezunların katılmasıyla ara sıra toplantılar yapması istenir.

Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği'nde yönetimin, derslerin verimini artıracak maddî olanakları hazırlamak, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından öğrencilerin yararlanmaları işini düzenlemek, bu amaçları çoğaltmak, okul dışından getirilebilecek ders araçlarının sağlanmasına çalışmak, öğretmenlerin derslerinde bu araçları kullanmaları ve öğrencilerine de kullandırmaları işini özenle izlemek, ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve işlerini yakından denetlemek gibi hükümler yöneticinin örgütleme, denetim ve değerlendirmeye ilgili yetkilerinin bulunduğu göstermektedir. Müdürün okulu, çalışılabilir bir eğitim çevresi haline getirmesi, öğrencilerin kişisel gelişimlerine olanaklar hazırlaması, okuldan mezun olanlarla ilişkileri korumaları için gerekli önlemleri alması, yönetmelikte geçen anlamlı ve önemli hükümlerdir. Bu tür yönetsel işler aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uzmanlığının gereklerindedir. Ancak yöneticilerin işlevsel ve çağdaş yönetimi gerçekleştirebilmelerinin önünde buna uygun yetişmeme, bütçe yetersizliği ve üst yönetim tarafından yeterince desteklenememe sorunlarının bulunduğu düşünülmektedir.

### **Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi**

Madde 10- Koordinatör müdür bütün bu kaynakların bölgede verimli, etkili ve ortak kullanımını sağlamak üzere eğitim bölgesi danışma kurulunun önerilerini de dikkate alarak eğitim bölgesi müdürler kurulu ile birlikte bir plân ve program yapar, millî eğitim müdürünün teklifi ve mülkî amirin onayından sonra uygular.

Madde 19- Eğitim ve öğretim programlarının uygulanmasında eğitim bölgesi bir bütün olarak düşünülür. Bu çerçevede; eğitim kurumlarının bina ve tesisleri, araç gereç ve donatım malzemeleri ortak kullanılır. Ayrıca, etkili ve verimli olarak yararlanabilmek amacıyla öğretmen ve diğer personele bölge içinde birden fazla kurumda görev verilebilir. Aynı eğitim bölgesinde bulunan öğrenciler, kayıtlı oldukları okullarda öğretim görürler. Ancak, branşında öğretmeni olmayan dersleri bölge içindeki diğer okullardan alabilirler.

Madde 17- Eğitim bölgesi danışma kurulu koordinatör müdürün başkanlığında; Eğitim bölgesi danışma kurulu; Bölgedeki eğitim kurumları arasında gerekli iş birliği ve koordinasyonun gerçekleştirilmesine; Eğitim kurumları dışında, bölgenin eğitime ayrılacak tüm potansiyel kaynaklarının seferber edilmesine,

h) Başta insan kaynağı olmak üzere diğer kaynakların eğitim kurumları arasında ayırım yapılmaksızın verimli, etkili ve ortak kullanımının sağlanmasına,

Madde 18- c) Bölgede eğitime ayrılacak kaynakların tespiti ile bunların bölgede ortak, etkili ve verimli kullanımı için program hazırlanmasına.....,

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi'yle getirilen hükümler, okulun fiziksel ve insan gücü kaynaklarının ortak kullanımını olanağını vermesi bakımından çok önemli bir gelişmedir. 10. maddede koordinatör müdürün, okulların kaynaklarını bölgede verimli, etkili ve ortak kullanımını sağlamak üzere eğitim bölgesi danışma kurulunun önerilerini de dikkate alarak, eğitim bölgesi müdürler kurulu ile birlikte bir plân ve program yaparak, mülkî amirin onayından sonra uygulamaya koyacağı açıkça belirtilmektedir. Bu maddelerde kimi zaman tak-

dir kimi zaman bağlı yetkiye açıkça işaret edilmektedir. Okulların yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesi açısından bu tür yetkilerin, eğitim çalışanlarının yetiştirilmesi, geliştirilmesi, bütçe olanaklarının artırılması gibi önlemlerle de desteklenmesi halinde daha etkili okulların oluşturulması olanaklı olabilecektir.

### Bulgular

Yukarıdaki yönetmelik maddelerinin incelenmesi sonucunda, her türdeki okul yöneticilerine, Eğitici Çalışmalar Yönetmeliğinde 16 başlıkta, ilköğretim okulu müdürlerine İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde 6 başlıkta, meslek ve teknik okul yöneticilerine Mesleki Teknik Eğitim Yönetmeliğinde 3 başlıkta, lise müdürlerine Lise ve Ortaokullar Okullar Yönetmeliğinde 5 başlıkta, eğitim bölge başkanlarına Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesinde 4 başlıkta takdir yetkisinin tanındığı tespit edilmiştir. Belirlenen bu yetkilerin “yönetim süreçleri (karar süreci, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme)” bakımından analizi yapılmıştır. Ancak yönetmeliğin takdir yetkisi sağladığı maddelerin, yönetim süreçlerinden bir kaçına aynı anda girebildiği de görülmüştür. Örneğin İlköğretim, Lise ve Dengi Okullar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliğinin 147.maddesi “Öğrencilerin ruh ve beden sağlıkları üzerinde olumsuz etki yapan ve kötü alışkanlıklar kazandıran, eğitim ve öğretim amaçları ile bağdaşmayan çevrelerden sakınmaları için *gerekli tedbirler alınır*. Öğrencilerin kahvehane, gazino, lokal ve benzeri yerlere gitmelerine izin verilmez. Elverişli okullarda öğrencilerin boş zamanlarını daha iyi değerlendirmelerini ve dinlenmelerini sağlamak amacıyla öğrenci lokalleri açılabilir. Okul bahçesinden ve spor tesislerinden, tatil günlerinde de okul öğrencilerinin faydalanabilmesi için, okul müdürlüğünce mümkün olan tedbirler alınır” demektedir. Bu madde okul yöneticisine, değerlendirme ve eşgüdümleme boyutlarında takdir yetkisi tanıyabilmektedir. Ancak yöneticinin bu yetkileri ancak personelle ve bütçe olanaklarıyla kullanabileceği göz önünde bulundurulursa, yeni önlemler de alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Karar alma, örgütlenme ve eşgüdümleme yetkilerinin madde ve insan gücü olanaklarının hazırlanması ve bunun da sürekli kendini geliştiren yönetim personeli ile kullanılabilmesi değerlendirilmektedir. Yönetmelikler incelendiğinde, yönetim süreçleri açısından okul yöneticilerine tanınan takdir yetkisi, Tablo 1’deki gibi maddeler bazında sınıflandırılmıştır.

**Tablo 1. Yönetmeliklere Göre Okul Yöneticilerine Verilen Takdir Yetkisi**

	Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği	İlköğretim Okulları Yönetmeliği	Mesleki-Teknik Okullar Yönetmeliği	Lise Yönetmeliği	Eğitim Bölgeleri Yönerg.
Karar verme	13,17,88,96,107	29,68,94	67	-	-
Planlama	7,12,113,147	64	68,253	7,39,83	19,18
Örgütlenme	147	-	-	8	19
İletişim	129	-	-	-	-
Etki	-	-	-	83,	-
Koordinasyon	39,87,147,148	142,132	253	7	19,17,10
Değerlendirme	48, 90,99,129,147	-	-	7,156	-

Tablo 1’den de anlaşılacağı gibi toplam 152 maddelik eğitici çalışmalar yönetmeliğinde 16, toplam 139 maddelik ilköğretim kurumları yönetmeliğinde 6, toplam 317 maddelik mesleki teknik eğitim yönetmeliğinde 3, toplam 160 maddelik lise ve ortaokullar yönetmeliğinde 5 ve toplam 26 maddelik eğitim bölgeleri ve eğitim kurulları yönergesinde 4 maddede yöneticiye takdir yetkisi tanıdığı görülmektedir.

Bazı yönetmelikler tüm okulları kapsamaktadır. Örneğin eğitici kol çalışmalarını yönetmeliği hem ilköğretim hem lise hemde mesleki ve teknik liseleri kapsar. Bunun yanı sıra lise yönetmeliğinin maddeleri mesleki teknik okulları kapsamaktadır. Takdir yetkileriyle ilgili yönetmelik maddelerinin içeriği incelendiğinde, yöneticilerin karar verme, planlama, örgütleme ve değerlendirme süreçleriyle ilgili yetkileri bulunmakla beraber bu yetkiler örgütlemenin tüm boyutlarını içermemektedir. Bu bağlamda kadrolama ve donatımla ilgili görevler belirtilmekte, hangi personelle ve hangi parasal kaynaklardan belirtilen görevlerin yapılacağı, yetkilerin kullanılacağı açıklanmamaktadır.

Yönetmeliklerin okul yöneticilerine verdiği takdir yetkisini okullara göre sınıflandırdığımızda şöyle bir tablo karşımıza çıkmaktadır (Tablo 2).

**Tablo 2. Yönetmeliklerde Belirtilen Takdir Yetkisinin Okullara Göre Dağılımı**

	İlköğretim Okulları	Genel Lise	Mes.Tek.Lise	Bölge Müdürleri
Karar verme	13,17,88,96,107	13,17,88,96,107	13,17,88,96,107,67	-
Planlama	7,12,113,147	7,12,113,147, 7,39,83	7,12,113,147,68,253,7,39,83	19,18
Örgütleme	147	147,8	147,8	19
İletişim	129	129	129	-
Etki	-	83	83	-
Koordinasyon	39,87,147,148	39,87,147,148,7	39,87,147,148,253,7	19,17,10
Değerlendirme	48, 90,99,129,147	48, 90,99,129,147, 7,156	48, 90,99,129,147,7,156	-

Tablo 2’ye göre ilköğretim okulları yöneticilerinin birinci sırada karar süreci ve değerlendirme boyutunda, ikinci sırada planlama ve koordinasyon boyutunda, üçüncü sırada örgütleme ve iletişim boyutlarında takdir yetkisine sahip oldukları görülmektedir. Lise yöneticileri açısından bakıldığında ise birinci sırada değerlendirme ve planlama boyutunda, ikinci sırada koordinasyon ve karar verme sürecinde, üçüncü sırada örgütleme, dördüncü sırada iletişim ve etki boyutlarında takdir yetkilerinin toplandığı görülmektedir. Mesleki teknik lise açısından bakıldığında ise planlama sürecinin birinci sırada, değerlendirme boyutunun ikinci sırada, karar verme ve koordinasyon boyutlarının üçüncü sırada, örgütleme boyutunun dördüncü sırada ve beşinci sırada iletişim ve etki boyutlarında takdir yetkisinin bulunduğu görülmektedir. Bölge müdürleri açısından bakıldığında ise en çok takdir yetkisi bulunan boyutun koordinasyon boyutu olduğu, ikinci sırada planlama ve üçüncü sırada örgütleme boyutunun yer aldığı görülmektedir.

Dikkat edilirse, okulların işlevi ve hitap ettiği öğrencilerin yaşları bakımından, okul yöneticilerinin takdir yetkisi oranı değişiklik göstermektedir. Yani ilköğretim okulu yöneticilerinin takdir yetkisinin diğer okullara göre daha az olduğu (toplam 20), lise yöneticilerinin ilköğretim okullarından biraz fazla (toplam 28); buna karşın okulun işleyişi ve amacı bakımından mesleki teknik lise yöneticilerinin daha çok takdir yetkisine sahip olduğu (toplam 32) görülmektedir. Ayrıca okul bölge yöneticilerinin ise planlama, örgütlenme ve koordinasyon boyutlarında takdir yetkilerinin toplandığı görülmektedir. Bu da bölge yöneticilerinin görevleriyle uyum gösterdiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Yönetmeliklerde yer alan maddelerdeki takdir yetkisinin konusu ve içeriği nitel düzeyde incelendiğinde aşağıdaki değerlendirmeleri yapmak olanaklıdır.

İlköğretim, Lise ve Dengi Okullar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği'nin bir kısım maddelerinde, okullarda oluşturulacak eğitsel kollarla ilgili kararlar alma, planlama ve örgütlenme süreçleriyle ilgili yöneticilerin takdir yetkileri belirtilmektedir. Yönetimin, törenlerle ilgili takdir yetkileri, yönetimin örgütlenme süreciyle ilgili yetkileri olarak değerlendirilebilir. Yöneticinin bazı yetkilerine işaret edilmekle beraber, bunun gerçekleştirilmesinin önünde, okul bütçesi ve personel alımıyla ilgili yetki sınırlılığı sorunları bulunmaktadır. Ayrıca yöneticinin örgütlenme, etkileme ve eşgüdümleme yetkilerine işaret edilmekle beraber bunun gerçekleştirilmesinin yapısal ve yasal engelleri dikkate alınmamaktadır.

Yöneticinin öğrencilere izin verme, beceri derslerini okutabilecek öğretmenleri hazırlama, öğretmenler kurulunun toplanması, okulun bir eğitim merkezi haline getirilmesi, çevre olanaklarının kullanılması yetkilerine Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde işaret edilmektedir. Örgütlenme süreciyle ilgili, yöneticinin okulda hizmetli personel veya ücretli bir öğretmen bile görevlendirememesi engelleri, yapıyı kurma yetkisinin yeterince kullanılamayacağını göstermektedir.

Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği'nde mesleki ve teknik eğitim alanında sertifika ve belgeye götüren her tür kursun açılabilmesi için yer almaktadır. Karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme süreçleriyle ilgili yetkileri uygulamaya koymanın önündeki yapısal engeller kaldırıldığında, okulların daha üretken ve etkili öğretim kurumları olabileceği düşünülmektedir. Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği'nde derslerin verimini artıracak parasal olanakları hazırlamak, her türlü ders araçlarının okuldan veya dışardan sağlanmasına çalışmak, derslerde bu araçların işlevsel düzeyde kullanılmasını sağlamak ve izlemek, ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve işlerini yakından denetlemekle ilgili maddeler, örgütlenme, denetim ve değerlendirmeyle ilgili yönetim yetkilerinin bulunduğunu göstermektedir. Okul müdürünün okulunu, nitelikli bir eğitim çevresi haline getirmesi, öğrencilerin kişisel gelişimlerine olanaklar hazırlaması, okuldan mezun olanlarla ilişkilerin sürdürülmesi yönetmelikte geçen önemli hükümlerdendir. Bu hükümler insan kaynakları yönetimi anlayışının gerçekleştirilmesine yönelik anlamlar içermektedir. Çalışanların, öğrencilerin, velilerin beklenti, gereksinim ve yeteneklerini dikkate alarak yönetme bilgi ve becerisi gerektiren insan kaynakları yönetimi uzmanlığının, eğitim kurumları açısından da önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir. Etkili ve çağdaş yönetimi oluşturabilmenin önünde yöneticilerin ve diğer eğitim çalışanlarının eğitim, yetiştirme, bütçe yetersizliği gibi sorunların bulunduğu değerlendirilmektedir.

Okulun fiziksel ve insan gücü kaynaklarının ortak kullanımına olanak vermesi bakımından Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi önemli bir adım olarak düşünülmektedir. Koordinatör müdürün, okulların kaynaklarını bölgede verimli, etkili ve ortak kullanımını sağlamak üzere, eğitim bölgesi müdürler kurulu ile birlikte bir plân ve program yaparak, gerekli onaylardan sonra uygulamalara başlayacağı yönergede belirtilmektedir. Yönetmelik maddelerinde takdir yetkisine işaret edilmektedir. Bu tür yetkilerin, eğitim çalışanlarının sürekli eğitimi, geliştirilmesi, bütçe olanaklarının artırılması gibi önlemlerle de desteklenmesi halinde daha işlevsel ve etkin okullar oluşturulmasının olanaklı olabileceği değerlendirilmektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Genel olarak yetki bağı ve takdir yetkisi olmak üzere iki ayrılır. Yönetime belli bir şeyi yapması kesin olarak belirtilmişse bağıli yetkiden, o şeyi yapabilmesi için az ya da çok bir hareket serbestliği tanınmış ise takdir yetkisinden söz etmek mümkündür. Eğitim sektörü takdir yetkisinin en çok olması gereken alanlardan biridir. Ancak, ülkemiz eğitim sisteminin merkezi yapılanması, takdir yetkisinin alanını daraltmaktadır. Her şeye rağmen, ilköğretim ve ortaöğretim okullarının işleyişi yönetmeliklerle düzenlense bile, eğitim etkinliklerinin hitap ettiği kesimin insan olması nedeniyle, belli alanlarda okul yöneticilerine takdir yetkisi tanınmıştır. Ancak genel olarak bakıldığında, okul yöneticilerine yönetmeliklerle tanınan takdir yetkisi yine de sınırlı düzeydedir. Buna rağmen mevcut takdir yetkisinin dağılımına bakıldığında ise, bütün okullar açısından daha çok karar verme, planlama, eşgüdümleme ve değerlendirme boyutlarında görülmektedir. Özellikle örgütleme boyutunda takdir yetkisinin sınırlı düzeyde olması merkezi yapılanmanın bir sonucu olarak görülebilir. Yine, okulun seviyesi yükseldikçe, okul yöneticisine tanınan takdir yetkisinin arttığı görülmektedir.

Yönetmeliklerde yöneticinin bazı yetkilerine işaret edilmekle beraber, okul bütçesinin sınırlılığı ve personel alma yetkilerine açıklık getirilmemektedir. Maddelerin içeriği incelendiğinde, örgütleme, etkileme ve eşgüdümlemeyle ilgili yetkilerine yer verilmekte ancak bunun gerçekleştirilmesinin yapısal ve yasal engelleri dikkate alınmamaktadır. Okulun bir eğitim merkezi haline getirilmesi, çevre olanaklarının kullanılması, yöneticinin öğrencilere izin verme, beceri derslerini okutabilecek öğretmenleri hazırlama, öğretmenler kurulunun toplanması yetkileri yönetmeliklerde belirtilmektedir. Ancak örgütleme süreciyle ilgili, yöneticinin okulda hizmetli personel, ücretli bir öğretmen bile görevlendirememesi gibi yetki sınırlılığı sorunları yaşanmaktadır. Özellikle Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği'nde mesleki ve teknik eğitim alanında sertifika verme ve her tür kursun açılabilmesi için yetki almaktadır. Bunlar önemli yetkiler olarak düşünülmektedir.

Derslerin verimini artıracak olanakları hazırlamak, her türlü ders araçlarının okuldan veya dışardan sağlanmasına çalışmak ve yapılanları izlemek, öğretmenlerin derslerini ve işlerini denetlemekle ilgili maddeler, yöneticilerin örgütleme, denetim ve değerlendirmeyle ilgili bazı yönetim yetkilerinin bulunduğunu göstermektedir. Yönetmeliklerdeki bazı maddeler, insan kaynakları yönetimi anlayışının gerçekleştirilmesine yönelik anlamlar da içermektedir. Bireyin beklenti, gereksinim ve yeteneklerini dikkate alarak yönetme bilgi ve becerisini gerektiren insan kaynakları yönetimi uzmanlığı, eğitim kurumları açısından da uygulanabilir ve önemli bir çağdaş yaklaşımdır. Okulun fiziksel ve insan gücü kaynaklarının ortak kullanımına olanak verme-

si bakımından Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi önemli bir adımdır.

Yönetmelik maddelerinde takdir yetkisine işaret edilmektedir. Bu tür yetkilerin, eğitim çalışanlarının sürekli eğitimi, geliştirilmesi, bütçe olanaklarının artırılması gibi önlemlerle de desteklenmesi halinde daha işlevsel ve etkin okullar oluşturulmasının olanaklı olabileceği değerlendirilmektedir. Karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme süreçleriyle ilgili yetkileri uygulamaya koymanın önündeki yapısal engeller kaldırıldığında, okulların daha üretken ve etkili öğretim kurumları olabileceği düşünülmektedir. Bu sonuçlar açısından, okul yöneticilerine verilen takdir yetkisi alanının, yönetim süreçlerinin tüm boyutları bakımından genişletilmesi gerektiği söylenebilir.

Okul yönetiminde karar verme sürecinin hızlandırılması, gerektiği yerde ve zamanda planlamanın ve örgütlemenin yapılması, koordinasyonun hemen sağlanması ve değerlendirmelerin yapılıp, sonuç hakkında dönütün alınabilmesi hem yönetimin hem de okulda yapılan eğitimin kalitesini arttıracaktır. Çünkü personelin katılımıyla alınan kararlar ve oluşturulan kurallar, daha çok sahiplenilmekte ve uygulanmaktadır. Bu durum, takdir yetkisinin genişletilmesi ile mümkündür.

**Kaynakça**

- ANNA, C., Pratt (1999). **Discretionary Power, Law and Administration of the Canadian Immigration Act**. *Social@Legal Studies*. An International Journal, Vol: 8, issue 2, Canada.
- BAYRAKTAR, Erman (1976). "**Takdir Yetkisi ve Yargı Yoluyla Denetim**." İdare Hukuku ve İdari Yargı İle İlgili İncelemeler I, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1998). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. PEGEM Yayınları, Ankara.
- Council of Europe, **Model Code of Conduct for Public Officials: Appendix to Recommendation No. R (2000) 10**. Kaynak: <http://www.greco.coe.int/docs/codee.htm> (31.03.2003).
- DEMİRKIRAN, Mustafa (1999). **İdarenin Takdir Yetkisinin Yargı Yoluyla Denetimi Ve Sınırları**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- DÖNMEZ, Recai (2003). **Tecil Kurumunun Hukuki Niteliği, Unsurları ve Kamu Alacaklarının Tecilinde İdarenin Takdir Yetkisi**, <http://home.anadolu.edu.tr/~rdonmez/tecil.htm>.(13.03.2006).
- EROĞLU, Hamza (1978). **İdare Hukuku**, Kalite Matbaası, Ankara.
- GÖZÜBÜYÜK, Şeref (1983). **Hukuka Giriş Ve Hukukun Temel İlkeleri**, "S" Yayınları Ankara.
- GÖZÜBÜYÜK, Şeref (1989). **Yönetim Hukuku**. Sevinç Matbaası, Ankara.
- GÖZÜBÜYÜK, Şeref (1982). **Yönetsel Yargı**, "S" Yayınları, Ankara.
- İlköğretim, Lise ve Dengi Okullar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği (06/06/1983 – 2140) Tebliğler Dergisi**.
- KARATEPE, Şükrü (1963). "*İdarenin Takdir Yetkisi*", Türk İdare Dergisi, Sayı 392.
- KAYA, Cemil (1997). **İdarenin Takdir Yetkisi ve Yarısal Denetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği (28/11/1964 – 11868), Resmi Gazete
- Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği(—/09/2000 – 2516), Tebliğler Dergisi.
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi (—/11/1999 – 2506), Tebliğler Dergisi.
- Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (07/08/1992 – 21308), Resmi Gazete.
- ONAR, S.Sami (1942). **İdare Hukuku**, Arkadaş Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- YAYLA, Yıldızhan (1985). **İdare Hukuku**, Filiz Kitabevi, İstanbul.



## ADMINISTRATORS' DISCRETIONARY POWER

---

İsmail AYDOĞAN\*

Faruk YAYLACI\*\*

### Abstract

The discretionary power that gives administrators the freedom of choosing is examined in this study. The definition, the scope and the limitations of discretion are studied. Also, the discretion that school administrators possess are displayed by scrutinizing the legislations of the schools. The result of the study indicates that the higher the school level is, higher administrators' discretion is and that administrators possess a little discretion about the dimensions of communication and effect.

**Key Words:** Discretionary power, educational administration, school

---

\* Ass. Prof.; Erciyes University Faculty of Education

\*\* Dr.; MEB Atam Primary School, Ankara