

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ETKİN YÖNETİCİLER İÇİN BİR GÖSTERGE: PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ¹

Dr. Murat İSKENDER^{*}

Arş. Gör. Erkan YAMAN^{**}

Gökhan ALBAYRAK^{***}

ÖZET

Bu araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme beceri düzeyleri incelenmiş onların günlük hayatta karşılaşılabilecekleri problemlere genel olarak nasıl tepki gösterdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme konusunda kendilerini yetersiz olarak algıladıkları görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Okul yöneticisi, problem çözme becerisi, ilköğretim okulu

PROBLEM SOLVING ABILITIES AS A CHARACTERESTIC OF AN EFFECTIVE ADMINISTRATOR IN ELEMENTARY SCHOOL

SUMMARY

In this research, the ability of solving problems of primary school directors is investigated. That is to try to define how primary school directors generally react when they meet with problems in daily life. For that reason an inquiry is applied to the primary school directors. At the end of the research, it is understood that primary school directors perceived themselves as insufficient in solving problems.

Key words: School director, ability of problem solving, primary school

Okul yönetimi oldukça farklı nitelik ve sorumluluk gerektiren bir iştir. Okul yöneticileri hakkında genel görüşler ve onlardan beklentiler, yöneticilerin yerine getirmek

* Yard. Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
iskender@sakarya.edu.tr

** Arş. Gör. Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
eyaman@marmara.edu.tr

*** Sınıf Öğretmeni

zorunda oldukları rol ve sorumlulukların değişmesiyle farklılaşmaktadır (Çınkır, 2002). Okul yöneticisi günlük iş hayatında sorunlarla sıkça karşı karşıya gelmektedir. Karşılaşılan bu problemlerle başa çıkabilmesi, gelişmiş bir problem çözme becerisinin varlığına bağlıdır.

Problem çözme hakkında çok şey bilinmesine rağmen, insanların problemlerini nasıl çözdüğü hâlâ tam olarak bilinmemektedir. Bireylerin problemler karşısında gösterdikleri tepkiler çok farklı olabilmektedir (Heppner, 1978). Binbaşıoğlu (1982)'na göre problem, bireyin karşılaştığı içinden çıkılmaz gibi görünen yeni durumdur. Bir başka tanıma göre problem, temelde, bireyin bir hedefe ulaşmada bir engellenmeyle karşılaştığı bir çatışma durumudur. Engellenme hedefe ulaşmayı güçleştirmektedir. Böyle bir durumda problem, engeli aşmanın en iyi yolunu bulmaktır (Morgan, 1986). Problemlerle baş etmede en önemli etkenin ilk önce problemin farkına varılması olduğu kesinlik kazanmış bir olgudur.

D'Zurilla ve Goldfried (1971), dünyada iyi problem çözenlerin, problemlerin özünü iyi anlayanlar olduğunu saptamıştır. Kişi problem hakkında ne kadar çok bilgiye sahipse problemin çözümü o kadar kolay olmaktadır. Burada önemli olan kişinin olaylardan kaçmaması, problemi kabul edip görmesidir. Problem çözme becerisi; eğitim, deneyim, değer yargıları, çalışılan örgütün işleyiş biçimi gibi değişkenlerden etkilenmektedir (Onaran, 1971). Problem ile başa çıkmada, kişinin problemleri durumları çözme yeteneği, kendini bilişsel olarak değerlendirmesine ve büyük ölçüde konsantre olmasına bağlıdır (Heppner ve Baumgardner, 1985). Buradan anlaşılacağı gibi önce kişi kendisini çok iyi tanımak zorundadır. Kendisini analiz eden, kendisi hakkında neyin gerekli, neyin gereksiz olduğunu ayırt edebilen kişi, uygun olmayan koşulların (problem durumlarının) üstesinden gelmek için gerekli çabayı harcayacaktır.

İyi tanımlanmış bir problem, iyi yapılandırılmış bir problem anlamına gelmektedir. Bu tür problemlerde kişi problemi çözmeye ihtiyaç duyacağı tüm bilgilere sahiptir. Bu bilgiler şöyle sıralanabilir: Başlangıç (olan) durum hakkında bilgi, arzu edilen durum hakkında bilgi, çözümdeki hareket serbestliği, problem çözücünün yeteneği ve kaynak sınırlamasıdır (Kahley, 1993). Bir problemi çözümden başarı, problemin ciddilik derecesi ya da karmaşıklık düzeyi ile bunların ele alınış biçiminin etkililiğine bağlıdır. Problemin ele alınış biçimi de kişiden kişiye değişmektedir. Weisberg (1993)'e göre kötü tanımlanmış bir problem, iyi tanımlanmış bir problemin tersi özellikler gösterir. Günlük hayatın içinde ortaya çıkan problemlerin çoğu kötü tanımlanmış problemlerdir. Problemlerin iyi ve kötü yapıda olmalarında şu unsurlar etkilidir (Rouquette, 1994): İşbirliği gereklilikleri, kararın doğrulanabilirliği, güçlük, amacın niteliği, amaca yaklaşımların çokluğu, zihinsel gerekliliklerin devindirici gerekliliklerle ilişkisi, özünde bulunan fayda, işlemsel gereklilikler, kitlenin aşinalığı, çözümlerin çokluğu.

Problemlerin sınıflandırılmaları daha detaylı olarak problemlerin modellerine, fonksiyonlarına, yapılarına, boyutlarına, belirsizlik derecelerine, açıklayıcı olmalarına, genelleştirilebilirliklerine, nicelik ve nitelik durumlarına göre yapılabilir. Böyle yapılacak sınıflandırmalar problem çözmede yaratıcılığın kullanılmasını kolaylaştıracaktır (Evans,

1991). Yaratıcı problem çözme süreci, bir düşünceyle sona ermemekte, aksine yeni başlamaktadır. Üretilen düşüncelerden en etkili olanı, özenle seçilmeye ve sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır. Ancak karışık durumlar ve hayat koşulları mükemmel çözümü engellediği için, yeni problemler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda sürecin başına geri dönmekte ve basamaklar yeniden uygulanmaktadır. Popper, problem çözmede deneme çözümlerinin cesaretle ortaya atılmasını, bunların eleştiriye ve elemeye tâbi tutulması gerektiğini savunmaktadır. Yine ona göre, insanlar ortaya çıkan problemleri çözmek için yaratıcı zekâlarını kullanarak kuramlar geliştirirler. Geliştirilen bu kuramlar da beraberinde yeni problemler getirir. Bu durum zincirleme bir şekilde devam eder (Sungur, 1997).

Problem çözme süreci hakkındaki görüşler ikiye ayrılmaktadır. Bu görüşlerden ilkinde göre problem çözmede kişinin geçmişinin, ikinci görüşe göre ise problem çözmede kişinin olayı ne oranda algıladığının önemi büyüktür. Çağdaş anlayışta yönetici aynı zamanda 'sorun çözücü' olarak da algılanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yönetim, bir sorun çözümü sanatıdır denilebilir. Eğitim sisteminin ve okul yönetiminin en stratejik parçası okulun yöneticisidir (Kocaoğlu, 1992). Sorun çözme aşamalarındaki eksiklerden ve sorun çözücünün psikolojik algılarından dolayı sorun çözmede karşılaşılan güçlükler şöyle gruplandırılabilir (Evans, 1991): Sorunun farkına varılmasındaki başarısızlık, sorunu tanımlamadaki başarısızlık, mevcut bilgilerin kullanılmasındaki başarısızlık, sorunu tahmindeki başarısızlık, seçeneklerin zenginleştirilmesindeki başarısızlık, uygulamadaki başarısızlık.

Problemlerle karşılaştığında problemin çözümü için kendini yetersiz olarak algılayan birey zamanla pasifize olmakta, altından kalkamadığı problemler karşısında aciz kalmakta ve buhranları yaşayıp problemin çözümü için elinden de bir şey gelmeyince, çevresinde giderek artan problemler karşısında yılgınlığa ve ümitsizliğe düşmektedir. Bu durum, bireyin kaygı düzeyinin artmasından depresyona girmesine kadar pek çok olumsuz durumlara da yol açabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerin problem çözme beceri düzeylerinin belirlenmesidir. Bu temel amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır: İlköğretim okul yöneticilerinin problem çözme beceri düzeyleri nedir? İlköğretim okul yöneticilerinin problem çözme becerileri; cinsiyet, medenî durum, öğrenim durumu, meslekî kıdem, yaş değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır? Okul yöneticilerine göre, meslekte problem çözme becerilerini etkileyen faktörler nelerdir?

Okullarda yönetici varlığının nedenlerinden biri, var olan problemleri çözmektir. Yöneticiye sürekli olarak okulla ilgili problem getirilir ve bu problemleri çözmesi istenir. Yöneticinin okuldaki başarısı, problem çözmedeki beceri ve başarısına göre de değerlendirildiği söylenebilir. Çünkü, bir kişinin bilgisini ve yeteneğini ortaya koyan ölçütlerden biri, problem çözme becerisidir. Bu nedenle, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerini inceleme gereği hissedilmiştir. Araştırma, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerini ortaya koymasından önemlidir. Araştırmanın, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerinin belirlenmesi

ve alınması gereken önlemlerin saptanarak örgütün gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma, okul yöneticilerinin konuyla ilgili eksikliklerini gidermeye yönelik bir bakış açısı geliştirmesi, bu konuda bilimsel araştırma yapacak araştırmacılara veri sağlaması açısından önem taşımaktadır.

YÖNTEM

Araştırma, tarama modeliyle gerçekleştirilmiş betimsel bir araştırmadır.

Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2002-2003 öğretim yılında Sakarya ilinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 374 okul müdürü ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Adapazarı, Hendek ve Kaynarca ilçelerinde görev yapan 48 okul müdürü, 11 müdür başyardımcısı ve 80 müdür yardımcısından oluşan toplam 139 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Yöneticilerin kişisel özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

BULGULAR

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri

Özellikler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	19	14
	Erkek	120	86
Medenî durum	Bekâr	9	6
	Evli	130	94
Öğrenim durumu	Ön lisans	70	50
	lisans	59	42
	Lisansüstü	5	4
	Diğer	5	4
Kıdem	1-5 yıl	48	35
	6-10 yıl	39	28
	11-15 yıl	20	14
	16-20 yıl	8	6
	21 yıl ve üzeri	24	17
Yaş	20-30 yaş	5	4
	31-40 yaş	9	7
	41 ve üzeri yaş	125	89
Toplam		139	100

Tablo 1 incelendiğinde yöneticilerin % 86'sının erkek olması yöneticilerin cinsiyet açısından erkeklerde toplandığı ve yöneticiliğe daha çok erkeklerin rağbet ettiği

şeklinde açıklanabilir. Ayrıca yöneticilerin neredeyse tamamının (% 94) evli olduğu görülmektedir. Bu durum evli olanların yöneticiliğe çok daha istekli oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin yarısının ön lisans mezunu olmaları, ülkemizde öğretmen yetiştiren kurumların fakülte haline yakın zamanda dönüşmesi ile açıklanabilir. Yöneticilerin % 63'ünün 1-10 yıl arası kıdemine sahip olduğu, % 89'u gibi büyük bir çoğunluğunun ise 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan problem çözme envanteri, 1982 yılında Paul P. Heppner ve Petersen tarafından geliştirilmiş 35 maddeli 6'lı likert tipinde olan ve 1990 yılında Taylan tarafından ülkemiz için geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış bir envanterdir. Bu envanterin amacı, problem çözmeye ilgili davranış ve tutumların nasıl algılandığını değerlendirmektir. Envanter, bireyin problem çözme yeteneklerini ya da tarzını değerlendirmesi ve farkına varmasını yansıtır. Bireyin problem çözme yeteneklerini nasıl algıladığını değerlendirmekte, gerçek problem çözme becerilerini değerlendirmemektedir. Yapılan faktör analizleri envanterin 3 farklı ölçekten oluştuğunu göstermiştir. Bunlar, kişinin yeni problemleri çözme yeteneğine olan inancını ifade eden 'Problem Çözme Güveni (PÇG)'; gelecekte başvurmak için ilk problem çözme çabalarını yeniden gözden geçirmek ve değişik alternatif çözümler için aktif bir biçimde araştırma yapmayı ifade eden 'Yaklaşım-Kaçınma Tarzı (YKT)' ve problemlerle durumlarda kişisel kontrolünü sürdürme yeteneğini belirten 'Kişisel Kontrol (KK)'dir. Envanter, psikolojik danışmada, tıpta ya da eğitim ortamlarında bireyin problem çözme ya da başa çıkma tarzını belirleyebilmek için kullanılabilir. Ölçeğin hâlihazır geçerlik çalışmasında, öğrencilerin problem çözme becerileri ve bu becerilerinden sağladıkları doyum düzeyini değerlendirmeleri ile toplam PÇE puanı ve üç ölçek puanları arasındaki korelasyona bakılmış ve tüm korelasyonlar istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur.

Yapı geçerliği ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Tüm bu araştırmalar aracın geçerliği için birer kanıt olarak kabul edilmiştir. PÇE'nin güvenilirlik çalışmasında ise iç tutarlılık korelasyonuna bakılmış ve Problem Çözme Güveni (PÇG) ile Yaklaşım-Kaçınma Tarzı (YKT) arasında .49; Problem Çözme Güveni ile Kişisel Kontrol (KK) arasında .49; Yaklaşım-Kaçınma şekli ile Kişisel Kontrol arasında .38 değerinde korelasyon katsayıları bulunmuştur. Envanterin, test-tekrar test güvenilirliklerinin de üç hafta ara ile .77 ve .81 arasında değiştiği görülmüştür (Taylan, 1990:38-41).

Likert tipi geliştirilen bu envanterde altılı cevap şıkkı bulunmaktadır. Bunlardan (1) tamamen katılımı, (6) ise tamamen katılmamayı gösterir. 15 tane olan ters ifadelere puanlamada dikkat edilerek bu maddelerin olumsuz olarak ifade edilmesinden dolayı ilgili maddeleri puanlarken 1=6, 5=2, 4=3, 2=5 ve 6=1 şeklinde tersine çevirilmiştir. Envanterde "her zaman böyle davranırım" (1), "çoğunlukla böyle davranırım" (2) "sık sık böyle davranırım" (3), "arada sırada böyle davranırım" (4), "ender böyle davranırım" (5) ve "hiçbir zaman böyle davranmam" (6) olarak puanlanmıştır. Bu envanterin yeterli problem çözme becerilerini temsil ettiği varsayılır. Puan ranjı 32-192'dir.

Problem Çözme Envanterinin yorumu yapılırken, ölçekten elde edilen puanlar her birey için değerlendirilerek daha sonra puanların ne anlama geldiği belirlenir. Ölçekten alınan toplam puanların yüksekliği, bireyin problem çözme becerileri konusunda kendini yetersiz olarak algıladığını gösterir. Problem çözme envanterinin değerlendirilmesinde, envanterin kendi değerlendirme sistemi kullanılmıştır. Buna göre de envanterde düşük puan alanların kendi meslekî karar verme yeteneklerine ve meslekî potansiyellerine daha fazla güven duydukları görüşü çıkarılabilmektedir.

Verilerin Çözülmesi

İlköğretim okulu yöneticilerine dağıtılan 195 veri toplama aracının 145'i geri dönmüş, 139'u kabul edilir nitelikte bulunmuştur. Daha sonra veri toplama araçlarından elde edilen veriler SPSS 10.0 paket programına aktarılarak analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde $p < .05$ güvenirlilik düzeyi kabul edilmiştir. Yöneticilere ilişkin kişisel bilgiler için frekans (n) ve yüzde (%) kullanılmıştır. Cinsiyet ve medenî durum değişkenine göre t-Testi yapılmış ve anlamlı fark bulunanlar yorumlanmıştır. Öğrenim durumu, meslekî kıdem ve yaş değişkenlerine ilişkin olarak ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Yöneticilerin problem çözme becerilerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin problem çözme becerilerinin cinsiyete göre t-testi analizi değerleri

Madde	Cinsiyet	N	X	S.S.	S.H.O.	sd	t	p
kullandığım çözüm yolları başarısızsa neden başarısız olduğunu araştırırım	Bayan	19	5,16	1,344	,308	137	,98	,049*
	Erkek	120	4,73	1,804	,165	29,37	1,21	
zor bir sorunla karşılaştığımda nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünürüm	Bayan	19	5,37	0,831	,191	137	1,03	,040*
	Erkek	120	5,02	1,438	,131	37,83	1,52	

$p < .05$

Tablo 2 incelendiğinde, eğitim yöneticilerinin 'bir sorununu çözmek için kullandığı çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırması' ve 'zor bir sorunla karşılaştığında ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağını uzun boylu düşünmesi' konularında bayan yönetici ile erkek yönetici arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu durum erkek yöneticilerin bu iki konuda bayanlara göre problem çözmede daha araştırmacı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3 Yöneticilerin problem çözme becerilerinin medenî hâle göre t-testi analizi değerleri

Madde	M. Hal	N	X	S.S.	S.H.Ort	sd	t	p
her seçeneğin sonucunu karşılaştırıp karar veririm	Bekâr	9	2,78	1,716	,572	137	1,94	,042*
	Evli	130	1,91	1,266	,111	8,61	1,49	
karar verirken sistematik bir yöntem kullanırım	Bekâr	9	2,78	1,202	,401	137	-,110	,040*
	Evli	130	2,85	1,840	,161	10,79	-,158	

Tablo 3 incelendiğinde, ‘bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçüp tartarak birbiriyle karşılaştırıp sonra karar vermesi’ konusunda bekâr yöneticilerin çok az bir farkla da olsa evli yöneticilere göre daha etkin oldukları anlaşılmıştır. ‘Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır’ ifadesinde az bir farkla da olsa evli yöneticilerin bekâr yöneticilere göre karar verirken kullandığı sistematik yöntemleri olduğu saptanmıştır. Bu durum, bekâr yöneticilerin problemlerin çözümlerinde tedbirli oldukları, her sonucu hesaplamaya çalıştıkları evli yöneticilerin ise çözüm için sistematik yöntemleri kullandıkları bunun da hızlı karar vermelerini kolaylaştırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4 Yöneticilerin problem çözme becerilerinin öğrenim durumuna göre varyans analizi değerleri

Madde	Öğrenim	N	X	S.S.		K. Top	sd	K Ort	F	P
kullandığım çözüm yolları başarısızsa neden başarısız olduğunu araştırırım	Ön lisans	70	2,40	,678	Gr. arası	33,05	3	11,02	3,816	00,12*
	Lisans	59	4,72	,215						
	Lisansüstü	5	5,05	,210	Gr. içi	389,89	135	2,88		
	Diğer	5	5,00	,547	Toplam	422,95	138			
sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim	Ön lisans	70	2,81	,184	Gr. arası	34,28	3	11,42	4,598	0,04*
	Lisans	59	2,86	,216						
	Lisansüstü	5	5,40	,600	Gr. içi	335,50	135	2,48		
	Diğer	5	2,20	,374	Toplam	369,78	138			
durumu gözden geçirme ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate alırım	Ön lisans	70	2,28	,192	Gr. arası	25,70	3	8,56	3,651	00,14*
	Lisans	59	1,93	,188						
	Lisansüstü	5	1,20	,200	Gr. içi	316,81	135	2,34		
	Diğer	5	4,00	,894	Toplam	342,51	138			
sorunla başa çıkılabileceğimden pek emin olmam	Ön lisans	70	1,67	,165	Gr. arası	55,98	3	18,66	10,829	0,00*
	Lisans	59	1,57	,147						
	Lisansüstü	5	5,00	1,00	Gr. içi	232,65	135	1,72		
	Diğer	5	2,20	,583	Toplam	288,63	138			

Tablo 4 incelendiğinde, anlamlı fark bulunanlar şunlardır: ‘bir sorunu çözmek için kullanılan çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırması’, ‘bir sorunla karşılaşıldığında neler hissedildiğini anlamak için duygularını inceleme’ ve ‘bir sorunla karşılaşıldığında, o durumla başa çıkılabileceğinden genellikle pek emin olmama’ konularında lisansüstü mezunu yöneticiler ön lisans, lisans ve diğer mezunlara göre bu konuda daha yeterli bulunmuştur. ‘Bir konuyla karşılaşıldığında ilk yapılan şeylerden biri durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate alma’ konusunda diğer mezunların, lisans, ön lisans ve lisansüstü mezunu yöneticilerden daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir. Bu durum yöneticilerin öğrenim durumları yükseldikçe problemleri çözmek için daha bilimsel yollar kullandıkları, öğrenim durumu düşük olan yöneticilerin ise meslekî tecrübeleriyle bu eksikliklerini gidermeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5. Yöneticilerin problem çözme becerilerinin yöneticilikteki kıdeme göre varyans analizi değerleri

Madde	Kıdem	N	X	S.S.		K. Top	sd	K Ort	F	P
Bir sorun kafa karıştırdığında düşüncelerimi açık-seçik terimlerle ifade etmeye uğraşırım	1-5 yıl	48	4,27	,245	Gr. arası	29,152	4	7,288	2,417	,049*
	6-10 yıl	39	3,79	,312						
	11-15 yıl	20	5,15	,233	Gr. içi	404,013	134	3,015		
	16-20 yıl	8	3,50	,756						
	20- üstü	24	4,38	,360	Toplam	433,165	138			

Tablo 5 incelendiğinde, ‘bir sorun kafa karıştırdığında duygu ve düşünceleri somut, açık-seçik terimlerle ifade etmeye uğraşma’ konusunda anlamlı fark bulunmuştur. 11-15 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler; 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl arası ve 20 yıl üstü kıdeme sahip yöneticilere göre daha başarılı bulunmuştur. Bu durum 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin mesleklerinin en verimli dönemlerinde olması ile açıklanabilir.

Tablo 2.5. Yöneticilerin problem çözme becerilerinin yaşa göre varyans analizi değerleri

Madde	Yaş	N	X	S.S.		K. Top	sd	K. Ort	F	P
karar vermeye çalışırken her seçeneği karşılaştırıp sonra karar veririm	20-30	5	4,00	,548	Gr. arası	21,972	2	10,986	6,954	,001*
	31-40	9	1,67	,373	Gr. içi	214,848	136	1,580		
	41 ve üzeri	125	1,90	,113	Toplam	236,820	138			
plân yaparken o plânı yürütebileceğime güvenirim	20-30	5	3,00	,894	Gr. arası	7,343	2	3,671	3,588	,030*
	31-40	9	1,89	,261	Gr. içi	139,161	136	1,023		
	41 ve üzeri	125	1,77	,087	Toplam	146,504	138			

çaba gösterirsem sorunları çözebileceğime inanırım	20-30	5	3,40	,510	Gr.arası	11,812	2	5,906	3,665	,028*
	31-40	9	1,67	,373	Gr. içi	219,152	136	1,611		
	41 ve üzeri	125	1,87	,115	Toplam	230,152	138			
zor sorunları çözebilme yeteneğime güvenirim	20-30	5	3,80	,663	Gr.arası	17,988	2	8,994	6,478	,002*
	31-40	9	1,67	,236	Gr. içi	188,832	136	1,388		
	41 ve üzeri	125	1,91	,107	Toplam	206,820	138			

Tablo 6 incelendiğinde, ‘bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçüp tartarak birbiriyle karşılaştırıp sonra karar vermesi’, ‘bir sorununu çözmek üzere plân yaparken o plânı yürütebileceğine güvenmesi’, ‘yeterince zamanları olur ve çaba gösterirlerse karşılaştıkları sorunların çoğunu çözebileceklerine inanması’ ve ‘yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğine güvenmesi’ konularında anlamlı fark vardır. 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin, 31-40 yaş arası ve 41 ve üzeri yaşa sahip yöneticilere göre daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, genç yöneticilerin problemleri çözmek için daha istekli oldukları, ileri yaştakilerin ise tecrübelerine güvendikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7. Yöneticilerin problem çözme becerilerinin ölçekten aldıkları toplam puana göre değerleri

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)	Ortalama Puan
Bayan	19	14	128
Erkek	120	86	122
Toplam	139	100	125

Tablo 7 incelendiğinde bayan yöneticilerin ortalama puanı 128, erkek yöneticilerin ise 122 olarak bulunmuştur. Bu durum ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerileri konusunda kendilerini yetersiz olarak algıladığı şeklinde yorumlanabilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin meslekî problemleri çözmesini etkileyen faktörlere ait bulgular

Kişisel bilgi formuna yöneticilerin meslekte karşılaştıkları problemleri çözmeyi etkileyen faktörleri belirlemek için maddeler konulmuş, yöneticilerin yazdıkları problemler incelenmiş, birbirine yakın problemler incelenip birleştirilmiştir.

Tablo 8. Okul yöneticilerinin meslekî problemleri çözmeyi etkileyen faktörlere ilişkin bulgular

	Meslekteki problemleri etkileyen faktörler	n	%
1	Ekonomik güçlükler	55	40
2	Araç-gereç ve donanım yetersizliği	52	37
3	Okullardaki personel sıkıntısı	45	32
4	Bürokrasinin çok fazla olması	36	26
5	Velilerin okula karşı ilgisizliği	32	23
6	Eğitim ve öğretim faaliyetlerine gereken önemin verilmemesi	26	19
7	Hizmet içi kursların yeterince olmaması	21	15
8	Okullara yeterli ödenek ayrılmaması	20	14
9	Mesai saatlerinin çok olması	18	13
10	Millî Eğitim Mevzuatı'nın çok değişmesi	17	12
11	Okulların fizikî ortamlarının yetersizliği	16	11
12	Yönetmeliğin yetersiz oluşu	14	10
13	Okul mevcudunun çok kalabalık olması	12	9
14	Amirlerin olumsuz tutumu	12	9
15	Eğitim programının çok ağır olması	9	7
16	Araştırmaya gereken önemin verilmemesi	8	6
17	Merkezi bir yönetimin olması	6	4

Tablo 8 incelendiğinde en fazla hissedilen faktörler; ekonomik güçlükler, araç-gereç ve donanım yetersizliği, okullardaki personel sıkıntısı, bürokrasinin çok fazla olması, velilerin okula karşı ilgisizliği, eğitim ve öğretim faaliyetlerine gereken önemin verilmemesi, hizmet içi kursların yeterince olmaması, okullara yeterli ödenek ayrılmaması, mesai saatlerinin çok olması, Millî Eğitim Mevzuatı'nın sık değişmesi ve okulların fizikî ortamlarının yetersizliği olmuştur.

TARTIŞMA

Günümüzde hiçbir insan ya da örgüt, diğer örgütlerle iletişim ve etkileşim hâlinde olmadan etkili ve verimli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirememektedir. İlişkiler ve bağımlılıklar alışılmışın dışında faaliyetlerin önemini artırmakta ve disiplinler arası çalışabilecek bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Problemlerin ve çözüm yaklaşımlarının dinamik oluşu, sürekli değişime yol açmaktadır. Bu koşullar altında, sorgulayan, araştıran, üretebilen ve problem çözen bireyler yetiştirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç, Türk eğitim sisteminde bir düşünme süreci olarak problem çözmeye ağırlık verilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bireyin eğitiminde problem çözme becerilerinin geliştirilmesine verilecek önem, genelde bireyin tüm yaşamını biçimlendirerek sağlıklı

seçimler yapmasına yardımcı olacaktır. Çünkü problem çözme becerisi yaşam boyunca ihtiyaç duyulan bir yetenektir. Yöneticiler gerek bireysel faaliyetlerinde gerekse görevleri gereği sürekli olarak karar vermek ve problemleri çözmek zorundadırlar. Problem, gerçek durumun koşulları, istenen durumun koşullarından farklı olduğunda ortaya çıkar. Bazen, problemler beklenenin tersine yeni fırsatların yaratılmasına yardımcı olur. Bu durumlarda yönetici bir yandan problemi çözerken, bir yandan da fırsatları değerlendirmiş olur. Bu şekildeki bir fırsat yaratımı ise ancak problemlere üretici çözümler getirebilmekle mümkün olabilecektir.

Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarındaki yöneticilerinin problem çözme becerilerinde ölçekten aldıkları puanlara göre kendilerini yetersiz olarak algıladıkları görülmüştür. Yöneticilerin problem çözme becerilerinde cinsiyet, medenî durum, mezuniyet durumu, meslekî kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Erkek yöneticilerin bayan yöneticilere göre bir probleme çözüm aramada daha istekli olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çok fazla olmamakla birlikte evli yöneticilere göre bekâr yöneticilerin problem çözmeye daha etkin oldukları belirlenmiştir. Bekâr yöneticilerin karar vermede seçeneklerin sonuçlarını ölçüp tartarak ve birbirleriyle karşılaştırdığı, evli yöneticilerin karar verirken kullandıkları sistematik yöntemlerinin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte lisansüstü mezunu eğitim yöneticileri problem çözmeye ön lisans, lisans ve diğer mezunlara göre daha yeterli oldukları görülmüştür. Diğer kurumlardan mezun olan eğitim yöneticilerinin bir konuyla karşılaştığında sergileyeceği tutum hakkında verdikleri cevaplarda bir çelişkiye rastlanmıştır. Araştırmada lisansüstü mezunu eğitim yöneticilerinin daha etkin çıkması, öğrenim durumu değişkeninin ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözmelerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yöneticilikteki kıdemi 11-15 yıl arası olan okul yöneticilerinin bir sorun hakkındaki duygu ve düşüncelerini ifade etmede diğerlerine göre daha başarılı oldukları görülmüştür. Bu durumun nedeni olarak meslekî tecrübelerinin orta düzeyde olması gösterilebilir. Ayrıca, 20-30 yaş arası yöneticilerin problem çözme konusunda daha yeterli oldukları bulunmuştur. Daha genç ve bu konularda daha istekli olmaları bunun sebebi olarak gösterilebilir. Ayrıca ilköğretim okulu yöneticileri, meslekte karşılaştıkları problemleri çözme becerilerini etkileyen en önemli faktörler olarak ekonomik güçlükler, okullardaki personel sıkıntısı ve araç-gereç donanım yetersizliğini göstermişlerdir.

ABD’de okul yöneticisi yetiştirirken uygulanan akademi çalışmalarından biri, bireylerin sık sık ya da nadiren karşılaşılabilecekleri problem ya da durumlar karşısında düşünce üretme ve problem çözme becerilerini geliştirmektir. Bu amaçla en sık uygulanan etkinliklerden biri de beyin fırtınalarıdır. Ayrıca örnek olay ve yönetici sepeti teknikleri de bu amaçla akademilerde sıkça kullanılan yöntemlerdir (Pehlivan, 2002). Bu durum ülkemizde de uygulamaya geçirilerek okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini geliştirmede kullanılacak alternatif bir model olarak düşünülebilir.

Kuram ve uygulamaya yönelik olarak ‘Okul Yöneticisi Uygulama Merkezleri’ açılmalı ve bu merkezlerde ‘yaparak-yaşayarak’ öğrenme modeline ve ‘örnek olay’

çalışmalarına uygun problem çözme becerilerinin de kazandırılabilceği projeler hayata geçirilmelidir. İlköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme düzeylerini geliştirmeleri amacıyla kapsamlı eğitim programları geliştirilmelidir. Bu programlarda probleme duyarlık, problem çözme aşamaları ve problem çözme yöntemleri üzerinde özellikle durulmalıdır. Yönetici adaylarına ve yöneticilere problem çözme konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim verilmelidir. Bu eğitimlerle problem çözme becerilerinin örgüt yönetimindeki yeri ve önemine yer verilmeli, bu konularda yeterlik kazanmaları sağlanmalıdır.

Problem çözme envanteri tüm illerde bulunan ilköğretim yöneticilerine uygulanarak problem çözme becerileri ile ilgili bir profil çıkarılabilir. Bu araştırma ilköğretim, orta öğretim ve üniversitelerde görev yapan öğretmen/öğretim elemanlarına da uygulanarak onların problem çözme becerisi ile ilgili bulgular elde edilerek yorumlanabilir.

KAYNAKLAR

- Binbaşıoğlu, C. (1982). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Çınkır, Ş. (2002). "İngiltere'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Meslekî Standartlar Programı." 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunulan bildiri, AÜEBF Yayınları, Ankara.
- D'zurilla, T. J. & Goldfried, M. R. (1971). "Problem solving and behavoir modification", *Journal of Abnormal Psychology*, 18, 407-426.
- Evans, J. R. (1991). *Creative Thinking: In The Decision And Management Sciences*. Ohio: Sought-Western Publishing Company.
- Heppner, P. P. & Baumgardner, A. & Jackson, J. (1985). "Problem-Solving Self Appraisal. Depression And Attributional Style: Are They Related?", *Cognitive Therapy and Research*, 9, 105-113.
- Heppner, P.P. (1978). "A Review Of The Problem Solving Literature And It's Relationship To The Counseling Process", *Journal of Counseling Psychology*, 25, 366-375.
- Kahley, H. (1993). *Problem Solving: Current Issues*. Philadelphia: Open University Pres.
- Kocaoğlu, A. (1992). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, TODAİE, Ankara.
- Morgan, C. T. (1986). *Psikolojiye Giriş* (H. Arıcı ve arkadaşları, Çev.) Ankara: Meteksan Yayınları.
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: AÜSBF. yayınları.
- Pehlivan, İ. (2002). "ABD'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Yönetici Yetiştirme Akademisi Örneği." 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunulan bildiri, AÜEBF Yayınları, Ankara.
- Rouquette, M. (1994). *Yaratıcılık*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sungur, N.(1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Taylan, S. (1990). *Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama. Güvenirlilik Ve Geçerlik Çalışmaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Weisber, G. R. (1993). *Creativity*. New York: W. H. Freeman and Company.