

ÖZEL LİSE YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME SÜRECİNDE YAŞADIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Namık Kemal DEMİR¹

¹ Emekli, Çankaya/Ankara, nkdemir@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1932-1501.

Geliş Tarihi: 07.11.2018 Kabul Tarihi: 15.04.2019

Öz: Eğitim sistemi bilgi aktarır. Eğitim ortamları yoluyla, geçmişte ve şimdi elde edilen bilgi ve beceriler kuşaklara aktarılır. Bu yolla insanlık, öğrenme ve araştırma süreciyle kendine ve içinde yaşadığı evrene ilişkin şimdiki bilgi birikimini oluşturur. Bu türünden yararlanmamız ve bu sorunlarımızı çözmek için kullanmamız, yeterliğimize bağlıdır. Bu yeterliğimizi gösteren yöntem, öğrenmeyi öğrenmek başka bir deyişle bilginin kaynağına ulaşarak bilimsel yöntemleri kullanabilmektir. Bilgi edinmeden düşünmek olanaksızdır.

Araştırmanın amacı, Ankara ili merkez ilçelerindeki özel lise yöneticilerinin (İlk-Orta-Lise) karar verme- sorun çözme- sürecinde nelerden yararlandıklarını belirlemektir.

Araştırma verileri 2014-2015 öğretim yılında Ankara ili merkez ilçesindeki özel liselerde müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan yöneticilerden araştırmacı tarafından geliştirilen anketle toplanmıştır. Anketin içerik ve kapsam geçerliği için uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırma verilerinin analizinde istatistikî ölçüler kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları şöyle özetlenebilir: Özel lise yöneticileri, genellikle sorunlarını çözerken, kendi deneyimi, değerleri, alışkanlıkları doğrultusunda hareket etmektedirler.

Anahtar kelimeler: Eğitim yönetimi, Eğitim yöneticileri, Karar verme, Karar verme sürecinde bilgiden yararlanma, Bilgi.

PROBLEMS OF PRIVATE HIGH SCHOOL ADMINISTRATORS IN DECISION MAKING PROCESS AND SOLUTION SUGGESTION

Abstract:

Education system conveys information. It strives to make us acquire the talent and the knowledge that will take long years to gain in a short time. By being educated in a short span of time and in an orderly fashion, we acquire the accumulation of knowledge and the talent that the past generations spent their lives to gain. Humanity, by means of learning and researching, have formed the accumulation of knowledge regarding itself and the universe it inhabits. To benefit and utilize this output so as to solve our problems depends on our sufficiency. The method that shows us this sufficiency is learning to learn; in other words, managing to use scientific methods by researching the source of information. Thinking without gaining knowledge is out of question.

The aim of the research is to determine what the private high school administrators in the city of Ankara (primary,secondary, high school) benefit from in decision making - problem solving process.

The research data was collected by questionnaire developed by the researchers, from the administrators working in private high schools as managers and assistant managers in the city of Ankara in 2014-2015 school year.

The content and the scope validity of the questionnaire was tested by expert opinion was consulted. Descriptive statistics measurements such as frequency, percentage, arithmetic average and standard deviation were utilized in the research analysis.

Research results can be summarized as such: Private high school administrators, when solving problems,often act in accordance with their experiences, values and habits.

Key Words: Education administration, education administrators, decision making, utilizing information in decision making process, information.

Giriş

Ülkemizin bilgi toplumu olma sürecini tamamlaması, bilginin ve öğrenmenin esas olduğu sağlıklı bir yaşam alanının ve güçlü bir ekonominin yaratılması için bireylerin bilgiyi etkin bir şekilde kullanmaları önem taşımaktadır. Yeniliğin ve yaratıcılığın hakim olduğu bir ortam oluşturmak ve kalkınmada sürekliliği sağlamak için, fırsatları

değerlendirmeye ve belirli yeteneklere sahip olmaya önem veren; öğrenmeye ve değişime dayalı birikimlerle ve deneyimlerle şekillenen bir yapı gerekmektedir (Keten, 2012, 477).

Ülkelerin bilgi toplumuna dönüşmesiyle birlikte, meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişmelere yol açmıştır. Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişmeden payını almıştır. Kuşkusuz eğitim yöneticisinin böyle bir değişmeden etkilenmemesi mümkün değildir. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendinden beklenen rolleri oynayabilmesine bağlıdır.

Eğitim yöneticisi bir yandan kendi alanındaki gelişmeleri yakından izlemek, diğer yandan hızlı değişim sonucu toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamak zorundadır. Bugün birçok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da çok sayıda araştırma yapılmakta ve araştırmalardan elde edilen bulgular eğitim yönetiminin kuramsal ve pratik temellerini şekillendirmektedir. Ayrıca yönetim bilimi alanındaki gelişmelerde doğrudan doğruya eğitim yönetimini etkilemektedir (Çelik, 1995, 47). Günümüzde bilgiye /enformasyona dayalı karar verme yeteneği eğitim yöneticisinin sahip olması gereken bir beceridir. Bu beceri; bilginin toplanması ve analizini, problemlere çözüm tasarlamayı ve bu çözümü deneme ve plan geliştirmeyi, mantıksal düşüncenin uygulanabilmesini kapsamaktadır (Balcı, 2011, 199).

Özellikle bilginin yönetsel karar verme sürecinde etkili ve etkin kullanımı önem taşımaktadır. Keten'in (2012) tanımı ile yönetsel karar verme süreci; yöneticilerin bir problem ya da ortaya çıkan bir fırsat ile yüzleşmesi sonucunda ortaya çıkan karar verme gereksinimi ile başlamaktadır.

Karar verme

Yönetim eyleminde her sorun bir karar alma ve uygulama durumunu gerektirir. Birden çok seçenek düşünülür, zihinsel bir değerlendirme yapılır, gerektiği durumlarda ortak tartışmalar yapılır ve seçenekler arasından biri tercih edilerek karar verilir. Karar verme hakkı yöneticiye aittir. Yönetici sorun çözen yani sorunlara çözüm arayan kişidir. Karar verme sürecinde, sorun çözme sürecinde izlenen aşamaların izlenmesi gerekir. Karar verme sürecinin aşamaları aslında bilimsel araştırma sürecinin de aşamalarıdır. Sorunun anlaşılması, sorunla ilgili bilgi toplanması, bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin bulunması, uygulama ve değerlendirme gibi aşamalar karar verme sürecinin aşamalarındandır (Bursalıoğlu, 2000, 86-91; Balcı ve Aydın, 2003, 72-74; Lunenburg ve Ornsteins, 2013, 137; Hoy ve Miskel, 2010, 300).

Karar verme süreci, başa dönmeyi, kontrol edilmeyi gerektiren bir süreçtir. Yöneticilerin etkili karar verebilmeleri için örgütün yapısını ve yönetim süreçlerini; (iletişim, planlama, örgütlenme, etkileme, koordine etme ve değerlendirme) bilmesi gerekmektedir.

Karar verme sürecinde, örgütün yapısının (resmi ve resmi olmayan) ve yönetim süreçlerinin bilinmesi de yeterli olmamaktadır. Kişinin geçmiş yaşantıları, kişinin algılama biçimi, kişinin duyguları, kişinin değer yargıları, kişinin amaç ve beklentileri, örgütün bulunduğu çevrenin kültürel, siyasi, ekonomik ve sosyal özellikleri, örgüt ile ilgili yasal metinler bu süreci etkileyen temel noktalar olarak sıralanabilir (Bursalıoğlu, 2000, 88; Balcı ve Aydın, 2003, 73; Yılmaz, 2016, 137-138).

Karar verme sürecini etkileyen temel unsurlardan kaynaklı olarak karar verme sürecini sınırlayan birtakım unsurlar da vardır. Karar verme sürecini sınırlayan etkenler bilgi eksikliği, yetki karmaşası, amaçların iyi anlaşılma ya da belirsiz olması, değerlendirme ölçütlerinin yanlışlığı, yetersiz zaman, önceden verilen sözler ve taahhütler, bireysel tercihler, daha önceki karar örneklerinin izlenmesi alışkanlığı, karara katılmaktan çekinmek, üst yönetimin çalışanları karara katmak istememesi, karar sürecinde beklenmedik gelişmeler, üst ya da alt basamaklardaki kişilerin eksik bilgilendirme yapması olarak sıralanabilir (Yılmaz, 2016, 138).

Karar verme sürecini sınırlayan en önemli unsur bilgi eksikliğidir. Bilgi eksikliği karar verme sürecinin başından itibaren sürecin yanlış işlenmesini sağlar. Doğru kararların verilebilmesi için o konu hakkında yeterli ve doğru bilgilere sahip olmak gerekmektedir (Yılmaz, 2016, 138).

Yönetimde karar verme ya da sorun çözme sürecinde bilgi nitelik ve niceliğinin; alınacak kararların verimini, derecesini etkileyeceği ortadadır. Özellikle bilginin yönetsel karar verme sürecinde etkili ve etkin kullanımı önem taşımaktadır.

Yönetici bilginin uygulanmasından sorumlu olan kişidir. Yönetimde asıl kaynak bilgidir (Bursalıoğlu, 2000, 88). Okullarda yönetimin varlık nedenlerinin başında karar verme ve sorun çözme gelmektedir. Tüm toplumsal kurumlar gibi okullar da sosyal, ekonomik, kültürel, politik, bilimsel ve teknolojik gelişmelerden olumlu ve olumsuz yönde etkilenirler. Okulları bu değişme ve gelişmelere uyarlamak okul yönetiminin görevleri arasındadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin karar verme ve sorun çözmede gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Çınkır, 2010, 1030).

Bugün bilgi dediğimizde aklımıza gelen ilk sözcükler Veri (data), "information" karşılığı enformasyon, "knowledge" karşılığı olarak da bilgi sözcükleridir. Buna bilimsel bilgiyi de eklemek gerekir (BBY103 Bilgi Kaynakları ve Hizmetleri, 2010).

Veri (data). İşlenmemiş, düzenlenmemiş ham gerçekliktir. Bilginin kaynağıdır.

Bilgi (enformasyon) (Information). İnsanların akıl ya da gözlem yoluyla elde edip, doğru olarak kabul ettikleri bildirimdir. Bilginin alınması ve verilmesi bilinçli yapılır.

Bilgi (knowledge). Kişinin bilinciyle ilgilidir. Bilme sürecindeki bir üst basamaktır ve bireysel bilginin oluşmasını sağlar. Kesin değildir. Zamana, çevreye göre değişebilir.

Bilimsel bilgi. Bilimsel yöntemler ile elde edilen bilgidir. Bilimsel yöntem akıl, deney ve gözleme dayalıdır. Bir bilginin bilimsel olmasının ölçütü yöntemsel olmasıdır. Bilimsel bilgi objektif, sistemli, tutarlı ve eleştiriye açık bilgidir.

Enformasyon, bilgi ve bilimsel bilginin adlarını tek tek tekrarlamak yerine bunların tümüne birden bilgi denilecektir.

İnsanoğlunun imgeler, simgeler ve çeşitli diller aracılığı ile kavrayabildiği olgu, gerçek, yapı ve işlerin tümüne birden bilgi adı verilir (Güvenç, 1995, 177). Bilgi, karşılaştığımız durumları irdelemek, anlamak; kendimizi anlatmak; durumun gerektirdiği eylemlerde bulunmak için kullandığımız edinilmiş düşüncelerdir (Başaran ve Çingir, 2013, 195).

Buraya kadar yapılan tartışmalar, bilginin yönetsel karar verme sürecinde etkili ve etkin kullanımının önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın Amacı:

Ankara’da özel lise yöneticilerinin karar verirken nelerden yararlandıklarını belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır. Özet bilgiler çizelgeler halinde aşağıda verilmiştir:

1. Okul yöneticileri; işyerinde kişisel sorunlarını çözerken nelerden yararlanmaktadırlar?
2. Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunları çözmede nelerden yararlanmaktadırlar?
3. Okulun eğitim-öğretim-öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözmede nelerden yararlanmaktadırlar?
4. Okul-çevre ve okul personeliyle ilgili sorunları çözerken nelerden yararlanmaktadırlar?
5. Yönetsel sorunları çözmede genellikle ne tür yaklaşımları kullanmaktadırlar?

Yöntem

Ankara’daki merkez ilçelerinde bulunan özel lise yöneticilerinin karar verme sürecinde yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerilerini araştıran bu çalışmada, nicel veri analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin bazı değişkenlere göre karar verme sürecinde karşılaştıkları sorunları, nelerden yararlanarak çözdükleri ortaya konulmak istenmiştir.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Ankara merkez ilçelerdeki özel lise yöneticileri (İlk-orta-Lise, müdür ve müdür yardımcılarını) oluşturmaktadır. Sözü edilen bu evren 17 Özel Lise-

de, toplam 108 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, örneklem almaya gerek duyulmamıştır.

Veri toplama aracı, toplanması ve analizi

Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen anketle toplanmıştır. Tez öğretim üyesi denetiminde geliştirilen taslak anket araştırmacının çalıştığı lisede 10 müdür yardımcısına uygulanmış; elde edilen veriler ışığında tekrar gözden geçirilerek düzeltilmiştir. Araç daha sonra tekrar değerlendirilmiş, alınan dönütler ışığında anket yeniden düzenlenerek bu kez 3 ayrı genel lisede 20 yöneticiye uygulanmıştır. Anketin içerik ve kapsam geçerliği için uzman görüşüne başvurulmuştur. Daha sonra anket uygulanmak üzere basıma verilmiştir. Araştırmada anket aracılığı toplanan verilerin istatistiksel analizi S.P.S.S programıyla yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Sonuçlar

ÇİZELGE 1

TOPLAM GRUBUN İŞ YERİNDEKİ KİŞİSEL SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN SORULARA VERDİKLERİ YANITLAR

DEĞİŞKENLER TÜM GRUP İÇİN	KULLANMA DERECESESİ										X		
	Hiç		Çok Nadir		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman				
	N	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
S1_1 İş yerinde kişisel sorunları çözerken; kendi tecrübelerim, değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket ederim	108	4	3.7	4	3.7	18	16.7	63	58.3	19	17.6	2.82	Çoğu Zaman
S1_2 İş yerinde kişisel sorunlarımı çözerken; sezgilerime göre davranırım	108	8	7.4	35	32.4	47	43.5	17	15.7	1	.9	1.70	Ara Sıra
S1_3 İş yerinde kişisel sorunlarımı çözerken; uzmana- amire başvururum	108	17	15.7	33	30.6	31	28.7	19	17.6	8	7.4	1.70	Ara Sıra
S1_4 İş yerinde kişisel sorunlarımı çözerken; bilimsel araştırmayı uygulamam	108	38	35.2	16	14.8	29	26.9	20	18.5	5	4.6	1.43	Çok Nadir
S1_5 İş yerinde kişisel sorunlarımı çözerken; örnek izlerim	108	20	18.5	28	25.9	42	38.9	15	13.9	3	2.8	1.56	Çok Nadir

Çizelge 1'e göre kaynak kişiler;

iş yerinde kişisel sorunlarını çözerken; kendi tecrübem, değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket etmeyi, çoğu zaman;

iş yerinde kişisel sorunlarımı çözerken; sezgilerime göre davranırım'ı, ara sıra;
iş yerinde kişisel sorunlarımı çözerken; uzmana-amire başvururum'u, ara sıra;
iş yerinde kişisel sorunlarımı çözerken; bilimsel araştırmayı uygulamam'ı, çok nadir;

iş yerinde kişisel sorunları çözerken; örnek izlerim'i, çok nadir olarak kullanmaktadırlar. (Demir, 2015, 10).

Birinci soruya verilen yanıtlar göz önüne alındığında, “yöneticiler iş yerinde kişisel sorunlarını çözerken; kendi tecrübesi, değerleri, alışkanlıkları doğrultusunda çoğu zaman hareket etmektedir.” sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu; özel okul yöneticilerinin, işyerindeki kişisel sorunlarını, hizmet öncesi yöneticilik eğitimi almadıklarından, kişisel tecrübeleri ile çözdüklerini göstermektedir. Bu bulgu Bursalıoğlu'nun “Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri” konusunda yaptığı araştırma sonucunda elde ettiği yöneticilerin yöneticiliği yaşantıları ile öğrendikleri (Bursalıoğlu, 1981, 28) bulgusu ile tutarlılık göstermektedir.

ÇİZELGE 2

TOPLAM GRUBUN OKULUN DESTEK HİZMETLERİNE İLİŞKİN SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE AİT YANITLAR

DEĞİŞKENLER TÜM GRUP İÇİN	KULLANMA DERECEŚİ										X		
	Hiç		Çok Nadir		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman				
	N	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
S2_1 Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken; kendi tecrübelerim, değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket ederim	108	5	4.6	25	23.1	35	32.4	34	31.5	9	8.3	2.16	Ara Sıra
S2_1 Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken;sezgilerime göre davranırım	108	28	25.9	37	34.3	34	31.5	--	--	9	8.3	1.22	Çok Nadir
S2_1 Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken; uzmana-amire başvururum	108	8	7.4	10	9.3	24	22.2	40	37.0	26	24.1	2.61	Çoğu Zaman
S2_1 Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken;bilimsel araştırmayı uygulamam	108	9	17.6	30	27.8	29	26.9	27	25.0	3	2.8	1.68	Ara Sıra
S2_1 Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken;örnek izlerim	108	34	31.5	29	26.9	17	15.7	22	20.4	6	5.6	1.42	Çok Nadir

Çizelge 2'ye göre; kaynak kişiler;

Özel Lise Yöneticilerinin Karar Verme Sürecinde Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını; kendi tecrübem değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket ederim'i ara sıra;

Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken; sezgilerine göre davranırım'ı çok nadir; Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken; uzmanlara-amirlere başvururum'u çoğu zaman;

Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken; örnek izlerim'i ara sıra;

Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken; bilimsel araştırmayı uygulamam'ı çok nadir olarak kullanmaktadır.

İkinci soruya verilen yanıtlar topluca göz önüne alındığında sonuç olarak yöneticilerin okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken; "uzmana-amire başvurum" seçeneğini, çoğu zaman kullandıkları ortaya çıkmıştır. (Demir, 2015, 1-2).

Bu bulgular, özel okul yöneticilerinin de hizmet öncesi yöneticilik eğitimi almadıklarından, yönetsel uygulamalarını ve yöneticiliklerini amirlerinden öğrendikleri (Bursalıoğlu, 1980, 29) bulgusunu destekler gözükmektedir.

ÇİZELGE 3

TOPLAM GRUBUN OKULUN EĞİTİM-ÖĞRETİM İŞLERİYLE İLGİLİ SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN YANITLAR

DEĞİŞKENLER TUM GRUBU İÇİN	KULLANMA DERECESE										X		
	Hiç		Çok Nadir		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman				
	N	f	o/o	f	o/o	F	o/o	f	o/o	f	o/o		
S3_1 Okulun eğitim öğretim işleriyle ilgili sorunlarını çözerken; kendi tecrübelerim, değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket ederim	108	12	11.1	11	10.2	28	25.9	45	41.7	12	11.1	2.31	Çoğu Zaman
S3_2 Okulun eğitim öğretim işleriyle ilgili sorunlarını çözerken;;sezgilerime göre davranırım	108	26	24.1	36	33.3	37	34.3	7	6.5	2	1.9	1.29	Çok Nadir
S3_3 Okulun eğitim öğretim işleriyle ilgili sorunlarını çözerken; uzmana-amire başvururum	108	10	9.3	16	14.8	31	28.7	40	37.0	11	10.2	2.24	Çoğu Zaman
S3_4 Okulun eğitim öğretim işleriyle ilgili sorunlarını çözerken; bilimsel araştırmayı uygulamam	108	20	18.5	18	16.7	18	16.7	37	34.3	15	13.9	2.08	Ara Sıra
S3_5 Okulun eğitim öğretim işleriyle ilgili sorunlarını çözerken;;örnek izlerim	108	20	18.5	29	26.9	28	25.9	26	24.1	5	4.6	1.69	Çok Nadir

Çizelge 3'e göre kaynak kişiler:

Okulun eğitim-öğretim işleriyle ilgili sorunları çözerken; kendi tecrübem, değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket ederim' i, çoğu zaman;

Sezgilerime göre davranırım'ı, çok nadir;

Uzmana-amirlere başvururum çoğu zaman

Bilimsel araştırmayı uygularam'ı, ara sıra;

Örnek izlerim'i çok nadir kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Üçüncü soruya verilen yanıtlar göz önüne alındığında kendi tecrübem, değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket ederim' i, çoğu zaman; Uzmana-amirlere başvururum' çoğu zaman kullandıkları ortaya çıkmaktadır (Demir, 2015, 13).

Yukardaki bulgular Bursalıoğlu' nun "Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri" araştırmasında elde ettiği: özel okul yöneticilerinin, işyerindeki kişisel sorunlarını, hizmet öncesi yöneticilik eğitimi almadıklarından, kişisel tecrübeleri ile çözdüklerini göstermektedir; "Memleketimizde Eğitim Yöneticiliğinin henüz akademik bir formasyona dayalı olmayışı, yöneticilik davranışlarını öğrenmede amirlerini dinlemesi ve gözlemesi" bulgusu ile tutarlılık göstermektedir (Bursalıoğlu, 1980, 23).

ÇİZELGE 4

TOPLUM GRUBUN OKULUN ÖĞRENCİ İŞLERİYLE İLGİLİ SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN YANITLAR

DEĞİŞKENLER TUM GRUP İÇİN	KULLANMA DERECEŚİ										X		
	N	Hiç		Çok Nadir		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman			
		f	o/o	f	o/o	F	o/o	f	o/o	f	o/o		
S4_1 Okulun öğrenci işleriyle ilgili sorunlarını çözerken; kendi tecrübelerim, değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket ederim	108	8	7.4	12	11.1	24	22.2	48	44.4	16	14.8	2.48	Çoğu Zaman
S4_2 Okulun öğrenci işleriyle ilgili sorunlarını çözerken; sezgilerime göre davranırım	108	16	14.8	39	36.1	40	37.0	11	10.2	2	1.9	1.48	Çok Nadir
S4_3 Okulun öğrenci işleriyle ilgili sorunlarını çözerken; uzmana-amire başvururum	108	16	14.8	18	16.7	30	27.8	31	28.7	13	12.0	2.06	Ara Sıra
S4_4 Okulun öğrenci işleriyle ilgili sorunlarını çözerken; bilimsel araştırmayı uygularam	108	22	20.4	21	19.1	18	16.7	33	30.6	14	13.0	1.96	Ara Sıra

Çizelge 4'e göre kaynak kişiler;

Okulun öğrenci işleriyle ilgili sorunları çözerken;

Özel Lise Yöneticilerinin Karar Verme Sürecinde Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Kendi tecrübem, değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket etmeyi çoğu zaman;

Sezgilerime göre davranırım'ı çok nadir;

Uzmana-amirlerime başvururum'u ara sıra;

Bilimsel araştırmayı uygulamam'ı ara sıra kullanmaktadır (Demir, 2015, 13).

ÇİZELGE 5

TOPLAM GRUBUN OKUL-ÇEVRE İLİŞKİLERİNİN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN YANITLAR

DEĞİŞKENLER TÖM GRUP İÇİN	KULLANMA DERECEİ												
	Hiç		Çok Nadir		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman		X		
N	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%			
S5_1 Okul çevre ilişkileri ile ilgili sorunları çözerken; kendi tecrübelerim, değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket ederim	108	5	4.6	16	14.8	28	25.9	44	40.7	15	13.9	2.44	Çoğu Zaman
S5_2 Okul çevre ilişkileri ile ilgili sorunları çözerken; sezgilerime göre davranırım	108	18	16.7	38	35.2	41	38.0	11	10.2	-	-	1.42	Çok Nadir
S5_3 Okul çevre ilişkileri ile ilgili sorunları çözerken ; uzmana-amire başvururum	108	13	12.0	19	17.6	32	29.6	34	31.5	10	9.3	2.08	Ara Sıra
S5_4 Okul çevre ilişkileri ile ilgili sorunları çözerken; bilimsel araştırmayı uygulamam	108	23	21.3	21	19.4	23	21.3	35	32.4	6	5.6	1.81	Ara Sıra
S5_5 Okul çevre ilişkileri ile ilgili sorunları çözerken;;ömek izlerim	108	19	12.6	29	26.9	36	33.3	20	18.5	4	3.7	1.64	Ara Sıra

Çizelge 5'e göre, kaynak kişiler;

Okul-çevre ilişkileri ile ilgili sorunları çözerken;

Kendi tecrübem, değerlerim, alışkanlıklarım doğrultusunda hareket ederim'i çoğu zaman;

Sezgilerime göre davranırım'ı çok nadir; Uzmana-amirlere başvururum'u ara sıra; Bilimsel araştırmayı uygulamam'ı ara sıra;

Örnek izlerim'i ara sıra, kullandıkları ortaya çıkmıştır (Demir, 2015, 14).

ÇİZELGE 6

TOPLAM GRUBUN YÖNETSEL SORUNLARI ÇÖZMEDE BİLGİLİ VE BECERİLİ OLMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENE İLİŞKİN YANITLAR

DEĞİŞKENLER TÜM GRUP İÇİN	KULLANMA DERESESİ										X		
	N	Hiç		Az		Orta		Çok		Pek Çok			
		f	o/o	F	o/o	F	o/o	f	o/o	F	o/o		
S6_1 Yönetsel sorunları çözmede bilgili ve becerili olmak için; yeni çıkan mesleki yayınları izlerim.	108	12	11.1	11	10.2	22	20.4	43	39.8	20	18.5	2.35	arasıra
S6_2 Yönetsel sorunları çözmede bilgili ve becerili olmak için; kitle haberleşme araçlarını izlerim.	108	10	9.3	6	5.6	9	8.3	35	31.4	48	44.4	2.97	Çoğu zaman
S6_3 Yönetsel sorunları çözmede bilgili ve becerili olmak için; gerekli seminer, sempozyum çalışmalarına katılırım.	108	20	18.5	23	21.3	27	25.0	27	25.0	11	10.2	1.87	Arasıra
S6_4 Yönetsel sorunları çözmede bilgili ve becerili olmak için; amirlerimi dinler ve izlerim.	108	19	17.6	11	10.2	17	15.7	42	38.9	19	17.6	1.81	Arasıra
S6_5 Yönetsel sorunları çözmede bilgili ve becerili olmak için; hizmetiçi eğitim kurslarına katılırım.	108	26	24.1	23	21.3	21	19.4	26	24.1	12	11.1	1.77	Arasıra

Çizelge 6'ya göre, kaynak kişiler, yönetsel sorunları çözmede bilgili ve becerili olmak için;

Yeni çıkan mesleki yayınları izlerim'i arasıra;

Kitle haberleşme araçlarını izlerim'i çoğu zaman;

Gerekli seminer,sempozyum çalışmalarına katılırım'ı arasıra;

Amirlerimi dinler ve izlerim'i arasıra;

Hizmet içi eğitim kurslarına katılırım'ı arasıra kullanmaktadır. (Demir, 2015, 15)

Özetlenirse, okul yöneticileri yönetsel sorunları çözmede en çok kitle haberleşme araçlarını izlemekte, bunu yeni çıkan mesleki yayınları izleme takip etmektedir.

Sonuçlar, Tartışma ve Öneriler

Yöneticiler, iş yerinde kişisel sorunlarını çözerken, çoğu zaman kendi tecrübesi, değerleri, alışkanlıkları doğrultusunda hareket etmektedirler. Okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken, çoğu zaman uzmana-amirlere başvurmaktadır. Okulun eğitim-öğretim işleriyle ilgili sorunlarını çözerken, kendi tecrübesi, değerleri, alışkanlıkları doğrultusunda çoğu zaman hareket etmektedir; çoğu zaman uzmana-a-

mirlere başvurumaktadırlar. Okulun öğrenci işleriyle ilgili sorunlarını çözerken kendi tecrübesi değerleri ve alışkanlıkları doğrultusunda çoğu zaman hareket etmektedirler. Uzmana- amirlere başvurma ve bilimsel araştırma uygulamayı arasıra kullanmaktadırlar. Okul çevre ilişkileri ile ilgili sorunları çözerken kendi tecrübesi değerleri ve alışkanlıkları doğrultusunda hareket etmeyi çoğu zaman kullanmaktadırlar. Yönetmel sorunları çözmede bilgili ve becerili olabilmek için, çoğu zaman kitle haberleşme araçlarını izlemektedirler.

Yöneticiler çoğunlukla sorunlarını çözerken kendi tecrübesi değerleri ve alışkanlıkları doğrultusunda hareket etmektedirler. Yapılan başka bir çalışmada okul yöneticilerinin sorunlarını çözerken kendi değerlerinin doğrultusunda hareket ettikleri saptanmıştır. Bu da çalışmamızın, değerler sonucu ile örtüşmektedir (Beldağ ve Yaylacı, 2015, 1). Bunun önemli nedenlerinden biri de "Günümüzde hizmet öncesi verilen eğitimlerin yetersiz oluşudur. Çünkü öğretmenlerin hizmet öncesinde aldığı lisans ya da lisansüstü eğitim içerikleri, sık sık yapılan reformlarla değişime uğramaktadır. Bu değişimlerde ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalmaktadır (Özdemir, 2014, 186).

Yapılan başka bir çalışmada (Karasar, 1991, 107) problem çözenin temel yaklaşımları, karar dayanakları dört grupta toplanmıştır. Bunlar "Örnek" aramak, "Otorite" figürlerine bakmak, "Şahsi tecrübe'lerini değerlendirmek ve nihayet "Bilimsel araştırma" sonuçlarını aramak ya da bizzat elde etmek olarak sıralanabilir.

Gerek bizim çalışmamızda gerekse Sayın Karasar'ın yaptığı çalışmada benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır: Özel lise yöneticileri karar sürecinde düşünürken; Kendi tecrübeleri, Amirlerine başvurma, Örnek arama yoluna gitmektedirler. Yine yapılan başka bir çalışmada, okul yöneticilerinin ilk olarak çevrelerindeki kişilere -başta müdür yardımcılara, diğer okulların idarecileri ve gerekli durumlarda öğretmenler olmak üzere- danıştıkları -ya da yaşadıkları duruma benzer örnekler arama yoluna gittikleri sonucuna ulaşılmıştır (Bakioğlu, Ayşen ve Demiral, Seyhan, 2011, 17).

Bunlardan ilk üçü, örnek aramak, otorite figürlerine bakmak, bireysel tecrübelerini değerlendirmek: yeni bir şey yaparken başkalarını taklit etmek, karar için söyleneni değil, söyleyeni esas almak, kendi sınırlı tecrübelerinin dışına taşımamak anlamında olup ilkel ya da az gelişmiş yaklaşımlardır. Bugünün karmaşık dünyasında bunlarla yükselmek mümkün değildir. Zira bulunan çözümlerin geçerliliğinden emin olunamayacağı gibi, üzerinde uzlaşma sağlamak da çoğu zaman mümkün değildir. (Karasar, 1991, 107). Başka bir çalışmada, okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörler arasında, müdür yardımcılarının görüş ve önerileri, üst kademe yöneticilerinin isteklerinin ön planda yer aldığı görülmüştür (Sezer, 2016, 134).

Görüleceği gibi başka kaynaklarda da kişilerin, bireysel yaşantısına, otoriteye başvurduğu durumlarda ortaya çıkacak sakıncalar üzerinde durulmuştur. Bilgi edinme yolu olarak bireysel yaşantılara fazla güvenmemek gerekir. Bu gibi bilgilerde ciddi

hatalar ve yanlışlar olabileceği akıldan çıkarılmamalıdır (Kaptan, 2000, 32). Otoriteye sarılma uygun bir yol değildir. Otoriteler arasında farklar vardır. Her birey çoğu zaman kendi görüşünü destekleyen otoriteyi seçme hatasına düşmektedir. Uzmanların çoğunlukla düşündükleri esaslara göre yapacakları, okul veya okullardaki durumları uygun olmayabilir (Ertürk, 2016, 27).

Bilgiyi üreten, aktaran kurumların yöneticilerinin, bilimsel yöntemi kullanmalarını buna bağlı olarak bilgi kaynaklarından, gelişmelerden yararlanmalarını ister istemez yanlışların, eksikliklerin sürekli olmasına neden olacaktır. Yapılan bir çalışmada elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin karşılaştıkları örgütsel problemlere karşı bilimsel problem çözme sürecinin ve problem çözme tekniklerini etkili bir şekilde uygulayamadıkları ve problem çözmede yetersiz kaldıkları söylenebilir. Bu durumun, eğitim ve okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmemesi nedeniyle okul yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi ve öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarında ise yönetim ve organizasyon derslerinin verilmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Sağır ve Göksoy, 2012, 11).

Bilime dayalı nedensellik düşüncesinin geçerli olmadığı yerde, ilke ve kural olmaz. İlke ve kuralın olmadığı yerde sistem olmaz. Sonuçta kişilerin keyfi egemenliği geçerli olur (Erkan, 1994, 223). Eğitim kurumları kendilerini yenileyerek geleceğe geleceğe hazırlanacaklarsa bunda en önemli rolü eğitim yöneticilerinin verecekleri kararlar oynayacaktır. Bunun için de çağdaş karar yaklaşımı, artık bilimsel çalışmaya dayalı olmak zorundadır (Karasar, 1991, 107).

Eğitim yöneticilerinin sorunları günümüzde de sürmektedir. Bunun en önemli sebebi: Türk Millî Eğitim Sisteminde eğitim yöneticiliği hala öğretmenliğin bir boyutu, temel bir işlevi olarak görülmektedir (Balcı, 2002, 7). Ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde teorik bilgi ve uygulamalı bilgi arasında bir denge kurulamamıştır. Lisansüstü eğitim programlarında teori-uygulama bütünlüğü sağlanmadığı gibi, çağdaş gelişmeleri yansıtacak programların uygulanması konusunda da ülke düzeyinde bir bütünlük sağlanamamıştır. Eğitim yöneticisinin lisansüstü eğitim ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinde uygulamalı bilgi boyutu hiç dikkate alınmamıştır. Bu durum eğitim yöneticisi adaylarının sorun odaklı düşünme, karar verme alanlarında yetersiz kalmalarına yol açmıştır (Çelik, 2002, 11).

Bilgi teknolojisinin çok hızlı geliştiği dünyamızda bilgiyi üreten kurumların yöneticilerinin, bilgiyle yaşamayı ve sorun çözmede bilgiyi kullanmayı öğrenmiş olmaları gereklidir. Bunun içinde düzenlenecek hizmetiçi eğitim çalışmalarında, okul yöneticilerine sorunlarını çözerken kendi deneyimlerine, örnek aramaya ya da otoriteye başvurmanın yanlış kararlar vermeye neden olabileceği anlatılarak bilgi kaynaklarına ulaşma ve bunları kullanma konusunda eğitim verilmelidir. Bilimsel araştırma yöntemleri, karar verme -sorun çözme- anlatılarak yöneticilik yaparken bunu uygulamaya nasıl dönüştürüleceği örneklerle anlatılmalıdır. Okul yöneticilerinin sorunları çöz-

mede, bilgili ve becerili olmak için çoğu zaman kitle haberleşme araçlarını izledikleri ortaya çıkmıştı. Yöneticilerin öncelikle bilgi kaynaklarından yararlanmaları meslekleri ve konularıyla ilgili kaynakları bulup okumaları ve yazılı gelişmeleri incelemeleri için kitle iletişim araçlarında sorun çözme, veri tabanı kullanma (Örn: Ebsco) gibi konular yer almalıdır.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (2016). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara:PegemA Akademi.
- Bakioğlu, Ayşen ve Demiral, Seyhan. (2013). Okul Yöneticilerinin Belirsizlik Durumlarını Algılama ve Karar Verme Tarzları. *Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Dergisi*, (Cilt, 38, Sayı 6).
- Balcı, A. (2002) . Önsöz: 21.Yüzyıl Eğitim Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. A.Ü. EBF. Yayınları, Ankara.
- Balcı, A. (2011). Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi. *Eğitim ve Bilim*. (Cilt:36, Sayı:162).
- Balcı, A ve Pehlivan, İ.A. (2003). Eğitim Yönetimi. 2.bs. Ankara: Milli Eğitim bakanlığı Yayınları.
- Başaran, İ. E ve Çınkır, Ş. (2013). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. 4. Bs. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Beldağ, A. ve Yaylacı, A. (2015). Karar Verme Sürecinde Okul Yöneticileri ve Değerler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (Cilt 11, Sayı1).
- Bursalıoğlu, Z. (1980). Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri. 2. Bs. A.Ü.E.F.Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri. 2. Bs. Ankara: A.Ü.E.F.Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Çelik,V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu. Eğitim Yönetimi. Cilt 1, Sayı 1.
- Çelik,V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. 21.Yüzyıl Eğitim Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. A.Ü. EBF. Yayınları, Ankara.
- Çınkır, S. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri, İlköğretim Online.(Cilt 9, Sayı 3).
- Daft, R, L. (1991). Management. Chicago: Dryden Press.
- Demir, N.K. (2015). Ankara İli Merkez İlçelerindeki Özel Lise Yöneticilerinin Karar Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. (Yayınlanmamış Araştırma)
- Erkan, H. (1994). Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme. 2.Bs. Ankara: T. İş. Bnk. Yayını.
- Ertürk, S. (2016.) Eğitimde Program Geliştirme.2.bs. Edge Akademi Yayıncılık.
- Güvenç, B. (1995). Kültür ve Demokrasi. Ankara: Gündoğan Yayınları.

- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama.7.bs. Çev. Editörü: Selahattin Turan. Ankara: Nobel.
- Kaptan, S. (2000). Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri. 11.bs. Ankara: Bilim Yayınevi.
- Karasar, N. (1991). Araştırma Eğitimi ve Türk Üniversitelerinde Bir Tarama ve Düşündürdükleri. Eğitimde Nitelik Geliştirme Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu Bildiri Metinleri. İstanbul.
- Keten, B. (2012). Bilgi Erişim Sürecinin Problem Çözme ve Karar Verme Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Bir Çalışma. *Türk Kütüphaneciliği*. (Cilt 26, Sayı 3).
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). Eğitim Yönetimi: Kavramlar ve Uygulamaları. 6.bs. Çev. Editörü, Gökhan Arastaman. Nobel: Ankara.
- Özdemir, S. (2014). Hizmet İçi Eğitim. Prof.Dr. Haydar Taymaz Armağan Kitabı. Editörler: İ.Aydın, K.Yılmaz. Ankara: Pegem A Akademi.
- Sağır, M. ve Göksoy, S. (2012). Okul Yöneticilerin Örgütsel Problemlere Karşı Bilimsel Problem Çözme Süreç ve Tekniklerini Uygulama Düzeyleri. *Turkish Journal of Education*. (Cilt 1, Sayı1).
- Şenol, S. (2016). Okul Müdürlerinin Görev Öncelikleri ve Karar Alma Süreçlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (Cilt 17, Sayı 3).
- Yılmaz. K. (2016). Yönetim Süreçleri: Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Editörler: H.B. Memduhoğlu; K, Yılmaz. 8.Bs. Ankara. Pegem Akademi.