

bahar 2002

## İLKÖĞRETİMDE PROBLEMLER ve ÇÖZÜM YOLLARI

Yrd. Doç. Dr. Nuriye SEMERCI  
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

*Bu incelemede amaç, ilköğretim okullarının yöneticilerinin karşılaştıkları problemler ve bu problemleri çözerken izledikleri yolları belirlemektir. Araştırmanın evreni, Elazığ ili merkezde bulunan 64 ilköğretim okulu yöneticileridir. Evrenin tamamı örnekleme alınmıştır. Veriler, 45 sorudan oluşan ve uzman görüşleriyle desteklenen bir anket ile toplanarak SPSS istatistik programıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticiler okulla ilgili maddi sorunları, araç-gereç yetersizliği ve öğrenci ailelerinin ilgisizliğini problem olarak görmüşlerdir. Problemleri çözerken ise, öğretmenler kurulunun aldığı karara uyarım, problemle ilgili tüm bilgiler toplandıktan sonra çözüme geçirim, önemli işleri öncelik sırasına koyarım gibi seçeneklerde yüksek düzeyde katılım vardır.*

Eğitim kurumunun başarılı olması ve sürekliliği, belirlenen hedeflere ulaşma derecesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticisi, bir okulda hedeflerin yerine getirilebilmesi için, işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişi olarak tanımlanabilir (Gürsel, 1997: 77). Okul yöneticisi, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon, değerlendirme ve karar verme gibi yönetim süreçlerini işletmek zorundadır. Örgütün etkililiğini sürekli hale getirmek, bir anlamda problemlerin en kısa zamanda ve en uygun yolla çözülmesini gerektirir (Başaran, 1982: 99). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi, karşılaştıkları problemlere yönelik olarak etkili çözümler üretebilmektedir.

### Problem Durumu

Bazı yazarlar yönetimi bir problem çözme olarak kabul etmektedirler

(Başaran, 1984: 93). Başka bir deyişle problem çözme eylemi, bir örgütte yöneticinin yapacağı günlük işlerden birisidir. Bir örgütte problem çözmenin esas olması, örgütün kurulduğu andaki örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlerin sürekli değişmesinden kaynaklanır. Bu değişikliklerin bazıları işleyişi kolaylaştırırken bazıları zorlaştırmaktadır. Bu nedenle değişikliklere paralel örgütün kendisini değiştirmesi ve yeni koşullara uyarlaması gerekir. Dolayısıyla örgütün ve örgüt yönetiminin bir çok problemle karşı karşıya kalması kaçınılmazdır.

Bunun yanında örgütü insanlar oluştururlar. Bu insanlar örgütün işleyişi esnasında zaman zaman fikir çatışmalarına düşerler. Bu çatışmalar bazen yönetime çözülmesi gereken problemlerden birisi olarak yansır (Çelikten, 2001: 298; Başaran, 1984: 95). Son zamanlarda örgütlerin daha işlevsel ve çağa uygun bir yapıya kavuşturulması çalışmalarına hız verilmiştir. Ancak yine de bu durum örgütlerde problemlerle karşılaşmaktadır. Genelde örgütlerde karşılaşılan problemler, örgütsel yapı ve işleyişten, toplumsal, ekonomik ve kültürel çevreden kaynaklanmaktadır (Atay, 2001: 21). Bu problemlerin çözülmemesi örgütün işlevini ve etliliğini yitirmesine neden olabilmekte ve örgütü yaşamsal bir tehlikeye sürükleyebilmektedir. Bu nedenle yöneticinin iyi bir problem çözücü olması gerekmektedir.

### Problem Çözme Süreci ve Yönetimle İlişkisi

Problem, halihazırdaki tepkilerle çözülemeyen durumlara denir. Bu problemin çözülmesi ise deneme yapmaktan işgörü kazanmaya ve neden sonuç ilişkilerini bulmaya kadar uzanan karmaşık zihinsel becerilerin kullanılmasını gerektirir (Açıkgöz, 1996: 319). Bu zihinsel becerilerin kullanılması ve problemin istenilen şekilde çözülebilmesi için genelde üç adım bulunmaktadır (Shor, 1980:158):

| Tanımlama         | Teşhis               | Tekrar İnşa Etme   |
|-------------------|----------------------|--------------------|
| I. Adım<br>Gözlem | II. Adım<br>İnceleme | III. Adım<br>Çözüm |

Bu adımlar problem çözme aşamalarına şöyle yansımaktadır (Clark and Starr, 1991: 270; Başaran, 1984: 100):

#### **Birinci adımda;**

- Problemin farkına varılması başka bir deyişle problem çözmeye ihtiyaç duyulması ile

- Problemin tanımlanması ve sınırlandırılması yapılır.

**İkinci adımda;**

- Problemin çözülmesine yardımcı olacak bilgilerin bir araya toplanır ve
- Çözüm için hipotezlerin hazırlanır.

**Üçüncü adımda;**

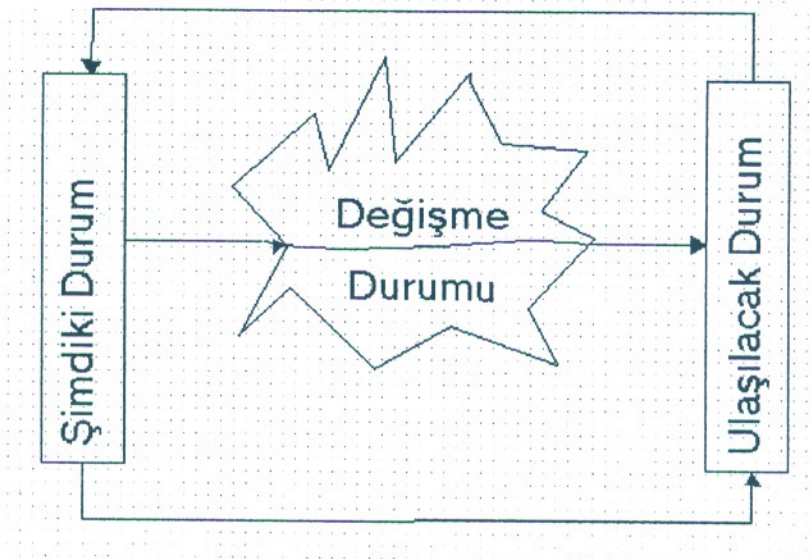
- Hipotezlerin test edilmesi, yani çözüm için uygun hipotezlerin denenmesi,
- Çözümün değerlendirilmesi bulunmaktadır.

Tüm aşamalardan sonra yapılan değerlendirmede problemin çözülmediği yargısına varılırsa, ikinci ve üçüncü aşamaların ya da sadece üçüncü aşamanın tekrar edilmesi gerekir. En son ihtimalle bu süreçten tamamen vazgeçilmelidir.

Problem birey ve örgüt açısından benzerlik gösterse de farklıdır. Birey açısından bakıldığında, bireyin ihtiyaçlarının giderilmesinin engellenmesidir. Örgüt açısından ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyen, yavaşlatan veya sapıran engel olarak görülür. Örgütün uzun, sağlıklı ve etkili yaşamasında problem çözme sürecinde güçlü olmasına bağlıdır (Başaran, 1984, 95).

Örgüt yönetimi açısından problem çözmeye bakıldığında üç durumdan sözedilebilir (Başaran, 1982: 100). Bu durumlar Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Yönetimde Problem Çözme



Şekilden de görüldüğü gibi problem çözme sürecinde, kurumun şu anda içinde bulunduğu, sorunlu görülen şimdiki durum, ulaşılmak istenen ve problemlerin çözülmüş olduğu ulaşılabilecek durum ve şimdiki sorunlu durumdan istenilen duruma geçme sürecini yani problemin çözülmesi aşamasını ifade eden değişme durumudur. Ancak problemler çözülüp ulaşılabilecek duruma gelindiğinde, farklı problemler ve etkilerin olması kaçınılmazdır. Özellikle son zamanlarda bu değişiklikler çok hızlı bir şekilde olmakta ve örgütün girdilerini, işleme sürecini ve çıktılarını etkilemektedir. Bu nedenle her ulaşılabilecek durum ulaşıldığında şimdiki durum olacaktır. Kısaca problem çözme süreci bu üç durumu içine alacak şekilde sürekli devam eden bir döngü içinde olmalıdır.

Eğitim yöneticisi açısından problem çözme ise, örgütün çevresini, imkanlarını iyi tanıyarak karşılaşılan problemlere uygun çözümler üretmektir. Örgütün amacına başarıyla ulaşması ve kendini sürekli yenilemesi, problem çözme tekniklerinin iyi kullanılmasıyla mümkündür.

Etkili okul çalışmalarıyla birlikte, okul merkezli yönetim yaklaşımı gelişmiştir. Bu yaklaşımda okul yöneticilerinin merkezi yönetimin yardımını ön plana çıkarmadan okul ortamında çözüm üretilmesi önem taşımaktadır (Ortiz ve Ogawa, 2000). Okul yöneticisinin okul düzeyinde yeterliliğinin geliştirilmesi, problem temelli öğrenme durumlarından yararlanma yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Öğretimsel amaçların seçimi örnek olayların seçimi, öğrenme çevresinin oluşturulması ve problem temelli öğrenmenin gücünden yararlanma, problem temelli öğrenmenin okul yöneticilerinin yetiştirilmesi açısından ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Bridges ve Hallinger, 1999).

Problem temelli öğrenme, Stanford Üniversitesi tarafından geliştirilen bir okul yöneticisi yetiştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, örgütsel sorunların çözümünde geleneksel okul yönetimi konularından çok (okul mevzuatı, personel yönetimi, okul finansmanı) öğretimsel stratejilere dayalı bilginin kullanımını ön planda tutmaktadır. Problem temelli öğrenme programının % 40'ını gerçek okula ilişkin sorunlar oluşturmaktadır. Program, proje takımları oluşturularak gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Problem temelli öğrenme 1970'li yıllarda top eğitiminde uygulanmış, daha sonra mühendislik, hemşirelik, hukuk, öğretmen eğitimi ve eğitim yönetimi alanında uygulanmaya başlanmıştır. Bir sorun yeni bir bilginin öğrenilmesine yardımcı olacaktır. Problem temelli öğrenmede 6 ile 8 arasında bir öğrenci grubu yeni bir bilgiyi bir soruna uygulamaya ve çözüm

yolu bulmaya çalışmaktadır. Problem temelli öğrenmenin üç önemli amacı bulunmaktadır (Bridges ve Hallinger, 1999):

1. Yeni bilgi öğrenmek ve öğrenilen bilgiyi uygulamak,
2. Yaşam boyu öğrenme becerilerini geliştirmek,
3. Liderliğe yönelik duygusal bir bakış açısı kazanmak.

Problem merkezli yetişen yöneticilerin, her şeyden önce problem çözme süreçlerini ve aşamalarını bilmeleri ve bunları uygulayabilmeleri gereklidir. Öyleki, yönetim genel anlamda ele alındığında problem çözme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Başaran, 1983: 289).

Okulların etkililiğini artırma çabaları, okul yöneticilerinin problem çözme yeterliklerinin geliştirilmesi üzerinde odaklaşmıştır. Çevresel yapıda meydana gelen hızlı gelişmeler, okul yöneticilerinin karar verme ve problem çözme konularında çok yönlü olarak yetişmelerini zorunlu kılmaktadır. Özellikle örgütlerin sürekli bir denge içinde olmaması ve günümüzde daha çok kaos ve karmaşıklığın geçerli olması, problem çözme yeterliğinin önemini daha fazla artırmıştır.

Kaotik mantığın yeni bir paradigma olarak ortaya çıkması, problem çözme sürecini daha karmaşık hale getirmektedir. Çünkü kaos ortamında sabit bir çözüm önerisi getirilememektedir. Kaos durumunda sebep-sonuç ilişkisi, basit, açık ve doğrusal değildir (Dooley, 1997; Kiel, 1994). Okul yöneticisi sürekli kaos ortamında karar verme ve problem çözme durumuyla karşılaşmaktadır. Okul yöneticisinin sadece düşünsel açıdan probleme yaklaşması yeterli değildir; aynı zamanda duygusal zekayı da kullanarak çözüm üretmesi gerekmektedir (Metais ve Jordan, 1997).

Türk eğitim sisteminde son zamanlarda yapılan köklü değişiklikler ve özellikle ilköğretimin sekiz yıla çıkması ile ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, görev ve sorumluluklarına yenilerini eklemiştir (Şahin, 2000: 244). Aynı zamanda problemlerin değişmesi ve çeşitlenmesine neden olmuştur. Okul yöneticilerinin farklılaşan bu yapıda karşılaşabileceği problemler; kendisinden, öğrencilerden, eğitici olmayan personelden, velilerden, öğretmenlerden, programdan, okulun çevresinden ve üst yönetimden kaynaklanabilir (Şahin, 1996: 129). İlköğretim yöneticileri etkili bir iletişim yeteneğine sahip, çalışkan, zeki, çok yönlü, bilgili, kendine güvenen, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren kişiler olmalıdır. Ayrıca, okul yöneticisi çeşitli problemlerinin

çözülmesinde ve okulun başarıya ulaşmasında etkili bir eğitimsel liderlik rolü oynamak zorundadır.

### Amaç

Yukarıdaki düşüncelerden yola çıkılarak yapılan bu çalışmada amaç, "ilköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları problemler ve problemleri çözmede izledikleri yolları belirlemek" olarak ifade edilmiştir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okulu müdürlerinin daha çok karşılaştıkları problemler nelerdir?
2. Karşılaşılan bu problemleri çözerken kullandıkları yollar nelerdir?

### Araştırmanın Evreni ve Örnelemi

Araştırmanın evrenini, Elazığ ili merkezinde bulunan toplam 64 ilköğretim okulu yöneticisi (müdür) oluşturmuştur. Örneklem olarak evrenin tümü alınmıştır.

### Verilerin Toplanması ve Çözülmesi

Araştırmada veriler bir anket yardımıyla toplanmıştır. Anket, toplam 45 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan ilk üçü kişisel bilgiler, 13'ü karşılaşılan problem türü, 28'i ise problem çözme yolları ile ilgilidir. Bu sorulara ek olarak bir tane de yazmak istedikleri farklı bir problem alanını belirlemek için açık uçlu bir soru sorulmuştur. Anket, derecelmeli ölçek olarak hazırlanmış ve puanlanması "Her zaman=5", "Çoğunlukla=4", "Ara sıra=3", "Nadiren=2", ve "Hiç=1" şeklinde oluşturulmuştur. Anketin oluşturulmasında, eğitim yönetimi ve eğitim programı alanındaki uzmanlar ile ilköğretim okulu yöneticilerinden yararlanılmıştır.

Anket yardımıyla elde edilen veriler SPSS for Windows istatistik paket programıyla çözümlenmiştir. Açık uçlu olarak sorulan bir soru, niteliksel veri olması nedeniyle ortak noktalar dikkate alınarak çözümlenmiştir.

## BULGU ve YORUMLAR

## İlköğretim okulu yöneticilerin karşılaştıkları problemler

İlköğretim okulu yöneticilerin karşılaştıkları problemler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. İlköğretim okulu yöneticilerin karşılaştıkları problemler

| Karşılaşılan problemler                    | GRUPLAR  |           |            |          | F     |
|--|----------|-----------|------------|----------|-------|
|  | 1<br>0-5 | 2<br>6-10 | 3<br>11-15 | 4<br>16+ |       |
| Öğrencilerin disiplin problemleri          | 3.17     | 2.70      | 2.21       | 2.62     | 1.30  |
| Öğrencilerin başarısızlık problemleri      | 3.33     | 3.60      | 3.50       | 3.45     | 0.09  |
| Öğrencilerin okula uyum problemleri        | 2.50     | 2.50      | 2.42       | 3.00     | 1.28  |
| Okulun idari işlerle ilgili problemleri    | 2.33     | 3.50      | 2.57       | 2.68     | 1.54  |
| Okulun çevresiyle ilgili problemleri       | 2.50     | 2.80      | 2.50       | 2.76     | 0.27  |
| Öğrenci ailelerinin ilgisizliği            | 4.00     | 3.60      | 3.57       | 3.52     | 0.34  |
| Okulla ilgili mali problemler              | 4.50     | 4.30      | 4.43       | 3.91     | 1.17  |
| Öğretmenlerin kişisel problemleri          | 2.00     | 2.40      | 2.50       | 2.38     | 0.49  |
| Öğretmenlerin iletişim problemleri         | 3.17     | 3.10      | 2.36       | 2.32     | 2.88* |
| Ders programlarıyla ilgili programlar      | 2.33     | 3.20      | 2.36       | 2.50     | 2.51* |
| Müfredat ve ders kitaplarının yetersizliği | 3.50     | 3.20      | 2.50       | 2.85     | 2.03* |
| Bina ve/veya sınıf yetersizliği            | 3.33     | 4.00      | 3.43       | 3.56     | 0.34  |
| Araç ve gereç yetersizliği                 | 3.67     | 4.10      | 3.00       | 3.62     | 2.26* |

\*P>.05                      sd=3                      LSD test

Tablo 1 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin, "okulla ilgili mali problemler", "öğrencilerin başarısızlık problemleri", "Öğrenci ailelerinin ilgisizliği", "Bina ve sınıf yetersizliği", ve "Araç gereç yetersizliği ile daha çok karşılaştıkları görülmektedir. Çelikten'in (2001:303) bir genel ve meslekî lise yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada ise sınıfların kalabalık olması, fiziki olanakların yetersiz olması, ailelerin öğrencilerle yeterince ilgilenmemesi başta gelen problemler olarak görülmektedir. Bu bulgu, araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Bunun yanında "Öğrencilerin okula uyum problemleri", "Okulun idari işlerle ilgili problemleri", "Öğretmenlerin kişisel problemleri" ve Ders programlarıyla ilgili problemler ile yeterince karşılaşmadıkları söylenebilir. Karşılaşılan bu problemlerde meslekî deneyime göre bakıldığında sadece dört maddede 0.05 düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür. Yöneticiler öğretmenlerin

kişisel problemlerini sorun olarak görmemektedirler. Öğretmenlerin iletişim problemleri konusunda ortalamalar birbirine yakın olsa da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kıdemlere göre bakıldığında, uzun süredir yöneticilik yapan müdürlerin, öğretmenlerin iletişimle ilgili problemleriyle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Tecrübenin gerek insan kaynaklarını yönetmede, iyi bir iletişim sağlamada yardımcı olduğu düşünülebilir. Şahin, (1996: 134) tarafından yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerden kaynaklanan engeller arasında, öğretmenlerin kişisel problemlerinin olduğu görülmektedir. Bu problemlerin içerisinde, özellikle başka bir işte çalışma, bilgi beceri ve davranış yönünden eksiklik ve mesleğin gerekliliklerini yerine getirme gibi maddeler vardır.

Ders programlarıyla ilgili problemlerde ise, mesleki deneyimi 6-10 yıl arasında olan yöneticiler diğerlerine göre daha çok problemlerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanında tüm okul yöneticileri öğrenci ailelerinin ilgisizliği konusunda problem yaşamaktadırlar. Şahin'in (1996: 133) yaptığı araştırmada da okul yöneticileri, velilerin okul ve okulla ilgili etkinliklere karşı ilgisiz olmalarını engel olarak görmüşlerdir. Araç-gereç ve bina/sınıf yetersizliği konusunda ise, mesleki deneyimi 11-15 yıl arasında olan grup ile mesleki deneyimi daha düşük olan grup arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $F= 2.26; p<0.05$ ).

### **İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaşılan problemleri çözüm yolları**

Yöneticilerin karşılaştıkları problemleri çözerken neler yaptıklarıyla ilgili alt amaca ilişkin bulgular çözümlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte hazırlanan maddeler problem çözme aşamaları da dikkate alınarak sıralanmıştır. Buna göre elde edilen bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 genel olarak incelendiğinde, yöneticiler problemin tanımlanması için veri toplama aşamasında daha çok elemanlarından bilgi topladıklarını ifade etmişlerdir. Çözüm önerisi belirlemede ise birkaç çözüm önerisi belirlediklerini ve tüm veriler toplandıktan sonra çözüme geçtiklerini belirtmişlerdir. Problemi çözerken ise tüm problemleri çözdüklerini, çözümsüz problem bırakmadıklarını ifade etmişlerdir. Çözüm sürecine öğretmenlerini de katmaktadırlar. Karar verirken ise objektif olmaya çalıştıklarını ve değerlerinin etkisi altında kalmamaya çalıştıklarını söylemişlerdir. Çeliken'in (2001: 304) araştırma bulgularına göre lise yöneticilerinin her problem için ayrı bir çözüm yolunu denedikleri ortaya çıkmıştır.



Tablo-2. Problem Çözme Yolları

| Problem çözme yolları   | GRUPLAR  |           |            |          |       |
|---|----------|-----------|------------|----------|-------|
|   | 1<br>0-5 | 2<br>6-10 | 3<br>11-15 | 4<br>16+ | F     |
| 1. Bana yakın olanlarla problem hakkında konuşurum                                  | 3.67     | 3.90      | 3.07       | 3.26     | 1.07  |
| 2. Problemin ne olduğunun tam olarak anlaşılması için elemanlarımdan bilgi toplarım | 3.83     | 4.20      | 4.21       | 4.12     | 0.31  |
| 3. Okulun gelecekte karşılaşılabileceği sorunları, önceden sezip, çözmeye çalışırım | 4.67     | 4.60      | 4.21       | 4.35     | 1.74  |
| 4. Eğer bir problem varsa ben onu açıklayabilirim                                   | 3.17     | 4.30      | 3.64       | 3.82     | 2.24* |
| 5. Problemi çözmek için mutlaka birkaç çözüm önerisi belirlerim                     | 4.33     | 4.30      | 3.79       | 4.03     | 0.98  |
| 6. Sorunları çözerken, diğer okul müdürü arkadaşlarımla görüşmelerden yararlanırım  | 3.33     | 3.80      | 2.79       | 3.03     | 2.79* |
| 7. Yetkimi kullanırım   | 3.50     | 2.80      | 2.86       | 3.32     | 1.54  |
| 8. Probleme ilgili tüm bilgiler toplandıktan sonra çözüme geçerim                   | 4.50     | 4.20      | 4.29       | 4.29     | 0.22  |
| 9. Tüm problemleri kendim çözerim   | 2.17     | 3.20      | 3.00       | 3.03     | 1.01  |
| 10. Bazı problemlerin çözümünü elemanlarıma bırakırım                               | 3.16     | 3.70      | 3.43       | 2.24     | 0.78  |
| 11. Çözümü yardımcılarıma bırakırım   | 2.17     | 3.60      | 2.43       | 2.97     | 4.40* |
| 12. Problemleri daha çok kanun ve yönetmeliklere göre çözerim                       | 3.33     | 4.20      | 3.86       | 3.56     | 1.77  |
| 13. Sorunları öğretmenlerle birlikte çözmeye çalışırım                              | 4.67     | 4.20      | 3.79       | 3.91     | 2.34* |
| 14. Daha çok gündelik sorunları çözmeye çalışırım                                   | 2.67     | 3.20      | 2.79       | 3.50     | 1.89* |
| 15. Sorun çözerken kendi aklımdan çok, grup aklını ön planda tutarım                | 4.67     | 4.00      | 3.50       | 2.24     | 3.74* |
| 16. Önemli sorunları çözmeye çalışırken, bilimsel araştırma yöntemini kullanırım    | 3.50     | 3.40      | 3.57       | 4.09     | 2.93* |
| 17. Öğretmenler kurulunun aldığı kararları uygulayırım                              | 4.67     | 4.20      | 4.57       | 4.24     | 1.46  |
| 18. Öğretmenleri karar verme sürecine katarım                                       | 4.33     | 4.80      | 3.86       | 4.38     | 4.79* |
| 19. Grup kararlarında zamanı etkili olarak kullanmaya çalışırım                     | 4.67     | 4.40      | 3.64       | 4.24     | 3.66* |
| 20. İlke merkezli karar veririm   | 3.33     | 3.30      | 3.21       | 3.38     | 0.08  |
| 21. Okulla ilgili yönetsel ve eğitsel kararlar verirken objektif olmaya çalışırım   | 4.67     | 4.70      | 4.86       | 4.68     | 0.28  |
| 22. Karar verme sürecinde değerlerimin etkisinde kalırım                            | 1.50     | 2.00      | 2.43       | 2.65     | 2.42* |
| 23. Sorunlarla birlikte yaşamaya çalışırım  | 3.00     | 2.70      | 3.29       | 3.76     | 1.56  |
| 24. Bazı sorunları çözümsüz bırakırım   | 1.33     | 1.80      | 1.71       | 1.74     | 0.52  |
| 25. Sorunları çözerken riske girmek istemem   | 3.00     | 3.30      | 3.14       | 2.79     | 0.55  |
| 26. Önemli işleri öncelik sırasına koyarım  | 4.67     | 4.80      | 4.71       | 4.65     | 0.17  |
| 27. Elemanlarım problemin çözülmesinde yeterli bilgiye sahip değildiler             | 3.17     | 2.70      | 3.50       | 2.41     | 5.27* |
| 28. Kendimi sorunun değil, çözümün bir parçası olarak görmeye çalışırım             | 4.03     | 4.50      | 4.36       | 4.15     | 0.37  |

\*p&gt;.05

Problem çözümede yöneticilerin kıdemlerine göre bakıldığında ise, okul yöneticilerinin problem çözerken izledikleri yollarda “öğretmenler kurulunun aldığı kurallara uyarım”, “problemlerle ilgili tüm bilgiler toplandıktan sonra çözüme geçirim”, “önemli işleri öncelik sırasına koyarım”, “kararlarımı verirken objektif olmaya çalışırım” gibi maddelere yüksek düzeyde bir katılım vardır. “Çözümü yardımcılara bırakırım”, “öğretmenleri karar verme sürecine katarım”, Grup kararlarında zamanı etkili olarak kullanmaya çalışırım”, “Eğer bir problem varsa ben onu açıklayabilirim” gibi maddelere ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılık çıkmıştır.

Yöneticiler, “karar verirken duygularımın etkisi altında kalırım” ve “bazı sorunları çözümsüz bırakırım” gibi maddelere ise katılmamaktadırlar. “Sorunlarla birlikte yaşamaya çalışırım” maddesine orta düzeyde bir katılım olması dikkat çekici bir bulgudur. Farklılık bulunan maddelerde kıdeme göre bakıldığında, her maddede değişik grupların görüşlerinde farklılık bulunmuştur. Ancak bazı maddelerde örneğin, “kendi aklımdan çok grup aklını ön planda tutarım” maddesinde kıdem arttıkça kabul edilme oranı düşmüştür. Bu durum kıdem arttıkça yöneticilerin kendi aklına daha çok başvurdukları; kıdem düzeyi düşük olan yöneticilerin ise grup aklına daha fazla ağırlık verdikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. “Sorunları çözerken riske girmek istemem” maddesine orta düzeyde katılımın olması yine dikkat çekicidir. Daha çok günlük sorunların çözülmesiyle ilgili maddeye orta düzeyde bir katılım olmakla birlikte, anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kıdemleri 16 yıl ve üzeri olan yöneticiler ile 6-10 yıl arasındakiler bu maddeye daha çok katılırken, kıdemleri 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında olanlar daha az katılmaktadırlar.

Açık uçlu olarak sorulan “Başka yazmak istedikleriniz var mı?” sorusuna verilen cevaplardan yöneticilerin çoğunluğu, anket sorularında da belirttikleri problemlerde yoğunlaşmışlardır. Bunlar, okul binasının ve araç gereçlerin yetersizliği, okul ile aile arasındaki ilişkinin yetersizliği, ailelerin öğrencilere karşı ilgisizliği ve duyarsızlığı ile personel eksikliğidir.

Okul yöneticileri, özellikle branş öğretmeni, deneyimli memur, hizmetli ve rehber öğretmen gibi personele ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin sayıca eksik olmasının yanında mesleki bilgisinin az, çalışma isteğinin olmaması, kendilerini yenilememeleri ve eğitim öğretime bakış açılarının olumsuz olduğunu belirtmişlerdir. Yeterli rehberlik hizmetinin olmadığı, rehber öğretmenlerinin branştan olmamasını ve deneyimsiz olmalarını az sayıda yönetici problem olarak görmekte-dirler.

Öğrencilerden kaynaklanan problemler ise, başarısızlık, disiplin, ders çalışma ve devam konusundadır. Ancak yöneticilerin çok azı bunları problem olarak belirtmişlerdir. Öğrenci velilerinin duyarsızlığı ve ilgisizliğinin yanında, ekonomik ve kültürel düzeylerini de problem olarak gören yöneticiler bulunmaktadır.

Yöneticilerin bazıları, çevre ilişkilerinin ve çevrenin olumsuz etkisinin bulunduğunu ve çevredeki ailelerin kültürel düzeylerinin okulu olumsuz etkilediğinden bahsetmişlerdir. Bu olumsuzlukların yanında birkaç yöneticinin bunlardan farklı olarak problem olarak gördükleri noktalar şöyle sıralanabilir:

1. Devletin ilgisizliği,
2. Bürokratik işlemler,
3. Özürlü öğrenciler,
4. Hizmetiçi eğitim ihtiyacı ve müdür yardımcılarının yetişme ihtiyacı olması,
5. Eğitim sisteminden kaynaklanan problemler,
6. Programdan kaynaklanan sorunlar ve programın yetersizliği,
7. İletişimsizlik,
8. Alt yapı eksikliği,
9. İkili eğitim,
10. Yetkilerin sınırlı, sorumluluğun fazla olması,
11. Program geliştirmeye yönelik araştırmaların olmaması,
12. Teknolojik gelişmelerin gerisinde kalma ve teknolojiden yeterince yararlanamama.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Yeniden yapılanma sürecinde içerisinde bulunan ilköğretim okulları yöneticileri, gerek önceki problemlerin devamı gerekse yeni problemlerle karşılaştıkları bilinmektedir. Bu problemlerin uygun şekilde ve daha kısa sürede çözülmesi ilköğretim okullarının başarıya ulaşmasında önemli bir noktadır. İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları problemlerin daha çok hangi

konularda yoğunlaştığını ve bu problemleri çözerken izledikleri yolların neler olduğunu belirlemek için yapılan bu araştırmadan çıkan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

Elazığ ili ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler, okulla ilgili mali problemler, öğrenci ailelerinin ilgisizliği ve araç-gereç yetersizliği gibi problemlerle daha çok karşılaşmaktadırlar. Okulun çevresiyle ilgili problemlerin ve öğretmenlerin kişisel problemlerinin fazla olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak öğretmenlerin iletişim problemleri kıdem artıkça, daha çok karşılaşılan bir problem alanı olarak görülmüştür. Müfredat ve ders kitaplarının yetersizliği konusunda ise yüksek kıdem sahiplerinin düşük kıdemlilere göre bu sorunla daha az karşılaştıkları söylenebilir. Bunların yanında az sayıda yönetici özellikle branş ve rehber öğretmen eksikliğinin olması, öğretmenlerin mesleki bilgisinin az, çalışma isteğinin olmaması ve kendilerini yenilememeleri gibi durumları da problem olarak belirtmişlerdir.

Okul müdürleri karşılaştıkları tüm problemleri çözdükleri çözümsüz problem bırakmadıklarını ifade etmişlerdir. Problemi veri toplarken daha çok elemanlarından bilgi toplamaktadırlar. Problemin çözülme aşamasına geçmeden tüm verilerin toplanmasını beklediklerini belirtmişlerdir. Karar verirken objektif olarak değerlerinden uzaklaşmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Kıdemleri yüksek olan yöneticiler daha çok bireysel karar verdiklerini belirtmelerine karşın düşük kıdemliler grupça karar verdiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak şu öneriler verilebilir:

1. Okullara yeterli mali destek ve araç-gereç desteği sağlanmalıdır.
2. İlköğretim okullarındaki branş öğretmeni ihtiyacını karşılayacak biçimde öğretmen yetiştirme politikasına ağırlık verilmelidir.
3. Rehber uzmanların alandan gelmesi sağlanmalıdır.

Yukarıdaki öneriler daha çok üst yönetim tarafından desteklenerek giderilebilecek problemleri ifade etmektedir. Yöneticilerin ifade ettikleri problemleri çözmede ne yapabilecekleri konusunda ise geliştirilen öneriler şunlardır:

1. Okul aile birliği ve öğretmenlerin yardımıyla, velilerle gerekirse bire-bir görüşmeler yapılmalı ve onların desteği sağlanmalıdır.

2. Bir okul yöneticisinin görevlerinden birisi de çevreyi etkilemek ve olumlu yönde değiştirmektir. Bu nedenle okul yöneticisi çevresiyle ortaklaşa etkinlikler ve çalışmalar yapmalıdır.
3. Okul yöneticileri öğretmenlerle etkili bir iletişim sistemi kurmalıdır.
4. Yöneticiler bulunduğu ildeki üniversite ile iletişim kurarak, program ve diğer akademik konulardaki problemlerini, gerek araştırmaların yapılmasını destekleyerek, gerekse oradaki öğretim elemanlarının seminerler vermesini sağlayarak öğretmenlerine ve eğitim öğretim faaliyetlerine destek sağlamalıdır.
5. Okul yöneticilerinin problem çözme yeterliğini geliştirebilmek için problem merkezli öğrenme yaklaşımının uygulanması gerekir. Bu konuda yaşanmış örnek olaylardan yararlanılabilir. Problem çözmeye dayalı örnek olaylar geliştirilmelidir.
6. Toplam kalite yönetiminin okulların hedeflerine ulaşmada önemini gittikçe artırdığı şu günlerde yöneticiler, toplam kalite yönetiminde problem çözme teknikleri konusunda yetiştirilmelidir.

#### Yeni Araştırmalar İçin Öneriler:

1. Yöneticilerin karşılaştıkları problemleri ve bu problemleri çözerken kullandıkları yolları belirleyebilecek ve bu araştırmayı destekleyecek denetici, öğretmen, öğrenci ve velileri de kapsayan nitel araştırmalar yapılmalıdır.
2. Karşılaşılan problem türüne göre ilköğretim yöneticilerinin uyguladıkları çözüm yollarını belirlemek için daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

#### KAYNAKÇA

Atay, K. (2001). Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü ve Denetmen Algıları, **Eğitim Yönetimi**, Yıl: 7, Sayı: 25: 21-35.

Açıkgöz, K. (1996). **Etkili Öğrenme ve Öğretme**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Başaran, İ.H. (1983). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Gül Yayınevi.

- Başaran, İ.E. (1984). **Yönetime Giriş**. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bridges, E.M.; Hallinger, P. (1999). The Use of Cases in Problem Based Learning. **The Journal of Cases in Educational Leadership**, 2 (2).
- Clark, L.H. and Starr (1991) **Secondary and Middle School Teaching Methods**. Newyork: Macmillan Publishing Company.
- Çelikten, M. (2001). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri, **Eğitim Yönetimi**, Yıl: 7, Sayı: 27: 297-309.
- Dooley, K. (1997). A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change. **Nonlinear Dynamics, Psychology an Life Sciences**. 1 (January): 69-97.
- Erdoğan, İ. (2000). **Okul yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gürsel, M. (1997). **Okul Yönetimi**. Konya: Miro Basım-Yayım-Dağıtım.
- Kiel, L. (1994). Managing Chaos and Complexity in Government: A New Pradigm for Managing Change, **Innovation an Organizational Renewal**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Metais, J.L.; Jordan, D. (1997). Emotional Intelligence and Student Behavior, **International Electronics Journal For Leadership in Learning**. 1 (2).
- Ortiz, F.I.; Ogawa, R.T. (2000). Site-Based. Decision-Making Leadership in American Public Schools. **Journal of Educational Administration**, 38 (5): 486-500.
- Şahin, A.E. (1996). Okul Müdürlerinin Eylemleri Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller. **Eğitim Yönetimi**, 2 (1): 129-138.
- Şahin, A.E. (2000) İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterlikleri. **Eğitim Yönetimi**, 6 (22): 243-260.