

## **OKUL YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>**

**Figen AKÇA**

*Aksaray Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği ABD, Aksaray*

**Banu YAMAN**

*Aksaray Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Programları ve Öğretimi ABD, Aksaray*

### **Özet**

*Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini etkileyen faktörleri anlama ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini, Aksaray ilindeki 2006–2007 öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri içinden seçilmiş 100 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Problem Çözme Envanteri, Karar Stratejileri Ölçeği, Rotter İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin, kendi algılayışlarına göre problem çözme becerileri ile cinsiyet, dal ve yöneticilik yılı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; kontrol odağı, duygusal tükenme, duyarsızlık, mantıklı karar verme, içtepsel karar verme ve kararsızlık değişkenleri açısından. 05 ve. 01 düzeylerinde anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Buna göre, okul yöneticilerinin problemleri çözme başarılarının, içten kontrollü olmak, mantıklı karar vermek ile paralel olarak arttığı görülmektedir. Ayrıca duyarlı olmak ve duygusal olarak güçlü olmak gibi duygusal faktörlerin problemlere karşı daha sağlıklı yaklaşmayı belirleyen faktörler arasında sayılabileceği bulgulanmıştır.*

***Anahtar Sözcükler:** Yöneticilerde problem çözme, iç-dış kontrol odakları, tükenmişlik, karar verme stratejileri.*

## **A STUDY ON THE EXAMINATION OF THE FACTORS AFFECTING THE PROBLEM-SOLVING BEHAVIORS OF SCHOOL DIRECTORS**

### **Abstract**

*The purpose of this study WAS to understand the factors that affect the problem-solving skillsof school administrators and to reveal the interrelations between them. 100 principals have been chosen for the sampling group of the study among the school directors employed in Aksaray province in 2006-2007 education*

*1 Milli Eğitim Genel Müdürlüğü ile Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi iş birliği ile düzenlenen, III. Sosyal Bilimler Eğitimi Kongresi'nde (18–19–20 Haziran 2007) "Sözel Bildiri" olarak sunulmuştur ve kongre özet kitabında yer almaktadır.*

year. *Problem Solving Inventory, Decision Strategies Scale, Rotter's Internal-External Locus of Control Scale and Maslach Burnout Scale* have been used as data collection tools. While no meaningful relation has been detected between the problem-solving capabilities of the school directors (according to their own perception) and their gender, branch and the term of directorship; meaningful relations have been recorded (.05 and 0.1) in terms of the locus of control, emotional burnout, insensitivity, logical decision-making, impulsive decision-making and hesitation variances. Accordingly, it has been observed that the problem-solving success of the school directors increases in parallel with having an internal locus of control and being logical in decision-making. Moreover, it has been found out that emotional factors such as being sensitive and emotionally strong can be included in the factors which enable people develop much healthier attitudes towards the problems.

*Key Words: Problem solving behavior of directors, internal-external locus of control, burnout, decision-making strategies.*

## 1. GİRİŞ

Günlük yaşamda bazı engellerle karşılaşmak kaçınılmazdır ve bunların aşılması için bazı problem çözme yolları denenir. Öyle ki, insanların enerjilerinin ve zamanlarının çoğu problem çözme ve karar verme süreçlerine gider. Sıklıkla bu iki süreç aynı anlamı içerebilmektedir (1). Problem çözme, mevcut durumla erişilmek istenen amaç arasındaki boşluğun (olanla olması gereken durum arasındaki farkın) algılandığı ve bunun yol açtığı gerginliği ortadan kaldırmaya yönelik çabaları içeren bilişsel ve davranışsal bir süreçtir (2). Problemler farklı ölçütlere göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Örneğin, konu alanlarına göre (sağlık, eğitim, hukuk, ekonomi vb. problemleri gibi), düzeylerine göre (kişisel, toplumsal kişilerarası, toplumlararası, vb. gibi) ya da ait oldukları psikolojik boyuta göre (duygusal, bilişsel, davranışsal gibi) farklı şekillerde sınıflandırılabilir (3). Bu nedenle, problem çözme davranışının başarısı pek çok faktöre bağlıdır.

Problem çözme becerisi, okul yöneticiliği açısından değerlendirildiğinde bir okulda müdür, öğretmen, veli, öğrenci ve çevre halkı iş birliği halinde iyi çalışmazsa, okulun bina, eşya, ders aracı ve bahçesi iyi kullanılmazsa, okulun çalışmalarından verimli sonuçlar alınamaz. Bütün bunların sorunsuz ve düzenli idare edilmesi, problemlerin üstesinden gelmeyi bilmekten geçer. Okullar iyi yönetilirse, eğitimde başarılı sonuçlar alınır ve amaçlarını gerçekleştirebilir. Bu bakımdan okul yöneticiliğinde yukarıda sayılan tüm değişkenlerin bir arada ama uygun bir sırayla ele alınabildiği problem çözme becerisi önemli bir yere sahiptir.

Sorunlar, eğitim sistemlerinin gelişme dinamizmini yükselten, gelişime yön veren itici güçtür. Yöneticiler her konuda karar almak ve uygulamak yeteneğine sahip olmayabilirler. Karar bir işin yapılmasına başlamak için ilk adımdır (4). Karar verme konusunu inceleyen araştırmacılar, belirsizlik içeren koşullar altında insanların nasıl akıl yürüttüklerini, seçim yaptıklarını ve zihinsel bir çıkarsama yaptıklarını incelemişler ve karar verme ile problem çözmeyle hemen hemen aynı anlamda kullanılmaya

başlanmışlardır (5).

Okul yöneticilerinin yöneticilik fonksiyonları incelendiğinde, planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon, denetleme fonksiyonlarını doğrudan etkileyen iki değişkenin dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Bunlardan birisi karar verme diğeri ise kişilik özellikleridir. Araştırmalar, kişilik özelliklerinin yöneticinin tüm stratejik kararlarını etkilediğini göstermektedir (6). **Okul yöneticilerinin idari davranışlarını araştıran bir çalışmada ise** okul müdürü adayı öğretmenlerin dörtte biri, müdürlerin, okulda ortaya çıkan sorunları “hiçbir zaman” araştırarak çözmediklerine inanmaktadır. Öğretmenlerin dörtte biri, müdürlerin sorunları “nadiren”, dörtte biri “ara sıra” ve dörtte biri de “her zaman” araştırarak çözdüklerini ifade etmiştir (7). Bu sonuç, bireylerin daha yönetici rolüne geçmeden dahi okul yöneticilerinin çağdaş yönetim yaklaşımının problem çözüme becerisini sergileyemedikleri ile ilgili algılarını yansıtmaktadır. Bu aynı zamanda yöneticilerden ve yöneticilik rolünden problem çözüme becerisi ile ilgili beklentilerin de oldukça yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Problemleri etkili şekilde çözemeyen bireylerin, etkili problem çözüme becerisine sahip bireylere göre daha fazla kaygılı ve güvensiz oldukları, başkalarının beklentilerini anlamada yetersiz kaldıkları ve daha fazla duygusal problemleri oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, etkisiz problem çözümenin, stres verici durumlara ve psikolojik uyumsuzluklara neden olacağı bulunmuştur (8). Eğitim alanı insanlarla etkileşimin en yoğun olarak yaşandığı ve sorumlulukların çok olduğu alanlardan biridir ve bu durum yoğun olarak yaşanan tükenmişliği de beraberinde getirebilmektedir.

Tükenmişlik kavramı, tüm kapasitesi ile insanlarla çalışan bireyler arasında meydana gelebilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azalması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal tükenme kişinin duygusal kaynaklarının tüketilmiş ve kişiye fazla yüklenilmiş olma duygularını anlatırken, duyarsızlaşma kişinin bakım, hizmet ve eğitim verdiği diğer insanlara karşı olumsuz, katı ve duygudan yoksun davranışlarını içerir. Kişisel başarı ise kişinin kendini yeterli ve başarılı hissetmesi duygularını tanımlamaktadır (9).

Yönetimin başarılı olabilmesi için gerekli koşullardan birisi de çalışanlar arasında uyumun sağlanabilmesi, işlerin istenilen kalitede ve zamanda tamamlanabilmesidir. Çalışanların iş tatminleri ile motivasyonlarının sağlanabilmesi, denetim odağı ile yakından ilgilidir (10,11).

Julian Rotter tarafından 1960’larda kişiliğin önemli bir boyutu olarak ileri sürülen denetim odağı kavramı; kişinin kendisi ve başkaları ile ilgili olayları açıklama biçimini, yüklemelerini yansıtmaktadır. Rotter, insanların karşılaştığı olumlu ya da olumsuz olayları açıklama biçimlerinin farklı olduğunu, bunların genel olarak içsel ve dışsal olarak sınıflandırılabileceğini belirtmiştir. Bunlardan içsel denetim yaşam kontrolünün kişinin kendi elinde olduğuna, dışsal denetim ise kontrolün kendisi dışında (şans, kader, başka insanlar gibi) olduğuna yönelik inancı ifade etmektedir (5). İç kontrollü

olmanın aynı zamanda problem çözme becerilerinde de önemli bir faktör olduğu ve yönetici nitelikleri arasında yer aldığı söylenmektedir (11). Bu açıdan bakıldığında, örgütte çalışanların çoğunluğunun iç kontrol odaklı bireyler olmaları, örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırma açısından avantaj olabilecektir (10).

Okul yöneticilerinin sorumlu oldukları görev alanların genişliği düşünüldüğünde son derece etkin problem çözme becerilerine sahip olmalarının gereği oldukça açıktır. İşte bu nedenle, bu çalışmada, okul yöneticilerinin problem çözme yeterliliklerini belirleyici faktörler arasında yer alan iç-dış kontrol odağı, tükenmişlik ve karar stratejilerinin problem çözme becerileri ile ilişkisinin olup olmadığı araştırılmaya çalışılacaktır.

Bu araştırma, okul yöneticilerinin kendi algılarına dayalı olarak belirttikleri problem çözme becerilerini etkileyen üç psikolojik boyut olan duygusal(tükenmişlik düzeyleri), davranışsal (karar verme stratejileri) ve düşünsel (iç-dış denetim odağı) faktörlerle ilişkisini ortaya çıkarmak ve yöneticilerin yönetsel görev içerisinde önemli olan problem çözme becerisinin ne düzeyde gerçekleştiğini ortaya koyması bakımından önemlidir.

#### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin iç-dış kontrol odaklı olmaları, tükenmişlik düzeyleri, karar verme stratejilerinin problem çözme becerilerine etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla, milli eğitimde okul müdürlüğü yapan yöneticilerin problem çözme becerilerini algılayışları, içsel ya da dışsal kontrol odağına mı sahip oldukları, hangi karar stratejilerini ağırlıklı olarak kullandıkları ve tükenmişlik dereceleri arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1-Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin branş ve yöneticilik yaptıkları süre ile ilişkisi var mıdır?

2.Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile karar verme stratejilerinin alt ölçeklerinden olan

- |                |  |
|----------------|--|
| a- İç tepisel  | b- Mantıklı  |
| c- Bağımsızlık | d- Kararsızlık açısından anlamlı bir ilişki var mıdır? |

3.Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile iç-dış kontrol odağı kontrol odağı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4.Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile tükenmişlik düzeylerinin alt ölçeklerinden olan;

a-Duygusal tükenme

b-Duyarsızlaşma

c-Kişisel başarı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 2. YÖNTEM

Bu araştırmada, betimsel yöntem kullanılmıştır. Betimsel yöntemin kullanıldığı araştırmalar olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların “ne olduğunu” inceleyen değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen araştırmalardır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Aksaray ilindeki 2006–2007 öğretim yılında görev yapan 410 Okul Yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma evreninin büyük olmasından dolayı örneklem alma yöntemine gidilmiştir. Aksaray il M.E. Müdürlüğü'nün okul yöneticileri için düzenlemiş olduğu “Sorun Çözme” başlıklı hizmet içi eğitim kursuna katılan 100 yönetici örnekleme oluşturmaktadır. Hizmet içi eğitime Aksaray'daki tüm yöneticiler katılmayı planlamış, ancak müdürlüğün planlaması gereği il ve ilçeden eşit oranlarda katılma ilkesi gereği düzenleme yapılmıştır Bu nedenle, araştırmada uygulanması planlanmış olan kestirimsel istatistik yöntemi doğrultusunda bir örneklem hesaplaması ortaya çıkmıştır. Örneklemden hesaplanan istatistiklere dayalı olarak evren değerlerine ilişkin doğru kestirimler yapılmasını sağlayan yöntem ve tekniklere kestirimsel (anlam çıkartıcı) istatistikler denir (12).

Veri Toplama Araçları

1. Heppner, P.P.&Petersen, C.H (1982) tarafından geliştirilen (13) ve Şahin, N.H ve Şahin, N. (1983) tarafından uyarlanan **Problem Çözme Envanteri** (14)
2. Rotter, J.B (1986) tarafından geliştirilen ve Dağ, İ (1991) tarafından uyarlanan **Rotter İç-Dış Kontrol Odağı ölçeği** (15).
3. Maslach, C.; Jackson, S.E (1981) tarafından geliştirilen (9) ve Ergin C, (1992) tarafından uyarlanan **Maslach Tükenmişlik Ölçeği** (16).
4. Kuzgun (2005) tarafından geliştirilen **Karar Stratejileri Ölçeği** kullanılmıştır (17).

**Verilerin Toplanması ve Analizi**

Ölçekler hizmet içi eğitim uygulamalarına katılan yöneticilere dört ayrı form bir arada uygulanmıştır. Ölçekler dağıtılırken öğretim elemanları araştırmanın amacı ve uygulama hakkında kısaca bilgilendirilmiştir. Veriler uygun SPSS 11.5 paket prog-

ramında hesaplanmak üzere düzenli olarak girilmiş ve analizler yapılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme düzeylerine İç-Dış Kontrol Odağı, Tükenmişlik ve Karar Stratejileri boyutlarının etkileyip etkilemediğine ilişkin bulgulara ve bu bulgularla ilgili yorumlara yer verilmektedir. Yöneticilerin problem çözme becerilerine İç-Dış Kontrol Odağı Tükenmişlik ve Karar Stratejileri boyutları arasında anlamlı ilişki olup olmadığına bakmak için, Anova, Bağımsız gruplar t-testi ve Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır.

#### Problem Çözme Envanteri (PÇE)

Bu envanter, Heppner ve Petersen (1982) tarafından, çeşitli araştırmalar sonucu ortaya çıkan “genel yönelim”, “problemin tanımı”, “alternatif üretme”, “karar verme” ve “değerlendirme” gibi problem çözme aşamaları göz önünde bulundurularak, kişinin problemlerini çözebilme yeterliği konusunda kendisini nasıl algıladığının yanı sıra, problem çözme yönteminin boyutlarını da belirlemek amacıyla geliştirilmiştir (13). Envanterin Türkçeye çevrilmesi ilk Akkoyun ve Öztan (1988) daha sonra Taylan (1990) (13) ve Savaşır ve Şahin (1997), tarafından yapılmıştır (14). Taylan (1990), Heppner’den aktararak envanterin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmış ve psikolojik danışmada, tıpta ya da eğitim ortamlarında bireyin problem çözme ya da başa çıkma tarzını belirleyebilmek için kullanıldığını belirtmiştir (13).

Yapılan faktör analizi çalışmaları, PÇE’nin üç farklı faktörden (ölçekten) oluştuğunu göstermektedir. Bunlar, kişinin yeni problemleri çözme yeteneğine olan inancını ifade eden “problem çözme yeteneğine güven”; gelecekte başvurmak için ilk problem çözme çabalarını yeniden gözden geçirmek için etkin bir biçimde araştırma yapmayı ifade eden “yaklaşma kaçınma” ve problemlerle durumlarda kişisel kontrolünü sürdürme yeteneğini belirten “kişisel kontrol”dür (13).

PÇE, 35 maddeden oluşan, 1–6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek, (1) Her zaman böyle davranırım, (2) Çoğunlukla böyle davranırım, (3) Sık sık böyle davranırım, (4) Arada sırada böyle davranırım, (5) Ender olarak böyle davranırım, (6) Hiçbir zaman böyle davranmam şeklindedir. Verilen cevaplara 1 ile 6 arasında değişen puanlar verilir. Puanlamada 9, 22 ve 29. maddeler puanlama dışı bırakılır. Puanlama 32 madde üzerinden yapılır. 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 34. maddeler ters olarak puanlanır. Bu maddeleri puanlarken 1=6, 5=2, 4=3, 2=5, ve 6=1 şeklinde tersine çevrilir. Bu maddelerin yeterli problem çözme becerilerini temsil ettiği varsayılır. Envanterden alınabilecek puan ranjı, 32-192’dir. Puanlamada düşük puanlar problemleri çözmede etkililiği, yüksek puanlar ise problemler karşısında etkili çözümler bulamamayı göstermektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach Alpha içtutarlılık katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır. Şahin ve diğerlerinin yaptığı çalışmalar sonucunda envanterin yeterli geçerlik düzeyine sahip olduğu gözlenmiştir (14).

### **Maslach Tükenmişlik Ölçeği**

Maslach tarafından geliştirilmiş olan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (Maslach Burnout Inventory) Ergin (1992) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır (16). Ölçek üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Duygusal tükenme alt ölçeği, kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını içerir. Duyarsızlaşma alt ölçeği, kişinin hizmet, bakım ve eğitim verdiklerine karşı, onların insan olduklarını dikkate almaksızın ve duygudan yoksun olarak davranımlarını tanımlar. Kişisel başarı alt ölçeği, insanlarla çalışan bir kimsenin kendisini yeterli ve başarılı hissetmesini tanımlar. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki yüksek puan ve kişisel başarı alt ölçeğindeki düşük puan tükenmişliğin yüksekliğini gösterir (9) (Maslach ve Jackson, 1981). Bu çalışmada, yine Ergin (1992)’in yapmış olduğu çalışmadan çıkan sonuçlara dayanarak ölçeğin beşli derecelendirme biçimi kullanılmıştır (16).

Ölçeğin güvenilirliği iki yöntemle incelenmiştir. Bunlardan birincisi, ölçeğin her üç alt boyutu için iç tutarlılığın hesaplanmasıdır. Üç alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayıları şu şekildedir: Duygusal tükenme .83; Duyarsızlaşma .65; Kişisel başarı .72. Ölçeğin güvenilirliği bir de test/tekrar-test yöntemiyle incelenmiştir. İlk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 denekten elde edilen verilerin tekrar test güvenilirlik katsayıları ise şu şekildedir: Duygusal tükenme .83; Duyarsızlaşma .72; Kişisel başarı .67’dir (16). Yine Ergin tarafından yapılan yapı geçerliğinde ölçeğin yeterli düzeyde yapı geçerliğine sahip olduğu bulunmuştur (16).

### **Rotter’in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği**

Ölçeğin orijinal formu, 1966 yılında Rotter tarafından geliştirilmiş ve 1991 yılında Dağ (1991) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (15). 29 maddeden oluşan ölçekte her maddede a ve b harfleriyle gösterilen iki seçenek bulunmaktadır. Testi yanıtlayan kişiden kendisine uygun gelen cümleyi seçmesi ve a ya da b seçeneğinden birini işaretlemesi beklenmektedir. Ölçekten elde edilen toplam puan 0–23 arasında değişmektedir. Yükselen puanlar bireyin dış kontrol odağı inancında artış gösterdiğini, düşen puanlar ise bireyin iç kontrol odağına sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .71 olarak hesaplanmış olup, test-tekrar test güvenilirliği .83 olarak bulunmuştur

### **Karar Stratejileri Ölçeği**

Okul yöneticilerinin karar verme tarzlarını değerlendirmek amacıyla Kuzgun (2005) tarafından 1992 yılında geliştirilen Karar Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır (17). Ölçekte, içtepsel, mantıklı, bağımsız ve kararsızlık üzere dört karar verme stratejisi yer almaktadır. Ölçekte her bir alt boyutta 10 madde olmak üzere 40 madde bulunmaktadır. Ölçeğe verilen yanıtlar ise hiç uygun değil, pek uygun değil, biraz uygun, uygun ve çok uygun olmak üzere Likert türünde yanıtlanmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarına ait iç tutarlılık katsayıları .55 ile .74 arasındadır. Ölçeğin test- tekrar test yöntemi ile belirlenen güvenilirliği ise alt boyutlar açısından incelendiğinde. 52 ile.86 arasında değişmektedir.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin yöneticilerin branş ve idarecilik kıdemleri değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yöneticilerin branşlarına göre problem çözme becerileri açısından anlamlı olmadığı varyans analizi ile test edilmiş olup sonuçlar “Tablo 1”de belirtilmiştir.

**Tablo 1. Yöneticilerin Branşlarına Göre Problem Çözme Becerilerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Gruplararası	153.197	2	76.599	.343	.711
Gruplariçi	19005.666	85	223.596		
Toplam	19158.864	87			

$p > .05$

Tablo 1’deki varyans analizi sonuçları incelendiğinde yöneticilerin branşlarına göre problem çözme becerilerine ilişkin olarak hesaplanan f değerinin ( $F = .343$ ,  $p > .05$ ),  $.05$  düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin idarecilik kıdemlerine göre problem çözme becerileri açısından anlamlı olmadığı varyans analizi ile test edilmiş olup sonuçlar “Tablo 2”de verilmiştir.

**Tablo 2. Yöneticilerin İdarecilik Kıdemlerine Göre Problem Çözme Becerilerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Gruplararası	8039.866	23	349.559	1.542	.088
Gruplariçi	14964.356	66	226.733		
Toplam	23004.222	89			

( $F = 1.542$ ,  $p > .05$ )

Tablo 2’deki varyans analizi sonuçları incelendiğinde yöneticilerin idarecilik kıdemlerine göre problem çözme becerilerine ilişkin olarak hesaplanan f değerinin ( $F = 1.542$ ,  $p > .05$ ),  $.05$  düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerine ilişkin Aritmetik Ort. S. Sapma Değerleri sonuçları “Tablo 3” de verilmiştir.



**Tablo 3. Araştırmanın Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri**

Değişkenler	Art.Ort	Std. Sp	N
<b>Problem çözme becerisi</b>	72.05	15.75	100
<b>İç-dış kontrol odağı</b>	7.78	3.36	100
<b>Duygusal tükenme</b>	10.37	4.86	100
<b>Duyarsızlık</b>	3.95	2.70	100
<b>Kişisel başarı</b>	23.99	3.61	100
<b>Mantıklı karar verme</b>	30.46	4.75	100
<b>İçtepesel karar verme</b>	18.95	4.77	100
<b>Bağımsız karar verme</b>	22.82	3.65	100
<b>Kararsızlık</b>	18.16	5.04	100

Tablo 3 incelendiğinde yöneticilerin problem çözme becerileri puanlarının ortalaması 72.05, standart sapması 15.74 olarak bulunmuştur. Envanterin puan dizi genişliği 32–192 puan aralığındadır. Envanterin ortalama puan değeri 80'dir. Ortalamanın üstündeki değerler kişinin problem çözme konusunda yetersiz olduğunu, altındaki değerler ise kişinin problem çözme konusunda yeterli olduğunu göstermektedir. Bu durumda 72.05 olan ortalama puanın ortalamanın altında kalması dolayısıyla yapılan çalışmadaki deneklerin problem çözme becerisine sahip oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı ölçeğinden elde ettikleri puanların ortalaması 7.78, standart sapması 3.36 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yorumlanması sürecinde, kesme puanı 0–11 arası puan aralığında bireylerin iç kontrollü olduğu kabul edilmiştir (14). Ortalama puan 7.78 olduğu için, araştırmaya katılan yöneticilerin iç kontrol odağına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3'de, yöneticilerin duygusal tükenmişlik açısından ortalama puanlar aldıkları ( $\bar{X}$ )=10.37, ss=4.86), duyarsızlaşma açısından ise ortalamanın altında puan aldıkları ( $\bar{X}$ )=3.95, ss=2.70) görülmektedir. Kişisel başarı düzeylerini algılama açısından, alınan ortalama ( $\bar{X}$ )=23.99, ss=3.61) puanın çalışmaya katılan yöneticilerin kendilerini başarılı olarak algıladıklarının bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Tablo 3'de son olarak, elde edilen ortalama değerler incelendiğinde, çalışmaya katılan yöneticilerin ağırlıklı olarak mantıklı karar verme stratejisini ( $\bar{X}$ )=30.46, ss=4.75) kullandıkları görülmektedir. Daha sonra sırasıyla bağımsız karar verme ( $\bar{X}$ )=22.82, ss=3.65), içtepesel karar verme ( $\bar{X}$ )=18.95, ss=4.77) ve kararsızlık ( $\bar{X}$ )=18.12, ss=5.04) puanlarına sahip oldukları bulunmuştur.

Yöneticilerin Problem Çözme Becerileri ile diğer arasındaki ilişki düzeyi "Tablo 4" de verilmiştir.

**Tablo 4: Yöneticilerin Problem Çözme Becerisi İle Diğer Değişkenler Arasındaki İlişki Düzeyi**

Değişkenler	P	İ	D	D	K	M	İ	B	K
	Ç	D	D	Y	B	K	K	K	R
	B	O	T	R	B	V	V	V	S
P.Ç.B	1	.248(*)	.203(*)	.297(**)	-.179	-.341(**)	.378(**)	.135	.355(**)

p < 0.05 \*\* p < 0.01

**PÇB:** Problem Çözme Becerisi **İDKO:** İç-Dış Kontrol Odağı

**DT:** Duygusal Tükenme **DYR:** Duyarsızlaşma

**KB:** Kişisel Başarı **MKV:** Mantıklı Karar Verme

**İKV:** İçtepisel karar Verme **BKV:** Bağımsız Karar Verme

**KRS:** Kararsızlık.

Değişkenler arasındaki ilişkiye ise Tablo 4 de belirtildiği gibi korelasyon analizi ile bakılmıştır. Tablo 4’de problem çözme becerisi ile kontrol odağı arasındaki ilişkiye baktığımızda, yöneticilerin problem çözme becerileri ile ilgili algılarının düşmesi ile dıştan kontrollü olma arasında doğrudan bir ilişki kurulduğu görülmektedir (r=.248). Aynı şekilde yöneticilerin algılanan problem çözme becerileri ile duygusal tükenme arasında da pozitif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır (r=.203). Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin problem çözme becerileri ile ilgili algıları düştükçe duygusal tükenmelerinde artış olduğu görülmektedir.

Duyarsızlaşma ile problem çözme arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, problem çözme becerileri ile ilgili algılar düştükçe yöneticilerin duyarsızlaşma özelliklerinde de artış olduğu görülmektedir (r=.297). Problem çözme ile kişisel başarı puanları arasında ilişki tespit edilmezken, mantıksal karar verme stratejisi ile problem çözme becerileri arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır (r=-.179). Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin problem çözme becerileri düştükçe, mantıklı karar verme açısından da daha başarısız oldukları söylenebilir. Problem çözme becerileri ile bağımsız karar verebilme arasında ilişki tespit edilmezken, içtepisel karar verme stratejisi arttıkça ile yöneticilerin problem çözme becerilerinin azaldığı bulgulanmıştır (r=.378). Son olarak, yöneticilerin kararsız olma durumları ile problem çözme becerilerindeki düşüş arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=.355).

#### **4. TARTIŞMA ve YORUM**

Okul yöneticilerinin algıladıkları problem çözme becerilerine hangi değişkenlerin etki ettiğini inceleyen bu çalışmada, okul yöneticilerinin kıdemleri ile problem çözme puanlarının ortalamaları arasında anlamlı ve önemli bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. Bu durum, okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini meslek içinde geliştirmedikleri veya bu değişkene gerek görülmediği biçimde açıklanabilir. Analiz sonuçlarına göre müdürlerin öğretmenlik dalları ile problem çözme puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Güçlü (2003), lise müdürlerinin problem çözme becerileri ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmada, yöneticilik yılı ve dalın problem çözme becerisi üzerinde problem çözme yeteneğine güven faktörü açısından anlamlı bir etkisi olmadığı bulgulamıştır (18).

Araştırmada yöneticilerin problem çözme becerilerinin ortalamasının 72.05 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, yöneticilerin algıladıkları problem çözme becerileri açısından kendilerini ortalamadan biraz üzerinde yeterli bulduklarını göstermektedir. Bu sonuca göre, belirsizlikler veya problemler yaşandığı zamanlarda, yöneticilerin uygun problem çözme becerilerini sahip oldukları söylenebilir. Üstün ve Bozkurt (2003), yapmış oldukları çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada yöneticiler, envanterden alınabilecek en yüksek puan olan 192'nin %50'sinden daha düşük ortalama puan almışlardır (19). Bu sonuçların, okul yöneticilerinin algıladıkları problem çözme becerileri konusunda daha yeterli olma konusundaki beklentileri zorladığı ve yöneticilik eğitiminde kısmen önemli bir eksik olduğu konusunda bize bilgi verdiği söylenebilir.

Ölçeklerden alınan puanlar değerlendirildiğinde, Rotter İç-Dış Kontrol Odağı ölçeğinden alınan puanların iç kontrol odağına yakın olması, okul yöneticilerinin yaptıkları işlerde ve aldıkları kararlarda düşünen, güvenli, sorumluluk alabilen, girişken, duygusal yönden sağlıklı, kendini kabul ve öz saygı düzeyi yüksek akademik kimlik ve yöneticilik anlayışına sahip bireyler olduklarını göstermektedir. Çeşitli araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, içsel kontrol odağına sahip bireylerin dışsal kontrol odağına sahip bireylere göre olumlu ve istenen bir kişilik özelliğine sahip oldukları söylenebilir. Yeşilyaprak (2004), içsel denetimli bireylerin özelliklerini sayarken başarılı, kendilerini etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan, olumlu benlik algısına sahip, atılgan ve girişimci kişiler olarak tanımlamıştır (20). Literatürde bazı çalışmalarda kontrol odağı ve problem çözme becerisi ile oldukça paralel bir değişken olan karar verme stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Karar verme davranışının içsel ve dışsal kontrol odağına sahip olan bireylere göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Dışsal kontrol odağına sahip bireyler içsel kontrol odağına sahip bireylere göre başkalarının görüşlerine daha bağımlı karar verme eğilimindedirler (21) (Kaplan, 2001). Ayrıca içsel kontrol odağına sahip bireylerin çevreleri üzerinde kontrol sağladıkları ve kendi kararlarını kendileri vermeyi tercih ettikleri bulunmuştur (22). Başka

bir çalışmada ise, dışsal kontrol odağına sahip bireylerin kararlarında pasif oldukları ve kendi başlarına karar veremedikleri bulunmuştur. Tokat, Kara ve İlkün (2007), yöneticilerle yaptıkları bir çalışmada, iki ölçek arasında pozitif ancak  $p < 0.05$  olduğundan, düşük anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (23).

Okul yöneticilerinin algıladıkları problem çözme becerileri düşmesine bağlı olarak duygusal tükenmişliklerinin de ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Problem çözme becerileri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi gösteren bir çalışmada, Rodgeron ve Piedmont (1999), aralarında düşük de olsa bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Araştırmacılar, yetişkinler üzerinde yaptıkları bu çalışmada, beş faktör kişilik yapısı ile bağlantılı olarak tükenmişlik düzeyi düşük bireylerde problem çözme becerilerinin de düştüğünü bulgulamışlardır (24).

Çalışmada, tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı alt ölçeği dışında, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçekleri ile yöneticilerin algıladıkları problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu da, tükenmişliğin problem çözmeyi etkileyen duygusal değişkenlerden biri olduğu şeklinde bir yoruma götürülebilir. Dağlı (2006)'nın, 120 okul yöneticisi ile yapmış olduğu araştırmada müdür ve müdür yardımcılarının "duygusal tükenmişlik", "duyarsızlaşma" ve "kişisel başarı" boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır şeklindeki sonucu ile kısmen tutarlıdır (25). Zira her üç değişken de duygusal içerik taşımakta ve bir arada problem çözme ile ilgili olarak anlamlı bir fark yaratabilmektedir.

Araştırmada en güçlü ilişki, problem çözme becerisine en yakın kavram olarak nitelendirilen karar verme stratejileri ölçeğinden elde edilen sonuçlarda gözlenmiştir (5). Mantıksal karar verme stratejisi ile problem çözme becerileri arasında anlamlı ters yönlü olarak güçlü bir ilişki bulgulanmıştır ( $p < .001$ ). Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin problem çözme becerileri düştükçe, mantıklı karar verme açısından da daha başarısız oldukları ve mantıklı karar verme stratejisini diğer karar verme stratejilerine göre daha ağırlıklı kullandıkları söylenebilir. Bu bulgu, Kuzgun (2005)'un yaptığı çalışmada sık sık karar verme durumu ile karşılaşan doktor, hukukçu ve subaylarla yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlarla tutarlı çıkmıştır (18). Bu gruplarda mantıklı karar verme stratejisi, bağımlı ve içtepisel karar stratejilerine göre daha çok kullanılmaktadır. Bu sonuç, Çoban ve Hamamcı (2006)'ın yapmış oldukları çalışmalarla da paraleldir (26). Kuzgun (2005) lise son sınıf öğrencileri ve yetişkinler ile yapmış olduğu çalışmada, lise son sınıf öğrencilerinin en çok mantıklı karar verme stratejisini kullandıklarını, daha sonra sırası ile bağımlı, içtepisel karar verme stratejisi kullandıklarını ve en az kararsız kaldıklarını tespit etmiştir (17). Bu bulgu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir.

Analizler sonucunda, okul yöneticilerinin problemleri çözme becerilerinin, içten kontrollü olmak, mantıklı karar vermek ile paralel olarak arttığı görülmektedir. Ayrıca duyarlı olmak, duygusal olarak güçlü olmak ve içtepisel karar vermenin problemlere karşı daha sağlıklı yaklaşmayı belirleyen faktörler arasında sayılabileceği görülmek-

tedir. Bu durum, eğitimci kimlikleri de belirgin olan okul yöneticilerinin problem çözme becerileri açısından duygusal düşünsel ve davranışsal değişkenleri kontrollü bir biçimde kullanma becerilerinin varlığını göstermektedir. Benzer bir çalışma, özel ya da kamu kurumlarındaki yöneticilerle de yapılarak, elde edilecek sonuçlar arasındaki fark, eğitim kimliğinin problem çözme becerisi üzerindeki etkisine yoğunlaşarak araştırılabilir.

## 5. KAYNAKLAR

1. Korkut, F. (2004). Okul Temelli Önleyici Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Ankara: Anı Yayınları.
2. Öğülmüş, S. (2006). Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Ankara: Nobel Yayınları, 3. Baskı
3. Bingham, A. (1998). Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi (2. Baskı) (Çev. Ferhan Oğuzkan), Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları No:3130, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
4. Üstün A. ve Bozkurt, E. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:11, No:1, 13–20.
5. Morris, G. Charles, (2002). Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye giriş), (Çev ed. Ayvaşık H. Belgin, Sayıl, M.), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:23, 1. Basım.
6. Sinangil, H., K., Savran, C., Ones, D. ve Balcı, Z. (1996), Yöneticilerde Karar Verme Stratejileri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler, IX Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:15, 293-306.
7. Okutan, M. (2003), Okul yöneticilerinin İdari Davranışları, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 157.
8. Heppner, P. P. & Baker, C. E. (1997). "Applications of the Problem Solving Inventory". Measurement & Evaluation in Counseling & Development, 29 (4), 229–313.
9. Maslach, C. & S.E. Jackson (1981). Maslach Burnout Inventory Manual, Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Pres.
10. Basım, H. Nejat ve Şeşen, H (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket Ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 159–168.
11. Yöndem, Zeynep Deniz., (2002). Kişilik Dinamikleri ve Stresle Baş Etme, :Morpa yayınları.
12. Büyüköztürk, S (2004) Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: PeGem Yayıncılık. 4. Baskı.
13. Taylan, S., (1990). Heppner'in Problem çözme Envanteri'nin Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışmaları, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
14. Savaşır, Işık ve Şahin, N. Hisli. (1997). Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No.9.

15. Dağ İ., (1991) “Rotter’in İç-dış Kontrol Odağı Ölçeğinin (RİDKOÖ) Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliliği”, Ankara :Psikoloji Dergisi, C.7,26.
16. Ergin, C. (1993). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ed. R.Bayraktar ve İ. Dağ: Ankara: Türk Psikolog Derneği Yayınları,143–154.
17. Kuzgun, Y. (2005). PDR’de Kullanılan Ölçekler.(ed.).Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
18. Güçlü, Nezahat, (2003). Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 160.
19. Üstün A. ve Bozkurt, E. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:11, No:1, 13–20.
20. Yeşilyaprak, B. (2004). Eğitimde Bireysel Farklılıklar. (ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
21. Kaplan, S. E. Reneau, J. H. & Whitecotton, S. (2001). The effects of predictive ability information, locus of control, and decision maker involvement and decision aid reliance. Journal of Behavioral Decision Making, 14,35–50.
22. Phares, E. J. (1962). Perceptual threshold decrements as a function of skill and chance expectencies. Journal of Psychology, 53, 399–407.
23. Tokat ,Bülent; Kara , Hakan ve Ülgün, Nuriye (2007). Yöneticilerin Sorun Çözme Yetenekleri ve Kontrol Odağını Belirlenmesi: Dpü Örneği, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 12.
24. Rodgeron, T., E. & Piedmont, R., L. (1999).Assessing the Incremental Validity of the Religious Problem-Solving Scale In the Prediction of Clergy Bournout. Journal fort he scientific Study of Religion, 517-527.
25. Dağlı., Abidin., (2006). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Eğitim Araştırmaları Dergisi, Sayı:25.
26. Çoban, A., E., ve Hamamcı, Z. (2006). Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:14, No:2, S.393–402.