

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN
PROBLEM ÇÖZME YETERLİLİKLERİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Pınar SADIKOĞLU

İSTANBUL, 2007

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

**ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN
PROBLEM ÇÖZME YETERLİLİKLERİ**

Hazırlayan:

Pınar SADIKOĞLU

05712244

Danışman:

Yrd. Doç. Seval AKBIYIK

İSTANBUL, 2007

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterlilikleri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2007

Pınar SADIKOĞLU

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAGI

Enstitümüz..... Anabilim Dalı..... bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden numaralı “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “.....” başlıklı Tezini / Projesini, Yönetim Kurulumuzun Tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri/izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....(Tarih)

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman

.....

Üye

.....

Üye

.....

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME YETERLİLİKLERİ

Özet

Bir problem, bazı hedeflere ulaşılmaya çalışılan ve bu hedeflere ulaşmak için çeşitli çözümler (anımlar) bulmayı gerektiren bir durumdur. Problemler bir var olan durum ve bir hedef içerir. Problem çözen kişi sıklıkla, son çözüme ulaşmak için alt hedefler kurmak ve onlara ulaşmak zorundadır. Problem çözmeye genellikle yeni bir cevap formüle etme, bir çözüm geliştirmek için öğrenilen kuralların basit uygulamalarını ortaya koymak olarak tanımlanır.

Problem çözmeye, bütün yöneticilerin başlıca sorumluluğudur. Problem çözmeye sürecinin önemini bütün okul yöneticileri çok iyi anlamalıdır, çünkü okul yönetimi temelde bir problem çözmeye sürecidir. Yöneticilerin görevlerinin büyük bir kısmı problem çözmeye ile ilgilidir. Bu nedenle, okul yöneticileri kurumlarının karşılaştıkları problemleri tam olarak kavramalı, tanımalı ve yeni çözüm önerileri ortaya koymalıdır.

Anahtar Kelimeler: Problem, Problem Çözmeye, Okul Yönetimi, Kurum

THE ADEQUACY OF THE DIRECTORS OF INDUSTRIAL VOCATIONAL SCHOOLS TO SOLVE PROBLEMS

Abstract

A problem is a situation which includes struggles to achieve certain targets and, to that end, requires to find various solutions (meanings) in order to achieve these targets. Problems include an existing situation and a target. The person who solves problems frequently has to establish sub-targets and achieve them. Problem solving has generally been defined as formulation of a new answer and introducing the applications of simple rules learned so as to figure out a solution.

Problem solving is the primary responsibility of all directors. The importance of the process of problem solving should be completely understood by all school directors, because school administration is basically a problem solving process. A considerable part of the duties of directors is related to problem solving. To that end, school directors should fully comprehend the problems their institutions face, be acquainted with them and put new solution proposals.

Key Words: Problem, Problem Solving, School Administration, Institution.

YEMİN METNİ

JÜRİ SAYFASI

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ

ix

ŞEKİLLER LİSTESİ

xi

GİRİŞ

BÖLÜM I

PROBLEM VE PROBLEM ÇÖZÜMÜNE KAVRAMSAL YAKLAŞIM

1.1. Problem Tanımı	3
1.2. Problemin Temel Özellikleri	4
1.3. Problem Çözme	5
1.3.1. Problem Çözmenin Amaçları	8
1.3.2. Problem Çözmede Etkili Faktörler	9
1.4. Problem Çözmede Farklı Modeller	10
1.4.1. Yaratıcı Problem Çözme Modeli	10
1.4.2. Problem Çözme Yaklaşımı	11
1.4.3. Sınama-Yanılma Yoluyla Problem Çözme	11
1.4.4. Tümevarım ve Tümdengelim Yoluyla Problem Çözme	12
1.4.5. Psikoloji Açısından Problem Çözme	12
1.4.6. Eğitimsel Açıdan Problem Çözme	14
1.4.7. Örgüt Yönetimi Açısından Problem Çözme	15
1.5. Eğitim yönetiminde Problem Kavramı	19

BÖLÜM II

OKULLARDA EĞİTİM YÖNETİMİNDE YÖNETİCİNİN PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ

2.1. Okul Yöneticilerinin (Müdürlerin) Problem Çözme ve Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri	22
2.2. Eğitim Yönetiminde yöneticinin Yaratıcılık Özellikleri	25

2.3. Okul Yönetiminde Yöneticinin İnsan İlişkileri	26
2.3.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı	30
2.3.2. Güdüleme (Motivasyon)	31
2.3.3. Grup Davranışı	32
2.3.4. Değişiklik-Yenilik	34
2.3.5. Çatışma	35
2.3.6. Katılma	38
2.3.7. Moral	39
2.4. Okul Yöneticisinin Nitelikleri	40
2.5. Yönetici Davranış Biçimleri	42
2.6. Okul Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar	43
2.7. Okul Ortamında Çatışmaya Yol Açan Nedenler	44
2.8. Okul Müdürlerinin Çatışma ve Problem Çözme Yönetiminde Kullandıkları Etkili Yönetici Davranışları	47

BÖLÜM III

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME YETERLİLİKLERİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

3.1. Araştırma Yöntemi	52
3.1.1.Çalışma Alanı ve Örneklem	52
3.2. Sınırlılık ve Sayıtlılar	52
3.3. Veri Toplanması	53
3.3.1. Veri Toplama Yöntemi (Görüşme)	53
3.3.2. Verilerin Çözümlemesi	53
3.4. Araştırmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi	53
3.4.1. Yöneticilerin Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	54
3.4.1.1 Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi	54
3.4.1.2. Yöneticilerin Problem Çözme Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi	58
3.4.2. Bölüm Şeflerinin Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	75
3.4.2.1. Bölüm Şeflerinin Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi	75

3.4.2.2. Bölüm Şeflerinin Problem Çözme Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi 78

SONUÇ	99
ÖNERİLER	101
KAYNAKÇA	102
ÖZGEÇMİŞ	106
EKLER	
EK.1 GÖRÜŞME SORULARI	107

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa.</u>
3.1. Problem Çözme Tanımlarının Analizi	7
3.1. Müdür ve Müdür Yardımcıları Cinsiyet Tablosu	54
3.2. Müdür ve Müdür Yardımcıları Yaşları Tablosu	54
3.3. Müdür ve Müdür Yardımcıları Öğrenim Durumları Tablosu	55
3.4. Müdür ve Müdür Yardımcıları Branş Tablosu	56
3.5. Müdür ve Müdür Yardımcıları Yöneticilik Süresi Tablosu	57
3.6. Yöneticilerin Problem Tanımı Tablosu	58
3.7. Yöneticilerin Başlıca Problemleri Tablosu	59
3.8. Yöneticilerin EML Lisesinde Olmanın Probleme Çözümü Tablosu	60
3.9. Yöneticilerin Problem Çözme Aşamaları Tablosu	61
3.10. Yöneticilerin Problem Çözümünde Ast Ve Üstlerden Yararlanma Tablosu	63
3.11. Yöneticilerin Problem Çözümünde Takım Çalışması Tablosu	64
3.12. Yöneticilerin Problem Çözümünde Şahsının Etkisi Tablosu	64
3.13. Yöneticilerin Diğer İdarecilerle Problemi Tablosu	66
3.14. Yöneticilerin Diğer Öğretmenlerle Problemi Tablosu	67
3.15. Yöneticilerin Velilerle İlgili Problem Tablosu	68
3.16. Yöneticilerin Eğitim Biçimine Katkısı Tablosu	69
3.17. Yöneticilerin Buldukları Çevrenin Etki Tablosu	70
3.18. Yöneticilerin Mesleki Gelişim Tablosu	71
3.19. Yöneticilerin Kurs Alınıp, Alınmadığı ve Alınmışsa Problem Çözmeye Katkısı Tablosu	72
3.20. Yöneticilerin Problem Çözme Konusunda ki Görüşleri Tablosu	73
3.21. Bölüm Şefleri Cinsiyet Tablosu	75
3.22. Bölüm Şefleri Yaşları Tablosu	75
3.23. Bölüm Şefleri Öğrenim Durumları Tablosu	76
3.24. Bölüm Şefleri Branş Tablosu	77

3.25. Bölüm Şefleri Yöneticilik Süresi Tablosu	78
3.26. Bölüm Şeflerinin Problem Tanımı Tablosu	78
3.27. Bölüm Şeflerinin Başlıca Problemleri Tablosu	79
3.28. Bölüm Şeflerinin EML Lisesinde Olmanın Probleme Çözümü Tablosu	80
3.29. Bölüm Şeflerinin Problem Çözme Aşamaları Tablosu	81
3.30. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Ast Ve Üstlerden Yararlanma Tablosu	82
3.31. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Takım Çalışması Tablosu	83
3.32. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Şahsının Etkisi Tablosu	84
3.33. Bölüm Şeflerinin Diğer İdarecilerle Problemi Tablosu	85
3.34. Bölüm Şeflerinin Diğer Öğretmenlerle Problemi Tablosu	86
3.35. Bölüm Şeflerinin Velilerle İlgili Problem Tablosu	87
3.36. Bölüm Şeflerinin Eğitim Biçimine Katkısı Tablosu	88
3.37. Bölüm Şeflerinin Buldukları Çevrenin Etki Tablosu	89
3.38. Bölüm Şeflerinin Mesleki Gelişim Tablosu	90
3.39. Bölüm Şeflerinin Kurs Alınıp, Alınmadığı ve Alınmışsa Problem Çözmeye Katkısı Tablosu	91
3.40. Bölüm Şeflerinin Problem Çözme Konusunda ki Görüşleri Tablosu	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa.</u>
3.1. Müdür ve Müdür Yardımcıları Cinsiyet Grafiği	54
3.2. Müdür ve Müdür Yardımcıları Yaşları Grafiği	55
3.3. Müdür ve Müdür Yardımcıları Öğrenim Durumları Grafiği	55
3.4. Müdür ve Müdür Yardımcıları Branş Grafiği	56
3.5. Müdür ve Müdür Yöneticilik Süresi Grafiği	57
3.6. Yöneticilerin Problem Tanımı Grafiği	58
3.7. Yöneticilerin Başlıca Problemleri Grafiği	59
3.8. Yöneticilerin EML Lisesinde Olmanın Probleme Çözümü Grafiği	60
3.9. Yöneticilerin Problem Çözme Aşamaları Grafiği	62
3.10. Yöneticilerin Problem Çözümünde Ast Ve Üstlerden Yararlanma Tablosu	63
3.11. Yöneticilerin Problem Çözümünde Takım Çalışması Tablosu	64
3.12. Yöneticilerin Problem Çözümünde Şahsının Etkisi Tablosu	65
3.13. Yöneticilerin Diğer İdarecilerle Problemi Grafiği	66
3.14. Yöneticilerin Diğer Öğretmenlerle Problemi Grafiği	67
3.15. Yöneticilerin Velilerle İlgili Problem Grafiği	68
3.16. Yöneticilerin Eğitim Biçimine Katkısı Grafiği	69
3.17. Yöneticilerin Buldukları Çevrenin Etki Grafiği	70
3.18. Yöneticilerin Mesleki Gelişim Grafiği	71
3.19. Yöneticilerin Kurs Alınıp, Alınmadığı ve Alınmışsa Problem Çözmeye Katkısı Grafiği	72
3.20. Yöneticilerin Problem Çözme Konusunda ki Görüşleri Grafiği	73
3.21. Bölüm Şefleri Cinsiyet Grafiği	75
3.22. Bölüm Şefleri Yaşları Grafiği	76
3.23. Bölüm Şefleri Öğrenim Durumları Grafiği	76
3.24. Bölüm Şefleri Branş Grafiği	77

3.25. Bölüm Şefleri Yöneticilik Süresi Grafiği	78
3.26. Bölüm Şeflerinin Problem Tanımı Grafiği	78
3.27. Bölüm Şeflerinin Başlıca Problemleri Grafiği	79
3.28. Bölüm Şeflerinin EML Lisesinde Olmanın Probleme Çözümü Grafiği	80
3.29. Bölüm Şeflerinin Problem Çözme Aşamaları Grafiği	81
3.30. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Ast Ve Üstlerden Yararlanma Grafiği	82
3.31. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Takım Çalışması Grafiği	83
3.32. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Şahsının Etkisi Grafiği	84
3.33. Bölüm Şeflerinin Diğer İdarecilerle Problemi Grafiği	85
3.34. Bölüm Şeflerinin Diğer Öğretmenlerle Problemi Grafiği	86
3.35. Bölüm Şeflerinin Velilerle İlgili Problem Grafiği	87
3.36. Bölüm Şeflerinin Eğitim Biçimine Katkısı Grafiği	88
3.37. Bölüm Şeflerinin Buldukları Çevrenin Etki Grafiği	89
3.38. Bölüm Şeflerinin Mesleki Gelişim Grafiği	90
3.39. Bölüm Şeflerinin Kurs Alınıp, Alınmadığı ve Alınmışsa Problem Çözmeye Katkısı Grafiği	91
3.40. Bölüm Şeflerinin Problem Çözme Konusunda ki Görüşleri Grafiği	92

GİRİŞ

Tabiat içinde insanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerin başında, onun karşılaştığı problemleri akıl, bilgi ve tecrübelerini kullanarak çözebilmesi gelir. Her çevre ve her devir, insanın karşısına yeni problemler çıkartır. Her yaşın, cinsin, mesleğin v.s. ayrı problemleri olmaktadır.

Tarihin her devrinde, her coğrafyada insanlar karşılaştıkları problemleri kendilerine has yöntemlerle iyi veya kötü çözmüşlerdir. Problemler ve insanlarda onu çözmeye gücü olmasa, insan uygarlığı olmazdı. İnsan topluluklarının karşılaştıkları problemleri çözmeye biçimlerine "kültür" denmiştir. İnsanlar bazen problemi kendi metodlarıyla çözmeye çalışırken, bazen de başka toplum ve insanların çözüm biçimlerini benimseyip uygulamaya başlamışlardır. Bu nedenle, bütün insan toplumları arasında bir kültür yayılması ve buna bağlı olarak bir kültür değişmesi her dönemde var olagelmiştir.

Birey, bir amaca yönelik davranışları engellendiğinde ya da bir güçlkle karşılaştığında, bu problem üzerinde düşüncelerini yoğunlaştırarak engelleri aşacak çözüm yolları aramaktadır.

Genel olarak problem çözenin dört aşaması vardır. Bunlar hazırlık, kuluçka, kavrama ve değerlendirmedir. Hazırlık sürecinde problem bütün olarak ele alınır, problemin tanınmasına çalışılır. Kuluçka sürecinde problem bir kenara itilmiş gibidir ve aralıklarla düşünülür. Kavrama süreci problemle ilgili gizli kalmış hususlar aydınlığa kavuşmuş ve çözüm sağlayacak düşünce belirivermiştir. Değerlendirme sürecinde çözüme ulaşılmış ise değerlendirme yapılır, uygunluğu düşünülür. Mantık yürütme ve tümevarım da bir problem çözmeye yöntemidir.

Problem çözmeye becerisini okul müdürleri açısından değerlendirecek olursak; 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 geçmektedir.

Okullar idareciler tarafından iyi yönetilirse, çalışmalarda başarılı sonuçlar alınır ve amaçlarını gerçekleştirebilir. Bu bakımdan okulda yöneticilerin problem çözme becerisi önemli bir yere sahiptir.

Sorunlar, eğitim sistemlerinin gelişme dinamizmini yükselten, gelişime yön veren itici güçtür. Bu anlamıyla sorunu olmayan bir eğitim sistemi düşünmek oldukça zordur. Bu yüzden ki eğitim sistemindeki sorunların da çözümüne bizzat eğilmek ve sorunlarla mücadele yollarını iyi tanımak gerekir. Yöneticiler her konuda karar almak ve uygulamak yeteneğine sahip olmayabilirler. Karar bir işin yapılmasına başlamak için ilk adımdır. Yöneticilerin kendine güveninin olmaması durumunda, karar verme süreci gecikecektir. Karar verme sürecini ertelemeyen, zamanında karar veren yönetici yönetimde başarıyı beraberinde getirecektir. Aynı zamanda yönetim süreci bir sorun çözme sürecidir.

Endüstri Meslek lisesi yöneticilerinin problem çözme yeterliliklerini araştırmak amacıyla hazırlanan bu çalışma üç bölümden meydana gelmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde problem ve problem çözme yöntemlerine kuramsal yaklaşımlar , ikinci bölümünde okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ve bu beceriler için gerekli özellikler ve üçüncü bölümde ise bun konularla bağıntılı bir uygulama yapılmıştır.

BÖLÜM I

PROBLEM KAVRAMI, MODELLERİ ÇÖZÜM TEKNİKLERİ

1.1. Problem Tanımı

Problem denilince genelde bir şeylerin aksaması ve rahatsızlık yaratması anlaşılmaktadır.¹ Günlük konuşmalarda problemden söz edildiğinde, problem sözcüğünün herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığı varsayılır. Oysa problem sözcüğü ile anlatılmak istenen çoğu zaman açıkça belli değildir.² Bilim adamına göre problem önceden öğrenilmiş teorem ya da kurallar yardımıyla çözümü istenen bir soru iken, aslında cevabı mevcut bilgi birikimiyle bulunamayan, ancak araştırma ve incelemelerle cevaplanabilecek bir sorudur.³

Problem bir amaca ulaşmaya çalışırken karşımıza çıkan engeldir. Diğer bir deyişle bireyin bir hedefe ulaşmaya çalışırken karşılaştığı engeller karşısındaki çatışma durumu olarak da tanımlanır.⁴ Engeller hedefe ulaşmayı güçleştirir. Bir durumun problem olarak algılanabilmesi için kişinin bunu problem olarak algılaması gerekir. Problem amaca ulaşmayı engelleyen herhangi bir durum olduğuna göre, problem çözme; bireyin amacına ulaşmasını engelleyen durumu ortadan kaldırması için çaba göstermesi ve çabaların amaca ulaşması olarak tanımlanabilir.

Bazı araştırmacılar problem çözme sürecinde en önemli değişken olarak bireyin geçmişini inceleme eğiliminde görülürlerken, diğer araştırmacılar, problemlerin çözümünde en önemli unsurun bireyin karşı karşıya kaldığı durumu algılama biçimi olduğunu savunmuşlardır.

Problem, bilinen ya da belirsiz unsurları içeren bir durum sonucu meydana gelmektedir. Bu unsurların tamamıyla bilinmez oluşu, bireyin mevcut problemlere karşı duyarlılığını engeller. Öte yandan alışkanlıklar, durumun gerektirdiği hususları alışagelmış veya önceden kazanılmış davranışlarla karşılamak gibi bir sonuca götürür. Problem,

¹ Yıldırım R., Öğrenmeyi Öğrenmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.99

² Öğülmüş, S., Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.2.

³ Bilen, M., Plandan Uygulamaya Öğretimi, Takau Matbaacılık, Ankara, 1999, s.16.

⁴ Atabay, B. G., "KKTC 'de Yaşayan Gençlerin, Aile Yapısının Sorunları Algılayışları ve Çözüm Üretmeleri Üzerine Etkisinin Araştırılması", İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İÜ Yayınları, İstanbul, 2001.

duygu, anlayış, eylem problemi ya da bunlardan ikisinin ya da üçünün iç içe girdiği bir problem olabilir.⁵

Kişiler arası problemler, etkileşimde bulunan taraflardan en az birinin mevcut etkileşim biçimi ile ideal etkileşim arasındaki farkı algıladığı, bu fark yüzünden gerginlik hissettiği, gerginliği ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunduğu, ancak girişimlerinin engellendiği bir durum olarak tanımlanabilir. Yalnız kişiler arası değil, tüm problemlerin oluşum nedenleri şu şekilde sıralanabilir.⁶ Kaynak kıtlığı, karşılanamayan psikolojik gereksinimler, değerlerin farklılığı, ekonomik, sosyal, bedensel gelişme ile ilgili ihtiyaçlar.

Tüm bu değerlendirmelerden sonra problem kavramı için “varolan dengenin bozulması”, “birey/grup için çözülmesi gereken bir zorluğu” içerdiği, bazen “zihni potansiyelimizi, yaratıcılığımızı, azmimizi” ortaya çıkarmak için bir fırsat olduğu ve kişiden kişiye farklı algılanabildiği söylenebilir. Değişim ya da gelişmenin yeni ihtiyaçlar doğurduğu bunun da yaşamın bir parçası olduğu ve gelişim adına problemlerin çözülmesi gerektiği de bilinmelidir.

1.2. Problemin Temel Özellikleri

Problemin temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz: (1) Problemin karşılaştığı kişi için bir güçlük olduğu, (2) kişinin onu çözmeye ihtiyaç duyduğu ve (3) kişinin bu problemle daha önce karşılaşmamış olduğu, çözümle ilgili bir hazırlığının bulunmadığıdır. Bu, özellikle problem kavramıyla ilgili bazı sınırlamalar getirmektedir. Bunlar, bir kez karşılaşıp çözüldükten sonra aynı durumun problem olmadığı, bazı kişiler için problem olan bir durumun diğer bazılarına göre problem olmadığı, çözümün aniden ortaya çıkmadığı ve bir çaba gerektirdiğidir.

Problemler uzun süreli, kısa süreli, basit veya karmaşık olabilir. Duyusal, ekonomik ve bedensel problemler vardır. Bu farklı problem türleri birbirleri içine karışarak büyük karmaşık problemler haline dönüşebilirler.⁷

⁵ Oğuzkan, F. A., Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi, Milli Eğitim Yayınevi, İstanbul, 1998, s.18-23

⁶ Öğülmüş, a.g.k., s.9-15; Oğuzkan, a.g.k., s.89

⁷ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999, s.219

Problemlerin çözümleri, problemin türü ve karmaşıklığına göre değişir. Bazı problemler tamamıyla mantık yoluyla çözülür, bazı problemler duygusal uygunluğu gerektirir. Bazı problemler ise olaylara yeni bir algılama açısından bakmayı gerektirir. Problem çözümleri arasındaki ortak yan, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır.⁸

1.3. Problem Çözme

Problem çözme konusunda çeşitli tartışmalar vardır. Bazı psikologlar, etkili problem çözme stratejilerinin problem alanında belirli olduğu inancındadır. Bu da problem çözme stratejilerinin matematik için kendine has ya da tek, sanat için sanata özel olduğunu gösterir. Problem çözümlerinde bir uzman olabilmenin şartı; o alana ait stratejilerin kullanımını bilmektir. Tartışmanın diğer ucunda ise, birçok alan için yararlı olabilen genel problem çözme stratejileri olduğunu ileri sürülmektedir.

Problem, bireyin varmak istediği amaca ulaşmasına ket vuran engeller var olduğu zaman ortaya çıkar.⁹ “Giderilmek istenen her güçlük bir problemdir. Güçlüğü giderilmek istenmesi için insanı fiziksel ya da düşünsel (zihinsel) yönden rahatsız etmesi (sezilmesi) gerekir. O halde problem, insanoğlunu rahatsız eden bir durumdur. Örneğin, hastalık, yorgunluk, anarşi, başarısızlık v.b. durumlar birer problemdir” Problem, çözümü olan fakat henüz belli koşullar altında çözüme kavuşturulmamış sorunlardır.¹⁰

Öğrenme ve problem çözme gücü sayesinde, bir ihtiyacını Karşılama eski davranış biçimleri işe yaramayınca yenisini geliştirme imkânına sahiptir. Bunu yaparken, geçmişte edindiği deneyimlerini işe koşabilir, onları yeni durumlara uyarlayabilir, ya da onların yeni bir sentezini yapabilir ve sorunlara yeni çözümler getirebilir. Bu çözümlerin geliştirildiği problem çözme süreci, bilinen veya tanımlanmış bir güçlüğü görmek, güçlük hakkında gerçekleri değerlendirmek, gereken bilgiyi toplamak, alternatif çözüm önermek, bu çözüm yollarının uygunluğunu tesir etmek, ilgisi olmayan bilgiyi yok etmek ve çözüm yollarının en uygununu seçmek gibi birçok temel düşünce sürecini gerektirmektedir.¹¹

⁸ Cüceloğlu, a.g.k., s.219

⁹ Cüceloğlu, a.g.k., s.219

¹⁰ Arseven, A., Alan Araştırma Yöntemi, İlkeler, Teknikler, Örnekler, Gül Yayınevi, Ankara, 1994, s.31

¹¹ Bakioğlu, A., - Hesapçıoğlu, M., “Düşünmeyi Öğretmekte Öğretmen ve Okul Yöneticisinin Rolü: Düşünmek”, MÜ. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitimi Bilimleri Dergisi, 1997, s.54

Zihinsel süreçler açısından problem çözümü, düşünmenin oldukça özel bir parçası gibi görünebilir. “Bir durumla başa çıkma” “bir engeli yenme”, “istenilen etkiyi oluşturma”, “bir şeyin oluşmasını gerçekleştirme”, biçiminde değiştirilirse, problemler alışılmamış da olsa günlük yaşamdaki düşünme etkinliğinden pek de farklı değildir. Fakat problem çözmeye hiçbir şekilde düşünmenin tümü olamaz. Problem çözmeye süreçleri diğer düşünme süreçlerinden temelde farklı olmamakla birlikte bu süreçleri sergilemek için uygun bir yoldur.¹²

Problemi çözebilmek için uzman kişilere ya da çevremizdeki bir kişiye başvurma gereksinimi sosyalleşmeyi doğurur. Başvurulan kişi yeni bir problem tanımı veya alternatif çözüm yolları üretebilir. Bu noktada problem bireysel değil iki kişiye ait olan bir forma dönüşebilir.

Problem çözmeye o anda bilinenlerle bilinmesi gerekenler arasında bir farklılık bulunmaktadır. Ayrıca, mevcut bilgiden problemin çözümüne giden açıkça tarif edilmiş veya sık sık tekrar edilmiş işlemlerin bulunmaması gerekir.¹³ Problemin çözümüne giden yol bulunduğunda, problem anık çözülmeye başlamış demektir. Fakat bazı insanlar, sorunları olduğunda fazla düşünmeden, alışık oldukları aynı etkisiz yollara başvurarak hayal kırıklığına uğrarlar. Birçok insan zihinsel blokları nedeniyle alternatif yollar düşünemezler. Problem çözmeyi etkisizleştiren en önemli faktörlerden biri de bu zihinsel bloklardır. Zihinsel blok, özel tipteki problemleri benzer ve alışılmış yöntemlerle çözmeye eğilimidir.

Bazı kimseler kendilerini başlangıçta sorun çözebilecek yetenekte görmedikleri için problem çözmeye hazır olmayabilirler. Bu nedenle, problem çözmeye, öğrenilmesi ve sürekli olarak geliştirilmesi gereken bir beceridir. Zaman, çaba, enerji ve alıştırma isteyen bir iştir. Çok yönlü olması bakımından yaratıcı düşünce ile aynı zanda zekâyı duygulan, iradeyi ve eylemi kendinde birleştirir.¹⁴ Buraya kadar verilen tanımlardaki ortak unsurlar gözden geçirildiğinde şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır:

¹² Tuzcular, E., Altı Şapkalı Düşünme Taktiği, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997, s.11

¹³ Aslan E., Aktan E., Kamaraj I., “Anaokulu Eğitiminin Yaratıcılık ve Yaratıcı Problem Çözme Üzerine Etkisi”, MÜ. Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi, İstanbul, 1997, s.38

¹⁴ Oğuzkan, a.g.k., s.24

Tablo 1.1. Problem Çözme Tanımlarının Analizi

Bilişsel Unsurlar	Duygusal Unsurlar	Sosyal Unsurlar
Kişinin özgün çözüm yolları geliştirmesi	Hedefe ulaşmayı engelleme	Bireysel olarak sorunla başa çıkma
Temel düşünce süreçlerinin kullanılması	Çatışma ortaya çıkarma	Başkalarının çözüm yollarından örnek alma
Güçlüğün tanımlanması gösterebilmek	Çözüme kadar sabır gösterebilmek	Dış kaynakların neler olduğunu araştırma
Güçlüğü oluşturan / çözümü engelleyebilecek gerçeklerin ortaya konulması	İç kaynakları araştırma	Yeni yeteneklerin ortaya çıkması
İlgisiz bilgileri durumdan çıkarmak	Engelleri azaltarak gerginliği azaltma	İnsanlığın gelişimi için gerekli ihtiyaçları belirlemek
Uygun çözüm yolunun hangisi olduğuna karar vermek	İç dengeye kavuşma	
Uygun yanıtları geliştirmek	Yeni yollar deneyebilmek için risk	
Sürekli geliştirilmesi gereken yetenek	İrade gereksinimi	
Yeni yollar denemek		
Geçmiş deneyimlerden çıkarımlarda bulunmak		

Bu tablo aracılığıyla çeşitli uzmanların yukarıdaki verilen tanımları incelendiğinde problem çözmenin üç ayrı boyutu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi bilişsel boyuttur. Problemin birey tarafından anlaşılması, esas problemin ortaya konulması, gereksiz bilgilerin atılması, problemin unsurları üzerinde analiz yapılması, çözüm yollarının üretilmesi, çözümler sırasında hangi engellerin olabileceğini düşünüp mümkün tüm olasılıkları gözden geçirme, bilinen yollar veya yeni çözüm yollarını deneme ve en uygun çözüme mantık aracılığıyla karar verme gibi işlemler sırasıyla gerçekleştirilir. Bu süreç her denendiğinde fizyolojik anlamda da yeni sinir yolları oluştuğundan, düşünme becerisinin gelişmesine neden olmakta ve diğer yönüyle de her defasında daha ustaca ürünler ortaya çıkarabilmektedir.

Problem için her bir çözümü denemek, engellerin neler olabileceğini düşünmek işin bilişsel yönü olsa da kişinin sabırla bu süreci yaşayabilmesi gerekmektedir. Çünkü problem çözme, günlük aktiviteler bağlamındaki sosyal etkileşimlerde öğrenilen sosyal bir yetenektir.¹⁵ Çözüme ulaşıldığında organizmanın aldığı doyum iç dengenin tekrar sağlanmasına neden olmaktadır. Sosyal yönden problem çözmeye bakıldığında tanımlar “problemin bireysel ve öznel” olduğunu ifade etmektedir. Ancak bilinen bazı çözüm yollarını ararken başka kişilerin neler yaptığını ve daha önceki çözümleri aramak işin sosyal boyutudur. Uzman görüşü almak veya yazılı kaynaklara başvurmak gerektiğinde problem çözümü bireysel değil sosyal bir eylemdir. Bunun yanısıra problemi başarıyla çözen kişiler toplumu içinde yeni bir statü kazanırlar ve hatta liderlik konumuna bile yükseltilirler. Sonuçların bazen tüm insanlığın yararına olacak bir buluş olması veya savaşta bir komutanın verdiği isabetli karar ile bir ulusun özgürlüğüne kavuşması halinde problem çözme sonuçları sosyal bir nitelik taşır.

1.3.1. Problem Çözmenin Amaçları

Problem çözmenin amaçları aşağıdaki gibidir:¹⁶

- Rahatsızlığın nedeni olan sorunu belirlemede bireye yardım etmek,
- Bireyin güçlerini ve destek faktörlerini tanımasına yardım etmek,
- Bireye sorunlarını çözme için sistematik bir yol öğretmek,
- Bireye yaşamını kontrol edebileceği duygusunu kazandırmak,
- Bireyi gelecekte karşılaşılabileceği sorunları çözmesi için etkili yöntemlerle güçlendirmek ve buna hazırlamaktır.

¹⁵ Kumrular, Ö., Çocuklar Problem Çözüyor, Gendaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.15

¹⁶ Karabacak Ü., Şenturan L., Sabuncu N., v.d., “Sosyal Desteğin Hemodiyaliz Hastalarında Anksiyeteye Etkisi”, 14. Ulusal Böbrek Hastalıkları, Diyaliz ve Transplantasyon Hemşireliği Kongresi Bildiri Özet Kitabı, Antalya (Sözlü Bildiri), 2004, s. 128

1.3.2. Problem Çözmede Etkili Faktörler

Bir sorunun çözülmesi ya da çözülmemesi birçok değişkene bağlıdır. Sorunun kişinin yaşama uygunluğu, çözüm için ön bilgi ya da eğitime sahip olma derecesi, yeteneği, sağlığı, tutumu, çözümün kişiye getireceği yarar, kişilik özellikleri gibi faktörler sorun çözmede etkili olabilir, insanın farklı sorunları farklı kişilikleri ve farklı baş etme yolları vardır. Bu nedenle sorun çözmede farklı değişkenleri tanımlamak gerekir:

Bilişsel Stil: Bu alan, kavramsal düzey ya da bilişsel yetenek olarak adlandırılmakta ve biyolojik yapı ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Değerler: Kişinin değerleri, seçimleri, amaçları ve motivasyonu sorun çözme sürecinde önemli bir etkiye sahiptir.

Duygular: Kişilerarası sorunları çözmek için iyi planlar yapmayı engeller.

Kendine Değer Biçme: Kendine yönelik bütünsel değerlendirme, sorun çözme sürecini etkileyen diğer değişkenlerle ilişkilidir. Örneğin, kişinin kendisi hakkındaki olumlu veya olumsuz düşüncesi, sorunlara yaklaşma veya sorunlardan kaçınmasında etkili olur.

İçe - Dışa Dönüklük: İçe ya da dışa dönüklük genellikle bir kişilik özelliği olarak tanımlanır. İçe dönükler, çevredeki sorunları belirlemede, diğerleri tarafından açık bir şekilde görülen sorunları algılamada güçlük çekerler. Dışa dönükler ise, sorunları uygun şekilde kodlama ve farklı insanlardan aldıkları bilgileri birleştirmede sıkıntı yaşar.

Güdülenme: İnsanlar sorunları çözmek için güdülenmiş olmalıdır. Güdülenme, düşüncüyü yönlendirir. Böylece yalnızca sorunun amacına yönelik düşünceler üzerinde durulur.

Kuruluma Hazır Olma: Kurulumlar bir önceki yaşantı ya da yerleşmiş alışkanlıklar yoluyla oluşturulabilir ve sorunun başında bireyin düşüncelerini belli bir doğrultuda yönlendirerek düşüncenin yanlı olmasına yol açar.

Denetim Odağı: Denetim odağı kavramı bireyin inancı ile olayların nedensellik odağına ilişkin genelleştirilmiş beklentidir. Denetim odağı; kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları ya da şans kader talih ve güçlü kişiler gibi kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimidir.¹⁷

1.4. Problem Çözmede Farklı Modeller

1.4.1. Yaratıcı Problem Çözme Modeli

Hermann, beynin yapısı ve aynı zamanda da düşünme üzerine çalışmış bir uzmandır. Beyni fonksiyonel olarak dört kadrana ayırmıştır. A ve B kadransları sağ yarım kürede, C ve D kadransları da sol yarım kürede yer almaktadır. Her bölümün dili, değerleri ve bilme şekilleri vardır. Ona göre insanlar beyinlerinin her bölümünü aynı sıklıkla kullanmazlar. Herkesin, değişik şekilde baskınlıklar geliştirdiği, kendine özgü düşünme tercih modeli bulunmaktadır. Bu tercih yoluyla davranışlar da farklılaşır. İnsanlar bir problem çözme durumunda kendi baskın modlarını kullanmaktadır Hermann yaratıcı problem çözenin beynin tüm bölümlerinin ortak fonksiyonu olduğunu kabul eder. Her insanın genetik olarak öğrenme ve düşünme yetenek ve tercihleriyle doğduğunu ve dünyaya bu yetenek ve tercihlerle cevap verdiğini söylemekle birlikte, beyni sürekli olarak belli bir düşünme biçiminde kullanmanın o kadransların gelişmesini sağladığını da belirtmektedir.

Yaratıcı problem çözmede altı değişik zihinsel melekeye ihtiyaç vardır. Hermann bu altı melekeyi altı meslek grubu ile karakterize etmektedir. Bu meslek grupları hem farklı düşünce tiplerini hem de probleme farklı açılardan yaklaşmayı tanımlamak üzere kullanılmaktadır:¹⁸

Dedektif: Problemi tanımlamak için bulabildiği tüm bilgileri toplar.

Kaşif: Problemin tam olarak ne olduğunu ortaya koyar ve bulunduğu bağlam içinde problemi tüm yönleriyle ele alır.

Sanatçı: Alternatif bakış açıları ve özgün fikirler üretir.

¹⁷ Ulupınar S., "Hemşirelik Eğitiminin Öğrencilerin Sorun Çözme Becerilerine Etkisi", İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, İÜ Yayınları, İstanbul, 1997.

¹⁸ Özden Y., Öğrenme ve Öğretme, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1997, s.117

Mühendis: Fikirleri geliştirir. Ham fikirleri pratik ve uygulanabilir hale getirir.

Yargıç: Fikirleri yargılar ve en doğrusunu seçer.

Prodüktör. Çözümün uygulanması için taktik planlama geliştirir ve denemeler yapar.

1.4.2. Problem Çözme Yaklaşımı

Etkili problem çözme yöntemi problemin doğru tanımlanması, ilgili bilgilerin toplanması, çözüm seçeneklerinin belirlenmesi ve en uygun olan seçeneğin seçilerek uygulanması ile gerçekleşmektedir.¹⁹

J.Dewey öğrencide problem çözme sürecini beş aşamada açıklamıştır. İlk aşamada problemin çıktığı nokta anlaşılmaya çalışılır. Kişisel problemler yerine sınıftaki öğrencileri ilgilendiren ortak problemler farkına varılır. İkinci aşamada problem herkesçe anlaşılır biçimde tanımlanır. Problemin ana hatları açıkça belirlenir. Öğrencinin kişisel problemi engellenmişse de, kendince problemi tanır ve tüm öğrenciler problemi geniş bir görüş alanı ve nesnel bir yaklaşımla tanımlarlar. Üçüncü aşamada problemin çözümü için varsayımlar ortaya konur. Dördüncü aşamada en uygun varsayım belirlenerek denenir ve son aşama uygulama aşamasıdır.²⁰

1.4.3. Sınama-Yanıлма Yoluyla Problem Çözme

En çok başvurulan tekniklerden biridir. Eğer bilgi ve tecrübe eksikse, yeterli araştırma ve inceleme vakti yoksa, problem iyi tanımlanmamış, sınırlanmamış veya üzerinde fazla düşünülmemişse, bu teknikle çözülmeye çalışılır. Eğitsel değeri yoktur. Ancak, eğer bir probleme sınama-yanılma yoluyla çözüm aranacaksa, mümkün çözümler arasından en isabetlisini seçme yolu da öğretilmelidir.²¹

1.4.4. Tümevarım ve Tümdengelim Yoluyla Problem Çözme

¹⁹ Kuzgun, Y., Rehberlik ve Psikolojik Danışma, ÖSYM Yayınları, Ankara, 1992.

²⁰ Varış, F., Eğitim Bilimine Giriş, Alkım Yayınları, Konya, 1994, s.123

²¹ Ergün, M. ve Özdaş A., Öğretim İlke ve Yöntemleri, İstanbul 1997

Tümevarım adeta keşfetme yoluyla öğretimin metodudur. Tabiattaki birçok varlıklar ve olaylar dikkatli bir şekilde gözlemlenir. Bunlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar bulunur. Daha sonra benzerliklerden, "soyutlama" veya "genelleme" denilen tekniklerle genel kurala veya yasaya ulaşılır. Bunun için önce benzer olayları sistemli bir şekilde gözlem yolu öğretilmelidir. Sistemli gözlem sonuçları analiz ve sentez yoluyla yeni işlemlerden geçirilir. Bu işlemler sonucu, olaylar veya varlıklar arasındaki genel yasayı ortaya çıkartır. Çocuklara, hazır bilgiler vermek yerine bu şekilde keşfettirme çok daha doğru olacaktır. Hayat Bilgisi, Fen Bilgisi, Geometri, Dil Bilgisi gibi derslerde tümevarım metodu sıkça kullanılmaktadır. İlköğretim safhasında soyut kavramlar hazır olarak verilmeden önce, çocuklara uzun uzun örnekler vererek o kavrama ulaştırmak gerekir. Matematik, geometri, fizik, kimya, bir takım yüksek manevî kavramlar ancak bu yöntemle rahat öğretilir. Bugüne kadarki bilimsel bilgilerin çoğuna tümevarım tekniği ile ulaşılmıştır. Tümdengelim tekniğinin tersidir. Daha önceden ulaşılmış bazı genel yasalar veya kurallar, formüller çocuğa verilir ve bunu birçok tekil olaya uygulaması istenir. Herhangi bir olayın genel yasaya uygunluğu zihinsel olarak kontrol edilir. Öğretimde tümdengelim tekniği mümkün olduğunca geç kullanılmalıdır. Çünkü bu teknik tamamen soyut kavramlardan ve bilimsel yasa ve formüllerden hareket eder. Meselâ, üçgenin iç açılarının toplamının 180 derece olması kuralı genel bir kuraldır ve bütün üçgenleri kapsar. Bunun temeli olarak önce çocuğun kafasında soyut üçgen kavramını ve değişik aç kavramlarını yerleştirmelidir.

1.4.5. Psikoloji Açısından Problem Çözme

Gittikçe karmaşıklaşan toplum yapısı ve teknolojik gelişmeler, siyasi sosyal ve ekonomik krizler bireye gittikçe artan problemlerle karşılaşmaktadır. Dolayısıyla problem çözme psikolojide uzun yıllardır ilgi odağı olan önemli bir konudur. Yapılan birçok araştırmada problem çözme sürecine ilişkin bir çok kavram ortaya konulmuştur. Bu kavramlar değişik öğrenme yaklaşımlarından geleneksel yaklaşımlara ve son olarak ta bilgisayar simülasyonu ve matematiksel modellere ilişkin yaklaşımlara dek çeşitli özellikler içermektedir.

Jahoda, kişiler arası etkin problem çözme ve sosyal/duygusal uyum ilişkisine kuramsal yaklaşımı ilk getiren araştırmacılardan biridir. Jahoda psikolojik sağlığın, problemi

tanıma, kabul etme, olası çözümleri düşünme, karar verme ve harekete geçme gibi problem çözme aşamalarıyla ilişkisini vurgular.²²

Psikolojik danışmaya başvuran danışanların büyük bir bölümünün problem çözmeye yönelik eylemlerde güçlük çektikleri için bu yola başvurdıklarını öne sürer. Örneğin; danışmanın problemi çözebilecek bir planı olduğu halde bu planı uygulayabilecek sosyal becerileri olmadığından ya da aşırı kaygılı olmasından dolayı problemi çözmede başarısız olmasıdır. Bazen danışanlar problemi çözebilmede yeterince sebat etmezler ve problemlerini çözemedikleri için depresyona girerler. Burada sorun problemi çözebilmek için gösterdikleri çabayı yetersiz algılamalarıdır. Bu yüzden yapılması gereken, belirli başa çıkma güçlüklerini ve daha da genelleştirilebilecek başa çıkma sorunlarını belirleyip tanımlayabilmek için problem çözme süreci ile ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal etkinlikleri değerlendirmek olmalıdır.

Akademik araştırmalarda ve tanımlarda zihinsel yönü ağırlıklı olarak vurgulansa da problem çözme, ruhsal bir durumdur. Ruhsal duraksamalar içinde mücadeleye hazır olma. içten gelen duygusal ve zihinsel davranışların arkasındaki "niçin"leri bilinçli bir şekilde ortaya çıkarmaya istekli olma, en iyi ve kesin çözüm yolunu araştırma, problemin önemine uygun düşünme dikkat ve çabayı göstermede ve problemin hayat çevresindeki gerçek yerini aramada yeteri kadar akılcıca hareket etme durumudur. Aynı zamanda bireyin ruh sağlığının olumlu gelişimi, gündelik yaşam içinde karşılaştığı sosyal kişiler arası problemleri çözme yoluyla yakından ilişkilidir. Her ne kadar çocuklukta kullanılan eksik veya çarpıtılmış problem çözme becerilerinin, yetişkinlikte görülen psikopatolojilerdeki rolüne ilişkin kaynaklara ulaşılamasa da bu boyutun önemli olduğu düşünülmektedir. Gerek çocuğun sağlıklı ruhsal gelişimi, gerekse yetişkinlikte karşılaşılabileceği çeşitli bozukluklar açısından, problem çözme becerilerinin öğretilmesi önleyici bir yaklaşım olabilir.²³

²² Özusta, H.Ş., Türkiye Psikolojisi Yazıları, "Çocuklarda Problem Çözme Beceri Eğitimi", Türk Psikologlar Derneği, Sayı.1, Haziran, 1998, s.74

²³ Özusta, a.g.m., s.79

1.4.6. Eğitimsel Açıdan Problem Çözme

İnsanoğlunun öğrenmesi gereken şeyler sınırlı iken, okuldan okuma-yazma, aritmetik gibi temel bilgi ve becerilerin öğretilmesi beklenirdi. Zamanla okullaşma oranları yükseldi. Buna paralel olarak özellikle son yüzyıl içinde dünyadaki bilgi patlaması nedeni ile bireyin öğrenmesi gereken bilgi ve beceriler de arttı. Bunları okulun vermesi olanaksız hale geldi. Bu nedenle, okulda, öğrenciye bilgi edinme yolları, bilimsel yöntem ve bu yöntemlerle varılan bulgular ve sonuçları öğretilerek, problem çözme yollarını öğrenmeleri gerektiği savunulmaya başlandı.²⁴

Bu yeni eğilim öğrencilerin okulda problem çözme deneyimleri yaşamalarını Çünkü problem çözme, öğrencinin kendi yeteneklerini keşfederek gelişmesini ve ihtiyaçlarını karşılamasını kolaylaştırır. Problem çözme, düşünme, karar verme, çatışmayı çözme becerileri okuduğunu ya da dinlediğini yeniden dış dünyaya aktarmaktan daha karmaşık bir öğrenme biçimleridir. Öğrenciler, bu becerileri ancak, eğitimciler onları gerekli durumlarla yüzleştirirlerse öğrenebilirler. Karşılaştıkları güçlükler üzerinde başkalarının karar vermesini bekleyecekleri yerde, bu güçlükleri kendileri çözüm yolları arar, bilgilerini ve becerilerini kullanma fırsatı bulurlar. Demokratik ortamda yaşayan öğrenciler birlikte problem çözerken birbirlerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanır. Yeni sorunlara karşı yaratıcı olurlar. Bu nedenle eğitimin en önemli amaçlarından biri, öğrencilerin problem çözme becerilerini geliştirmektir.²⁵

Problem çözenin kendisi etkili bir öğrenme ve bireysel yetenekleri geliştirme yoludur. Çünkü dersane ve evresi, değişik problemlerin ifade edildiği, araştırıldığı ve çözüldüğü doğal laboratuvarlardır. Karşılaştığı güçlükleri çözüm yolları bulmak için teşvik edilen çocuk, mevcut problemin gerektirdiği şeyleri yapmaya çalışırken bilgisini, anlayışını, beceri ve ihtiyaçlarını da kullanacak bir fırsat bulmuş olur. Problem çözme, çocuğun iç ve dış kaynaklardan nasıl faydalanacağını öğrenmesine yarayan bir yoldur. Çocuklar bu süreci çözümlenmeye, uygulamaya, hissetmeye ve problemlerin çözümü için başvuracakları yöntemler üzerinde bilinçli olarak düşünmeye ihtiyaç duyarlar.²⁶

²⁴ Varış, F., Eğitim Bilimine Geçiş, Atlas Kitabevi, Konya, 1994, s.10

²⁵ Erden – Akman, a.g.k., s.215

²⁶ Oğuzkan, a.g.k., s.25-26

Problem çözme eğitim yoluyla çocuğun gelişmesini sağlamak yanında bir öğretim yöntemi olarak da kullanılır ve problem çözerek öğrenme becerisi kazanma anlamına gelir. Öğrenmeyi öğrenme olarak da adlandırılan, problem çözerek öğrenme şu temel ilkeler üzerine oturtulmuştur: Öğrencinin, öğretmen yardımıyla problemleri kendi kendine çözerek öğrenmesi, onun gelecekte kendi kendine öğrenme konusunda daha güçlü olmasını sağlar. Öğrenme sürecinde problem çözerken, kendi bilişsel, psiko-motor, duygusal kapasitesini deneyen ve kendi kendini değerlendiren öğrenci, kendisi için en etkili olan hatırlama ve kodlama-yeniden kodlama stratejilerini iyileştirir, özgün iş üretebilir. Bu yöntemin öğretime uygulanması üç aşamada gerçekleşir: Birinci aşamada, sorunla karşılaşılır ve problem tanımlanır. İkinci aşamada, problemin nasıl çözüleceği planlanır, gözden geçirilir, gerekiyorsa düzeltmeler yapılır. Üçüncü aşamada plan uygulanır ve devamındaki sorunlara hazırlanılır.

Problem çözme yöntemi, öğrenci merkezlidir, öğrencide ilgi ve güdülenmeyi artırır, daha kalıcı izli öğrenmeleri oluşturur; bilimsel yöntemi kullanmayı öğretir ve bilimsel tutum kazandırır. Problem çözmeye izlenen yollar tümevarım ve tümdengelimdir.²⁷

1.4.7. Örgüt Yönetimi Açısından Problem Çözme

Örgütler, işleyişi boyunca küçük büyük problemlerle karşı karşıya kalırlar. Bu problemler çözülmeyen amaçlarını gerçekleştirmezler ve planlanan düzeye ulaşamazlar. Problem denildiğinde aklımıza yalnız matematik alanındaki problemler gelmez. Yaşam bir dizi problemin çözümlerini gerektirir. Problem, bireyin varmak istediği amaca ulaşmasına ket vuran engeller var olduğu zaman ortaya çıkar. “Giderilmek istenen her güçlük bir problemdir. Güçlüğün giderilmek istenmesi için insanı fiziksel ya da düşünsel (zihinsel) yönden rahatsız etmesi (sezilmesi) gerekir. O halde problem, insanoğlunu rahatsız eden bir durumdur. Örneğin, hastalık, yorgunluk, anarşi, başarısızlık v.b. durumlar birer problemdir”²⁸.

²⁷ Demirel, Ö., Planlamadan Değerlendirmeye Öğrenme Sanatı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.65

²⁸ Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, 1992, s.51

Yöneticinin işi problem çözmektir; onun değeri bu işi ne kadar iyi yaptığıyla ölçülür Hastalık olmasaydı doktorlara, suç olmasaydı polisler gereksinim duyulmayacağı gibi, iş yaşamının gündelik malzemesi olan problemler olmasaydı yöneticilere de gerek olmazdı. Küçük bir işletmede problemler çok çabuk ortaya çıkar. İşlerin gecikmesi ya da çalışanların gerekli performansı göstermemeleri, kısa vadede mali sonuçlar doğurabilir ve zamanında önlem alınmadığında işletmenin sonunu getirir Zamanın daha bol olduğu büyük şirketlerde ise tek tek sorunların işletmenin bütünü üzerindeki etkisi daha küçüktür. Ne var ki sorunların üst üste gelen etkileri sonunda çok daha büyük bir felaketle sonuçlanır.²⁹

Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler yada bir başka yolla verilebilir. Kararlar uygulanmadıkça örgüt işleyemez. Yönetimsel karar verme, yöneticinin alternatifleri incelemesi ve bunlar arasında bilinçli bir seçme yapması eylemidir. Örgütlerde karar verenler bu kararlarını örgüt adına vermektedirler. Örgütlerde buldukları mevkinin görev ve sorumlulukları, onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını kaçınılmaz kılar.³⁰

İşletmede problem çözme yönteminin en çok kullanıldığı alan çatışım konularıdır. Çatışım durumunda çatışmanın esas sebepleri bulunarak onları tamamen ortadan kaldırmak amaçlanır. Burada çatışım taraflar yöneticiler tarafından yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde tartışılır. Çatışım tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde fazla durulur. Anlaşmazlık konularının tamamen giderilmesi için tartışmalar devam eder. Bu yöntem yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışımaların giderilmesi konusunda çok etkilidir. Ancak çatışım tarafların birbirinden farklı değer yargılarına sahip olmaları durumunda çözümün bulunması zorlaşır³¹, Bunun için yöneticinin kendisinin de problem çözümüne geniş bir açıdan bakması, problem çözümünde etkisi olan faktörleri iyi bilmesi ve özellikle kişiler arası problem durumlarında bireysel ve özgün faktörlerin önemli olduğunu kabul etmesi gerekir.

Yöneticiler için problem çözme, toplam kalite yönetimi açısından da önemlidir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sürekli iyileştirmeyi esas alan bir yönetim felsefesidir

²⁹ Şahinler, D., Sorun Çözme Teknikleri, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.10

³⁰ Onaran, O., Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, No. 321, 1971, s.73

³¹ Ertürk M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.233

TKY problemlerin bulunması, analizi ve giderilmesi için çoğu istatistik tabanlı birçok yöntem kullanır. TKY, problemlerin bulunup çözülmesinin yanında işlerin daha verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak yeni yöntem ve yenilikçi yaklaşımları da ödüllendirir.³² İşletmelerde problem çözme iş verimini arttırmak, zamanı ve iş gücünü etkin kullanmak, kaliteyi arttırmak gibi birçok yönetsel sürecin kilit noktalarında yer alır.

Örgütlerde problem çözme aşamaları hemen hemen aynıdır. Bu aşamalar sırasıyla: Problemin anlaşılması, probleme ilişkin bilgi toplanması, toplanan bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, seçeneklerin değerlendirilmesi, en uygun seçeneğin bulunması, uygulanması ve değerlendirilmesidir.³³

- 1. Problemin Anlaşılması:** Problemi tanımak, çözülecek problemin boyutlarının sınırını, nedenlerini, çözme zamanını ortaya koyup incelemeyi gerektirir. Problemin boyutlarını tanımak için, örgüt amaçlarının ne derece engellendiğini, sürecin ne derece aksadığını, örgütteki çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin ne derece bozulduğunu ortaya çıkartmak gerekmektedir. Bir problemin sınırı, bazen örgütü taşarak çevredeki sistemlere ulaşılabilir.³⁴ Yöneticinin asıl ustalığı problemin görünürdeki değil, gerçek nedenlerini bulabilmektir.
- 2. Probleme İlişkin Bilgi Toplanması:** Bu basamakta, genel olarak, sorunun nitelikleri, çeşitli yönleri araştırılır ve o konuda bilgi toplanır. Böylece, karar vermeye temel olacak bir takım “ön düşünceler” saptanır. Bu basamakta, konu ile ilgili yazılı ya da yazısız kaynaklardaki tüm bilgiler bir araya getirilir.³⁵ Son zamanlarda bilginin toplanma ve işlenmesinde otomasyon büyük bir rol oynamış ve insan emeğini de azaltmıştır. Bilgisayar vb. makineler besleme (feedback) ilkesini de gerçekleştirmiştir. Yöneticiye objektif ve doğru bilgi verme konusunda astlara büyük görevler düşmektedir.

³² Kapucu, S. – Baykaloğlu, A., T. Dereli, , “Toplam Kalite Uygulamalarında Kullanmak İçin Yenilikçi – Yaratıcı Problem Çözme Yaklaşımı: TRIZ” Mühendis Makine Dergisi, Ağustos, 2002, s.1

³³ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, Yayın No. 154. 1987, s.122

³⁴ Başaran, İ. E., Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982, s.103

³⁵ Binbaşoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, Binbaşoğlu Yayınları, Ankara, 1983, s.40

3. Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumu: Bilgilerin toplanması, gruplanması ve dökümü bir temizlenme sürecini gerektirir. Bu süreç, güvenilir bir yöntemle bağlanmalıdır. Çünkü alınan her karar, kısmen bu yöntem ve sürecin ürünü olacaktır. Bilgi gruplandırıldığı zaman, bu gruplardan her birinin problemin çözümü üzerine olan etkisi ayrı incelenmeli ve sonra bu etkilerin bir araya getirilmesine çalışılmalıdır.

4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi: İlk planda, birden fazla çözüm yolu kabul edilir. Çözüm yolları ararken yöneticiler, bazen yanılgılara düşebilirler. Yöneticileri bu yanılgılara götüren durumlar şöyle belirtilebilir: Problem için yeterli bilgilerin toplanmaması, problemin yeterince algılanıp kavranmaması, probleme kalıplaşmış çözümler aranması, akılcı çözümler yerine hissi olarak probleme yaklaşmasıdır.³⁶

Alternatiflerin fayda ve zararlarını birer birer tespit edip kuram ve uygulama açısından bir kıyaslamasını yapmak gerekir. Ayrıca yönetici, problemlere çözüm yolu ararken, konunun uzmanlarıyla ve aslarıyla görüşebilmelidir.

Herhangi bir sorunun çözümü için seçeneklerin bulunmaması çok enderdir. Yalnız bir seçeneğin olduğu ifade edilen durumlarda yönetici büyük bir ihtimalle başka yollar bulmak için kendisini sıkmamış ve seçenekler bulamamıştır. Bunu yapmadan da verdiği kararın imkanlar ölçüsünde en iyi karar olduğunun emin olmaz.

Karar vermede seçenekler hazır olarak bulunmaz. Onların aranması gerekebilir. Böylece seçeneklerin aranıp saptanması karar verme sürecinin önemli bir bölümünü oluşturur.³⁷

5. En Uygun Seçeneğin Bulunması: Önceki çözüm yollarından yada olasılıklardan her biri, ayrı ayrı zihin süzgecinden geçirilir. Bu sırada her bir çözüm yolu için gereken araç ve gereçler, para ve personel gibi “karar vermeyi etkileyen etkenler” dikkate alınarak her birinin yararlı ve sakıncalı tarafları üzerinde durulur. Çeşitli

³⁶ Başaran, a.g.k., s.55

³⁷ Güçlüol, K., Eğitim Yönetimde Karar ve Örnek Olaylar, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1985, s.47

çözüm yolları içinden sorunu en az, en kısa zamanda, en kolay ve en güvenilir biçimde çözecek olan yöntem yada yöntemler karar haline getirilir.³⁸

6. Kararı Uygulamak: Çözüm yolları arasında tercih yapılarak en uygun çözüm yolu belirlendikten sonra, kararın uygulanmasına geçilir. Uygulama aşaması, zaman bakımından uzun, koşulları bakımından karışık olursa, yeni gelişmeler ve alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip tamamlayıcı veya değiştirici yeni bazı kararlar vermek durumu ortaya çıkabilir. Ayrıca, sorumlu kişiler veya kurullar uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmek ve kararı zamanında ve en iyi biçimde uygulayabilmek için “uygulama kararları” almak zorunda kalabilirler.³⁹ Karar, uygulama aşamasında yazılı hale getirildikten sonra uygulanmak üzere alt basamaklara bildirilir.

7. Değerlendirme: Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Böylece, örgütlerin amaçlarına da yaklaşmış olur. Bu yargılar bir övme veya yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır. Zaten karar süreci bir uzlaştırma sürecidir.⁴⁰

Değerlendirme ne derece güvenilir, geçerli ve yeterli yapılabilmişse, uygulamanın geliştirilmesi de, o derece başarılı olur.

1.5. Eğitim Yönetiminde Problem Kavramı

Problem çözmeye bir alışkanlıktır, bu alışkanlığa sahip olmayan kişiler herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman kendi iç dünyalarına göre tepkide bulunurlar ve bu tepkiler genellikle daha yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Problemlerle karşılaşıldığında sıkça yapılan yanlışların başında, düşünmeden taşkınlıkla hareket etme gelmektedir. Problem karşısında başkalarının yönlendirmesi ile hareket etme de başka bir yanlıştır. Bir diğer yanlış ise, problemin kendi kendine ortadan kalkacağını bekleme ve çözümünü zamana bırakmadır.

³⁸ Binbaşıoğlu, a.g.k., s.41

³⁹ Gürsel, M., Okul Yönetimi, Mikro Yayınları, Konya, 1997, s.47

⁴⁰ Bursalıoğlu, a.g.k., s.134

Eğitimde problem çözmede yararlanılabilecek en mantıklı yol iletişimdir. İletilişim ve diyalog yeteneği yüksek okul yöneticileri ve öğretmenler eğitimde problem çözmede başarılı olurlar. Birçok öğretmen öğrencilere bir şeyi öğretmekten hoşlandıkları için öğretmenlik mesleğini seçmesine rağmen, araştırmalar öğretmenliğe yeni başlayan öğretmenlerin çoğunlukla öğrencileri kontrol etmede güçlüklerle karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Öğretmenin sınıf yönetiminde başarılı olabilmesi ve öğretimi etkili biçimde gerçekleştirebilmesi için, sınıf içi iletişimlerinin niteliği önem taşımaktadır. Öğretmenlerin sınıf içinde öğrencilerin psikolojik ve akademik beklentilerini dikkate alması ve o doğrultuda bir iletişim geliştirilmesi öğretmenler için bir sorun niteliği taşımaktadır.⁴¹ Çünkü öğretmenler sınıfa girdiklerinde gürültü yapan ve dersi dinlemeyen öğrencilerle uğraşmak yerine hemen derse başlamak isterler. Ama yine de zamanlarının büyük bir bölümünü disiplin sorunlarıyla geçirirler. Bunu nedeni disiplini ceza tehditleriyle, öğrenciyi azarlayarak ya da aşağılayarak sağlamaya çalışmalarıdır. Elbette bu olumlu sonuç vermez. Bu tip cezalandırmalar öğrenciyi geliştirmek yerine engeller. Böyle bir yöntem öğrencilerin psikolojik gereksinmelerini karşılamaktan çok uzaktır. Bu nedenle öğretmenin iyi bir sınıf yönetimi ve iletişim becerisine sahip olması gerekir.

Normalde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında genel olarak başvuru olan yaklaşımlar aşağıdadır:

1. Karşılaşılan sorunu geçmişte özölen soruna benzeterek aynı doğrultuda hareket etmeye yönelme,
2. Sorun karşısında bir ikilemede kalındığında doyurucu olmayan ama zorlayan iki özömden birini seçmeye yönelme
3. Bir açmazla karşı karşıya kalındığını kabullenerek mevcut yaklaşımları, görüşleri kökünden değiştirecek yeni amaçlar, süreçler, ilişkiler ve yönetim biçimleri bulmaya yönelme

⁴¹ Celep, C., "Orta Öğretim Öğrencilerinin Psikolojik ve Akademik Gereksinimlerini Karşılama ile Sınıf İçi Öğrenci Dönüşleri", Eğitim Araştırmaları, Sayı:9, Ankara, 2002

Yukarıdaki yönelmelerden birincisi kolay bir yaklaşım, ikincisi geçici bir çözüm ve üçüncüsü de başarılması zor, ama kurumların yaşamını uzatan bir yaklaşımdır.⁴² Sorun çözmeye üçüncü yaklaşımda olduğu gibi başlı başına önem vermek ve teknik bir süreç olarak ele almak gerekmektedir.

Eğitim yönetiminde problem çözmek için ele alınan sorunun ortaya çıkış nedenleri araştırılır ve tanımlanır. Sorun ne, nerede, niçin, ne zaman ve nasıl gibi sorularla açılıp irdelenir. Problemin ne ölçüde kendine özgü ve ne ölçüde genel olduğu belirlenir, ne kadar önemli olduğu ortaya konur. Sorun tanımlanırken neden ile belirti karıştırılmamalıdır. Sorun için yapılan tanımlama, başvurulacak çözüm yollarının ne olacağını büyük ölçüde etkiler. Sorunun tanımlanması sağlam verilere dayandırılmalıdır.

Öğrencilerin akademik başarıları ile psikolojik gereksinimlerinin karşılanması arasında bir bağ vardır. Eğitimde kalite ve yüksek düzeyde öğretimin sağlanabilmesi için öğrencilerin sorunlarının ortadan kaldırılmaya çalışılması gerekmektedir. Bunun için öğretmenin sınıf yönetimi, sınıf içi iletişim ve psikoloji konularında iyi yetişmiş olması gerekir. Öğretmenin öğrenci sorunlarını çözerken onlara ceza vermek ve aşağılamak yerine onlarla iyi bir iletişim kurarak problem davranışın nedenini bulması ve bu nedeni ortadan kaldırmaya çalışması gerekmektedir. Eğer problem kaynağından çözülürse tekrar etme olasılığı azalacaktır. Önemli olan okullarda ve sınıflarda ağırlıklı bireyler yetiştirmek ve öğretim amaçlarına ulaşmaktır. Bunu en iyi yolu ise öğretmenlerin öğrenciler ile sağlıklı iletişim kurmaları ve sorunlarıyla ilgilenmeleridir.

⁴² Başaran, İ. E., Örgütsel Davranışın Yönetimi, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, No:111. Ankara, 1982, s.104

BÖLÜM II

OKULLARDA EĞİTİM YÖNETİMİNDE YÖNETİCİNİN PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ

2.1. Okul Yöneticilerinin (Müdürlerin) Problem Çözme ve Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri

Çatışma, ilk bakışta şiddeti, yok etmeyi, barbarlığı çağırır. Ancak çatışma, iyi yönetildiğinde yeniliğe, gelişmeye, yaratıcılığa katkı sağlayan bir süreç olabilir.

Bu durumda okul yöneticisi okulda oluşan çatışma ortamlarından korkmamalıdır çünkü eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için onun dinamiğinden yararlanabilir. Çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiçbir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur.¹ Dolayısıyla okul yöneticisi okulda ortaya çıkan çatışma durumlarını okul için bir canlılık getirecek şekilde yönetmelidir

Okul Yöneticinin çatışma yönetebilmesi için dikkat etmesi gereken davranışlar aşağıdadır:

1. Yönetici, iyi bir iletişimden beklentisini açık ve net olarak tespit etmiş olmalıdır.
2. Yönetici, hedefe ulaşmaya kadar farklı iletişim biçimlerini denemelidir. Hedefe ulaşmada kullandığı iletişim biçimi yeterli değilse iletişim biçimini değiştirebilme esnekliğine sahip olmalıdır. Farklı ilişkilerde farklı iletişim biçimlerini kullanabilmelidir.
3. Yönetici, iyi bir iletişim için karşı tarafın tepkisini kestirebilme ve konuştuklarını işitebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

¹ Bursalıoğlu., Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994, s.209

4. İletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için taraflar arasında karşılıklı güven ortamı oluşturulmalıdır. Güven, karşısındakine değer verme ile kazanılan bir özelliktir. Dinleme, anlamaya çalışma ve gönderilen mesaja doğru anlam yükleme güven ile sağlanabilecektir.
5. Yönetici, karşısındakinin değerlerine saygı gösterdiği ve önem verdiği mesajını vermelidir.
6. Yönetici, etkili iletişim için ön yargılarından ve genelleme yapmadan sıyrılmalıdır.
7. Sağlıklı ve etkili ilişkiler kurma ve bu ilişkileri uzun süre koruyabilme dinleme yeteneğine bağlıdır. Yönetici, öğretmenleri ve alt yöneticileri dinleme sorumluluğu olduğunu unutmamalıdır.
8. Yönetici, karşısındaki dinlemeye hazır olmadıkça konuşmaya başlamalıdır. Karşısındaki cevabını hazır etmedikçe soru sorulmamalıdır.
9. Karşısındaki konuşurken sözü kesilmemelidir. Anlaşılmayan noktalara açıklık getirmek için sorular sorulmalıdır.
10. Yönetici, karşısındakinin mesajının olumlu veya olumsuz anlaşıldığını yansıtıcı dinleme ile bildirmelidir. Yansıtıcı dinleme, alınan mesajın doğru algılanıp algılanmadığını karşısındakine dönütler ile bildirmektir.
11. Yönetici, karşısındaki cevap vermek istediğinde mesajı doğru anladığından emin olmalıdır.
12. Yönetici, karşısındakini yargılayıcı sorular sormamalıdır.²

Ayrıca karar verme ve problem çözme etkinliği, kişileri zihinsel olarak da dinç tutar ve yeni problemlerle uğraşmaya hazır hale getirir. Cesaret kazandırır ve harekete geçilmesi için kişilere itici bir güç sağlar. Ancak, çoğu yönetici, bir problemle karşılaştığında, problemin getireceği yükün altında kalmak istemediğinden ya da çözemeyeceğinden, problemi ortaya çıkararak çözmek yerine yönetimlerinin kötü yanlarının ortaya çıkacağı

² Deniz, a.g.k., s.119-120

korkusu nedeniyle gizlemek veya görmezlikten gelmektedir. Mimarlık, avukatlık, doktorluk ve öğretmenlik vb. mesleklerde çalışanların problem çözme yeteneğine sahip olmaları gerektiği, yaygın bir görüştür ve bu mesleklerin yapılabilmesi için özel bir uzmanlık gerekir. Aynı şekilde yöneticilerin özellikle, eğitim yöneticilerinin problem çözme konusunda uzman olmaları zorunludur. Bu konuda, Leithwood ve arkadaşları (1989), eğitim yöneticilerinin görevleriyle ve etkinlikleriyle ilgili konularda problem çözme süreçlerini içeren geniş bir araştırma yapmışlardır. Leithwood ve Stager, deneyimli ve deneyimsiz okul müdürlerinin problem çözme becerilerini karşılaştırmışlar ve aralarındaki farkları şöyle sıralamışlardır:

Deneyimli okul müdürleri;

1. Problem çözme süreçlerini daha iyi düzenleyebilirler.
2. Problemlerle ilgili daha fazla bilgiye sahiptirler ve bu bilgileri daha iyi düzenleyebilirler. Bu bilgileri kullanma ve uygulamada oldukça başarılıdırlar.
3. Problemleri çözerken yüzeysel değil özünü anlamaya çalışırlar ve ana ilkeleri temele alırlar.
4. Eylem planlarıyla ve problem çözmeyle ilgili daha karmaşık, ayrıntılı amaçlara sahiptirler ve bunları tanımlayabilirler.
5. Başlangıçta strateji planlarına daha çok zaman ayırırlar; problemlerin çözümünde daha esnek planlar yaparlar ve değişik çözüm yaklaşımları kullanırlar.
6. Etkin problem çözümünde otomatikleşmişlerdir.
7. Görevle ilgili ve toplumsal konulardaki problemlerin çözümünde daha duyarlıdırlar.

Okul yöneticileri, etkili ve nesnel kararlar verebildikleri sürece başarılı olabilirler. Yöneticilerin pek çok farklı seçenekler arasından seçim yapması her durumda en iyi çözümü üretmesi, bunun için de problem çözme becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir. Eğitim örgütleri için çok önemli olan ve süreklilik gösteren problem çözme becerisinin yöneticilerde belirlenmesi, yöneticilere bu konuda sahip olmaları gereken niteliklerin kazandırılması açısından uygulamaya yönelik önemli yararlar sağlayabilir. İlgili literatür incelendiğinde bu konudaki çalışmaların çok sınırlı olduğu görülmektedir³.

³ Güçlü, N., "Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri", Milli eğitim Dergisi, Sayı:160, Güz 2003.

2.2. Eğitim Yönetiminde Yöneticinin Yaratıcılık Özellikleri

Yaratıcılık kavramının batı dillerindeki karşılığı "creativity"dir. Latince creare sözcüğünden gelir. Bu sözcük yaratmak, doğurmak, meydana getirmek anlamındadır. Yaratıcılık daima en fazla önem verilen konular arasında yer almaktadır. Yakın zamana kadar yaratıcılığın çok az sayıdaki insanlara özgü bir nitelik olduğu kabul edilmekteydi. Genel olarak "icat etmek, bulmak, yenilik oluşturmak, bilgi sınırlarını genişletmek, sorun ve konulara farklı açılardan yaklaşımlarda bulunmak" anlamına gelen yaratıcılığı düşünürler farklı şekilde tanımlamışlardır.

Fromm yaratıcılığı, "görebilme ve tepki gösterebilme yeteneği" olarak tanımlar. Ancak bu görme ve tepki göstermenin gerçekleşebilmesi için kişinin içsel olgunluğa ulaşması, diğer bir ifadeyle zihinsel ve psikolojik engelleyicilerden arınmış olması gerekir. Torrance ise yaratıcılığı "boşlukları, rahatsız edici ya da eksik öğeleri sezip, bunlar hakkında düşünceler geliştirmek, varsayımlar kurmak, bunları sınamak, sonuçları karşılaştırıp değiştirmek ve yeniden sınamak ve sonuçları iletmek süreci" olarak tanımlamıştır. Torrance göre bu sürecin her aşamasının temelini insan ihtiyaçları oluşturur.

Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatıyetini sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır. Okul dinamik bir çevredir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir.⁴

Yaratıcılık yeteneği sorunlara değişik gözle bakma yeteneğidir. Yaratıcılık sadece entelektüellerde veya sanatçılarda bulunan bir özellik değildir. Yaratıcılık bütün insanlarda bulunan ve geliştirilmesi gereken bir potansiyeldir. Bu potansiyel diğer bazı değişkenlerle örneğin zeka ile birleşerek önemli değişiklikler yapan bir güç halini alır.

⁴ Çelik, Vehbi. "Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu", Eğitim Yönetimi, Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995, s.51.

2.3. Okul Yönetiminde Yöneticinin İnsan İlişkileri

Sosyal bir sistem olan örgütün formal ve informal yanlarının dengeli bir biçimde çalıştırılması gerekir. Formal yan, örgütün yapı öğelerini kapsar ve formal iletişim yoluyla işler. Sistemin kurum boyutunu meydana getiren bu yanda, bireyden beklenen rol ve görevler bulunur. Buna karşılık, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işleyen informal yan, sistemin birey boyutunu yaratır ve bireyin kişilik ve gereksemelerini kapsar. Formal yanı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; informal yanı grup davranışı, bireyin gereksemeleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır.

Her okul bir açık sistemdir. Dış çevreyle karşılıklı bağlar kurar, ondan etkilenir ve bir ölçüde çevreyi etkiler. Okul girdilerini çevreden sağlar ve çıktılarını çevreye sunar. Bu özelliği ile okul açık bir sistem olarak çevrenin vazgeçilmez bir parçasıdır. Okulların başarısı, sadece kendi içinde alt sistemler arasında uyumlu ilişkilerin kurulmasıyla sağlanamaz. Aynı zamanda, dış çevreyi oluşturan diğer sistem-okul arasında uyumlu, sürekli ve düzenli ilişkilerin kurulması gerekir. Bu nedenle, halkla ilişkiler, örgütün çevresiyle planlı ve düzenli ilişkileri sağlayan süreç olarak değerlendirilmektedir.⁵ Bütün bunlar, günümüzde halkla ilişkilerin bir yönetim işlevi, süreci ile bir yönetim işlevi süreci ve bir yönetsel uzmanlık olarak örgüt yönetiminin bir parçası olmasını gerektirmektedir.⁶ Öyle ki, örgütlerde, örgütsel etkililiğin yüksek olduğunun görülmesi halinde, örgütlerin halkla ilişkilerinin niteliğinin iyi olduğu kabul edilmektedir.⁷

Halkla ilişkiler, genelde özel kesim kuruluşları ile anılmaktadır. Ancak, özel örgütler kadar, okul gibi kamusal kuruluşların da başarılı olabilmeleri çevre ile kurdukları iyi ilişkilere bağlıdır. Her kuruluş değişik kesimlerle kurduğu ilişkilerden belirli olumlu sonuçlar elde etmek ister. Zira, tek başına bir kesimle ilişki kurmak bir amaç değildir. Yine böyle bir ilişki, bir anlam ifade etmez. Bu ilişkide kurum yararına belirli sonuçlar elde etmek gerekir. Bir başka anlatımla, yığınların kazanılması amaçtır. Hedef ve yığınlardan beklenen destek ve yardım, ancak bundan sonra gerçekleşebilir. Destek ve güveni kazanılan gruplarla belirli amaca varmak daha kolay olabilir. Böylece, toplumun desteğini

⁵ Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa,1991, s.10-13

⁶ Uysal, B., Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler, TODAİ Yayını, Ankara, Cilt:59-60, Sayı:1, 1998, s.50

⁷ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.7

almış kamu örgütlerinin belirli sorunlarını daha az bir çaba ile çözebilme olanakları bulunabilir.

Örgütlerin çevreleri ile ilişkilerinde, destek sağlama işlevi gören halkla ilişkiler her tür örgütlerde uygulama alanı bulmaktadır. Halkla ilişkiler, her ülkede özel sektörden kamu sektörüne ve sivil toplum örgütlerine, hükümet düzeyinden merkezi ve yerel kurum ve kuruluşlara kadar tüm örgütlenmeler için, etkileşimde buldukları gruplarla ilişkilerin düzenlenmesinde uygulama alanı bulmaktadır.⁸ Eğitim sistemi de bu uygulama alanları içindedir. Eğitim sisteminde halkla ilişkiler, genel politikasına göre bir eğitim örgütünün toplum veya çevredeki yerini başarı ve başarısızlığını halka duyurmasıdır.⁹ Eğitim örgütleri içinde, okullar eğitim sisteminin doğrudan halkla etkileşimde bulunan boyutudur.¹⁰ Bunun anlamı, eğitim sisteminin başarısı, büyük ölçüde okul ve halkla ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Bu nedenle, okulun, halkla ilişkiler konusunda içinde bulunduğu toplumun ve özellikle ilişki içinde olduğu hedef kitlenin özlem ve özelliklerini tanımak ve bu arada okulun izlediği politika ve uygulamaları halka çok yönlü olarak çeşitli iletişim araçları kullanarak yansıtılmayı okul yönetiminin temel görevleri arasında sayması gerekir.¹¹ Okul çevrenin desteğini almak istiyorsa, Halkla ilişkilere önem vermelidir. Ancak, görünürde okul sisteminin en az yararlandığı güç, halkın desteğidir. Bu nedenle de çevrenin ekonomik, politik ve siyasi gücü karşısında, okulun özellikle yönetsel yapısı dayanıksız kalmaktadır. Oysaki yönetici, güçlükleri ancak, halkın desteği ile karşılayabilir, okulu savunabilir.¹² Ancak, halkın desteğini sağlamanın aracı olan halkla ilişkiler bizim eğitim düzenimizde anlaşılammıştır. Örneğin, merkez örgütü bu kavramı halkı memnun etmek yönünde yorumlamaktadır. Okul düzeyinde, birçok yönetici okul yöneticilerimiz ya halkın çok üstünde kalmışlar ve fildişi kulelerinden çıkamamışlar, veya çok altına inip rol ve statülerini kaybetmişlerdir. Bu konuda başarılı olmak isteyen okul yöneticisi önce halkla ilişkilerin eğitimdeki yerini ve önemini anlamalı ve benimsemelidir.¹³

Okul-halk ilişkilerinin amaçları açısından okul yöneticilerinin en önce bilmeleri gereken, bu sürecin örgütsel etkililiği sağlama işlevi olduğunu bilmeleridir. Toplumsal

⁸ Uysal, a.g.m., s.1

⁹ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982, s.191

¹⁰ Açıkalın, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994, s.142

¹¹ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.5

¹² Aslan, a.g.m., s.14

¹³ Bursalıoğlu, a.g.k., s.198

grupların ve isteklerinin yeterince öğrenilmesi ve çevreden edinilecek bilgilerin yönetimce değerlendirildikten sonra eyleme dönüştürülmesi gereği, halkla ilişkilerin örgütsel etkililik amacıyla kullanılmasını gerektirmiştir. Çünkü yönetimin yapısal ve görevsel aksaklıkları ve bunun çevre üzerindeki etkisi halkla ilişkiler aracılığıyla çalışılmaktadır. Diğer taraftan, halkla ilişkiler yönetiminde var olan bilgilerin halka sistemli bir biçimde iletilmesi yönetime geribildirim süreci ile girdi sağlamayı amaçlamaktadır.¹⁴

Okul halk ilişkilerde en önemli amaçlarından birisi, okul-çevre işbirliğinin geliştirilmesidir. Başka bir deyişle, planlı ve düzenli okul-çevre işbirliğinin amacı, okulun çevresindeki kişi, grup ve kurumların davranış ve düşüncelerinin okulun amaçları yönünde etkilemektedir. Bu etkileme sonucunda hedef kitlenin örgüte olan yakınlıklarının artması beklenmektedir. Eğer bu işbirliği, çağdaş halkla ilişkiler yaklaşımı ile uygun teknik ve yöntemlerle gerçekleştirilmemiş ise hedef kitlelerin okuldan uzaklaştığı görülecektir. Okulun gerekliliği ve yararlılığı çevre tarafından kabul görürse, okul yaşamının sürdüreceği ve gelişecektir. Bu düşünce ve yargı okul yönetiminde oluşturulup geliştirilmemiş ise, çevresinden kopuk, işlevselliğini yitirmiş biçimde yaşatılmaya çalışılacaktır.¹⁵ Bir başka açıdan, halkla ilişkilerin amacı, belirli bir örgüt ile onu çevreleyen toplumsal gruplar arasında, iyi niyete ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkiler kurup geliştirilmesi olarak değerlendirilebilir.

Yukarıda amaçları belirtilen halkla ilişkiler sürecinde, öncelikle, örgüt birtakım özelliklere sahip olmak durumundadır. Bu özelliklerin başında özellikle örgütün çalışanlarına karşı duyarlı olması gelir. Çalışanlar, örgüt kararlar, politika, uygulama ve sonuçlarından haberdar olmalıdırlar. Çünkü çalışanların yöneticilerine bağlı işlerinden, işyerlerinden ve amirlerinden memnun olan bir örgütün dışarıya yansıması (imajı) önemlidir.¹⁶ Halkla ilişkileri iyi olan bir okul; halkın gereksinme ve ilgilerini tanıyan, bunlara göre belirli bir politikalar saptayan bu politikaları planlı bir biçimde uygulayan ve hizmet ettiği halka karşı duyarlılık gösteren bir eğitim örgütüdür.¹⁷

¹⁴ Ertekin, Y., "Örgütsel Çatışma Yönetim Psikolojisi II", Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler - Yorumlar - Tartışmalar, Yayın No: 201, PÜİS Eğitim Yayınları, 1981, s.55

¹⁵ Açıkalın, a.g.k., s.145

¹⁶ Açıkalın, a.g.k., s.141

¹⁷ Bursalıoğlu, a.g.k., s.193

Halkla ilişkilerde, yönetim biçimi önem taşımaktadır. Okullarda, kapalı kapılar arkasında yönetim anlayışı, halkla ilişkiler sürecinde üretilip yayılan yanlış, eksik bilgi ve yönlendirmeler gerçek anlamda halkla ilişki kurma çabalarının en önemli engeli, zayıflatıcısı hatta yok edicisidir. Doğru bilgi her zaman halkın yönetime, kuruma olan bağlılığını ve desteğini artırır. Bir kurumda çalışanlar, kurumlarına ilişkin önemli kararlardan, uygulama ve sonuçlarından, bir bakıma kendilerini ve geleceklerini ilgilendiren bilgilerden yoksun iseler, bu kurumda halkla ilişkiler birimin yaydığı enformasyon, örgütün üyeleri tarafından desteklenmediği için, dar bir alanda zayıf ve etkisiz kalıp; amacına ulaşmadan kaybolup gider. Bu sonuç, halkla ilişkileri üstlenen birimde çalışanların emek ve güçlerinin kaybolup gitmesini de birlikte getirecektir.¹⁸

Halkla ilişkilerin örgütte örgütlenme biçimi de önemlidir. Halkla ilişkiler birimleri, aslında örgütlenme yönünden ilginç gelişmeler olarak değerlendirilebilir. Duyulan gereksinmelere ve çevredeki değişmelere göre çok farklı yapılanmaları bu birimlerde gözlemek, ulusal ve uluslararası deneylerden yararlanmak olasıdır. Bir örgütte halkla ilişkilerin, bir kişiye bir gruba veya örgüt dışında bir danışman kuruluşa verilebileceği gibi bunların karması bir yapıyla da örgütlenirilebilir. Örgütün sunduğu hizmete, içinde bulunan çevreye, bölgeye veya belli durumlarda halkla ilişkilerin işlevinin nasıl yerine getirebileceğine ilişkin özel bir takım yapılaşmalara da gidilebilir.¹⁹

Ancak, okulun kendine özgü özelliklerden dolayı, okul sisteminde bir halkla ilişkiler birimi kurulmasını ve ussal bir örgütlenme modeli önermek doğru değildir. Ancak, bu konuda okul yöneticilerine bir izlenim önerilebilir. Bu izlenimde, halkla ilişkiler konusunda okul yöneticilerinin duyarlılıkları artırılabilir. Halkla ilişkiler açısından duyarlılığı geliştirmenin yöntemlerinden biri, bu etkinliğin ilke, tekniklerini ve bu etkinliğin kullanma biçimlerini kazandırmaktır.²⁰

2.3.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı

Okul denilen örgüt içinde, üyelerin davranışı çeşitli bakımlardan incelenebilir. Sonra örgütün davranışı, yani okulun içinde olup biten olaylar gelir. Bir de çevre olayları,

¹⁸ Açıkalın, a.g.k., s.140-143

¹⁹ Ertekin, a.g.k., s.58

²⁰ Açıkalın, a.g.k., s.145

örneğin okulun çevresindeki değişimler sayılabilir. Son olarak bu üçü arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin incelenmesi gerekir. Bu üç gruptaki olayları kesin çizgilerle ayırmak olanaklı ve doğru değildir. Ancak, bu gruplardan biri, diğerlerinden ayrı olarak incelenebilir.²¹

Örgüt ortamı içindeki çeşitli durumları tanımak, sınıflamak ve bu durum değişikliklerini kapsayacak pratik bir felsefe geliştirmek gerekir. İnsan ilişkileri uygulamasına; üye, örgüt ve çevre gibi üç açıdan bakmak zorunda olan okul yöneticisinin, bu üç gruptan her birindeki durum-davranış ilişkilerini kurması gerekmektedir. Modern örgüt, üzerine kurulmuş bulunduğu ilkelerden dolayı, iç çelişmeleri kapsayabilir. Bu çelişmelerin yol açtığı çatışmalar, yöneticiden değil, durumdan doğmaktadır. Liderlik bakımından durum, sosyal baskılar ile kişisel gücün etkileşimi sonucunda meydana gelir. Liderlikle durum etkeni, yönetimde deneyimin önemini küçümsemektedir. Birbirine benzeyen iki durum ender olduğundan, yönetimde deneyimin transfer olanağı zayıftır. Durumu meydana getiren öğeler aralık, süre, frekans, sosyal yapı, statü, liderlik, sunu, istem, değerler ve korkutmadır. Durumu değiştiren etken ise süreçtir.

Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi; üyelerin işe zorlanması, yakından kontrol edilmesi ve ceza korkusu ile çalıştırılmasına bağlıdır. Çünkü sorumluluktan kaçmak ve güvence aramak eğiliminde olan insan, yönetilmeyi seçmektedir.²²

Okul yöneticisi, çevrede yöneten ve yönetilen sosyal örgütleri bilmelidir ki, her iki grubun birbirine uymasını sağlayabilsin. Kuşkusuz demokratik bir ortamda, çevre durumları sürekli olarak incelenir, elenir, değiştirilir veya yeniden kurulur. Bunları gerçekleştirmenin iki yolu, okul yöneticisinin davranışı ve hukuk düzenidir. Okul yöneticisinin sosyal bir çevrede çalıştığı ve yöneticinin sosyal olayları anlamadan içinde bulunduğu çevreyi anlayamayacağı, genellikle kabul edilmiş durumdadır. Baskı altında bulunan bir çevreyi yönetim problemi, bazı özendirici değişimleri gerektirir. Bu değişimlerin gerçekleşmesinde yönetimin yararlanacağı başlıca iki araç, eğitim ve iletişimidir.

²¹ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1995, s.138

²² Bursalıoğlu, a.g.k., s.138

2.3.2. Güdüleme (Motivasyon)

Güdüleme, bir ya da birçok insanı belli bir amaca doğru devamlı Şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanmaktadır.²³

Güdüleme davranıŐa enerji ve yön veren gleri kapsar. Bu gler temel gereksemelerden doğar. Güdüleme, bunların bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir.. Moral ise, bu çalışma esnasında o kişinin harcadığı çaba derecesini gösterir.

İnsan gereksinimleri, iki kümede toplanabilir. Birinci kümede biyolojik görevlere yarayan fizyolojik gereksinimler gelir. Bunlar sağlık ve hayatı srdrdğinden, insan eylemi için güçlü güdüleme olurlar, ikinci kümedeki gereksinimler sosyaldir. Bunlar kendini kabul ettirme, kendine sayęı, güvenlik, sosyal kabul, sevgi, arkadaşlık başarı ve benzeri gereksinimlerdir. Bütün bu gereksemeler birer güdüleme aracı sayılabilir, fakat insanı karŐılanmıŐ değil, karŐılanmamıŐ gereksemeleri güdüler. Gerçekte bir güdü, bireyi bir amaca yönelten bir koŐuldur. Bireyin içindeki ile dışındaki koşullar arasında bir etkileşim açısından bakıldığında, daha iyi görülebilir.

Okulların bu amaçlarını gerçekleŐtirmeleri öğretmenlerin bu doğrultuda çalıŐmalarını sağlamakla mümkün olabilir. ğretmenleri başarı ya da baŐarısızlıęa yönelten en önemli etkenin okul yöneticisi olduğu, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma bulgularına göre belirlenmiŐtir.²⁴

BaŐarana göre, yöneticilerin astlarına karşı tutumları çalışanların örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkindir. Ancak yetiŐkinlerin özelliği gereği, bir işi yapmaya gdlenmedike işi yapsa bile, istenen düzeyde başarı gösterememesidir. YetiŐkinlerin bu özelliğinden dolayı örgütlerde iş görenleri örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır.²⁵

²³ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s.388.

²⁴ Alı, M., "İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi", Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, Cilt:3, Sayı:2, 1997, s.16.

²⁵ Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Gl Yayınevi, Ankara, 1992, s.160-161.

Okullarda da görevli olan öğretmen ve yöneticilerde değişik eğitim kurumlarından gelmiş, yetenekleri, becerileri, iletişim kurabilme yeteneği, düşünceleri; ilgileri, branşları farklıdır. Bu nedenle öğretmenleri işe güdüleme sorumluluğunu üstlenen okul yöneticisinin değişik güdüleme yollarını bilerek kişiye ve karşılaşılan duruma etkili olabilecek güdüleme yollarını uygulaması gerekli olmaktadır. Bireyler günün büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Bu süre içinde çalışırken ya da boş zamanlarında çevresindeki kişilerle konuşur, ilişkiler, arkadaşlıklar kurar. Bu ilişkiler onu sosyal yönden doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü artırır. Takdir ve saygı ihtiyaçlarının giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir.²⁶

2.3.3. Grup Davranışı

Duygu, eylem ve ilişki grup davranışları grubun dışındaki çevre tarafından etkilenir ve bu çevreye dış sistem denilir. Buna karşılık, grup davranışının meydana getirdiği bir iç sistem vardır ki, duygu, eylem ve ilişki bu iç sistemin öğeleridir. Her iki sistem sürekli olarak değiştiğinden, bu değişme grubun sosyal sistem ve davranışının özelliğini yaratır. Grubun benimsenmesi olmadan, üyelerin kendi değerlerinden, grubun ortak değerleri için vazgeçecekleri beklenmemelidir. Grup dinamiği grubun bir özelliğidir ve grup üyelerinin duygularına dayalı karşılıklı psikolojik bağları kapsar. Okul yöneticisi grup dinamiğinin özelliklerini bilmeli, fakat kötüye kullanmaya kalkmamalı, grup bağlarını ve bu yolla birliğini güçlendirecek durumlar yaratmalıdır. Grup davranışı bakımından insan ilişkilerinde başarılı okul yöneticisi, grubun kendisini lider olarak görebilmesini sağlayan yöneticidir.²⁷

Yönetici davranışı; birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranıştır. Bu davranış, aslında bir liderlik sorunudur.²⁸ Yönetici-lider davranışının iki boyutu; yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Yapıyı kurmak; kendisi ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirtmek, örgütün kalıplarını, kanallarını ve prosedürlerini koymaktır. Anlayış boyutu ise; arkadaşlık, güvenme, saygı ve içtenliği (samimiyet) kapsar. Bunlar, liderin nitelikleri değil, belirli bir durumda çalışırken

²⁶ Tok, T., “Öğretmenlik Mesleğinin Öğretmenlerin Gereksinmelerini Karşılama Düzeyi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, Yıl:3, Sayı:2, 1997, s.254.

²⁷ Bursalıoğlu, a.g.k., s.143

²⁸ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1987, s.268

gösterdiği davranışlardır.²⁹ Sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile, yönetici davranışının grup davranışı olduğu anlaşılmış ve emretme yerini etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bırakmıştır.³⁰

Bir organizasyonun işleyişinin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir. Yani yöneticilik, insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır.³¹

Yönetim süreçleri içerisinde özel bir önem taşıyan, yönetimin merkezinde yer alan ve liderliğin özünde bulunan etkileme süreci, eğitim yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir. Yönetim bilimlerinde, örgüt üyelerinin amaçları gerçekleştirici yönde harekete geçirilmesi, bu yönde isteklendirilmesi, daha etkili bir biçimde hedefe yöneltilmesi işgörülerinin vurgulandığı görülmektedir. Yönetimin, işgörenlerin davranışları üzerinde, örgütsel amaçlar çerçevesinde belirleyici, değiştirici, düzeltici, iyileştirici yönde bazı yaptırımlarda bulunmayı öngördüğü söylenebilir. Bu işlevler, yöneticinin astları etkileyebilme yeterliğinde olmasını gerektirmektedir.³²

Okul yöneticisinin iki önemli görevi, etrafındaki grubun başarısı ve sürekliliğini sağlamaktır. Bunları yerine getirebilmesi, okul içindeki öğeler ile olan ilişkilerinin derecesine, okulun değer ve amaçlarını benimsemesine ve okul ile kendisinin bir bütünlük göstermesine bağlıdır.

Grup davranışı konusunda, gruba bağlılık kavramının incelenmesi gerekir. Araştırmalar bu kavramla üretim, iletişim, etki, baskı, çatışma eylemleri arasında dikkate değer bağlar bulmuştur.

2.3.4. Değişiklik-Yenilik

Yeni bir düzen kurmak girişimi, zor, tehlikeli ve başarısı kuşkulu bir eylemdir. Çünkü eski düzenden yararlananlar, yenilikçinin düşmanı olurlar. Yeni düzenden

²⁹ Bursalıoğlu, a.g.k., s.306

³⁰ Bursalıoğlu, a.g.k., s.311

³¹ Koçel,T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.382.

³² Aydın,M., Eğitim Yönetimi (DersNotları), İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara, 1986, s.21

yararlanacak olanlar da, bu yararlanma henüz kesinleşmediğinden, yemliği içtenlikle savunmazlar. Bu aldırmazlığın iki nedeni vardır: Kanunları kendi yararına işletebilen birinci grubun kendilerine karşı çıkması olasılığı ve yeni bir şey denenmeden ona inanmayan halkın kuşkusu. Böylece yenilikçi, kendisine saldıran düşmanları ile onu yarım ağızla savunan dostları arasında büyük tehlikelere düşer.³³

Değişme veya değiştirme eyleminin dinamik öğeleri kültür, toplum, psikoloji ve ekonomidir. Değişikliği zorlaştıran kültürel engeller, gelenek, kadercilik, gurur, tevazu gibi değer ve tutumlardır. Sosyal engeller arasında, grup birliği, sürtüşme ve çatışma, yetkinin kaynağı ve sosyal yapı özellikleri gibi sorunlar gelir. Farklı görüş ve anlayışlar, iletişim problemleri, öğrenme güçlükleri ve psikolojik engeller yaratır. Yukarıdakiler ile sıkı ilişkileri olan ekonomik etkenler, planlı değişiklik üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Örgüt ortamı içinde değişiklik yapabilmenin çeşitli koşulları vardır. Her şeyden önce, değişikliğin bir gerekmeden doğması gerekir. Zaten ancak böyle olursa, yapılacak değişiklik örgüt ile üyelerinin değerlerine aykırı düşmeyecektir. Bu ortak amaç ve yüklenmeden sonra, liderlik ve uzmanlık görevlerinin sağlanması gerekir. Bunlardan birincisi güvenlik ve işbirliği, ikincisi model ve teknik bilgi yoluyla değişikliği kolaylaştıracaktır.

Okulunda değişiklik yapmak ve kontrol etmek kararında olan yöneticinin, aşağıdaki gerçekleri hatırlaması gerekir:

- Değişme zaman, emek ve yönetim bakımlarından pahalıya mal olabilir.
- Değişikliğin yapılacağı örgütteki formal liderlerin beklentileri, değişikliği destekleyici olmalıdır.
- Değişmeden doğacak olan prestij, örgütün bütün üyelerine mal edilmelidir.
- Değişmeyi gerçekleştirecek en etkili araç iletişimdir.
- Değişmenin ömrü, bundan etkilenenlerin doyumuna dayanır.
- Değişme yeni yönetim becerileri gerektirir.
- Değişme süreci değerlendirme eylemleri ile korunur.
- Etkili bir değişimin gerçekleşmesi için başta gelen koşullar lider, bilgi, personel, ortam, güvenlik ve modeldir.

³³ Bursalıoğlu Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1995, s.147

Son yıllarda, değişme terimi yerine, daha çok dikkat çekici olan yenilik terimi kullanılmaya başlanmıştır. Bu anlamda yenilik, önceden tasarlanmış belirli bir değişmedir.

Eğitim sisteminde yenilik, sistemin en stratejik parçası olan okulda başlamalıdır. Diğer bir deyişle, sistem merkezinden okula, okuldan çevresine yeni bir giriş olmadıkça, eğitim sisteminde yenilik-bugünkü terimi ile reform-yapıldığını savunmak güçtür. Sistemde bu tür yeniliğin sağlanması ise, yönetici kadronun sistem perspektifi kazanması ile olanaklıdır. Yeniliğin yayılması konusunda A.B.D.'de yapılan bir araştırma, okullar sisteminde karar yetkisi olan bölge eğitim müdürlerinin, okulları yenilemede önemli rol oynadığını ortaya çıkarmıştır.

Her sistemde olduğu gibi, eğitim sisteminde de, yeniliği uygulamanın başarı veya başarısızlığı; sosyal bilimcilere göre, sistemdeki üyelerin yeniliğe direnme derecesine bağlıdır.³⁴ Sistemde yenilik düşünen yönetici kadro, yeniliği planlama kararlarına uygulayıcıların da katılması olanağını yaratmalıdır.

Okulda yeniliğin uygulanmasını engelleyen etkenler sırasıyla üyelerin uygulanacak yenilik konusunda yeter derecede aydınlanmamış olması, üyelerin planlanan yeniliği uygulayacak güçte olmayışı, yeniliğin uygulanmasını sağlayacak araç ve gereçlerin yokluğu, sistemdeki koşulların, uygulanması düşünülen yeniliğe ters düşmesi ve böyle sürmesi, yönetici kadronun etkisidir.

2.3.5. Çatışma

Çağdaş örgüt kuramcılarının, etkili örgütü tanımlarken kullandıkları benzetmelerden biri, çalışanların kendilerini büyük bir ailenin bireyleri olarak algılamaları duygusunun varlığıdır. Böylece örgütteki otorite, rol bağlılık, yetki, itaat ve benzeri öğelerin tanımlanması ve açıklanması, ailenin bütünlüğü ve bireyleri arasındaki sıcak ilişkilerle örneklenerek daha somut biçimde açıklanıp tanımlanabilmektedir. Ancak, örgüt bir aile, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler de aile içi ilişkiler düzeyinde tasarlandığı zaman bile çatışma olgusundan kurtulmak olası değildir.³⁵

³⁴ Bursalıoğlu, a.g.k., s.154

³⁵ Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği, Personel Geliştirme Hizmetleri Yayınları, No:10, Ankara, 1995, s.102

Çatışmalar, çoğunlukla aşağıdaki etkenlerden kaynaklanmaktadır:

1. Bireylerin veya grupların başkalarının yanlışlarını ispatlamaya ve sürekli eleştirmeye yönelmeleri, karşı tarafın savunma ile tepki vermesine ve böylece çatışmanın başlamasına neden olmaktadır. Bu biçimdeki olumsuz tutum, grubun üretkenliğini ve verimliliğini düşürmektedir. Yöneticiler, insanların doğru olanı yapma yönünde tercih kullanacaklarını ve her insanın bir egosunun olduğunu unutmamalıdır.
2. Genellikle yöneticiler tartışmalı bir konuyu yazılı bir duyuna ile açıklığa kavuşturmayı tercih etmektedir. Ancak kelimelerin anlamlarının net olmadığı ve iletiyi alan kişilerin yorum yapabileceği düşünüldüğünde, yazılı açıklamalar da tam olarak anlaşılacaktır. Yazılı açıklama, tartışmalı duruma açıklık getirmekten çok kışkırtıcı nitelik kazanabilmektedir. Bu nedenle çatışmaların ortaya çıkmasını engellemenin en iyi yolu yüz yüze iletişimidir.
3. Bireylerin başkaları ile çatışmalarının kaynağı, genellikle kendi egosundaki duyumsuzluktur. Bazen bireylerin çalışmalarında ve ilişkilerinde verimlilikten daha çok başkalarının kendi hakkında neler düşündüğü önem taşımaktadır. Bireylerin enerjisi sınırlı olduğu için egonun doyumunu için yoğunlaşma iş verimliliğini ve üretkenliği düşürecektir. Kurumlarda çatışmaların en önemli kaynaklarından biri de egonun (benliğin) insanları kontrol etmesidir.

Çatışmalar, çoğu kez taraflar arasındaki görüş farklılıklarından değil, egoların tatminindeki uyumsuzlıklardan kaynaklanmaktadır. Yöneticinin benliklerin farkında olması ve davranışlarını kontrol etmesi çatışmanın yıkıcı etkilerini azaltacaktır.

4. Çatışma, tarafların ön yargılarından da kaynaklanabilmektedir. Örneğin, yöneticilerde öğretmenlerin derslere geç girdikleri veya işleri zamanında yapmadıklarına ilişkin ön yargı oluşabilmektedir. Böyle bir ön yargıya sahip yönetici, öğretmenlerin problemlerini dile getirmelerini işten kaçma bahanesi olarak yorumlayacaktır. Ön yargılara dayanan yanlış anlamaların artması, yönetici ile öğretmenler arasında çatışmaların oluşmasına neden olacaktır.

5. Çatışma, bir problemin çözümüne ilişkin bilgilerin yetersizliğinden, yanlışlığından veya bilgilerin değerlendirilmesinde farklı yorumlar yapılmasından kaynaklanır.
6. Bireylerin veya grupların birbirleri ile rekabet halinde olması çatışmaya neden olabilmektedir. Kurumda alanların ve sorumlulukların tanımlanmamış olması rekabeti daha da artıracaktır. Bireylerin arasındaki güç dengesizliği ve kaynakların dağılımındaki eşitsizlik çatışmaya neden oluşturmaktadır.
7. Kurumlarda çatışmalar hedeflere, meslekî değer yargılarına ve inanışlara bağlı oluşabilmektedir. Hedeflere manevî değer verilmesi durumunda hedeflere bağlılık artmaktadır. Bireyler veya gruplar faaliyetlerini hedefleri ile bütünleştirmektedir. Çatışan taraflar arasında hedeflerde birliktelik sağlansa bile hedeflere ulaşmada yapılacak etkinliklerdeki farklılık çatışmalara neden olmaktadır.
8. Yöneticisinden yeterince geri bildirim alamayan öğretmenler ve alt yöneticilerde motivasyon azalacaktır. Motivasyonun azalması işlere karşı isteksizliği doğuracaktır. İş veriminin düşmesi yöneticiler ile çalışanlar arasında çatışmaya neden olacaktır.
9. Çalışma grupları arasındaki iletişim kopukluğu, belirsizlikler ve iyi tanımlanmamış beklentiler çatışmalara neden olabilmektedir.
10. Kurumlarda kararlara katılım arttıkça genel olarak çatışmalarda da artış eğilimi görülmektedir.³⁶

2.3.6. Katılma

Katılma fırsat ve eylemini savunanlar, onu yönetimin bütün problemlerini çözen sihirli bir değnek olarak gösterme çabasındadır. Karşı olanlar ise, onu yönetimi devirmek girişimi gibi görürler. Katılmanın etkili olarak kullanılması için, yönetimin şu üç görüşü benimsemesi gerekir: alt basamakların yönetim gücüne güvenme, karar sürecinde bunların gerekli olacağını kabul etme, kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınma. Katılanların

³⁶ Deniz, A., Eğitim Yöneticilerine Öneriler, Zambak Yayınları, İstanbul, 2004, s.97-98

kişiliğini güçlendirmesi, yaşantı ve yetişmelerini sağlaması, birleşme için bir güdüleme olması katılmanın başlıca yararlarını oluşturur. Okul yöneticisi katılma ilkesini daha çok benimsemek ve uygulamak zorundadır, çünkü informal yanı ve grupları güçlü olan okulun işleminde, işbirliğinin önemli yeri vardır. İşbirliği ise, katılma sayesinde gerçekleşen bir eylemdir. Katılma, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır. Bu yüzden, katılmayı bir istek gösterme veya alma eylemi olarak görmek yanlıştır.³⁷

Bir okulu demokratik yapan ön koşullardan biri de okulda katılımın sağlanmasıdır. Katılım daha çok okulda alınacak “kararlara katılım” şeklinde yorumlanabilir. Okullarda katılımı gerekenler “öğretmenler”, “öğrenciler” ve “aileler” dir. Bir kararın etkileyeceği belirtilen birey ya da gruplar, kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamasına da o kadar çok katılırlar. Karara katılımın sağlanmadığı durumlarda ise, kararın uygulanmasına karşı çıkma olasılıkları artar. Okul ortamında katılma beraberinde işbirliğini de getirdiği için gereklidir.³⁸

Öğretmenlerin karar süreçlerine katılmaları, okullarda demokratik yönetim biçiminin gelişmesine de katkıda bulunabilir. Aynı zamanda öğretmenlerin okullarını daha fazla sahiplenmelerini ve iş doyumunu elde etmelerini sağlayacak, düzenlemelerin yapılması da gerekmektedir. Eğer öğretmenlerin yeniliğe katkıda bulunmaları için becerileri kısıtlı ve hemen yetiştirilmeleri de imkânsız ise, karara katılım sınırlandırılabilir. Beceri eksikliğinden karara katılımın etkinliği kısıtlandığında, toplu olarak herkesi işe dahil etmek, yoğun ve düzenli iletişimi gerektirir.³⁹

Katılım terimiyle kastedilen, yeni danışma mekanizmaların kurulması, eskisine göre pek değişmemiş karar ve denetim yapıları içinde yeni iletişim düzenlemeleri değil, tamamen yeni karar alma biçimlerinin kurulup geliştirilmesi ve bu kararlar için gereken bilgilenme sürecidir.⁴⁰

³⁷ Bursalıoğlu, a.g.k., s.161

³⁸ Kepenekçi Y., “Demokratik Okul”, Eğitim Araştırmaları Sayı: 11, 2003, s.47

³⁹ Savaşer, T., Kurumsal Değişimi Başarmak, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.17.

⁴⁰ Uysal M., “Eğitimde Demokratikleşme”, Eğitim Yönetimi ve Üniversitelerde Demokratik Yapılanma, Sempozyum, Eğitim-Sen Yayınları, 2003, s.21

2.3.7. Moral

Örgüt üyelerinin işlerinde gösterdikleri çabayı sağlayan güdülemenin düzeyi, bir bakıma morali yansıtır. Moral aynı zamanda, örgütün amaçları ile üyelerin gereksemeleri arasındaki denge veya dengesizliğin göstergesidir.

Eğitim yöneticisinin liderlik niteliklerine sahip olmaması, önce yöneticinin sonra da kurumun başarısız olmasına neden olacaktır. Yöneticinin liderlik özelliklerini taşıması ile birlikte kurum çalışanlarına sergilediği davranışlar da motivasyon sürecinde etkili olmaktadır. Yöneticiler, hangi motivasyon yönteminin hangi çalışan için uygun olduğunu belirlemesi gerekmektedir.⁴¹

Moralin öğeleri genellikle kişiseldir, kendisi de bağımlıdır. Aynı zamanda, birey morali, grup morali, iş morali, örgüt morali gibi değişik moral türleri, bu ölçüyü zorlaştırmaktadır. Okul ortamı içinde moralin ölçülmesi daha zor bir girişimdir, çünkü bu ortamdaki moral etkenleri, sanayideki kadar elle tutulur ve gözle görülür değildir. Ancak bu etkenlerin başında serbest, hayırsever, sert, demokrat gibi değişik yönetici tiplerinin değişik davranışları gerekmektedir.⁴²

Morali yaratan ve onun tanınmasına yarayan etkenlerden bazıları şunlardır:

1. Yöneticinin tutum ve davranışı: Bu daha çok aşağıdaki dört grupta gösterilen yönetici tipleri ile ilgilidir.

- Serbest yönetici, astlarını aşırı serbest bırakır; Böyle olunca, örgüt amaçlarından uzaklaşır, yönetici liderlik niteliğini ve etrafındakilerin güvenini kaybeder. Bunun sonucunda hem moral, hem de verim düşük olur.
- Hayırsever yönetici, her şeyi kişisel olarak değerlendiren, başarı veya başarısızlığı kendi ölçülerine vuran, hoşgören ve babacan olan tiptir. Bu tutum morali yükseltebilir fakat verim düşük kalacaktır.

⁴¹ Deniz, a.g.k., s.130-131

⁴² Bursalıoğlu, a.g.k., s.165

- Sert yönetici, sıkı emir verir, yakından ve sık sık gözcülük eder, ara sıra da baskı yapabilir. Bu tutum morali yükseltebilir fakat verim düşük kalacaktır.
- Demokrat yönetici, karar sürecinde astlarına, katılma olanağı verir ve işbirliğini önerir. Objektif ve rasyonel model ve yöntemler izlemeye çalışır. Bu tutum, hem morali, hem de verimi yükseltecektir.

2. Örgütteki informal iletişim derecesi ve kalıpları,
3. Klikleşmeler ve üyeler arasında çözülme,
4. Örgüt amaçlarının gerçekleşme, üye gereksemelerinin karşılanma derecesi,
5. Problem üyelerin sayısı ve tipleri,
6. Örgüt içindeki gizli ve açık çatışmalar,
7. Öğrencilerin başarı durumları,
8. Çevrenin öğretmenler üzerindeki baskıları,

2.4. Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Lider ile lider olmayanların karşılaştırılmasından çok, lider özellikleri ve etkili liderlik davranışları arasındaki ilişki karşılaştırılmıştır. Bu yaklaşımda bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Her şeyden önce lider etkililiğini belirlemek güçtür. Diğer yandan grup üyesi olarak liderin hangi grupta etkili olup olmadığını belirleme konusunda, araştırmacılar arasında bir fikir birliği sağlanamamıştır.⁴³

Okul ve eğitim yöneticilerinde bulunması gereken nitelikler oldukça fazladır. Bu nitelikler;⁴⁴

- Mevkinin verdiği kudret yerine geniş bilgi ve yeterli bir coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- Herkese eşit ve anlayışlı davranır.
- Örgütü ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerin dışına çıkarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün politikasını iyi saptar.

⁴³ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.10

⁴⁴ Ilgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.85-86

- Çevresindeki kimselerle, öğrencilerle hatta basın ve yurttaşlarla iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
- Yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- Bir öneriyi savunabilir, ya da bir öneriye yapılacak itirazları dikkatlice yanıtlayabilir,
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya teşvik eder.
- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- Eğitime inanır ve öğrencilerin yararına olmasını her şeyin üstünde tutar.
- Tutum ve giyimine özen gösterir.
- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
- Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Okullarımızı; eğitim politikalarına, yasalara, kalkınma planlarına, yıllık programlara, eğitim genel ve özel amaçlarına ve derecesine göre Milli Eğitim Müdürlüğüne ya da doğrudan doğruya bakanlığa karşı sorumlu olan okul yöneticilerinin eğitim ve yönetimle ilgili yeterli bilgi, beceri ve niteliklere sahip olması gereklidir.

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluklar alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Yönetici, gücünü sadece

sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır.⁴⁵

Açıkalın'a göre (1998) okul yöneticisinde olması gereken genel nitelikler şunlardır;

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış, yöneticidir.⁴⁶

2.5. Yönetici Davranış Biçimleri

Yöneticinin en çok gerek duyduğu, fakat en çok gösterebildiği davranıştır. Buna rağmen, açık davranışın işlek bir tanımı yapılmamaktadır. Çünkü bu gösterenler ile onları gözleyen bir kişinin izlenimleri farklı olmaktadır. Davranış açıklığı, birbiriyle bağımlı üç kavrama ilişkin olarak incelenmelidir. Bunların birincisi, kenarda (marjinal) insan sorunudur. Böyle insanlar aşırı uyum gösterirler ve eğitimcilerde genellikle bu davranış biçimini gösteren kimselerdir. İkincisi; değişik kültürler içinde insanın insana olan ilişkisidir. Örneğin memleketin dışında bulunan bir kişinin, ya da bir kimsenin davranışı daha açık olmaktadır. Sonuncusu klinik bunalımdır ki, kapalı davranışın sonucu ve göstergesidir. Diğer bir deyişle, kapalı davranış yöneticide kimlik bunalımı başlatır ve sürdürür.⁴⁷

Yükselme olasılığı fazla yönetici, kuralları olasılıktan öncesine oranla daha sıkı izler ve uygular. Bu geçireceği kimseyi aramaya başlar. Astından birine örgüt hakkında fazla bilgi vermesi, bu seçimi yaptığına işarettir. Merkez örgütünde üstlerin kuralları sıkılaştırması, özellikle bakan değiştirmesinde görülür. Yeni bir bakan geldiğinde, makamı

⁴⁵ Erdoğan, İ., Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul,1996, s.94

⁴⁶ Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1998, s.6

⁴⁷ Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Yapı ve Uygulama, Pegem Yayınları, Ankara, 1991, s.199

koruma endişesi yöneticilerin temposunu andırmakta, bakan eskidikçe tempo düşmektedir.⁴⁸

Üst teknik bakımdan kendisini yeterli bulmadığı sorunlar üzerinde karar vermekten kaçınır ve böylece bilgisizliği saklanmış olur.

2.6. Okul Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar

Okul yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisi insan ve insan gücü dışındaki kaynakları sağlamak ve yönetmekle görevlidir. Yönetici yönetim görevini yerine getirirken öncelikle başında bulunduğu kurumun başarısını düşünmek ve gerçekleştirmek zorundadır. Okul yöneticisi okulu amaçlarına ulaştırmak için bazı hususlara dikkat etmelidir. Bu hususlar genel olarak şöyle sıralanabilir:

- Okul yöneticisi okulun gerçekleştirmek istediği şeyler hakkında tam bir bilgi sahibi olmalıdır.
- Okul yöneticisi okulun yönetilmesinde mevzuata ve okulun bulunduğu yerlerdeki benimsenmiş yazılı olmayan kurallara uymalıdır.
- Okulun yönetiminde rol oynayan iç ve dış öğeler hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu öğelerin özelliklerine göre davranışlarını şekillendirmelidir.
- Okulunu kişisel çıkarları için kullanmak isteyenlere karşı dikkatli olmalı, korumalıdır.
- Okulun başarı durumunu, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer personelin performansını sürekli gözlemeli, değerlendirmeli ve bu yönde gerekli önlemleri almalıdır.
- Okul yöneticisi kişisel çıkar sağlayacak şeylerden ve davranışlardan uzak durmalıdır.
- Okulun başarısı için bütün imkanları zorlamalı, güçlükler karşısında yılmamalıdır.
- Okul yöneticisi yapılması gereken şeyi yerinde ve zamanında yapmalı, ertelememen, gözardı etmemelidir.⁴⁹

⁴⁸ Bursalıoğlu, a.g.k., s.200

⁴⁹ Ilgar, a.g.k., s.84-85

Okul müdürü amatör yöneticilikten profesyonel yöneticiliğe (işini zevk için değil zevkle yapmaya) geçişi süratle tamamlamalıdır. Bunun ilk ve en önemli şartı da çağdaş okul ve yönetim anlayışını bilmek ve bu yönde uygulamalar yapmaktır.

2.7. Okul Ortamında Çatışmaya Yol Açan Nedenler

Bilgi birikiminin her geçen gün hızla arttığı, uzmanlaşmanın önem kazandığı gelişmiş toplumlarda bireylerin belli amaçlar doğrultusunda belli bir plan program çerçevesinde istedik yönde eğitilmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Elbette her kurum veya örgüt gibi okullarında varoluş nedenleri bulunmaktadır. Plan ve programlar çerçevesinde bütün bu bilgi beceri ve faaliyetler, konu uzmanı öğretmenler tarafından kontrollü bir ortam olan okullarda gerçekleştirilmektedir.⁵⁰

Eğitim öğretim faaliyetlerinde girdi olarak öğrenci yada insan faktörünün olduğu düşünüldüğünde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası tartışmalarının ve çatışmaların olması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bireysel farklılıklara bağlı olarak her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih vs. noktalarından farklı görüşleri benimseyip savunacaktır. Bu da bireyler arası çatışmalara neden olabilecek en önemli noktalar denilebilir.

Kaldı ki bu çatışma sadece insanlara has bir olgu değildir. Diğer canlıların yaşam mücadeleleri de dikkate alındığında sürekli çevreleriyle mücadele ettikleri hatta zaman zaman çatıştıkları doğal bir gerçektir. Bu çatışmalar elbette bütün canlılarda dağılma, bozulma ve gerginliğe neden olmaktadır.

Çatışma anlamı itibariyle genelde olumsuz bir anlam ifade ediyor gibi düşünülse de hem bireysel hem de kurumsal gelişime katkısı yadsınamayacak bir gerçek olarak nitelendirilebilir. Ancak yaşanan bu çatışma örgütün işleyişinde bir aksamaya yada dağılmaya neden olmaması için örgütün kurulma amaçlarına uygun bir şekilde yönetilmesi ve problemlerin halledilmesi gerekmektedir.⁵¹

⁵⁰ Erden, M., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Alkım Yayınları, İstanbul, 2003, s.50-51

⁵¹ Başaran, İ., Örgütsel Davranış, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No:111, Ankara, 1982, s.47

Yönetici için çatışmaya neden olan etkenlerin bilinmesi önemlidir. Yöneticinin çatışmayı yönetebilmesi için bu gereklidir. Çatışmaya neden olan etkenlerin özeti aşağıdadır.

Çağdaş yönetim yaklaşımına göre çatışmalar işlevsel bir nitelik taşımayabilirler. Ancak her türlü çatışma işlevsel olmayan çatışma olarak isimlendirmek de doğru değildir.⁵²

Örgütler mükemmel işlevsel özelliklere göre kurulsun ya da yönetilsin zaman içinde örgüt içinde mutlaka tartışmalar ortaya çıkacaktır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Taraflarına göre örgütsel çatışmalar
- Örgüt içindeki yerine göre örgütsel çatışmalar
- Niteliğine göre örgütsel çatışmalar
- Ortaya çıkış nedenine göre örgütsel çatışmalar
- Diğer örgütsel çatışmalar olarak sınıflandırılabilir.⁵³

Herhangi bir örgütte çatışma azaltılmak isteniyorsa çatışmanın gerçek nedeni tespit edilerek kısa sürede çatışmanın olumlu çıktılara dönüştürülmesi gerekmektedir. Aksi halde çatışma içerisine girmekten kaçınmak, çatışmayı göz ardı etmek ya da çatışmayı bastırmaya çalışmak sorunların daha da derinleşmesine neden olabilecektir.

Çatışma yapısının iyi analizinden sonra çatışmanın nasıl yönetileceğine sıra gelmiştir. Bu noktada çatışmanın çözümünde, farklı çözüm önerileri ileri sürülmekte ise de çatışma yönetiminde rahim tarafından belirlenmiş beş temel biçem vardır.⁵⁴

⁵² Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993, s.396

⁵³ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim Geliştirme - Organizasyon ve Davranış, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1982, s.330-340

⁵⁴ Karataş, S., "Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemine İlişkin Görüşleri", Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, Haziran 2007.

- **Tümleştirme:** Bu biçem karşılıklı fikir alışverişlerinin, farklılıkların dikkate alındığı, yaratıcı çözümler üreterek problemi çözmeye dayanmaktadır. Aynı zamanda kendini ve diğerlerini dikkate alan bir biçemdir.
- **Ödün verme:** Daha çok kendinden başkalarını dikkate almaya dayanan bu biçemde karşıdakinin endişelerini gidermek adına farklılıkları göz ardı etme ve ortak yönlerini vurgulamaya dayanmaktadır.
- **Hükmetme:** Kendinden başkalarını çok fazla dikkate almadan kendi kazanç ve kayıplarını hesap etme ya da birisinin pozisyon kazanmak için dayatma kullanmasına dayanmaktadır.
- **Kaçınma:** Kendini ve başkalarını daha az dikkate alan bu biçemde karşılaşılan çatışmayı es geçme veya geri çekilme olarak nitelendirilebilir.
- **Uzlaşma:** Bu biçem kendini ve diğerlerini dengeleme esasına dayanmakla birlikte bir karar verme ya da karara varma noktasında alma- verme esasına dayanmaktadır.

Bu noktada vurgulanması gereken asıl nokta herhangi bir kararsızlık durumunda ya da çatışma anında etkili şekilde nasıl çözülebileceğinin bilinmesidir. Her örgütte her an ortaya çıkabilecek bu çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilmek için her şeyden önce çatışmayı yönetecek bireylerin çatışmayı yönetme yöntem ve stratejilerine hakim olmasına bağlı olacaktır. Elbette bu, en etkin stratejinin çatışma türüne bağlı olarak seçilmesi örgütün kuruluş yapısına zarar vermeden çatışmanın halledilmesi anlamına gelmektedir.

2.8. Okul Müdürlerinin Çatışma ve Problem Çözme Yönetiminde Kullandıkları Etkili Yönetici Davranışları

Toplumdaki değişme ve eğitimdeki akıcılık, eğitim yönetiminde bazı ayrılıklara ve yönetici rolleri arasında çatışmaya yol açmaktadır. Araştırmalar bu çatışmaların okul yöneticisinin oynadığı roller ile oynaması gereken roller arasında olduğunu ortaya koymuştur.⁵⁵

⁵⁵ Bursalıoğlu, a.g.k., s.202

Yönetimde astlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı olması önemlidir. Çünkü amaçlara ulaşmak için yapılacak çalışmalar büyük ölçüde astlara bağlıdır. Dolayısıyla okul yöneticisi de başta öğretmenler olmak üzere okulda çalışan kişilerle iyi ilişkiler kurmalı ve bunun için aşağıdaki ilkelere uymalıdır:

Yönetici, onaylayıcı bir tutum ve tavır içinde olmalı. Yöneticinin onaylayıcı bir hava içinde olması okulda görev yapan öğretmenlere güven verir. Kendini güvenli hisseden öğretmen rahat çalışır ve uyumlu olur.

Yönetici, okulda görev yapan öğretmenleri bilgilendirmelidir. Çünkü bilgi sahibi olmak da kişilerin kendine ve başkalarına olan güvenlerini yükseltir. Okul yöneticisinin öğretmenleri genel olarak aşağıdaki konularda bilgilendirmesi gerekir:

- Kendilerinden neler beklendiği
- Okulun politikası ve yönetim felsefesi
- Okuldaki işlemler, kurallar ve yönetmelikler
- Görev, sorumluluklar ve konumlar
- Okuldaki diğer yöneticilerin kişilik özellikleri
- Yöneticinin, öğretmenlerin performansı ile ilgili düşünceleri
- Öğretmenleri ve diğer personeli etkileyebilecek değişimler

Yönetici, öğretmenlerin ve personelin bilgilene ihtiyacı gibi bilgi verme ihtiyaçlarının da olduğunu göz önünde bulundurmalı ve onlardan değişik konularda bilgi almalıdır.

Yönetici zamanı iyi kullanmalıdır. İyi yetişmiş yetkin özelliklere sahip yöneticiler, büyük ölçüde zaman hükmetme konusunda üst düzeyde yeterlilikleri olan kişilerdir.⁵⁶

Yönetici, okulunda görev yapan öğretmenleri ve personeli yetiştirmelidir. Çünkü astları yetiştirme, faydalı bir yönetsel eylem olmanın dışında onları etkilemek için de

⁵⁶ Açıklan, a.g.k., s.114

kullanılabilecek bir yöntemdir. Tabii ki bunun için yöneticinin öncelikle kendisinin öğretmenleri yetiştirebilecek düzeyde donanımlı olması gerekir.

Yönetici, kararlı olmalıdır. Özellikle okuldaki kuralların uygulanması ve bu kurallara uyulmadığı zaman gerekli yaptırımların uygulanması gibi konularda kararlı olmalıdır. Kararsızlık ve belirsizlik durumunda okuldaki işleyişlere olan inanç azalabilir.

Yönetici öğretmenlerin katılımını sağlamalıdır. Öğretmenlerin özellikle okulda alınan kararlara katılmasına özen göstermelidir. Çünkü katılımın sağlanması ile alınan kararlar her şeyden önce daha etkili bir şekilde uygulanabilir ve benimsenir. Ayrıca öğretmenlerin okula olan ait olma duygusu, sadakati, verilen kararları benimseme derecesi yükseltilebilir. Ancak katılımdan öğretmenlerin sürekli olarak her karara katılması anlaşılmalıdır. Karara öğretmenlerin her durumda katılması, katılmaması gibi olumsuz bir durumdur. Bu nedenle katılımın, olması gereken yerlerde ve zamanlarda gerçekleşmesi gerekir.

Yönetici gerektiği zaman sorumluluk almalıdır. Çünkü sorumluluk alınmadığı zaman birçok iş ortada kalabilir. Diğer taraftan yönetici, astlarına (öğretmen ve diğer personel) gerekirse sorumluluk da vermelidir. Sorumluluk verme, sorumluluk verilen kişilerin olgunlaştığına olan inancın bir ifadesi şeklinde algılanabilir.

Yönetici, öğretmenlerin ve diğer personelin haklarını aramalarına fırsat vermelidir. Her kurumda olduğu gibi okullarda da görev yapan kişiler kendilerini haksızlığa uğramış hissedebilirler ve haklarını aramak isteyebilirler. Yönetici, bu kişilerin hak arama duygusu ve güvenine sahip olmalarını sağlamalıdır. Bu doğrultuda yöneticinin, astlarının gerektiği zaman hayır diyebilmelerini sağlaması gerekir. Astlara hayır deme alışkanlığı kazandırılmaz ise onların yanlış bir gelişmeye de hayır demeleri zorlaşır.

Yönetici, öğretmenleri belirli zamanlarda ve durumlarda desteklemelidir. Çünkü yöneticileri tarafından desteklenmek öğretmenler için önemli bir ihtiyaçtır. Yönetici, çeşitli işleyişlerin yürütülmesi için öneriler sunmalı ancak öneri yaptığı kişiyi öneriyi almaya hazır hale getirmelidir.

Yönetici, performansı iyi olan öğretmenleri değişik şekillerde ödüllendirmelidir. Bu arada ödüllendirmenin özendirici olmasına dikkat etmelidir.

Yönetici yaratıcı ve fikirlere açık olmalıdır. Yaratıcılık kavramının günlük kullanımı genelde iki şekilde olmaktadır. Bunlardan birincisi diğerlerinin görebileceği, duyabileceği yeni bir şey üretmek, ikincisi ise tavır olarak yaratıcılıktır. Tavır olarak yaratıcılıkta gerçekten ürün olarak yeni bir ürünün çıkmasına gerek yoktur.⁵⁷

Yönetici, öğretmenlere görevler vermelidir. Görev olmazsa iş olmaz, dolayısıyla yönetim gerçekleşmez. Bu yüzden yönetici, öğretmenlere ve diğer personele görevler vermeli, görevlendirmenin etkili olması için görev verilen kişilerin verilen görevle ilgili olup olmadığına dikkat etmelidir.

Yönetici, astlarına ne kadar yakın olursa olsun belirli bir sınırın kurulmasına da özen göstermelidir. Hiyerarşiye yerine göre önem vermelidir. Yöneticiler, özellikle aynı zamanda arkadaşı olan astları ile olan ilişkilere dikkat etmelidir. Arkadaşı olan astı ile diğer astlarla birlikteyken senli benli olma yerine daha formal olmayı tercih etmelidir.

Yönetici, altında bulunan kademelerle olan ilişkilerinde dikkatli olmalıdır. Hangi konuyu kiminle konuşacağını iyi ayarlamalıdır. Bu anlamda yapılacak bir hata kurumun kültüründe ve işleyişinde çok önemli tahribatlara yol açabilir.

Genel olarak bir kurum, kendisine ait olan bireylerin ihtiyaçlarını sağlamak için vardır. Kurum ve birey birbirine ihtiyaç duyar. Kurum, bireyin sağlayacağı düşüncelere, enerjiye ve yeteneğe ihtiyaç duyarken birey de kurumun sağlayacağı kariyer yapma, kazanma ve çalışma imkânlarına ihtiyaç duyar. Yani işgörenin kurumda sağlayacağı doyum kendisinin varoluş nedenidir. Yönetici, okulda görev yapan personelin yeterli ışıklandırma düzeni, oksijen, beslenme gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması için de çaba göstermelidir. Ayrıca okulda görev yapan öğretmenlerin kapasitelerini gerçekleştirmelerine de yardımcı olmalıdır. Bunun için onlara daha fazla otorite, sorumluluk ve becerilerini daha fazla kullanma imkânı vermelidir. Bu hem okulun

⁵⁷ Ilgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.155

üretkenliğini artırır hem de öğretmenlerin özellikle motivasyonunu; kendine olan saygı ve güvenini ve kendini gerçekleştirmesini sağlayabilir.

Problem, karmaşık ve sıkıntılı bir durumdur. Problemler kişisel, örgütsel, toplumsal, ekonomik veya teknolojik olabilir. Problem çözmeye de hayata ve topluma uyum süreci olarak düşünülebilir. Bazı araştırmacılar problemlerin, zorluk ve güçlükler olarak değil, fırsatlar olarak değerlendirilmesini önerirler. Bütün problemler iki ana ögeden oluşur: Bunlardan birincisi, problem çözmeye gereksinim duyulmasıdır. İkincisi ise, çözüm seçeneklerinden birine karar verilmesidir.

Problemlerin ve çözüm yaklaşımlarının dinamik oluşu sürekli değişmeye yol açmaktadır. Bu koşullar, düşünebilen, üretebilen meraklı bireyler yetiştirilmesi ihtiyacını göstermektedir. Bu ihtiyaç eğitim sistemimizde bir düşünme süreci olarak problem çözmeye ağırlık verilmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan bir kurum olarak okulun işleyişi süresince problemlerle karşılaşması doğaldır ve bu problemler çözülmeden okulun amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olmaz. Yönetim süreci, bir problem çözmeye sürecidir. Problem çözmeye becerisi, yöneticiliğin mihenk taşıdır. Yöneticinin işi problemleri çözmektir ve problemler yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. Yöneticinin değeri bu işi ne kadar iyi yaptığıyla ölçülür. Çünkü, iş yaşamının ayrılmaz bir ögesi olan problemler olmasaydı, yöneticilere de gerek kalmazdı. Ayrıca yönetim işi insanlarla ilgilidir ve insanlar ortaya problemler çıkarır. Yönetici, insan boyutunu hesaba kattığı için, başarılı olacak çözümü bulma ihtiyacındadır.⁵⁸

Bu durumda yöneticinin rolü, ideal olarak problemi olan kişiye kendi çözümünü bulması için yardımcı olmaktır. Yönetici çerçeveyi verip süreç boyunca yardımcı olur ve gerekli düzeltmeleri yaparak problemin çözülmesi için destek verir. Problemlerle karşılaşan kişi, bu problemi anlayıp bir çözüm bulmaya çalışmalıdır yoksa, başarılı olamaz. Başkasının bulduğu bir çözümün de pek yararı olmaz. Kişi problemini kendi çözerse, bu deneyiminden çok şey öğrenecektir ve gelecekte karşılaşacağı problemler karşısında neler yapması gerektiği konusunda deneyim kazanmış olacaktır. Bu açıdan bakıldığında, problem çözmeye örgütte çalışanları geliştirme için önemli bir araç olduğu görülebilir. Problem çözmek kişilere pek çok yarar sağlar. Bu yararlar şöyle sıralanabilir:⁵⁹

⁵⁸ Şahiner, D., Sorun Çözme Teknikleri, Rota Yayınları, İstanbul, 1995, s.61

⁵⁹ Atayman, V., Sorun Çözme, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997, s.61

- Problemlerin üstesinden gelmeyi öğretir.
- Çıkabilecek problemlerin önceden kestirilmesini sağlar.
- Problem çıkacağı belli olur olmaz, yaratıcı fikirler oluşturulmasına yardımcı olur.
- Çözüm bulmada daha başarılı olunmasını sağlar.
- Karar verirken kişinin kendine güven duymasına yardımcı olur.
- Tartışmayı bırakıp, harekete geçilmesini sağlar.

BÖLÜM III

ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME

YETERLİLİKLERİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada amaç okul müdürlerinin müdür yardımcılarını ve bölüm şeflerinin problem çözme yeterliliklerini araştırmaktır. Bu amaçla okul yöneticileri ve bölüm şefleri ile görüşmeler yapılarak yöneticilerin problem çözme yeterlilikleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

3.1.1. Çalışma Alanı ve Örneklem

Araştırmanın çalışma alanı Bağcılar İlçesi Anadolu Teknik, Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve bölüm şefleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini 2 müdür ve 9 müdür yardımcısı, 8 adet bölüm şefi olmak üzere toplam 19 kişi oluşturmaktadır. Çalışma alanının hepsine erişmek zaman ve maliyet açısından zor olduğundan seçilen örneklem tüm evreni temsil gücüne sahiptir.

3.2. Sınırlılıklar ve Sayıtlar

Bağcılar İlçesi Endüstri meslek liselerinde görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve bölüm şeflerinden oluşan 19 kişi ile sınırlıdır.

Araştırma için tüm çalışma alanını temsil edecek uygun bir örneklem grubu seçilmiştir. Araştırmaya katılan denekler görüşmedeki ifadelerle isteyerek ve kimsenin etkisi altında kalmadan cevap vermişlerdir.

3.3. Veri Toplanması

Veri toplama aşamasında Bağcılar İlçesi Anadolu Teknik, Teknik ve Endüstri meslek liselerinde görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve bölüm şefleri arasından seçilen 19 kişiyle görüşme yapılarak veriler toplanmıştır. 1 müdür yardımcısı ve

2 bölüm şefi ile yazıma izin vermemeleri üzerine görüşme yapılamamıştır. Görüşmenin yapılması yaklaşık 1 ay sürmüştür.

3.3.1. Veri toplama yöntemi (Görüşme)

Endüstri Meslek Lisesi yöneticilerinin problem çözme yeterliliklerini öğrenmeyi amaçlayan bu çalışmada görüşme yapılan kişilere sorular sorulmuştur. Bu sorulardan ilk dört tanesi demografik bilgiler, diğer 18 soru ise idarecilerin problem çözme becerilerini ölçmeyi amaçlayan ifadelerden oluşmaktadır.

3.3.2. Verilerin Çözümlemesi

Görüşme sırasında kişilerin sorulara verdikleri cevaplar gruplandırılmış daha sonra bu gruplandırmanın istatistikleri tutularak, hangi ifadeye kaç kişinin katıldığı tespit edilmiştir. Bu veriler üzerinden Excel 2003 programında pasta grafik çizilerek veriler yorumlanmıştır.

3.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada görüşme Müdür, Müdür yardımcısı ve Bölüm Şeflerine yapılmıştır. İki grup altında tablo ve yorumlar toplanmıştır. Birinci grup üst yönetici olan Müdür ve Müdür yardımcıları, ikinci grup ise bölüm şeflerinden oluşmaktadır.

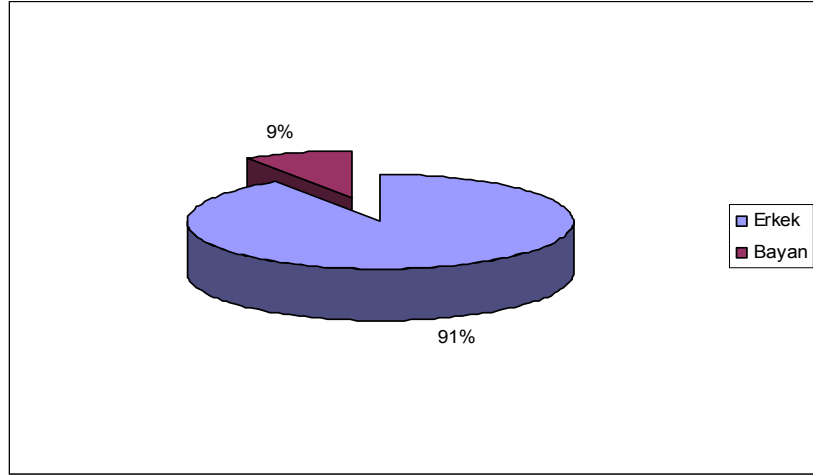
3.4.1.1 MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARININ ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.4.1.1 MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE SONUÇ DAĞILIMI

Tablo 3.1. Müdür ve Müdür Yardımcıları Cinsiyet Tablosu

Müdür ve Müdür Yardımcıları Cinsiyetleri	N	%
Erkek	10	91
Bayan	1	9

Şekil 3.1. Müdür ve Müdür Yardımcıları Cinsiyet Grafiği

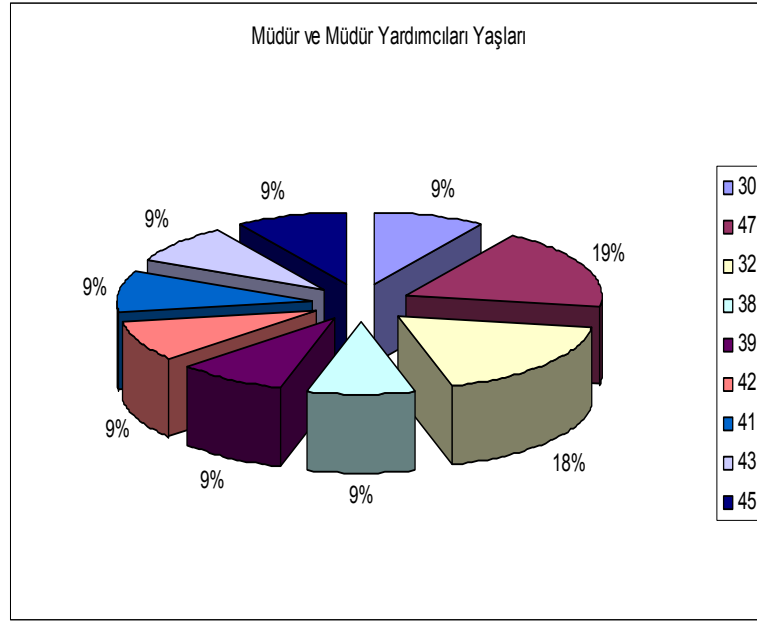


Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmeye % 91 erkek, % 9 kadın katılmıştır.

Tablo 3.2. Müdür ve Müdür Yardımcıları Yaşları Tablosu

Müdür ve Müdür Yardımcıları Yaşları	N	%
30	1	9
32	2	18
38	1	9
39	1	9
41	1	9
42	1	9
43	1	9
45	1	9
47	2	18

Şekil 3.2. Müdür ve Müdür Yardımcıları Yaşları Grafiği

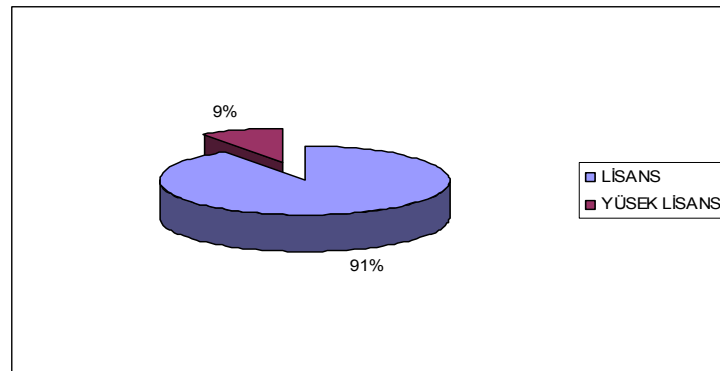


Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Kaç yaşındasınız ?” sorusuna % 9 u 30, %19 i 47, %18 i 32,%9 u 38, %9 u 39, %9 u 42, %9 u 41, %9 u 43, %9 u 45 sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.3. Müdür ve Müdür Yardımcıları Öğrenim Durumları Tablosu

Müdür ve Müdür Yardımcıları Öğrenim Durumu	N	%
Lisans	10	91
Yüksek lisans	1	9

Şekil 3.3. Müdür ve Müdür Yardımcıları Öğrenim Durumları Grafiği



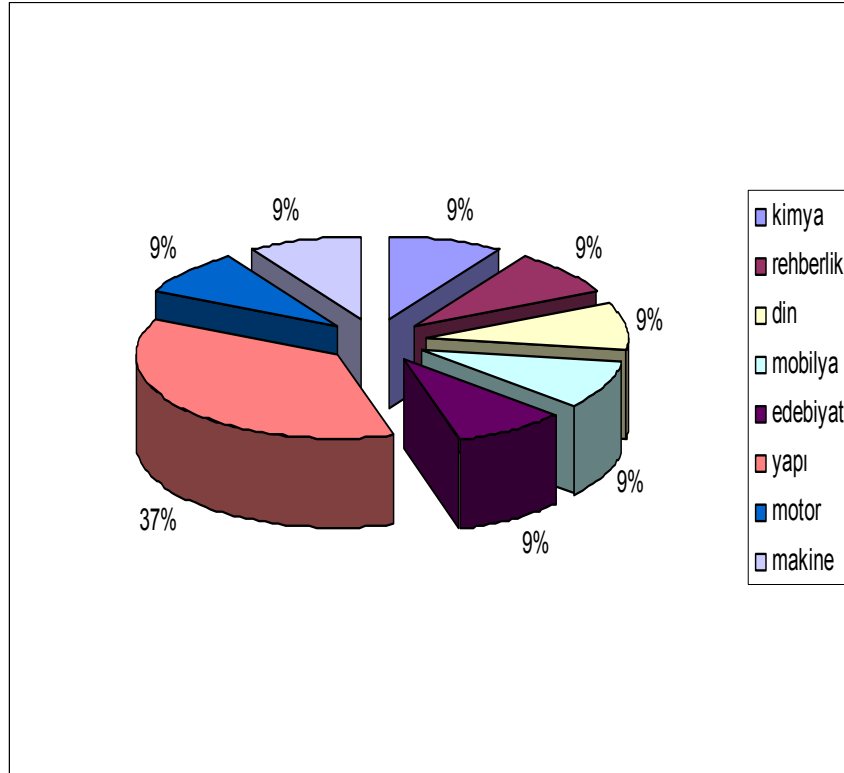
Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede %91 Lisans, %9 yüksek lisans öğrenimini tamamlamış olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Görüldüğü üzere sadece 1 yöneticimiz yüksek lisans eğitimi almıştır.

Tablo 3.4. Müdür ve Müdür Yardımcıları Branş Tablosu

Müdür ve Müdür Yardımcıları Branşları	N	%
Kimya	1	9
Rehberlik	1	9
Din	1	9
Mobilya	1	9
Edebiyat	1	9
Yapı	4	37
Motor	1	9
Makine	1	9

Şekil 3.4. Müdür ve Müdür Yardımcıları Branş Grafiği

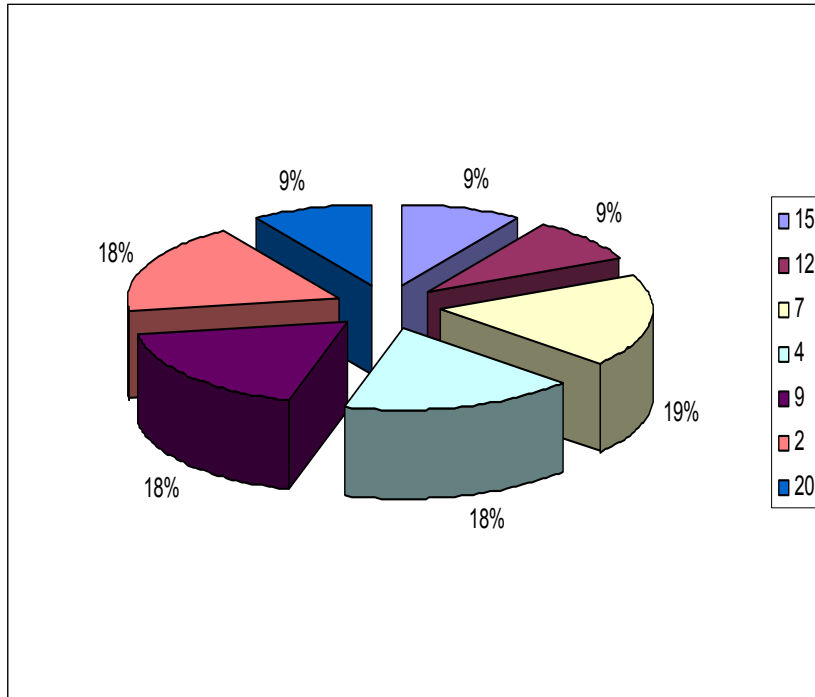


Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede %9 kimya, %9 rehberlik, %9 din, %9 mobilya, %9 edebiyat, %37 yapı, %9 motor, %9 makine branşlarından müdür veya müdür yardımcısı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.5. Müdür ve Müdür Yardımcıları Yöneticilik Süresi Tablosu

Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?	N	%
2	2	18
4	2	18
7	2	18
9	2	18
12	1	9
15	1	9
20	1	9

Şekil 3.5. Müdür ve Müdür Yöneticilik Süresi Grafiği



Müdür ve müdür yardımcılarında yapılan ankette “Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?” sorusuna %9’u 15, %9’u 12, %19’u 7, %18’i 4, %9’u 9, %18’i 2, %9’u 20 yanıtını vermiştir.

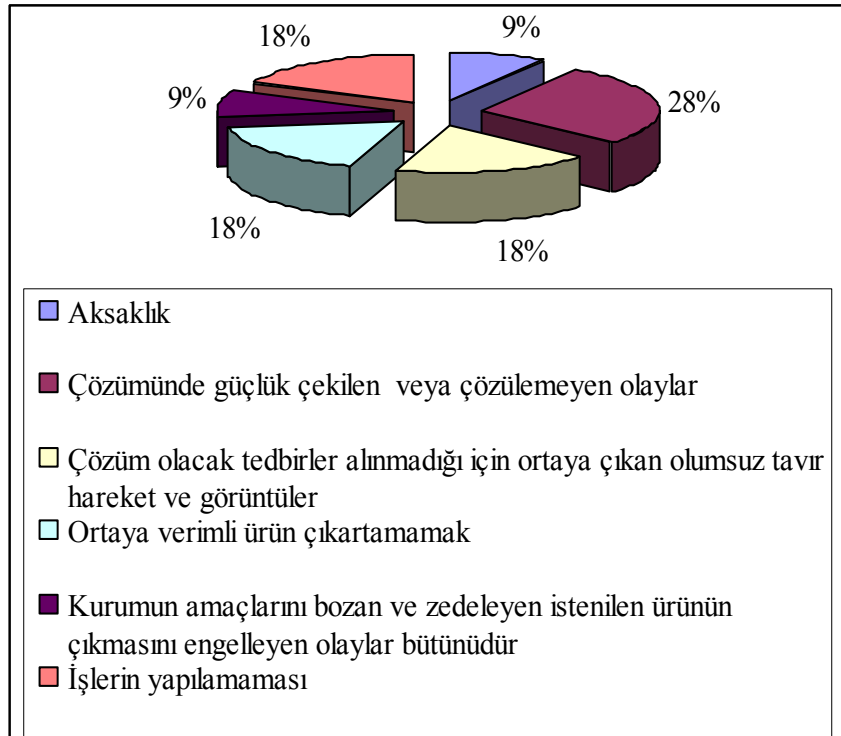
Yöneticilerimizden 8 kişi 10 yıl altında ,sadece 3 kişi ise 10 yıl üzerinde yöneticilik deneyimine sahiptir.

3.4.1.2 MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARININ PROMLEM ÇÖZME YETERLİLİKLERİNİN SONUÇ DAĞILIMI

Tablo 3.6. Yöneticilerin Problem Tanımı Tablosu

Mesleki deneyimlerinize dayanarak problemi tanımlar mısınız?	N	%
Aksaklık	1	9
Çözümünde güçlük çekilen veya çözülemeyen olaylar	3	28
Çözüm olacak tedbirler alınmadığı için ortaya çıkan olumsuz tavır hareket ve görüntüler	2	18
Ortaya verimli ürün çıkartamamak	2	18
Kurumun amaçlarını bozan ve zedeleyen istenilen ürünün çıkmasını engelleyen olaylar bütünüdür	1	9
İşlerin yapılamaması	2	18

Şekil 3.6. Yöneticilerin Problem Tanımı Grafiği



Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Mesleki deneyimlerinize dayanarak kurumunuzda problemi tanımlar mısınız?” sorusuna aksaklık olduğunu ifade eden %9, çözümünde güçlük çekilen veya çözülemeyen olaylar olduğunu ifade eden %28, çözüm olacak tedbirler alınmadığı için ortaya çıkan olumsuz tavır hareket ve görüntüler olduğunu ifade eden %18, ortaya verimli ürün çıkartamamak olduğu ifade eden %18, kurumun amaçlarını bozan ve zedeleyen istenilen ürünün çıkmasını engelleyen olaylar

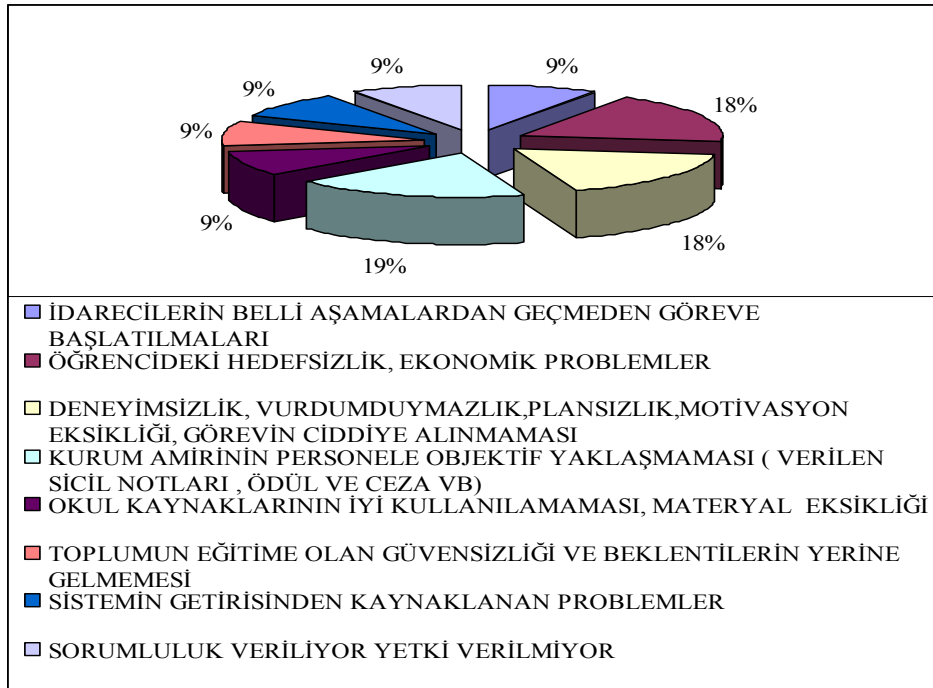
bütünüdür olduğunu ifade eden 1 kişi, işlerin yapılamaması gerektiğini ifade eden 1 kişi sonucuna ulaşmıştır.

Okullarda farklı kültürlerden gelen öğrenci, öğretmen ve idareciler bir araya gelerek bir okul kültürü oluşturmaktadırlar. Farklı kültürlerden gelen insanlar arasında çözümünde zorluk çekilen problemlerin yaşanması doğaldır. Okul yöneticileri verdikleri cevaplarla bunu desteklemişlerdir. Problem tanımının kişilere göre farklı olduğunu burada görmekteyiz.

Tablo 3.7. Yöneticilerin Başlıca Problemleri Sınıflama Tablosu

Sizce kurumunuzdaki başlıca problemleri nasıl sınıflarsınız?	N	%
İdarecilerin belli aşamalardan geçmeden göreve başlatılmaları	1	9
Öğrencideki hedefsizlik, ekonomik problemler	2	18
Deneyimsizlik, vurdumduymazlık, plansızlık, motivasyon eksikliği, görevin ciddiye alınmaması	2	18
Kurum amirinin personele objektif yaklaşmaması (verilen sicil notları, ödül ve ceza vb)	2	19
Okul kaynaklarının iyi kullanılmaması, materyal eksikliği	1	9
Toplumun eğitime olan güvensizliği ve beklentilerin yerine gelmemesi	1	9
Sistemin getirisinden kaynaklanan problemler	1	9
Sorumluluk veriliyor yetki verilmiyor	1	9

Şekil 3.7. Yöneticilerin Başlıca Problemleri Sınıflama Grafiği



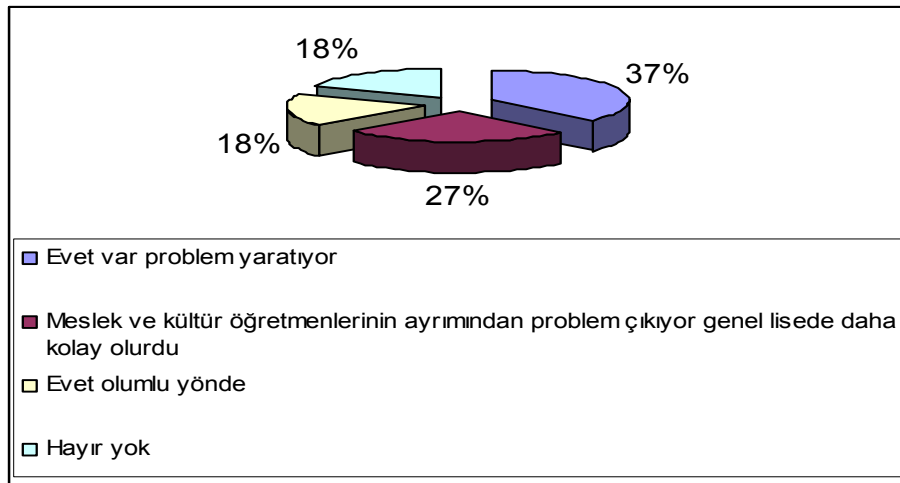
Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede kurumdaki başlıca problemlerin sınıflandırılması istenmiştir. Verilen yanıtların %19'u, ki bu en yüksek oranı ifade eder, en büyük problem olarak öğretmenlerin kendilerini geliştirmemelerini ve idarecilerin belli aşamalardan geçmeden göreve başlatılmalarını göstermiştir. % 9 oranında verilerin beş yanıt vardır. Bunlar öğrencide hedefsizlik ve ekonomik problemler, toplumun eğitime olan güvensizliği ve beklentilerin yerine gelmemesi, sistemin getirisinden kaynaklanan problemler, sorumluluk verilip yetki verilememesi ve idarecilerin belli aşamalardan geçmeden göreve aşamalarıdır. % 18 oranında üç yanıt vardır. Bunlar okul kaynaklarının iyi kullanılmaması, deneyimsizlik, vurdumduymazlık ve plansızlık ,ve Kurum amirinin personele objektif yaklaşmamasıdır.

Problem çözümünde etkili faktörlerden biri olan değerler , seçimler amaçlar ve motivasyon problemin aynı kurumda çalışmalarına rağmen kişilere göre tanımlanmasında farklılıklar karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.8. Yöneticilerin EML Lisesinde Olmanın Probleme Çözümü Tablosu

Sizce EML'nde çalışıyor olmanızın problem çözümünde izlediğiniz yola etkisi var mıdır.?	N	%
Evet var problem yaratıyor	4	37
Meslek ve kültür öğretmenlerinin ayrımından problem çıkıyor genel lisede daha kolay olurdu	3	27
Evet olumlu yönde	2	18
Hayır yok	2	18

Şekil 3.8. Yöneticilerin EML Lisesinde Olmanın Probleme Çözümü Grafiği



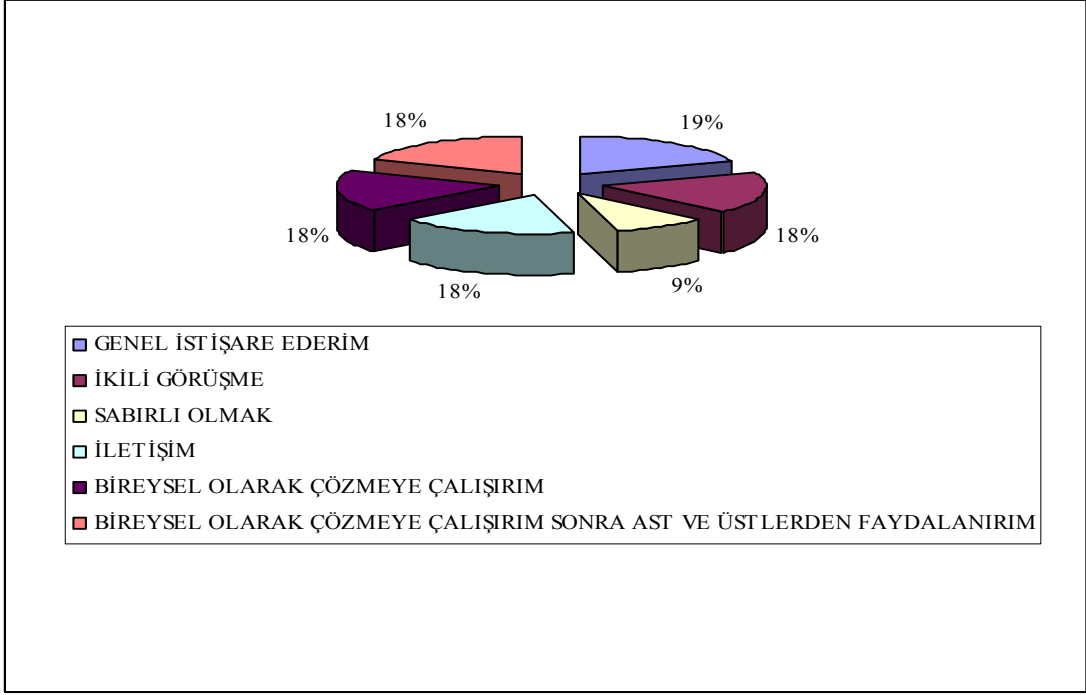
Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Sizce EML’nde çalışıyor olmanızın problem çözümünde izlediğiniz yola etkisi var mıdır? ” sorusuna evet var problem yaratıyor olduğunu ifade eden % 37, meslek ve kültür öğretmenlerinin ayrımından problem çıkıyor genel lisede daha kolay olurdu olduğunu ifade eden %27 kişi, evet olumlu yönde olduğunu ifade eden %18, hayır yok olduğunu ifade eden %18 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri verdikleri cevaplarda endüstri meslek liselerinde çalışıyor olmalarının problem yarattığını belirtmişlerdir. Meslek liselerinde öğrenciler değişen sınav sistemi ve üniversiteye geçişteki sorunlardan dolayı problem yaşamaktadır. Öğrenciler kültür derslerine karşı ilgisizdir. Kültür derslerindeki başarısızlık meslek derslerindeki verimi de etkilemektedir. Yöneticiler zaman zaman meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri arasındaki farklardan dolayı problem yaşadıklarını belirtmişlerdir. Burada öğrenciye kültür dersi hedefi belirlenerek aradaki uçurum öğrenci gözünde azaltılabilir. Bu okullarda örgüt kültürü tam olarak kültür öğretmenlerinde oturtulamadığından farklılıklar ve dolayısıyla problemler çıkmaktadır. Yöneticilerin bu farklılıkları en aza indirecek liderlik ve kurum kültürünü oluşturacak güce sahip olmaları gerekmektedir

Tablo 3.9. Yöneticilerin Problem Çözme Aşamaları Tablosu

Kurumunuzda problemle karşılaştığınız çözüm aşamalarınız nelerdir?	N	%
Genel istişare ederim	2	19
İkili görüşme	2	18
Sabırlı olurum	1	9
İletişim	2	18
Bireysel olarak çözmeye çalışırım	2	18
Bireysel olarak çözmeye çalışırım sonra ast ve üstlerden faydalanırım	2	18

Şekil 3.9. Yöneticilerin Problem Çözme Aşamaları Grafiği



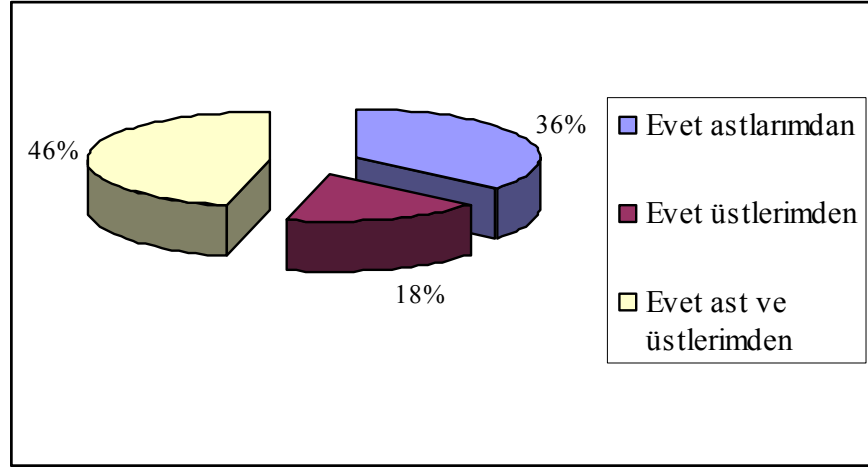
Müdür ve müdür yardımcılılarıyla yapılan görüşmede “Kurumunuzda problemle karşılaştırdığınız çözüm aşamalarınız nelerdir?” sorusuna genel istişare ederim olduğunu ifade eden %19, ikili görüşme olduğunu ifade eden %18, sabırlı olmak olduğunu ifade eden %9, iletişim olduğunu ifade eden %18, bireysel olarak çözmeye çalışırım olduğunu ifade eden %18, bireysel olarak çözmeye çalışırım sonra ast ve üstlerden faydalanırım olduğunu ifade eden %18 sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin problem çözümünde etkili olan en önemli özelliği ast ve üstleriyle kurduğu iletişimdir. Yöneticiler verdikleri cevaplarla okul yönetiminde problem çözümünde istişare yaparak, ikili görüşmelerde bulunarak, etkili iletişim kurmak suretiyle problemlerin çözülebileceğini belirtmişlerdir. Burada problem çözümünde etkili faktörlerden biri olan kişilikle alakalı dışa ve ya içe dönüklük ilkesinin ne derece önemli olduğunu görmekteyiz. İyi bir yöneticinin özelliklerinde de değindiğimiz üzere yöneticinin iletişim kabiliyetinin etkisi büyüktür.

Tablo 3.10. Yöneticilerin Problem Çözümünde Ast Ve Üstlerden Yararlanma Tablosu

Problemlerin karşısında çözüm ararken ast ve üstlerinizden faydalaniyor musunuz?	N	%
Evet astlarımdan	4	36
Evet üstlerimden	2	18
Evet ast ve üstlerimden	5	46

Şekil 3.10. Yöneticilerin Problem Çözümünde Ast Ve Üstlerden Yararlanma Tablosu



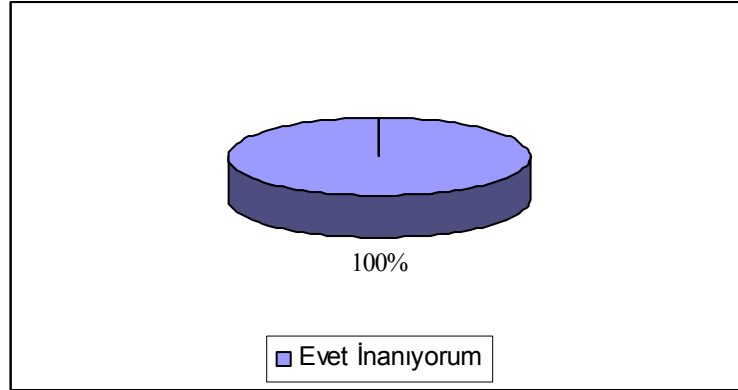
Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Problemlerin karşısında çözüm ararken ast ve üstlerinizden faydalaniyor musunuz?” sorusuna evet astlarımdan olduğunu ifade eden %36, evet üstlerimden olduğunu ifade eden %18, evet ast ve üstlerimden faydalaniyorum diyenlerin oranı ise %46 dır.

Okullarda problemlerin çözümü ast ve üst lerle birlikte hareket ederek başarılabilir. Okul yöneticileri de verdikleri cevaplarla bunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3.11. Yöneticilerin Problem Çözümünde Takım Çalışması Tablosu

Problem çözümünde takım çalışmasına inanıyor musunuz?	N	%
Evet İnanıyorum	11	100

Şekil 3.11. Yöneticilerin Problem Çözümünde Takım Çalışması Tablosu



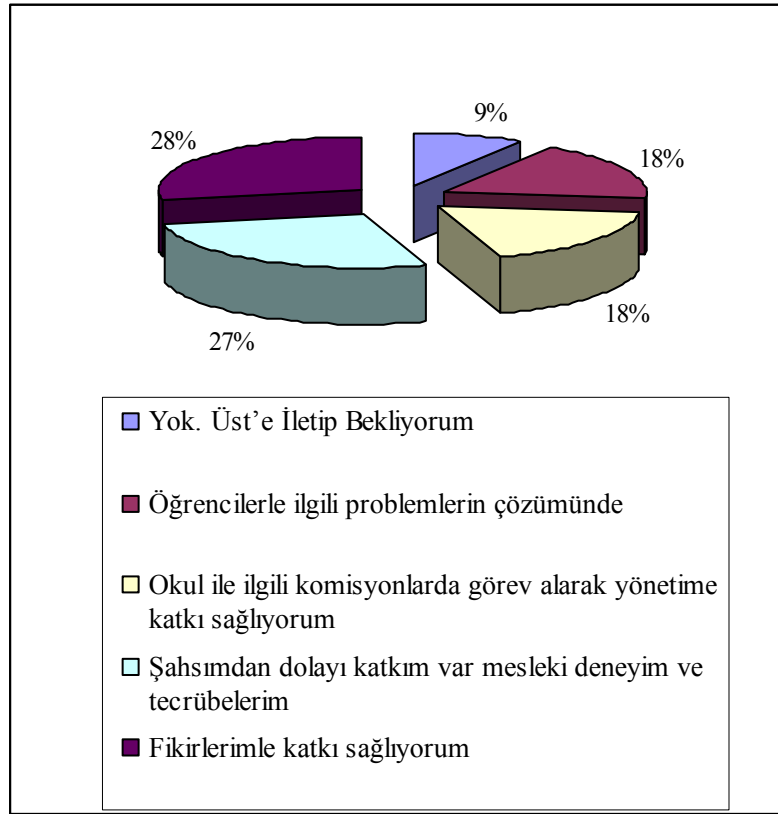
Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Problem çözümünde takım çalışmasına inanıyor musunuz?” sorusuna evet inaniyorum olduğunu ifade eden %100 sonucuna ulaşılmıştır.

Takım çalışması amaca ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli unsurlardan biridir. Okul yöneticileri de verdikleri cevaplarla takım çalışmasının önemini vurgulamışlardır. Örgüt içindeki grup ve takımların bir araya geliş nedenleri , amaçları ve birbirleriyle olan koordinasyonlarına yöneticilerin hakim olması gerekmekte ve bunu örgüte ve kuruma yansıtılmalıdır.

Tablo 3.12. Yöneticilerin Problem Çözümünde Şahsınızın Etkisi Tablosu

Kurumunuzdaki problemlerin çözümünde şahsınızın etkileri var mıdır? Varsa bunları sıralar mısınız?	N	%
Yok. Üst’e İletip Bekliyorum	1	9
Öğrencilerle ilgili problemlerin çözümünde	2	18
Okul ile ilgili komisyonlarda görev alarak yönetime katkı sağlıyorum	2	18
Şahsımdan dolayı katkım var mesleki deneyim ve tecrübelerim	3	27
Fikirlerimle katkı sağlıyorum	3	28

Şekil 3.12. Yöneticilerin Problem Çözümünde Şahsının Etkisi Tablosu



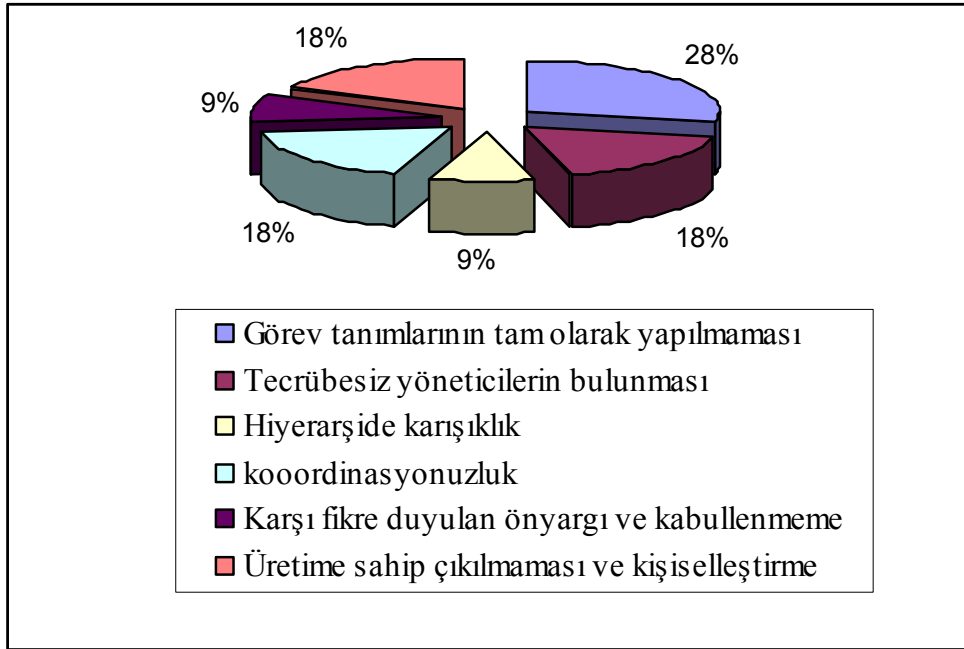
Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Kurumunuzdaki problemlerin çözümünde şahsınızın etkileri var mıdır? Varsa bunları sıralar mısınız?” sorusuna yok üst’e iletip bekliyorum olduğunu ifade eden %9, öğrencilerle ilgili problemlerin çözümünde olduğunu ifade eden %18, okul ile ilgili komisyonlarda görev alarak yönetime katkı sağlıyorum olduğunu ifade eden %18, şahsımdan dolayı katkım var mesleki deneyim ve tecrübelerim olduğunu ifade eden %27, fikirlerimle katkı sağlıyorum olduğunu ifade eden %28 sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticisinin bilgi ve deneyimi problemlerin çözümünde etkili olmaktadır. Mesleki bilgi birikimine sahip tecrübeli yöneticiler daha başarılı olmaktadır. problem çözümünde etkili yollardan biri olan geçmiş deneyimlere dayanarak çözme yolu burada karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin verdikleri cevaplar da bu yargıyı destekler niteliktedir. Yöneticilerin ve hatta okul müdürünün demokratik yönetim biçimi , diğer yöneticilerin yönetime katılma ve kuruma ve hatta problemlere sahip çıkmalarında ve çözüm aşamalarına katkıda bulunmalarına etkindir.

Tablo 3.13. Yöneticilerin Diğer İdarecilerle Problemi Tablosu

Kurumunuzdaki diğer idareci arkadaşlarınızla ilgili başlıca problem nedir?	N	%
Görev tanımlarının tam olarak yapılmaması	3	28
Tecrübesiz yöneticilerin bulunması	2	18
Hiyerarşide karışıklık	1	9
Koordinasyonsuzluk	2	18
Karşı fikre duyulan önyargı ve kabullenmeme	1	9
Üretime sahip çıkılmaması ve kişiselleştirme	2	18

Şekil 3.13. Yöneticilerin Diğer İdarecilerle Problemi Grafiği



Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Kurumunuzdaki diğer idareci arkadaşlarınızla ilgili başlıca 3 problem nedir?” sorusuna görev tanımlarının tam olarak yapılmaması olduğunu ifade eden %28, tecrübesiz yöneticilerin bulunması olduğunu ifade eden %18, hiyerarşide karışıklık olduğunu ifade eden %9, koordinasyonsuzluk olduğunu ifade eden %18, karşı fikre duyulan önyargı ve kabullenmeme olduğunu ifade eden %9, üretime sahip çıkılmaması ve kişiselleştirme olduğunu ifade eden %18 sonucuna ulaşılmıştır.

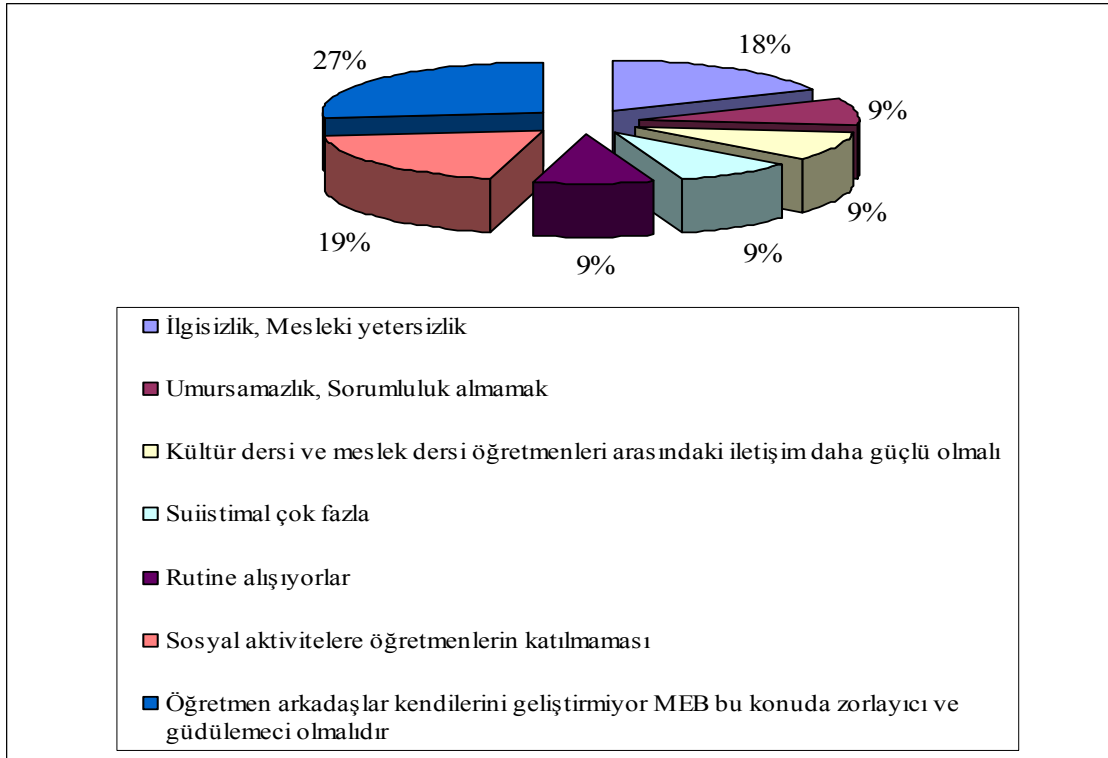
Görev tanımlarının tam olarak yapılamaması örgütlerde yapılan işlerde problemlere sebep olmaktadır. İşteki verimin düşmesi, çatışmaların yaşanması gibi sonuçlar

doğurmaktadır. Çatışma yönetilemez ise büyük bir problem olarak ortaya çıkar. Okul yöneticileri de okulda yaşanan bu sonuçları eğitim kurumlarında yöneticiler için en fazla problem oluşturan sorunlar olarak ifade etmişlerdir. Burada okul müdürünün çatışmayı yönetme kabiliyeti güçlü olmalıdır.

Tablo 3.14. Yöneticilerin Diğer Öğretmenlerle Problemi Tablosu

Kurumunuzdaki diğer öğretmenlerle ilgili başlıca 3 problem nedir?	N	%
İlgisizlik, Mesleki yetersizlik	2	18
Umursamazlık, Sorumluluk almamak	1	9
Kültür dersi ve meslek dersi öğretmenleri arasındaki iletişim daha güçlü olmalı	1	9
Suiistimal çok fazla	1	9
Rutine alışıyorlar	1	9
Sosyal aktivitelere öğretmenlerin katılmaması	2	18
Öğretmen arkadaşlar kendilerini geliştirmiyor MEB bu konuda zorlayıcı ve güdülemeci olmalı	3	27

Şekil 3.14. Yöneticilerin Diğer Öğretmenlerle Problemi Grafiği



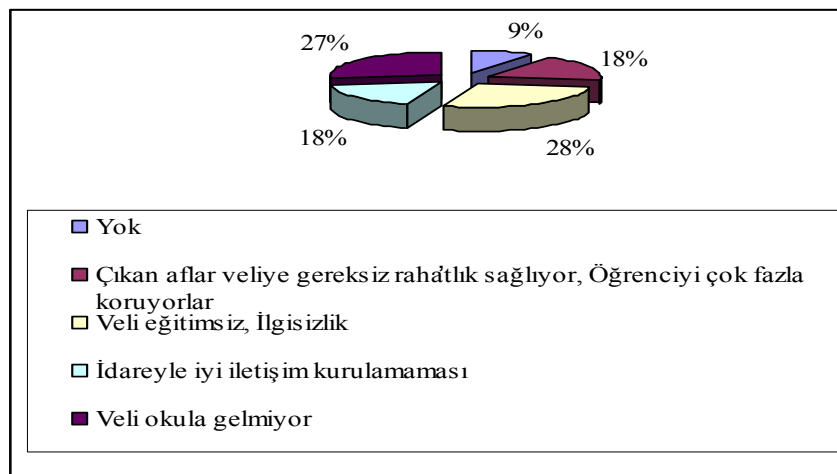
Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Kurumunuzdaki diğer öğretmenlerle ilgili başlıca 3 problem nedir?” sorusuna ilgisizlik ve mesleki yetersizlik olduğunu ifade edenlerin oranı %18, umursamazlık ve sorumluluk almama oranı % 9, kültür ve mesleki dersi öğretmenleri arasındaki iletişim daha güçlü olmalı diyenlerin oranı % 9, suistimal çok fazla ve rutine alışıyorlar diyenlerin oranı % 9, sosyal aktivitelere öğretmenlerin katılmaması diyenlerin oranı % 19, öğretmen arkadaşlar kendilerini geliştirmiyor, MEB bu konuda zorlayıcı ve güdüleyeci olmalıdır diyenlerin ise oranı % 27 dir.

Eğitimin kalitesi öğretmenin kalitesi ve öğretmenin kendini yetiştirmiş olmasıyla doğrudan orantılıdır. Okul yöneticileri verdikleri cevaplarla öğretmenlerin en fazla kendini yetiştirmemiş, mesleki açıdan yetersiz olmalarını, ilgisiz davranmalarını öğretmenlerle kendi aralarında problem olarak görmektedir. Ayrıca öğretmenler sosyal aktivitelere katılmamakla kişilik olarak içe kapanmaktadırlar. Bu da problem çözüm tekniklerinde olumsuz etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.15. Yöneticilerin Velilerle İlgili Problem Tablosu

Velilerle ilgili başlıca problem nedir?	N	%
Yok	1	9
Çıkan aklar veliye gereksiz rahatlık sağlıyor, Öğrenciyi çok fazla koruyorlar	2	18
Veli eğitimsiz, İlgisizlik	3	28
İdareyle iyi iletişim kurulamaması	2	18
Veli okula gelmiyor	3	27

Şekil 3.15. Yöneticilerin Velilerle İlgili Problem Grafiği



Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Velilerle ilgili başlıca 3 problem nedir?” sorusuna yok olduğunu ifade eden %9, çıkan aklar veliye gereksiz rahatlık

sağlıyor olduğunu ifade eden ve öğrenciyi çok fazla koruyorlar olduğunu ifade eden % 18, velinin eğitimsiz olduğunu ve ilgisiz olduğunu ifade edenler % 28, idareyle iyi iletişim kurulamaması olduğunu ifade eden %18, ve veli okula gelmiyor olduğunu ifade eden %27 sonucuna ulaşılmıştır.

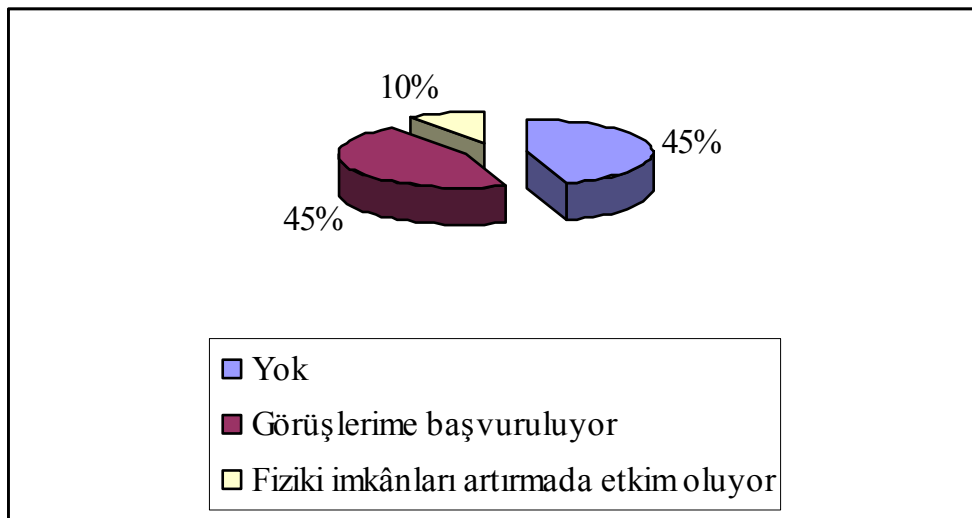
Öğrenci başarısı ve öğrencilerle yaşanan problemlerin çözümünde öğrenci velisinin katkısı birinci dereceden önemlidir. Velinin ilgisizliği ve okula gelmemesi problem çözümünü zorlaştırmaktadır. Okul müdürleri verdikleri cevaplarla bu konudan rahatsız olduklarını ve problem teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Veliler genelde problem çözme etkenlerinden duyguların etkilerinde kalmaktadır. Bilindiği üzere duygular problem çözümünde gerçekçi sonuçlardan uzaklaştırabilir. Bu da idareciler ve veliler arasında problem oluşturmaktadır. Ayrıca denetim odaklılık ta olumsuz etken olarak burada karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu etken okulun çevresi ve çevre ile etkileşimine göre değişkenlik göstermektedir.

Tablo 3.16. Yöneticilerin Eğitim Biçimine Katkısı Tablosu

Kurumuzda eğitim yönetim biçimine katkınız var mı?	N	%
Yok	5	45
Görüşlerime başvuruluyor	5	45
Fiziki imkânları artırmada etkim oluyor	1	10

Şekil 3.16. Yöneticilerin Eğitim Biçimine Katkısı Grafiği



Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede "Kurumuzda eğitim yönetim biçimine katkınız var mı?" sorusuna yok olduğunu ifade eden %45, görüşlerime

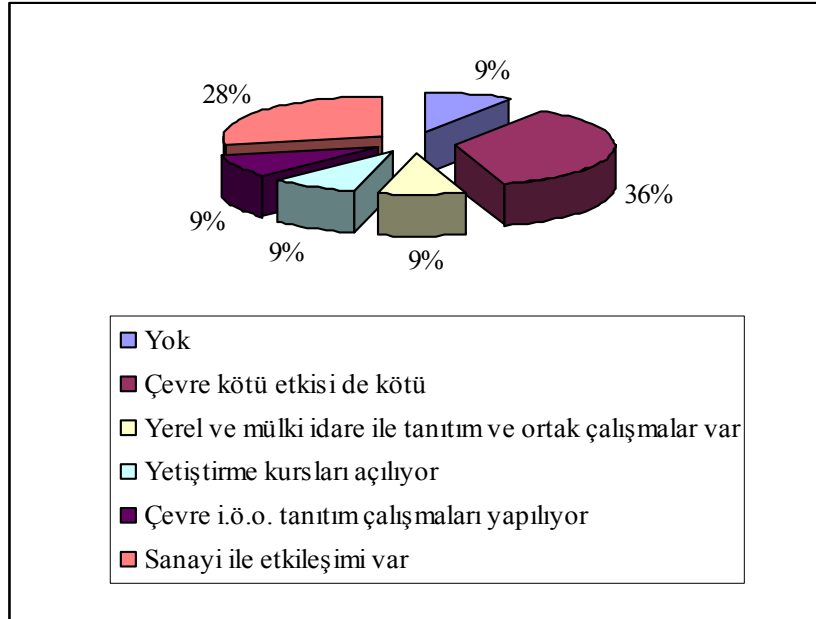
başvuruluyor olduğunu ifadeden %45, fiziki imkânları artırmada etkim oluyor olduğunu ifade eden %10 sonucuna ulaşılmıştır.

Burada problem çözme etkenlerinden kişinin kendine değer biçmesi etkeninin önemini görmekteyiz. Burada katkı yok cevabını veren denekler çoğunluktadır. Bu da kurumun ve işin sahiplenilmesinde ve problem çözümüne güdülenmeyi azaltmaktadır.

Tablo 3.17 Yöneticilerin Buldukları Çevrenin Etki Tablosu

Kurumunuzun bulunduğu çevre ile etkileşimi olduğuna inanıyor musunuz? Bu etkileşim problem çözümünüzü nasıl etkiliyor?	N	%
Yok	1	9
Çevre kötü etkisi de kötü	4	36
Yerel ve mülki idare ile tanıtım ve ortak çalışmalar var	1	9
Yetiştirme kursları açılıyor	1	9
Çevre i.ö.o. tanıtım çalışmaları yapılıyor	1	9
Sanayi ile etkileşimi var	3	28

Şekil 3.17. Yöneticilerin Buldukları Çevrenin Etki Grafiği



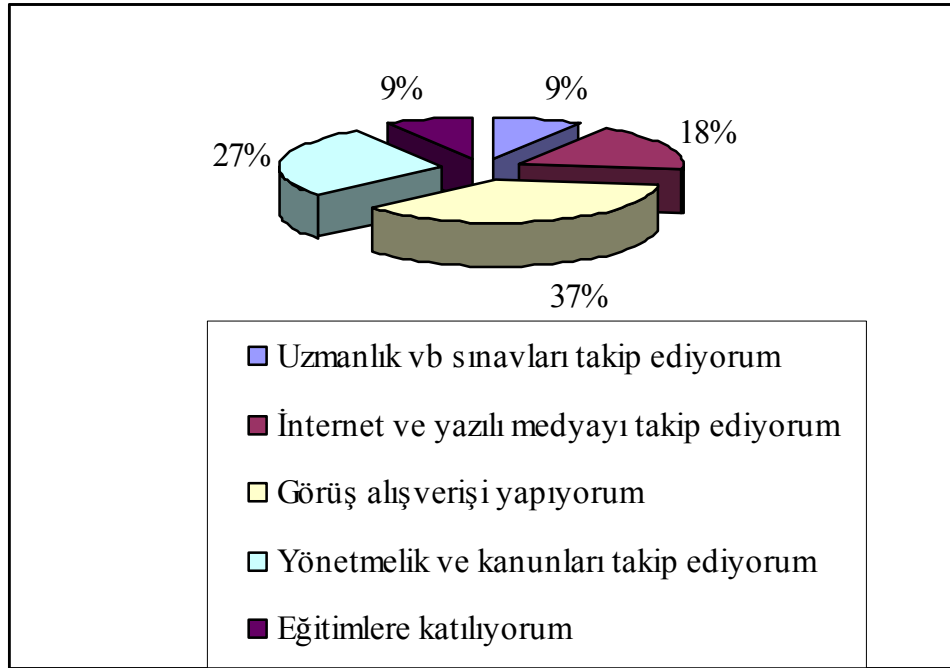
Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Kurumuzda eğitim yönetim biçimine katkınız var mı?” sorusuna yok olduğunu ifade eden %9, çevre kötü etkisi de kötü olduğunu ifade eden %36, yerel ve mülki idare ile tanıtım ve ortak çalışmalar var olduğunu ifade eden %9, yetiştirme kursları açılıyor olduğunu ifade eden %9, çevre i.ö.o. tanıtım

çalışmaları yapıyor olduğunu ifade eden %9, sanayi ile etkileşimi var olduğunu ifade eden % 28 sonucuna ulaşmıştır.

Okullarda yaşanan sorunlar buldukları çevreye göre değişmektedir. Araştırma yapılan okulların çevre yapıları çok gelişmiş bölgeler değildir. Bu çevreden gelen öğrenci amaçsız ve problemlili çocuklardan ve velilerden oluşmaktadır.. Bunun sonuçları da okula olumsuz olarak yansımaktadır. Okul yöneticileri verdikleri cevaplarla bunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.18. Yöneticilerin Mesleki Gelişim Tablosu

Yönetim ve mesleki açıdan kendinizi nasıl geliştiriyorsunuz	N	%
Uzmanlık vb sınavları takip ediyorum	1	9
İnternet ve yazılı medyayı takip ediyorum	2	18
Görüş alışverişi yapıyorum	4	37
Yönetmelik ve kanunları takip ediyorum	3	27
Eğitime katılıyorum	1	9



Şekil 3.18. Yöneticilerin Mesleki Gelişim Grafiği

Müdür ve müdür yardımcılılarıyla yapılan görüşmede "Yönetim ve mesleki açıdan kendinizi nasıl geliştiriyorsunuz?" sorusuna uzmanlık vb sınavları takip ediyorum olduğunu ifade eden %9, internet ve yazılı medyayı takip ediyorum olduğunu ifade eden

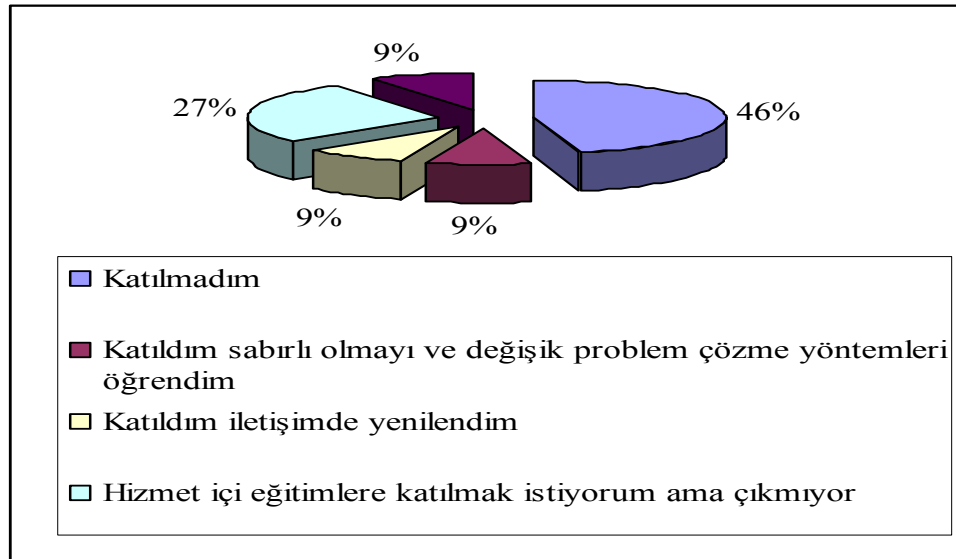
%18, görüş alışverişi yapıyorum olduğunu ifade eden %37, yönetmelik ve kanunları takip ediyorum olduğunu ifade eden %27, eğitimlere katılıyorum olduğunu ifade eden %9 sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak yöneticilerin kişilik ve mesleki gelişim için çok fazla bir aktivite gerçekleştirmedikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanların çalışma süreleri yüksektir. Zamanla yöneticiler rutine alışarak içe kapanıklık göstermektedirler.

Tablo 3.19. Yöneticilerin Kurs Alınıp, Alınmadığı ve Alınmışsa Problem Çözmeye Katkısı Tablosu

Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim, kurs ya da seminere katıldınız mı? Katıldıysanız size sağladığını düşündüğünüz faydaları nelerdir?	N	%
Katılmadım	5	46
Katıldım sabırlı olmayı ve değişik problem çözme yöntemleri öğrendim	1	9
Katıldım iletişimde yenilendim	1	9
Hizmet içi eğitimlere katılmak istiyorum ama çıkıyor	3	27
Paylaşımca yöneticilik yaptığım için ihtiyaç duymuyorum	1	9

Şekil 3.19. Yöneticilerin Kurs Alınıp, Alınmadığı ve Alınmışsa Problem Çözmeye Katkısı Grafiği



Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim, kurs ya da seminere katıldınız mı? Katıldıysanız size sağladığını düşündüğünüz faydaları nelerdir?” sorusuna katılmadım olduğunu ifade eden %46, katıldım sabırlı olmayı ve değişik problem çözme yöntemleri öğrendim olduğunu ifade eden %9, katıldım

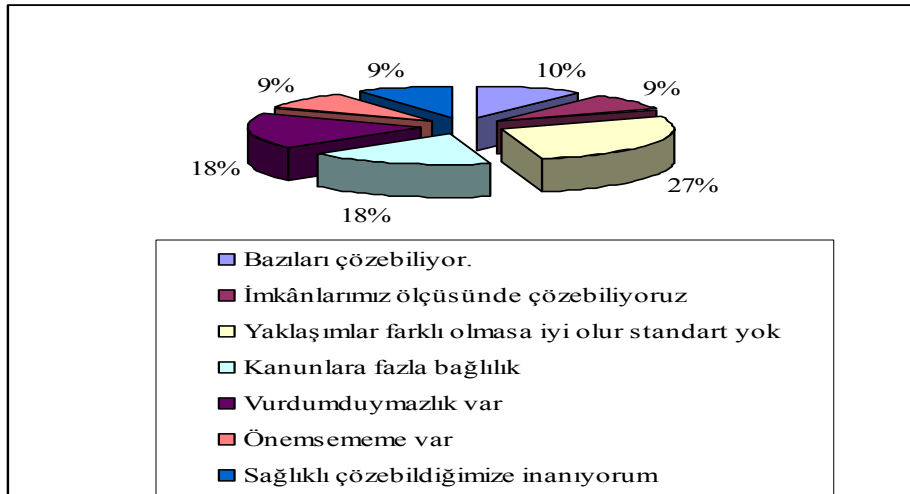
iletişimde yenilendim olduğunu ifade eden %9, hizmet içi eğitimlere katılmak istiyorum ama çıkmıyor olduğunu ifade eden %27, sonucuna ulaşmıştır.

Yöneticilerimizden sadece bir kişi hizmet içi eğitime katıldığını belirtmiştir. Bu da gösteriyor ki yöneticilerimiz yönetim ile ilgili eğitim almadan görevlerini sürdürmektedir. Ancak hizmet içi eğitimlere başvurup eğitim alamayan yönetici arkadaşlar çoğunluktadır. Tamamen bilgi ve deneyimlere dayanılarak yöneticilik yapılmaktadır. Bu da zamanla kazanılacak bir özellik olduğundan genç yönetici arkadaşların eğitime alınarak göreve başlatılmaları gerektiği burada görülmektedir.

Tablo 3.20. Yöneticilerin Problem Çözme Konusunda ki Görüşleri Tablosu

Okul müdür yardımcılarının problem çözme becerileri hakkında söylemek istediğiniz hususlar nelerdir?	N	%
Bazıları çözebiliyor.	1	9
İmkânlarımız ölçüsünde çözebiliyoruz	1	9
Yaklaşımlar farklı olmasa iyi olur standart yok	3	27
Kanunlara fazla bağlılık	2	18
Vurdumduymazlık var	2	18
Önemsememe var	1	9
Sağlıklı çözebildiğimize inanıyorum	1	9

Şekil 3.20. Yöneticilerin Problem Çözme Konusunda ki Görüşleri Grafiği



Müdür ve müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmede “Okul müdür yardımcılarının problem çözme becerileri hakkında söylemek istediğiniz hususlar nelerdir? Sorusuna bazıları çözebiliyor olduğunu ifade eden %10, imkânlarımız ölçüsünde çözebiliyoruz olduğunu ifade eden %9, yaklaşımlar farklı olmasa iyi olur standart yok

olduğunu ifade eden %27, kanunlara fazla bağlılık olduğunu ifade eden %18, vurdumduymazlık var olduğunu ifade eden %18, önemsememe var olduğunu ifade eden %9, sağlıklı çözebildiğimize inanıyorum olduğunu ifade eden %9 sonucuna ulaşılmıştır.

Problem çözmede aynı olaylarda uygulanan farklı yaklaşımlar sorunlara sebep olmaktadır. Yöneticiler okulda müdür yardımcılarının problem çözmede standart yaklaşımlar uygulanmasının daha iyi olacağı görüşündedirler. Yöneticiler kendi çözüm şekillerini yeterli bulmamaktadırlar. Sadece bir yönetici sağlıklı çözebildiğine inanmaktadır.

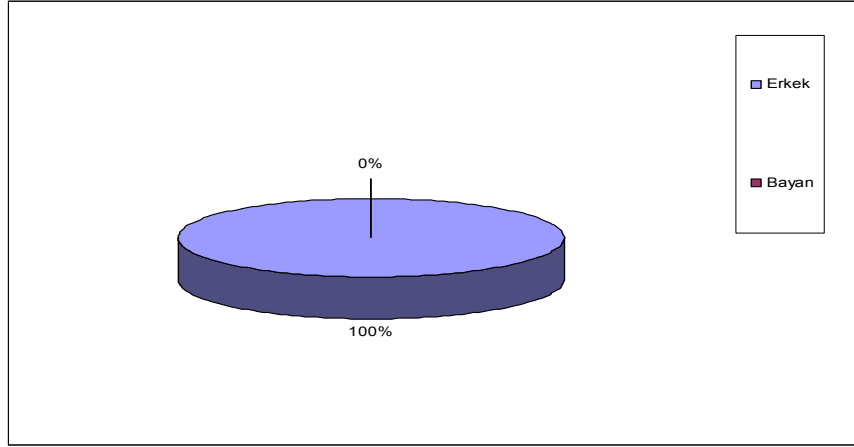
3.4.2. BÖLÜM ŞEFLERİNİN ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.4.2.1. BÖLÜM ŞEFLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 3.21. Bölüm Şefleri Cinsiyet Tablosu

Bölüm Şeflerinin Cinsiyetleri	N	%
Erkek	8	100

Şekil 3.21. Bölüm Şefleri Cinsiyet Grafiği

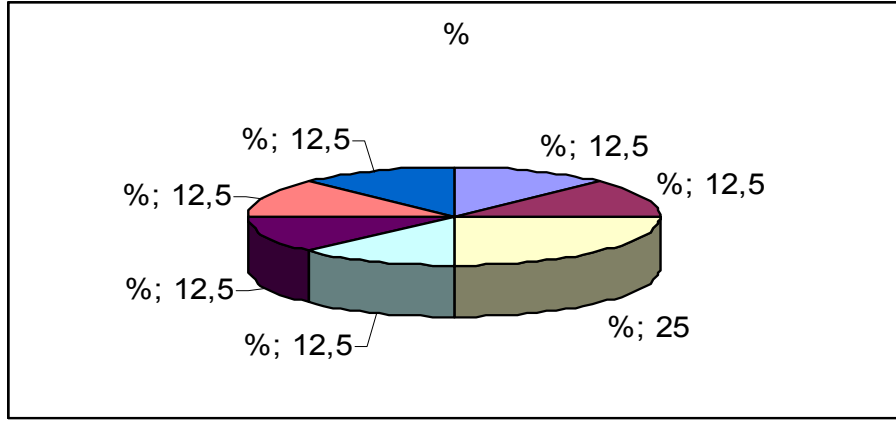


Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede %100 ü erkek, kadın katılmamıştır.

Tablo 3.22. Bölüm Şefleri Yaşları Tablosu

Bölüm Şeflerinin Yaşları	N	%
30	1	12,5
32	1	12,5
33	2	25
34	1	12,5
36	1	12,5
45	1	12,5
30	1	12,5

Şekil 3.22. Bölüm Şefleri Yaşları Grafiği



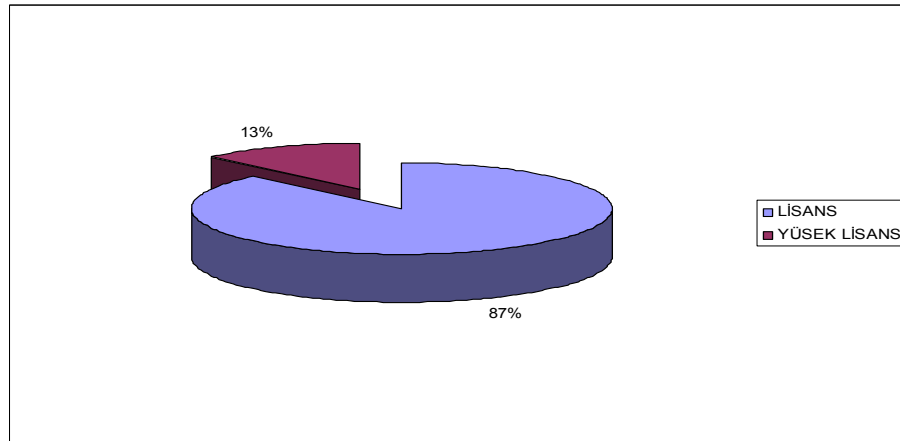
Şekil 3.22. Bölüm Şefleri Yaşları Grafiği

Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede %12,5'inin 30, %12,5'inin 32, %25'inin 33, %12,5'inin 34, %12,5'inin 36, %12,5'inin 45 yaşında olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.23. Bölüm Şefleri Öğrenim Durumları Tablosu

Bölüm Şeflerinin Öğrenim durumları	N	%
Lisans	7	88
Yüksek lisans	1	13

Şekil 3.23. Bölüm Şefleri Öğrenim Durumları Grafiği



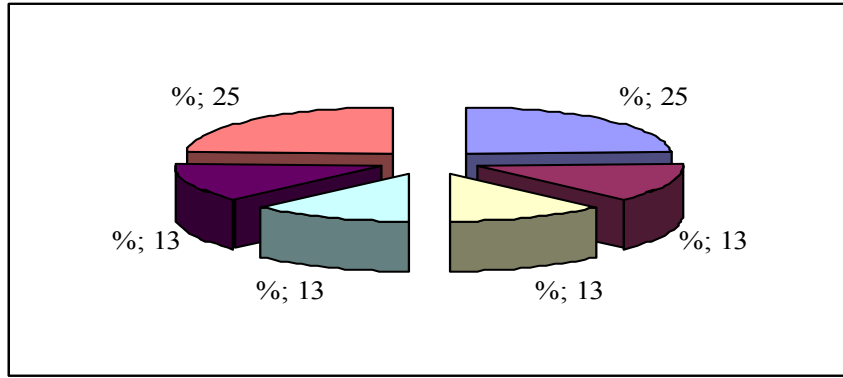
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede %87, lisans %13 yüksek lisans öğrenimini tamamlamış olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Sadece bir bölüm şefi yüksek lisans yapmıştır.

Tablo 3.24. Bölüm Şefleri Branş Tablosu

Bölüm Şeflerinin Branşları	N	%
Elektrik	2	25
Elektronik	1	13
Motor	1	13
Bilgisayar	1	13
Yapı	1	13
Makine	2	25

Şekil 3.24. Bölüm Şefleri Branş Grafiği

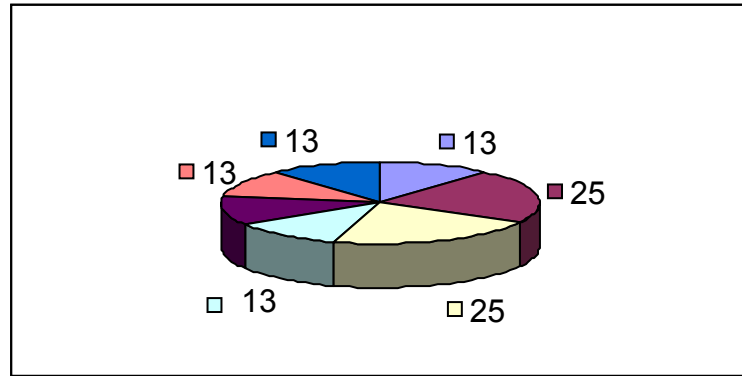


Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede %25 elektrik, %13 elektronik, %13 motor, %13 bilgisayar, %13 yapı, %25 makine branşlarından müdür veya müdür yardımcısı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.25. Bölüm Şefleri Yöneticilik Süresi Tablosu

Kaç Yıldır Yönetici Olarak Çalışıyorsunuz?	N	%
2	1	13
3	2	25
6	2	25
8	1	13
10	1	13
11	1	13

Şekil 3.25. Bölüm Şefleri Yöneticilik Süresi Grafiği



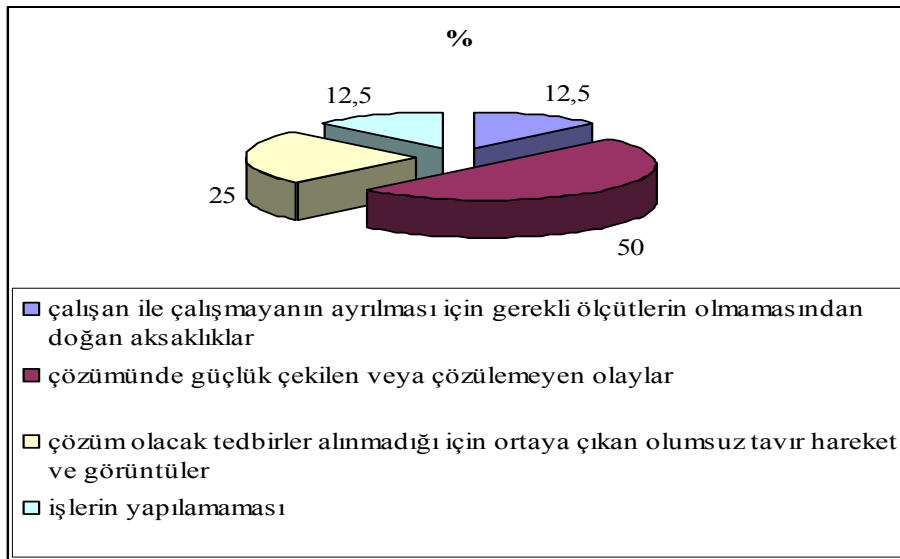
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “ Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?” sorusuna %13 ü 2, %25 i 3, %25 i 6, %13 ü 8, %13 ü 10, %13 ü yanıtını vermiştir.

3.4.2.2. BÖLÜM ŞEFLERİNİN PROBLEM ÇÖZME YETERLİLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 3.26. Bölüm Şeflerinin Problem Tanımı Tablosu

Mesleki deneyimlerinize dayanarak kurumunuzda problemi tanımlar mısınız?	N	%
Çalışan ile çalışmayanın ayrılması için gerekli ölçütlerin olmamasından doğan aksaklıklar	1	12,5
Çözümünde güçlük çekilen veya çözülemeyen olaylar	4	50
Çözüm olacak tedbirler alınmadığı için ortaya çıkan olumsuz tavır hareket ve görüntüler	2	25
İşlerin yapılamaması	1	12,5

Şekil 3.26. Bölüm Şeflerinin Problem Tanımı Grafiği



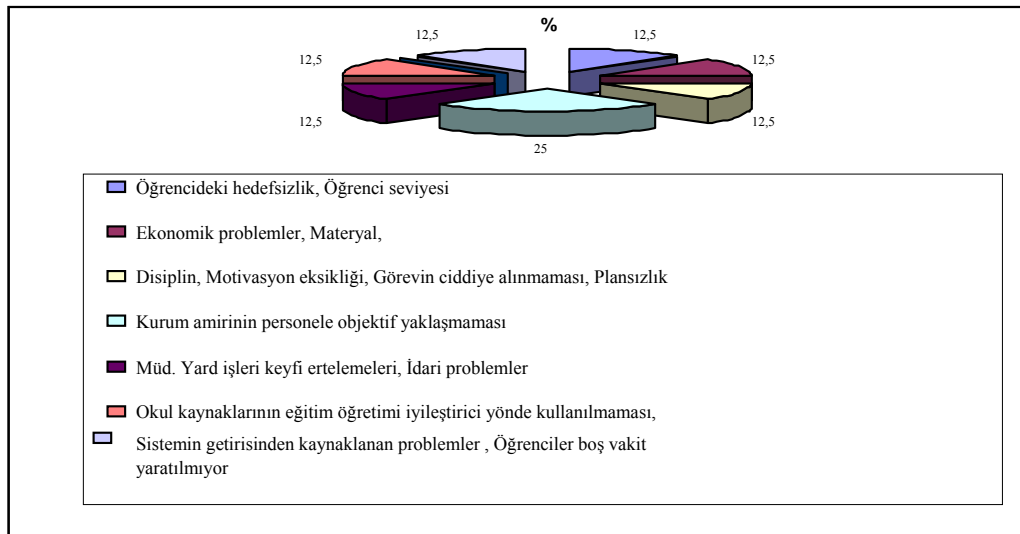
Bölüm şefleri de okul yöneticilerinde olduğu gibi problemi çözümünde güçlük çekilen veya çözülemeyen olaylar olarak tanımlamışlardır.

Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Mesleki deneyimlerinize dayanarak kurumunuzda problemi tanımlar mısınız?” sorusuna çalışan ile çalışmayanın ayrılması için gerekli ölçütlerin olmamasından doğan aksaklıklar olduğunu ifade eden %12,5 i çözümünde güçlük çekilen veya çözülemeyen olaylar olduğunu ifade eden % 50, çözüm olacak tedbirler alınmadığı için ortaya çıkan olumsuz tavır hareket ve görüntüler olduğunu ifade eden %25, işlerin yapılamaması olduğu ifade eden %12.5 sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.27. Bölüm Şeflerinin Başlıca Problemleri Tablosu

Sizce kurumunuzdaki başlıca problemleri nasıl sınıflarsınız?	No	%
Öğrencideki hedefsizlik, Öğrenci seviyesi	1	12,5
Ekonomik problemler, Materyal,	1	12,5
Disiplin, Motivasyon eksikliği, Görevin ciddiye alınmaması, Plansızlık	1	12,5
Kurum amirinin personele objektif yaklaşmaması (verilen sicil notları, ödül ve ceza vb)	2	25
Müd. Yard işleri keyfi ertelemeleri, İdari problemler	1	12,5
Okul kaynaklarının eğitim öğretimi iyileştirici yönde kullanılmaması, Kantinin iyi işletilmemesi	1	12,5
Sistemin getirisinden kaynaklanan problemler, Öğrenciler boş vakit yaratılmıyor	1	12,5

Şekil 3.27. Bölüm Şeflerinin Başlıca Problemleri Grafiği



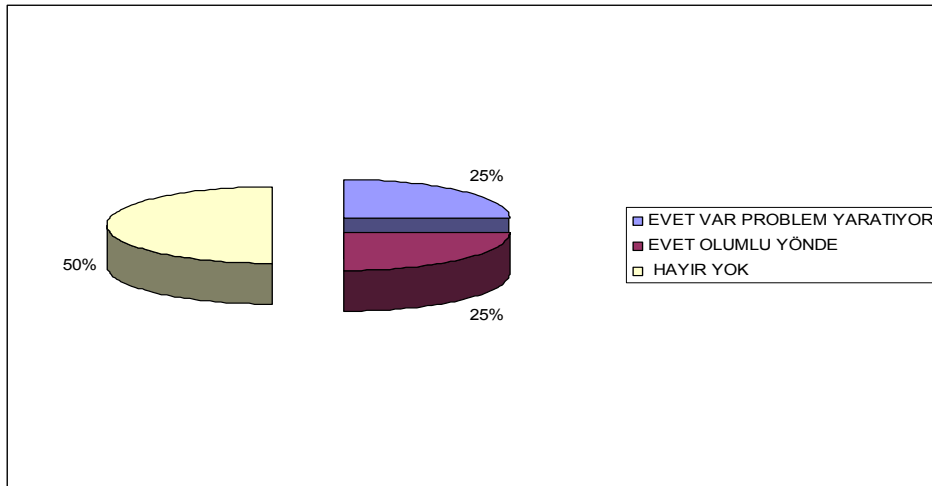
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Sizce kurumunuzdaki başlıca problemleri nasıl sınıflarsınız?” sorusuna öğrencideki hedefsizlik, öğrenci seviyesi problemi cevabı verenlerin oranı % 12.5, ekonomik problemler ve materyal problemi diyenlerin oranı % 12.5, disiplin, motivasyon eksikliği, görevin ciddiye alınmaması, plansızlık diyenlerin oranı % 12.5 , kurum amirinin personele objektif yaklaşmaması diyenlerin oranı % 25, müd. Yard. işleri keyfi ertelemeleri, idari problemler, okul kaynaklarının eğitim öğretimi iyileştirici yönde kullanılmaması, kantinin iyi işletilmemesi, sistemin getirisinden kaynaklanan problemler ve öğrencilere boş vakit yaratılmıyor diyenlerin oranı ise % 12.5 dir.

Okulda okul yöneticisinin astlarına adaletli davranmamasını bölüm şefleri problem olarak görmektedirler. Bölüm şefleri verdikleri cevaplarla en fazla bu konuda problemlerin yaşandığını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.28. Bölüm Şeflerinin EML Lisesinde Olmanın Probleme Çözümü Tablosu

Sizce EML’nde çalışıyor olmanızın problem çözümünde izlediğiniz yola etkisi var mıdır?	N	%
evet var problem yaratıyor	2	25
evet olumlu yönde	2	25
hayır yok	4	50

Şekil 3.28. Bölüm Şeflerinin EML Lisesinde Olmanın Probleme Çözümü Grafiği



Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “ Sizce EML’nde çalışıyor olmanızın problem çözümünde izlediğiniz yola etkisi var mıdır? Varsa bu etkileri belirtir misiniz?” sorusuna

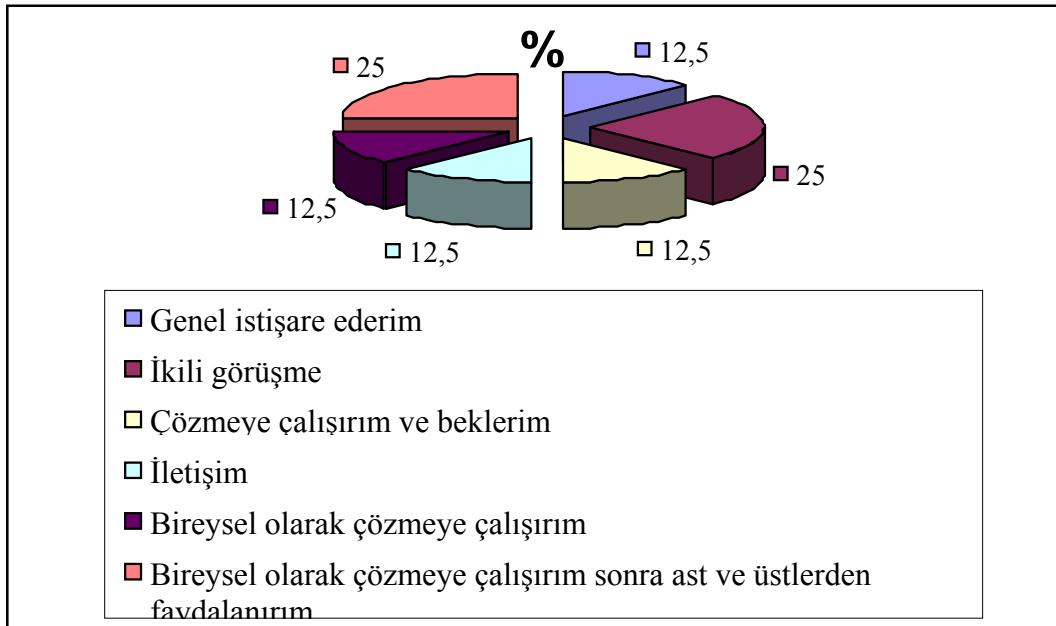
evet var problem yaratıyor olduğunu ifade eden %25, evet olumlu yönde ifade eden %25, hayır yok ifade eden %50 kişi sonucuna ulaşmıştır.

Burada bölüm şefleri meslek lisesinde çalışmanın problem çözme aşamalarında etkisi olmadığını düşünmektedir. Bu da standart çözüm yollarına başvurduklarını göstermektedir.

Tablo 3.29. Bölüm Şeflerinin Problem Çözme Aşamaları Tablosu

Kurumunuzda problemle karşılaştırdığınız çözüm aşamalarınız nelerdir?	N	%
Genel istişare ederim	1	12,5
İkili görüşme	2	25
Çözmeye çalışırım , ve beklerim	1	12,5
İletişim (yazılı)	1	12,5
Bireysel olarak çözmeye çalışırım	1	12,5
Bireysel olarak çözmeye çalışırım sonra ast ve üstlerden faydalanırım	2	25

Şekil 3.29. Bölüm Şeflerinin Problem Çözme Aşamaları Grafiği



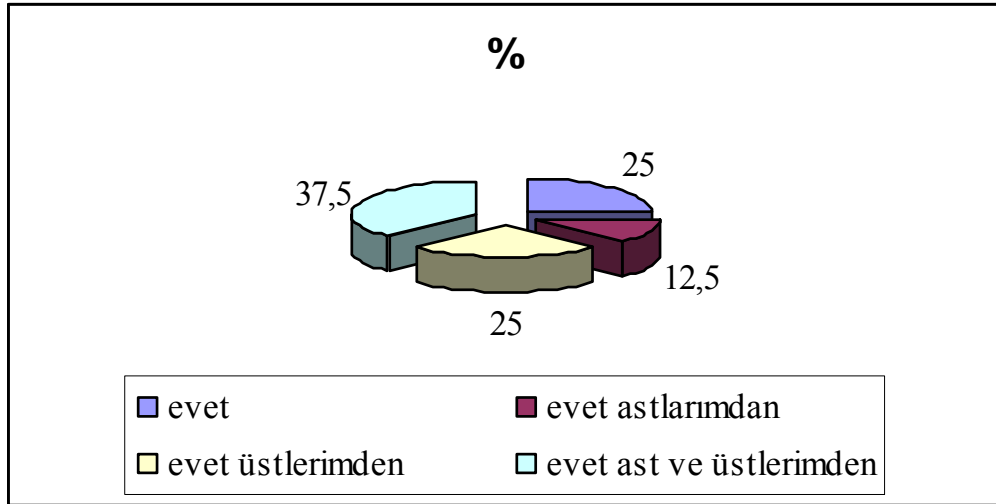
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Kurumunuzda problemle karşılaştırdığınız çözüm aşamalarınız nelerdir?” sorusuna genel istişare ederim olduğunu ifade eden %12,5, ikili görüşme olduğunu ifade eden %25, sabırlı olmak olduğunu ifade eden %12,5, iletişim olduğunu ifade eden %13, bireysel olarak çözmeye çalışırım olduğunu ifade eden %12,5, bireysel olarak çözmeye çalışırım sonra ast ve üstlerden faydalanırım olduğunu ifade eden %25 sonucuna ulaşmıştır.

Bölüm şefleri ağırlıklı olarak iletişim yoluna başvurmakta ve bireysel olarak çözmeye çalışmaktadırlar. Burada çözüm yollarını genel olarak kendileri üretirken diğer yöneticilerden ve dışarıdan yardım almamaktadırlar. Çözümü kendilerinde görmektedirler.

Tablo 3.30. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Ast Ve Üstlerden Yararlanma Tablosu

Problemlerin karşısında çözüm ararken ast ve üstlerinizden faydalaniyor musunuz?	N	%
evet	2	25
evet astlarımdan	1	12,5
evet üstlerimden	2	25
evet ast ve üstlerimden	3	37,5

Şekil 3.30. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Ast Ve Üstlerden Yararlanma Grafiği



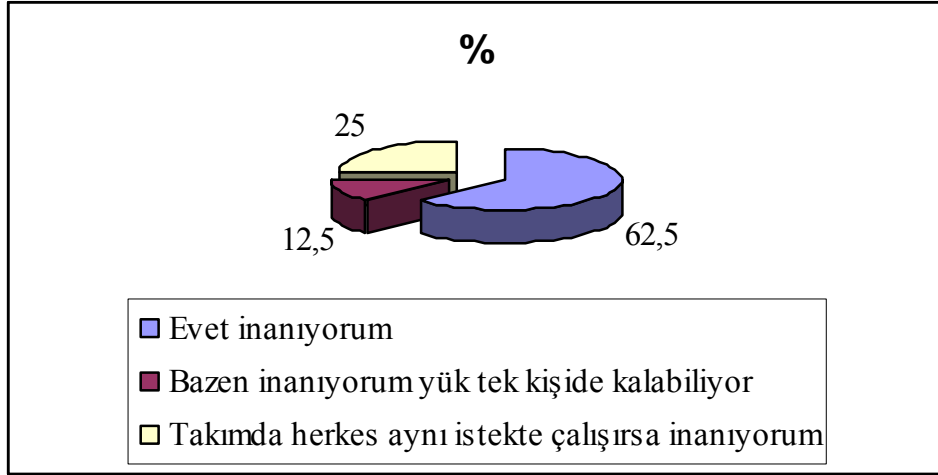
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Problemlerin karşısında çözüm ararken ast ve üstlerinizden faydalaniyor musunuz?” sorusuna evet olduğunu ifade eden % 25, evet astlarımdan olduğunu ifade eden %12.5, evet üstlerimden olduğunu ifade eden % 25, evet ast ve üstlerimden olduğunu ifade eden %37.5, hayır olduğunu ifade eden kişi yoktur.

Bölüm şefleri de problem çözümünde müdürlerde olduğu gibi iletişimin önemli olduğunu verdikleri cevaplarla ifade etmişlerdir.

Tablo 3.31. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Takım Çalışması Tablosu

Problem çözümünde takım çalışmasına inanıyor musunuz?	N	%
Evet inanıyorum	5	62,5
Bazen inanıyorum yük tek kişide kalabiliyor	1	12,5
Takımda herkes aynı istekte çalışırsa inanıyorum	2	25

Şekil 3.31. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Takım Çalışması Grafiği



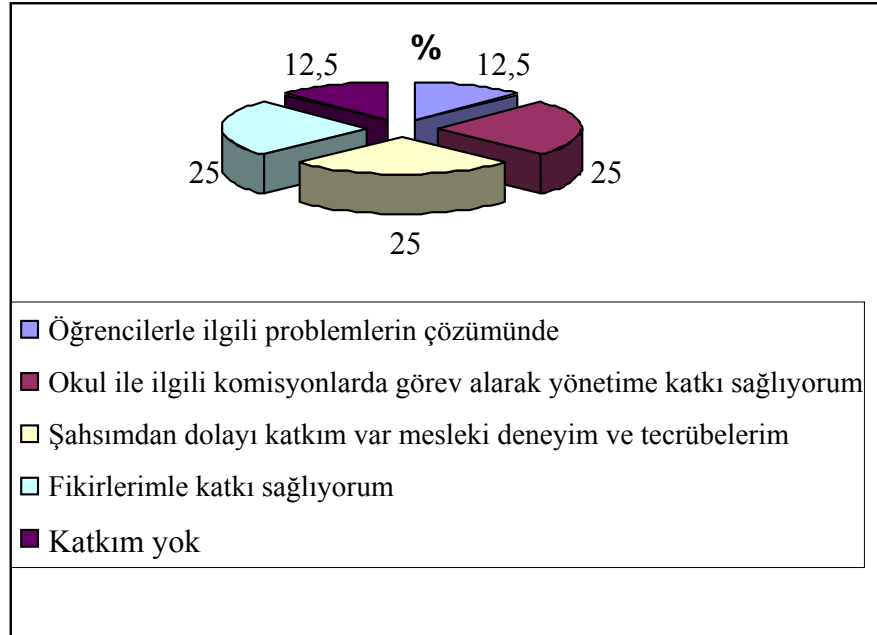
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Problem çözümünde takım çalışmasına inanıyor musunuz?” sorusuna evet inanıyorum olduğunu ifade eden %62.5, bazen inanıyorum yük tek kişide kalabiliyor olduğunu ifade eden %12.5, takımda herkes aynı istekte çalışırsa inanıyorum olduğunu ifade eden %25 sonucuna ulaşılmıştır.

Bölüm şefleri de müdürlerde olduğu gibi takım çalışmasının problem çözümünde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Ancak ifadelerden de anlaşılacağı üzere takım çalışmasında görev dağılımlarının eşit olmamasından dolayı bölüm şeflerinin takım çalışmasına yaklaşımları idarecilere göre daha tereddütlü bir yaklaşım olduğu görülmektedir.

Tablo 3.32. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Şahsının Etkisi Tablosu

Kurumunuzdaki problemlerin çözümünde şahsınızın etkileri var mıdır?	N	%
Öğrencilerle ilgili problemlerin çözümünde	1	12,5
Okul ile ilgili komisyonlarda görev alarak yönetime katkı sağlıyorum	2	25
Şahsımdan dolayı katkım var mesleki deneyim ve tecrübelerim	2	25
Fikirlerimle katkı sağlıyorum	2	25
Katkım yok	1	12,5

Şekil 3.32. Bölüm Şeflerinin Problem Çözümünde Şahsının Etkisi Grafiği



Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Kurumunuzdaki problemlerin çözümünde şahsınızın etkileri var mıdır?” sorusuna öğrencilerle ilgili problemlerin çözümünde olduğunu ifade eden %12.5, okul ile ilgili komisyonlarda görev alarak yönetime katkı sağlıyorum olduğunu ifade eden %25, şahsımdan dolayı katkım var mesleki deneyim ve tecrübelerim olduğunu ifade eden %25, fikirlerimle katkı sağlıyorum olduğunu ifade eden %25, katkısı olmadığını ifade eden %12.5 sonucuna ulaşılmıştır.

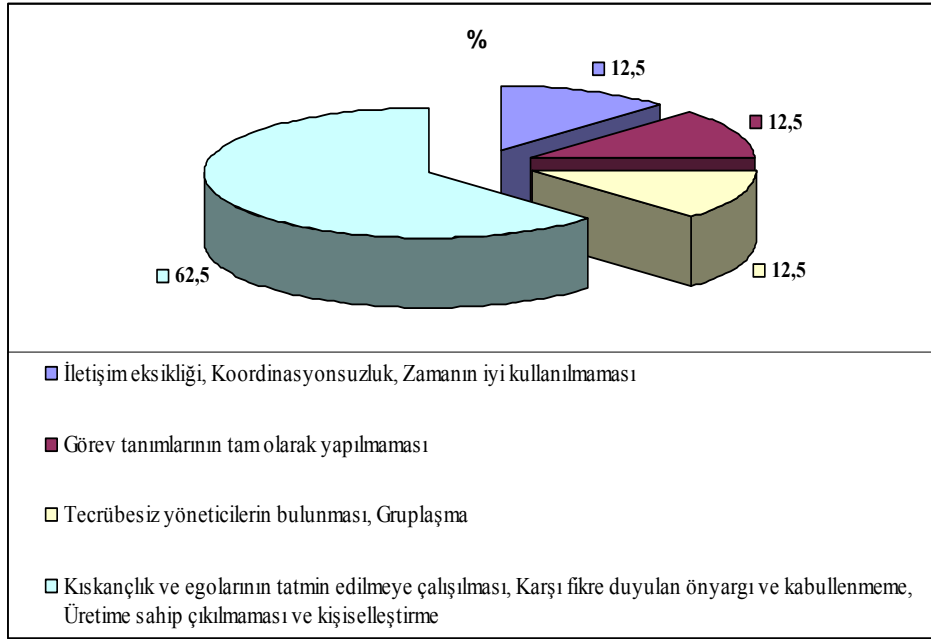
Bölüm şefleri de verdikleri cevaplarla problem çözümünde mesleki bilgi ve deneyimlerinin, fikirlerinin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Burada bölüm şeflerinin katılımcı oldukları genel olarak görülmektedir. Ancak bir bölüm şefi katkısı olmadığını

ifade etmiştir. Bu da problem çözme etkenlerinden biri olan kendine değer biçme etkenini ve kuruma sağladıklarını göstermektedir.

Tablo 3.33. Bölüm Şeflerinin Diğer İdarecilerle Problemi Tablosu

Kurumunuzdaki diğer idareci arkadaşlarınızla ilgili başlıca problem nedir?	N	%
İletişim eksikliği, Koordinasyonsuzluk, Zamanın iyi Kullanılmaması	1	12,5
Görev tanımlarının tam olarak yapılmaması	1	12,5
Tecrübesiz yöneticilerin bulunması, Gruplaşma	1	12,5
Kıskançlık ve egolarının tatmin edilmeye çalışılması, Karşı fikre duyulan önyargı ve kabullenmeme, Üretime sahip çıkılmaması ve kişiselleştirme	5	62,5

Şekil 3.33. Bölüm Şeflerinin Diğer İdarecilerle Problemi Grafiği



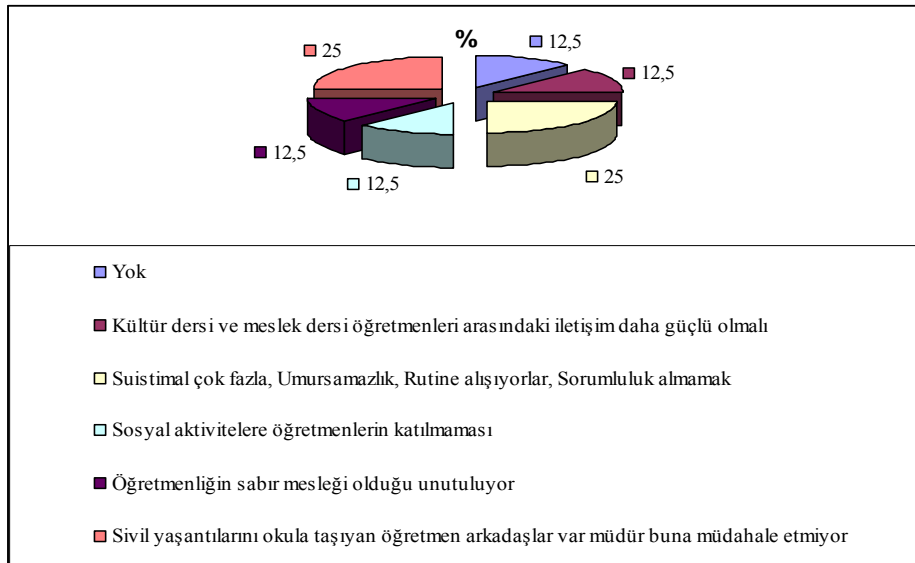
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Kurumunuzdaki diğer idareci arkadaşlarınızla ilgili başlıca problem nedir?” sorusuna iletişim eksikliği, koordinasyonsuzluk ve zamanın iyi kullanılmaması diyenlerin oranı % 12.5, görev tanımlamalarının tam olarak yapılamaması diyenlerin oranı % 12.5, tecrübesiz yöneticilerin bulunması ve gruplaşma diyenlerin oranı % 12.5, kıskançlık, egolarının tatmin edilmeye çalışılması, karşı fikre duyulan önyargı, kabullenmeme- üretime sahip çıkılmaması ve kişiselleştirme diyenlerin oranı ise % 62.5 dir.

Burada kişilik özelliklerinin problem oluşumuna etkisinin ne kadar büyük olduğu görülmektedir. Ancak kurumlarda idareciler buna izin vermemeli ve ortam yaratmamalıdır.

Tablo 3.34. Bölüm Şeflerinin Diğer Öğretmenlerle Problemi Tablosu

Kurumunuzdaki diğer öğretmenlerle ilgili başlıca problem nedir?	N	%
Yok	1	12,5
Kültür dersi ve meslek dersi öğretmenleri arasındaki iletişim daha güçlü olmalı	1	12,5
Suistimal çok fazla, Umursamazlık, Rutine alışıyorlar, Sorumluluk almamak	2	25
Sosyal aktivitelere öğretmenlerin katılmaması	1	12,5
Öğretmenliğin sabır mesleği olduğu unutuluyor	1	12,5
Sivil yaşantılarını okula taşıyan öğretmen arkadaşlar var müdür buna müdahale etmiyor	2	25

Şekil 3.34. Bölüm Şeflerinin Diğer Öğretmenlerle Problemi Grafiği



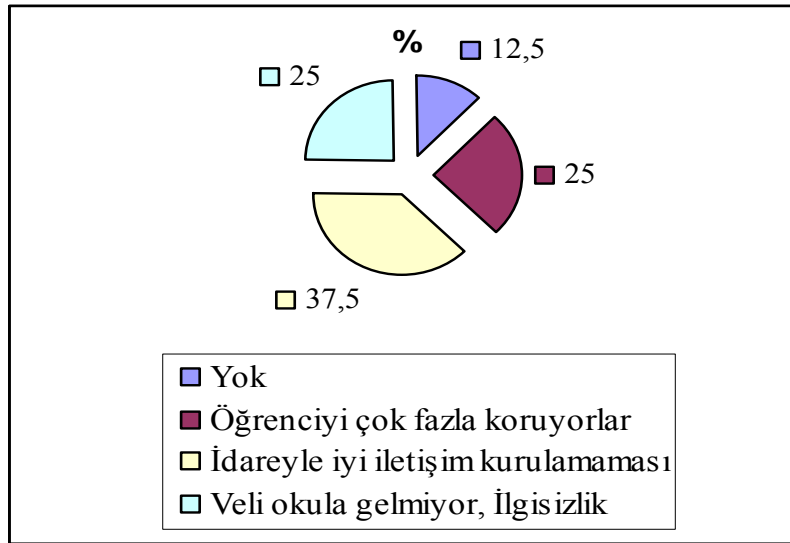
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Kurumunuzdaki diğer öğretmenlerle ilgili başlıca problem nedir?” sorusuna “yok” diyenlerin % 12.5, kültür dersi ve meslek dersi öğretmenleri arasında iletişim daha güçlü olmalı diyenlerin oranı % 12.5, Suistimal çok fazla, umursamazlık, rutine alışma, sorumluluk almama konularında görüş bildirenlerin oranı % 25, sosyal aktivitelere öğretmenlerin katılmamaları diyenlerin oranı % 12.5, öğretmenliğin sabır mesleği olduğu unutuluyor diyenlerin oranı % 12.5, sivil yaşantılarını

okula taşıyan öğretmen arkadaşlar var ve müdür buna müdahale etmiyor diyenlerin oranı ise % 25 dir.

Tablo 3.35. Bölüm Şeflerinin Velilerle İlgili Problem Tablosu

Velilerle ilgili başlıca 3 problem nedir?	N	%
Yok	1	12,5
Öğrenciyi çok fazla koruyorlar	2	25
İdareyle iyi iletişim kurulamaması	3	37,5
Veli okula gelmiyor, İlgisizlik	2	25

Şekil 3.35. Bölüm Şeflerinin Velilerle İlgili Problem Grafiği



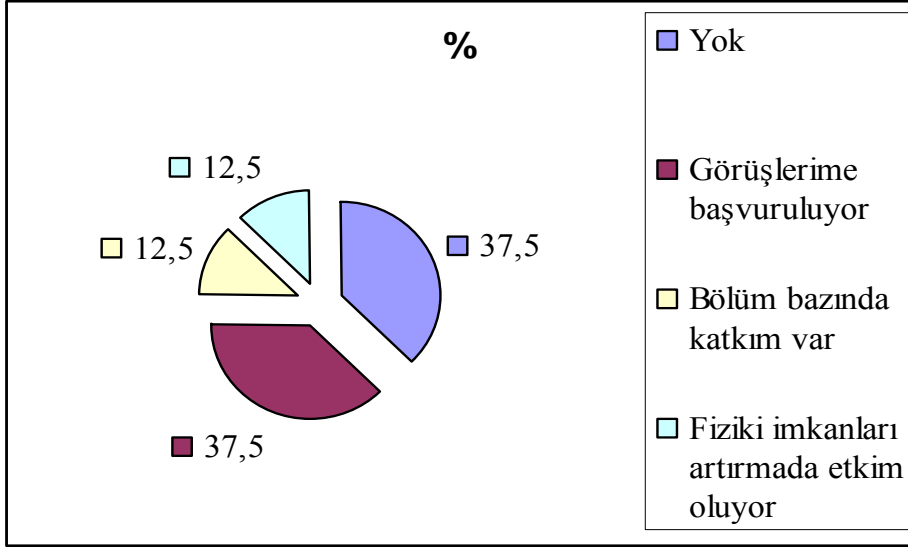
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Velilerle ilgili başlıca problem nedir? ” sorusuna “yok” olduğunu ifade eden %12.5, “öğrenciyi çok fazla koruyorlar” görüşünü ifade edenlerin oranı %25, idareyle iyi iletişim kurulamaması olduğunu ifade edenlerin oranı %37.5, veli okula gelmiyor görüşünü benimseyenlerin oranı ise %25 dir.

Velilerle idare arasında iyi iletişimin olması yaşanan problemlerin çözümünde etkili bir unsurdur. En fazla bu noktada bölüm şefleri problem yaşandığını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.36. Bölüm Şeflerinin Eğitim Biçimine Katkısı Tablosu

Kurumuzda eğitim yönetim biçimine katkınız var mı?	N	%
Yok	3	37,5
Görüşlerime başvuruluyor	3	37,5
Bölüm bazında katkı var	1	12,5
Fiziki imkanları artırmada etkim oluyor	1	12,5

Şekil 3.36. Bölüm Şeflerinin Eğitim Biçimine Katkısı Grafiği



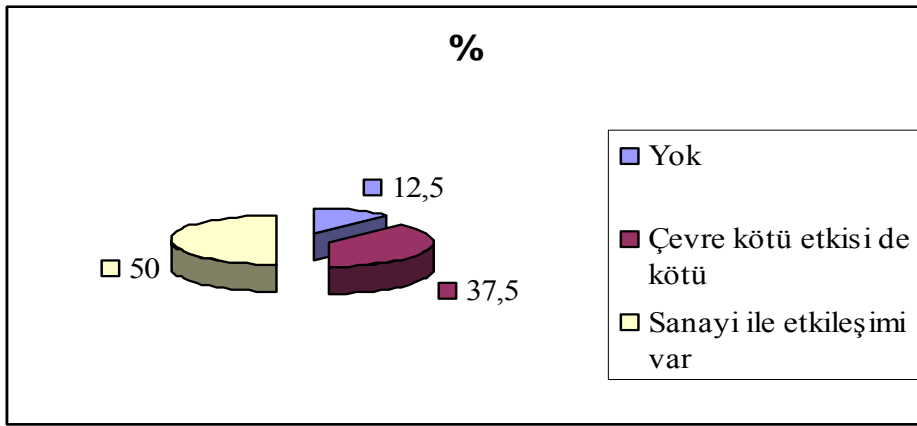
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Kurumuzda eğitim yönetim biçimine katkınız var mı?” sorusuna “yok” yanıtını verenlerin oranı %37.5, görüşlerime başvuruluyor fikrini benimseyenlerin oranı %37.5, bölüm bazında katkı var ifadesini benimseyenlerin oranı %12.5, fiziki imkânları artırmada etkim oluyor şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise 12.5 dir.

Bölüm şeflerinin en fazla görüşleriyle katkıda bulduklarını belirtmişlerdir. Burada demokratik yönetim biçimi ve katılımcı kişilik özellikleri karşımıza çıkmaktadır

Tablo 3.37 Bölüm Şeflerinin Buldukları Çevrenin Etki Tablosu

Kurumunuzun bulunduğu çevre ile etkileşimi olduğuna inanıyor musunuz? Bu etkileşim problem çözümünüzü nasıl etkiliyor?	N	%
Yok	1	12,5
Çevre kötü etkisi de kötü	3	37,5
Sanayi ile etkileşimi var	4	50

Şekil 3.37 Bölüm Şeflerinin Buldukları Çevrenin Etki Grafiği



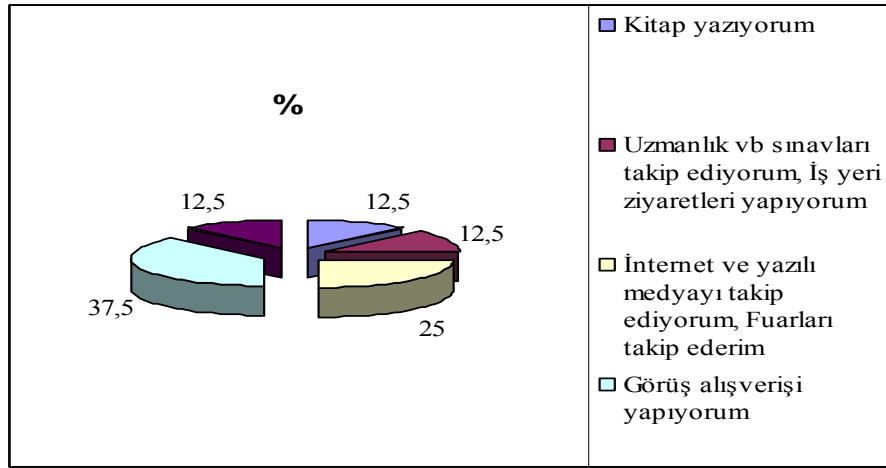
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Kurumuzda eğitim yönetim biçimine katkınız var mı?” sorusuna yok olduğunu ifade eden %10, çevre kötü etkisi de kötü olduğunu ifade eden %20, gazete çalışmamız var olduğunu ifade eden %10, yerel ve mülki idare ile tanıtım ve ortak çalışmalar var olduğunu ifade eden %10, yetiştirme kursları açılıyor olduğunu ifade eden %10, çevre i.ö.o. tanıtım çalışmaları yapılıyor olduğunu ifade eden %10, veli öğret. Periyodik toplantılar yapılıyor olduğunu ifade eden %10, sanayi ile etkileşimi var olduğunu ifade eden %20 sonucuna ulaşılmıştır.

Bölüm şefleri meslek öğretmenlerinden oluşmaktadır. Bu yüzden çevre etkileşimine teknik yönden bakmaktadırlar okulun bulunduğu çevre sanayi bölgesi olduğundan bunu olumlu etkileşim olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 3.38. Bölüm Şeflerinin Mesleki Gelişim Tablosu

Yönetim ve mesleki açıdan kendinizi nasıl geliştiriyorsunuz	N	%
Kitap yazıyorum	1	12,5
Uzmanlık vb sınavları takip ediyorum, İş yeri ziyaretleri yapıyorum	1	12,5
İnternet ve yazılı medyayı takip ediyorum, Fuarları takip ederim	2	25
Görüş alışverişi yapıyorum	3	37,5
Eğitilere katılıyorum, Yönetmelik ve kanunları takip ediyorum	2	12,5

Şekil 3.38. Bölüm Şeflerinin Mesleki Gelişim Grafiği

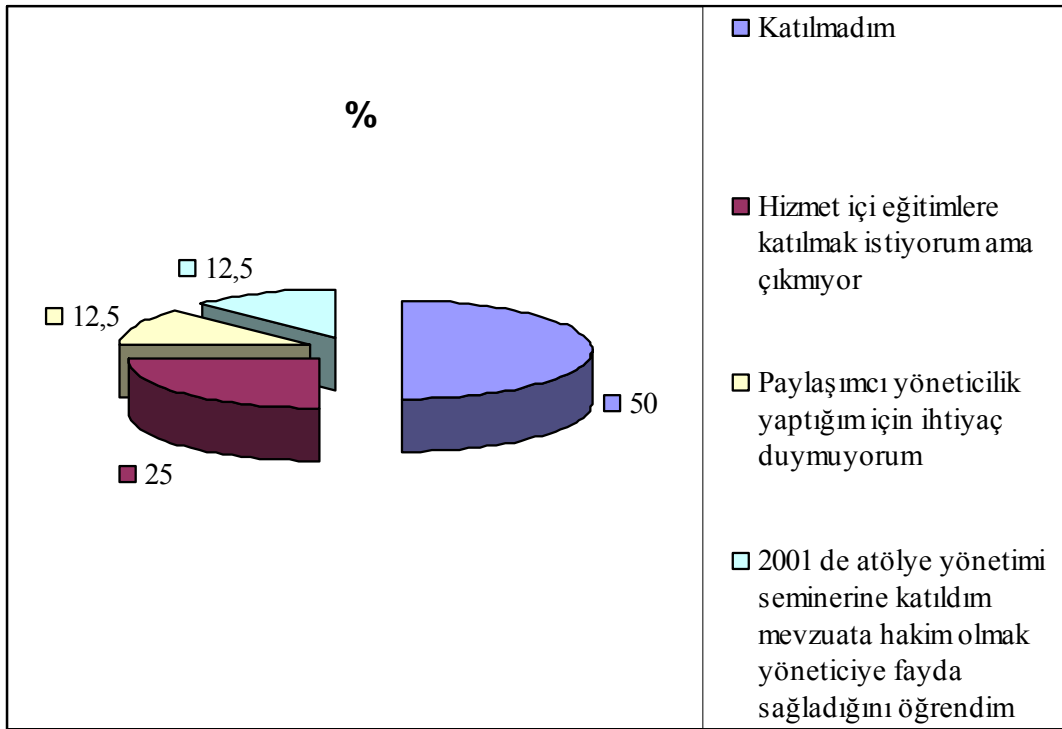


Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Yönetim ve mesleki açıdan kendinizi nasıl geliştiriyorsunuz?” sorusuna kitap yazıyorum olduğunu ifade eden %6, uzmanlık vb sınavları takip ediyorum olduğunu ifade eden %13, internet ve yazılı medyayı takip ediyorum olduğunu ifade eden %31, görüş alışverişi yapıyorum olduğunu ifade eden %13, yerel idare ile ilişkiler çok iyi olduğunu ifade eden %6, yönetmelik ve kanunları takip ediyorum olduğunu ifade eden %6, eğitime katılıyorum olduğunu ifade eden %6, iş yeri ziyaretleri yapıyorum olduğunu ifade eden %6, fuarları takip ederim olduğunu ifade eden %13 sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.39. Bölüm Şeflerinin Kurs Alınıp, Alınmadığı ve Alınmışsa Problem Çözmeye Katkısı Tablosu

Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim, kurs ya da seminere katıldınız mı? Katıldıysanız size sağladığınızı düşündüğünüz faydaları nelerdir?	N	%
Katılmadım	4	50
Hizmet içi eğitimlere katılmak istiyorum ama çıkmıyor	2	25
Paylaşımçı yöneticilik yaptığım için ihtiyaç duymuyorum	1	12,5
2001 de atölye yönetimi seminerine katıldım mevzuata hakim olmak yöneticiye fayda sağladığımı öğrendim	1	12,5

Şekil 3.39. Bölüm Şeflerinin Kurs Alınıp, Alınmadığı ve Alınmışsa Problem Çözmeye Katkısı Grafiği



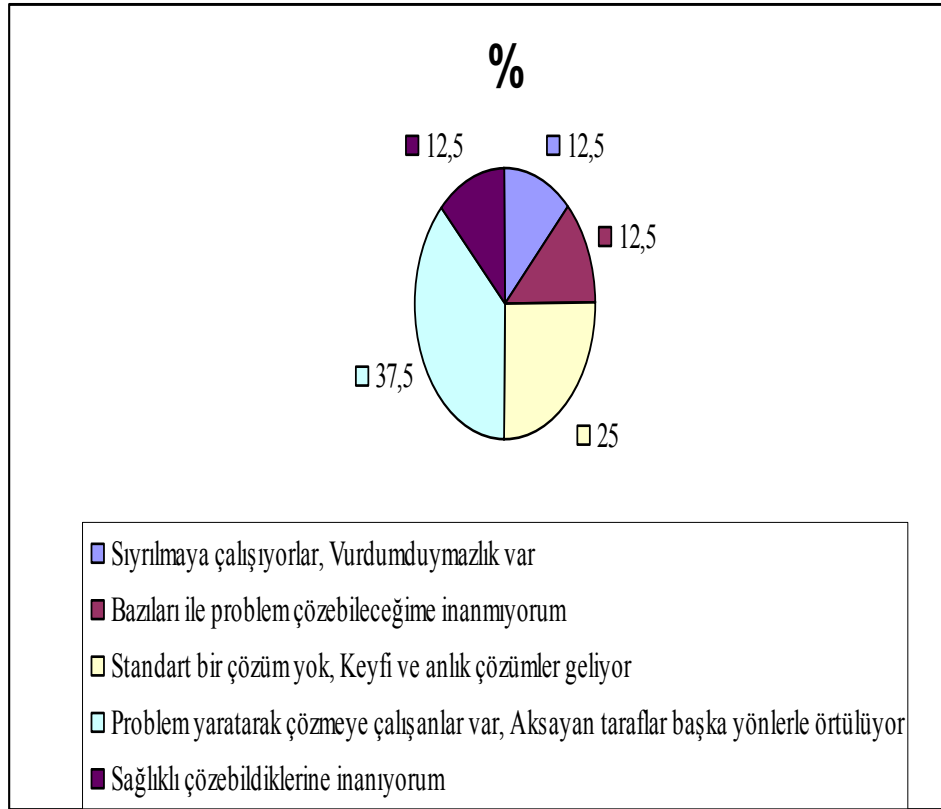
Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim, kurs ya da seminere katıldınız mı? Katıldıysanız size sağladığınızı düşündüğünüz faydaları nelerdir?” sorusuna “katılmadım” şeklinde görüş bildirenlerin oranı %50, “hizmet içi eğitimlere katılmak istiyorum ama çıkmıyor” şeklinde görüş bildirenlerin oranı %25,

“paylaşımçı yöneticilik yaptığım için ihtiyaç duymuyorum” şeklinde görüş bildirenlerin oranı %12.5, “2001 de atölye yönetimi seminerine katıldım mevzuata hakim olmak yöneticiye fayda sağladığımı öğrendim” şeklinde görüş bildirenlerinse oranı %12.5 dir.

Tablo 3.40. Bölüm Şeflerinin Problem Çözme Konusunda ki Görüşleri Tablosu

Okul müdür yardımcılarının problem çözme becerileri hakkında söylemek istediğiniz hususlar nelerdir?	N	%
Sıyrılmaya çalışıyorlar, Vurdumduymazlık var	1	12,5
Bazıları ile problem çözebileceğime inanmıyorum	1	12,5
Standart bir çözüm yok, Keyfi ve anlık çözümler geliyor	2	25
Problem yaratarak çözmeye çalışanlar var, Aksayan taraflar başka yönlerle örtülüyor	3	37,5
Sağlıklı çözebildiklerine inanıyorum	1	12,5

Şekil 3.40. Bölüm Şeflerinin Problem Çözme Konusunda ki Görüşleri Grafiği



Bölüm Şefleriyle yapılan görüşmede “Okul müdür yardımcılarının problem çözme becerileri hakkında söylemek istediğiniz hususlar nelerdir?” sorusuna “sıyrılmaya çalışıyorlar vurdumduymazlık var” şeklinde görüş bildirenlerin oranı % 12.5, “bazıları ile

problem çözemeyeceğime inanıyorum” şeklinde görüş bildirenlerin oranı % 12.5, “standart bir çözüm yok, keyfi ve anlık çözümler geliyor” şeklinde görüş bildirenlerin oranı % 25, “problem yaratarak problem çözmeye çalışanlar var, aksayan taraflar başka yönlerle örtülüyor” şeklinde görüş bildirenlerin oranı % 37.5, “sağlıklı çözebildiklerine inanıyorum” şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise % 12.5 dir.

Bölüm şefleri müdür yardımcılarının problem yaratarak sorunları örtmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Okulda aksayan yönlerin gerçekçi bakış açısıyla yeni problem yaratmadan çözülmesi eğitim kurumlarının kalitesi açısından önemlidir. Burada yaratıcılık ilkesi çözümde kullanılmamış , problem yaratmada kullanılmıştır.

Bu çalışmada müdür ve müdür yardımcıları ile yapılan görüşmeler sonucunda ;

Müdür ve müdür yardımcılarının %63 ünün 10 yıl altında % 27 si nin ise 10 yılın üzerinde yöneticilik deneyimine sahip oldukları görülmüştür.

Problemi tanımlar mısınız ? sorusuna çözümünde güçlük çekilen veya çözülemeyen olaylar ,çözüm olacak tedbirler alınmadığı için ortaya çıkan olumsuz tavırlar,ortaya verimli ürün çıkartamamak şeklimde tanımlamışlardır.

“Kurumunuzdaki problemleri sınıflandırır mısınız” sorusuna , “kurum amirinin personele objektif yaklaşmamasını”, “deneyimsizliği,plansızlık ve motivasyon eksikliklerini” “görevin ciddiye alınmadığını”, “öğrencideki hedefsizlik ve maddi olanaksızlıkları”, sistemden kaynaklanan problemleri belirtmişlerdir.

“Sizce EML’nde çalışıyor olmanızın problem çözümünde izlediğiniz yola etkisi var mıdır? Varsa bu etkileri belirtir misiniz?” sorusuna müdür ve müdür yardımcıları “ evet var problem yaratıyor” , “meslek ve kültür öğretmenlerinin ayırımından problem çıkıyor, genel lisede daha kolay olurdu” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Okul kültürü meslek ve kültür öğretmenlerine aynı derecede müdür tarafından benimsetilmelidir. Bu şekilde kurum içindeki farklılıklar giderilebilir.

“Kurumunuzda problemle karşılaştırdığınız çözüm aşamalarınız nelerdir?” sorusuna müdür ve müdür yardımcıları “genel istişare ederim”, “ikili görüşme”, “sabırlı

olmak” , “iletişim” , “bireysel olarak çözmeye çalışırım” cevaplarını vermişlerdir. Burada yöneticilerimizin problem çözmeye etkili yol olan iletişimi kullandıkları ve kişilik özellikleri olarak katılımcı kişilik özelliğine sahip oldukları görülmektedir

“Problemlerin karşısında çözüm ararken ast ve üstlerinizden faydalaniyor musunuz?” sorusuna müdür ve müdür yardımcılardan “evet astlarımdan” ve “evet ast ve üstlerimden faydalaniyorum” cevapları gelmiştir. Bu soru sonucunda ortaya çıkan şudur ki müdür ve müdür yardımcıları genel olarak bir problem durumunda astlarından ve üstlerden yararlanmayı tercih etmektedir.

Müdür ve müdür yardımcıları ile yapılan görüşmede “Problem çözümünde takım çalışmasına inanıyor musunuz?” sorusuna tamamı evet inanıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir.. Bu da göstermektedir ki müdürler ve yardımcılarının hepsi problem anında grup halinde çalışmanın daha yararlı olacağını düşünmektedirler.

“Kurumunuzdaki problemlerin çözümünde şahsınızın etkileri var mıdır? Varsa bunları sıralar mısınız?” sorusunda “yok üst’e iletip bekliyorum”, “öğrencilerle ilgili problemlerin çözümünde çalışıyorum” , “okul ile ilgili komisyonlarda görev alarak yönetime katkı sağlıyorum” , “şahsımdan dolayı katkım var mesleki deneyim ve tecrübelerimden yararlanılıyor” ve “fikirlerimle katkı sağlıyorum” sonuçları çıkmıştır. Genel anlamda katılımcı kişilik özelliklerine sahip oldukları için etken yöneticilik yapmaktadırlar. Bu da demokratik yönetim şeklini göstermektedir.

“Kurumunuzdaki diğer idareci arkadaşlarınızla ilgili başlıca problem nedir?” sorusuna “görev tanımlarının tam olarak yapılmaması” , “tecrübesiz yöneticilerin bulunması” , “hiyerarşide karışıklık” , “ koordinasyonsuzluk” , “karşı fikre duyulan önyargı ve kabullenmeme”, “üretime sahip çıkılmaması ve kişiselleştirme” cevapları verilmiştir. Verilen cevaplara göre kişilik özelliklerinden doğan problemler gözümüze çarpmaktadır.yönetimde yöneticinin sahip olduğu yönetsel özellik yanı sıra kişilik özellikler de problem oluşumuna ve çözümüne etkindir.

“Kurumunuzdaki diğer öğretmenlerle ilgili başlıca problem nedir?” sorusuna verilen cevaplardan “ilgisizlik ve mesleki yetersizlik”, “umursamazlık ve sorumluluk” ,“kültür ve mesleki dersi öğretmenleri arasındaki iletişim daha güçlü olmalı”, “suistimal

çok fazla ve rutine alışıyorlar”, “sosyal aktivitelere öğretmenlerin katılmaması”, “öğretmen arkadaşlar kendilerini geliştirmiyor”, “MEB bu konuda zorlayıcı ve güdülemeci olmalıdır” sonuçları çıkmıştır.

“Velilerle ilgili başlıca problem nedir?” sorusuna “yok”, “çıkan aflar veliye gereksiz rahatlık sağlıyor” ve “öğrenciyi çok fazla koruyorlar”, “velinin eğitimsiz olduğunu ve ilgisiz olduğunu” ifade edenler , “idareyle iyi iletişim kurulamaması” “veli okula gelmiyor” cevapları gelmiştir. Duygular problem çözümüne etkindir. Burada velilerin duygularından ötürü çocuklarına objektif olamadıkları ve bundan dolayı problem çıktığı görülmektedir

“Kurumuzda eğitim yönetim biçimine katkınız var mı?” sorusuna “yok” şeklinde görüş bildirenler , ve “görüşlerime başvuruluyor” şeklinde görüş bildirenler olmuştur.

“Kurumuzda eğitim yönetim biçimine katkınız var mı?” sorusuna “yok” , “çevre kötü etkisi de kötü”, “yerel ve mülki idare ile tanıtım ve ortak çalışmalar var”, “yetiştirme kursları açılıyor”, “çevre i.ö.o. tanıtım çalışmaları yapılıyor” ve “ sanayi ile etkileşimi var” şeklinde cevaplar vermişlerdir. Endüstri meslek liseleri için sanayi etkileşimi çok önemli bir etkindir.

“Yönetim ve mesleki açıdan kendinizi nasıl geliştiriyorsunuz?” sorusunda “uzmanlık vb sınavları takip ediyorum”, “internet ve yazılı medyayı takip ediyorum” ,”görüş alışverişi yapıyorum”, “yönetmelik ve kanunları takip ediyorum” , “eğitimsizlere katılıyorum” sonuçları elde edilmiştir.

“Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim, kurs ya da seminere katıldınız mı? Katıldıysanız size sağladığını düşündüğünüz faydaları nelerdir?” sorusunda “katılmadım”, “katıldım sabırlı olmayı ve değişik problem çözme yöntemleri öğrendim” , ,”katıldım iletişimde yenilendim” ve “hizmet içi eğitimlere katılmak istiyorum ama çıkmıyor” olduğunu ifade eden, sonuçlarına ulaşılmıştır.

“Okul müdür yardımcılarının problem çözme becerileri hakkında söylemek istediğiniz hususlar nelerdir? Sorusuna “bazıları çözebiliyor”, “imkanlarımız ölçüsünde çözebiliyoruz”, “yaklaşımlar farklı olmasa iyi olur standart yok”, “kanunlara fazla bağlılık olduğu”, “vurdumduymazlık var”, “önemsememe var”, “sağlıklı çözebildiğimize

inaniyorum” cevapları gelmiştir. Görüldüğü üzere müdür ve müdür yardımcıları kendi içlerinde problem çözebildiklerine çok net cevaplar vermemişlerdir.

Bu çalışmada bölüm şefleri ile yapılan görüşmeler sonucunda ;

“ Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?” sorusunda %26 ı 10 yıl ve üzeri % 74 ü 10 yılın altında yöneticilik tecrübesine sahiptir.

“Mesleki deneyimlerinize dayanarak kurumunuzda problemi tanımlar mısınız?” sorusuna “çalışan ile çalışmayanın ayrılması için gerekli ölçütlerin olmamasından doğan aksaklıklar” , “çözümünde güçlük çekilen veya çözülemeyen olaylar”, “çözüm olacak tedbirler alınmadığı için ortaya çıkan olumsuz tavır hareket ve görüntüler” şeklinde cevaplar vermişlerdir.

“Sizce kurumunuzdaki başlıca problemleri nasıl sınıflarsınız?” sorusunda “öğrencideki hedefsizlik”, “öğrenci seviyesi”, “ekonomik problemler ve materyal problemi”, “disiplin, motivasyon eksikliği, görevin ciddiye alınmaması, plansızlık”, “kurum amirinin personele objektif yaklaşmaması”, “Müd. Yard. işleri keyfi ertelemeleri, idari problemler, okul kaynaklarının eğitim öğretimi iyileştirici yönde kullanılmaması, kantinin iyi işletilmemesi, sistemin getirisinden kaynaklanan problemler ve öğrencilere boş vakit yaratılmıyor” sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sizce EML’nde çalışıyor olmanızın problem çözümünde izlediğiniz yola etkisi var mıdır? Varsa bu etkileri belirtir misiniz?” sorusunda genel olarak problem olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“Kurumunuzda problemle karşılaştırdığınız çözüm aşamalarınız nelerdir?” sorusunda genel olarak müdür yardımcıları gibi istişare ederek iletişime çözmeye çalıştıkları görülmüştür.

“Problemlerin karşısında çözüm ararken ast ve üstlerinizden faydalaniyor musunuz?” sorusunda “evet”, “evet astlarımda”, “evet üstlerimden”, “evet ast ve üstlerimden”, şeklinde cevaplar alınmıştır.

“Problem çözümünde takım çalışmasına inanıyor musunuz?” sorusuna genel olarak “evet inanıyorum” cevabı gelmiştir. Ancak, “bazen inanıyorum yük tek kişide kalabiliyor” ve , “takımda herkes aynı istekte çalışırsa inanıyorum” gibi cevaplarda gelmiştir. Bundan dolayı bölüm şeflerinin idareciler kadar takım çalışmasına inanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

“Kurumunuzdaki problemlerin çözümünde şahsınızın etkileri var mıdır? Varsa bunları sıralar mısınız?” sorusuna “öğrencilerle ilgili problemlerin çözümünde”, “okul ile ilgili komisyonlarda görev alarak yönetime katkı sağlıyorum”, “şahsımdan dolayı katkı var mesleki deneyim ve tecrübelerimden dolayı katkı sağlıyorum”, “fikirlerimle katkı sağlıyorum” cevapları alınarak bölüm şeflerinde de katılımcı kişilik ve yönetici özellikleri görülmektedir.

“Kurumunuzdaki diğer idareci arkadaşlarınızla ilgili başlıca problem nedir?” sorusunda “iletişim eksikliği, koordinasyonsuzluk ve zamanın iyi kullanılmaması”, “görev tanımlamalarının tam olarak yapılamaması”, “tecrübesiz yöneticilerin bulunması ve gruplaşma”, “kıskançlık, egolarının tatmin edilmeye çalışılması, karşı fikre duyulan önyargı, kabullenmeme- üretime sahip çıkılmaması ve kişiselleştirme” cevapları alınmıştır. Burada da idarecilerde olduğu gibi aynı kişilik özelliklerinden kaynaklanan problemlerle karşılaşmaktayız.

“Kurumunuzdaki diğer öğretmenlerle ilgili başlıca problem nedir? Sizce bu problemleri çözmek için neler yapılabilir?” sorusunda ise ;“yok”, “kültür dersi ve meslek dersi öğretmenleri arasında iletişim daha güçlü olmalı”, “Suistimal çok fazla, umursamazlık, rutine alışma, sorumluluk almama”, “sosyal aktivitelere öğretmenlerin katılmamaları”, “öğretmenliğin sabır mesleği olduğu unutuluyor”, “sivil yaşantılarını okula taşıyan öğretmen arkadaşlar var ve müdür buna müdahale etmiyor” sonuçlarına ulaşılmıştır.

“Velilerle ilgili başlıca problem nedir?” sorusuna “yok” olduğunu ifade eden bölüm şeflerinin yanı sıra “öğrenciyi çok fazla koruyorlar”, “idareyle iyi iletişim kurulamadığı”, “velinin okula gelmediği” görüşünü belirtenler de olmuştur.

“Kurumuzda eğitim yönetim biçimine katkınız var mı?” sorusunda “yok”, “görüşlerime başvuruluyor, “bölüm bazında katım var” sonuçlarına ulaşılmıştır.

“Kurumuzda eğitim yönetim biçimine katkınız var mı?” sorusunda “yok”, “çevre kötü etkisi de kötü”, “yerel ve mülki idare ile tanıtım ve ortak çalışmalar var”, “yetiştirme kursları açılıyor”, “çevre i.ö.o. tanıtım çalışmaları yapılıyor” ve “sanayi ile etkileşimi var” sonucuna ulaşılmıştır.

“Yönetim ve mesleki açıdan kendinizi nasıl geliştiriyorsunuz?” sorusunda “kitap yazıyorum”, “uzmanlık vb sınavları takip ediyorum” , “internet ve yazılı medyayı takip ediyorum”, “görüş alışverişi yapıyorum” , “yerel idare ile ilişkiler çok iyi olduğu”, “yönetmelik ve kanunları takip ediyorum”, “eğitime katılıyorum”, “iş yeri ziyaretleri yapıyorum” , “fuurları takip ederim” sonucuna ulaşılmıştır.

“Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim, kurs ya da seminere katıldınız mı? Katıldıysanız size sağladığını düşündüğünüz faydaları nelerdir?” sorusuna “katılmadım”, “hizmet içi eğitimlere katılmak istiyorum ama çıkmıyor”, “paylaşımçı yöneticilik yaptığım için ihtiyaç duymuyorum”, “2001 de atölye yönetimi seminerine katıldım mevzuata hakim olmak yöneticiye fayda sağladığını öğrendim” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

“Okul müdür yardımcılarının problem çözme becerileri hakkında söylemek istediğiniz hususlar nelerdir?” sorusunda “sıyrılmaya çalışıyorlar vurdumduymazlık var”, “bazıları ile problem çözemeyeceğime inanıyorum”, “standart bir çözüm yok, keyfi ve anlık çözümler geliyor” , “problem yaratarak problem çözmeye çalışanlar var, aksayan taraflar başka yönlerle örtülüyor” , “sağlıklı çözebildiklerine inanıyorum” şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır

SONUÇ

Yapılan Çalışmada Endüstri Meslek Lisesi idarecilerinin problem çözme becerilerinin düşük olduğu gözlenmiştir. Bölüm şefleri ve idarecilerin verdikleri cevaplar birbirine çok yakındır.İdarecilerin yaşadıkları problemleri astları olan bölüm şefleri de yaşamaktadır. Bu durumun yöneticilik eğitiminin önemli bir eksik olduğu göstermektedir.

Yazılı kaynakların taranmasında eğitim yöneticilerinin problem çözme yeterlikleri konusunda deneysel araştırmaların yapılmadığı gözlenmiştir. Ülkemiz şartlarında okul yöneticileri ve okullarımızdaki uzman personel için yeni araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Problem çözme becerisini etkileyen zihinsel ve kalıtsal faktörler araştırılıp, yöneticilik eğitimi ve seçiminde dikkate alınmasının yöneticinin mesleki başarısını artıracığı görülmüştür.

Okul yöneticiliği için “okullu olunması”nın gerekli olduğunun kabul edilmesi, eğitim yönetimi açısından sevindirici bir durumdur. Buna karşılık, eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılmaları çerçevesinde düzenlenen “öğretmenlik formasyon dersleri” içinde “eğitim yönetimi” ile ilgili bir dersin yer almaması da eğitim yöneticiliği açısından olumsuz ve mutlaka düzeltilmesi gereken bir durumdur. Hiç eğitim yönetimi dersi almamış bir öğretmenin 5 sene sonra eğitim yöneticiliği sınavına alınmasının çok anlamlı olmadığı açıktır. Bu nedenle, yetişmekte olan öğretmenlerin, mutlaka eğitim yönetimi ile ilgili kuramsal bazı dersleri hizmet öncesinde görmelerinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin hizmetiçi eğitimlerine esas olacak eğitim programlarının düzenlenmesinde, onların eğitim ihtiyaçlarının bilinmesi önemli bir konudur. Bu nedenle, okul müdürlerinin eğitim ihtiyaçları, bizzat eğitim yönetimi uygulamaları içinde izlenerek karşılanabilirse, daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir.

Okul müdürlüğünün bir meslek olarak gelişebilmesi için okul müdürlerinin yetiştirilmesi büyük öneme sahiptir. Başarılı bir öğretmenin okul yönetmek için gerekli yeterliklere sahip olduğunu kabul etmek geçmişte kalmıştır. Zaman kaybedilmeden okul müdürlüğü yetiştirme programları uygulamaya konulmalıdır. Böyle yapılması beraberinde

bilimselliği, kurumsallaşmayı ve standartlaşmayı getirecektir. Sonuçta da ülke çapındaki okulların benzer standartlarda yönetilmesi sağlanacaktır.

Okulunu etkili olarak yönetmeyi amaçlayan bir müdür bu amaca uygun bir profesyonel eğitim alması kaçınılmaz bir durumdur. Okul müdürü yetiştirme programları okulların daha etkili hale getirilmesi için bir araç olacaktır.

Yöneticiler fikirleri ile problem çözmede katılımcı özellik göstermektedirler. Problem çözmede önemli etken olan iletişim gücü yöneticilerde bulunmaktadır. Bu katılımcı kişilik özelliği ve iletişim müdürlerin demokratik yönetim Őeklinden kaynaklanmaktadır.

Yöneticiler kendilerini geliştirmede mevzuat takibi ve görüş alışverişi dışında fazla çaba göstermemektedirler. Mesleki açıdan ve yönetimsel açıdan gelişim için yeterli imkan oluőturmamaktadırlar.

ÖNERİLER

1. Meslek lisesindeki okul yöneticileri karşılaştıkları problemi çözebilmeleri için gereken bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin bir kısmı kişisel özelliklerdir. Kişisel yetenekler okul müdürlerinin problemleri çözmede etkili olan özellikleridir. Problem çözme becerisinin okul müdürlerine kazandırılması için onlara bu konuda hizmetiçi eğitim verilmesi gerekmektedir.
2. Yöneticilerin de problemleri çözebilmek için kişisel gelişim konusunda çaba sarfetmeleri gerekmektedir. Kişiler arasında çıkan problemleri çözebilmek için okul müdürlerinin özellikle davranış bilimleri alanında kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.
3. Problemlerin yaşanmaması olası problemlerin önüne geçilebilmesi okul müdürünün yöneticilik ve organizasyon yeteneği ile ilgilidir. Yani bir liderde olması gereken beceri ve kişilik özelliklerine sahip okul müdürleri problem çözme konusunda daha da başarılı olmaktadır. Okulda problemlerin yaşanmaması ya da en aza indirilmesi için okul müdürlerinin liderlik konusundaki becerilerini de geliştirmeleri gerekmektedir.
4. Yöneticiler problem çözme konusunda karşılıklı iletişime ve takım halinde çalışmaya önem göstermelidirler.
5. Okulda yönetici ve astlar arasında görev ayrımı belirgin olarak yapılmalıdır.
6. Endüstri meslek liselerinde kültür ve meslek öğretmenleri arasında problemlerin yaşanmaması için farklılıkların giderilmesi gerekmektedir.
7. Yöneticiler problemleri çözebilmek için mesleki bilgi birikimini ve iletişim becerilerini artırmalıdır.
8. Yöneticiler seçilmeden önce kişilik testinden geçirilmelidir. Ve belirli periyodlarla olumlu kişilik özellikleri geliştirebilecekleri zorunlu eğitimlere alınmalıdırlar.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1998

Açıkalın, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994

Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği, Personel Geliştirme Hizmetleri Yayınları, No:10, Ankara, 1995

Alıç, M., “İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, Cilt:3, Sayı:2, 1997, s.16.

Arseven, A., Alan Araştırma Yöntemi, İlkeler, Teknikler, Örnekler, Gül Yayınevi, Ankara, 1994

Aslan E., Aktan E., Kamaraj I., “Anaokulu Eğitiminin Yaratıcılık ve Yaratıcı Problem Çözme Üzerine Etkisi”, MÜ. Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi, İstanbul, 1997

Atabay, B. G., “KKTC 'de Yaşayan Gençlerin, Aile Yapısının Sorunları Algılayışları ve Çözüm Üretmeleri Üzerine Etkisinin Araştırılması”, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İÜ Yayınları, İstanbul, 2001.

Atayman, V., Sorun Çözme, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997

Aydın, M., Eğitim Yönetimi (DersNotları), İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara, 1986

Bakioğlu, A., - Hesapçıoğlu, M., “Düşünmeyi Öğretmekte Öğretmen ve Okul Yöneticisinin Rolü: Düşünmek”, MÜ? Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitimi Bilimleri Dergisi, 1997, s.54

Başaran, İ. E., Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982

Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara, 1992

Bilen, M., Plandan Uygulamaya Öğretimi, Takau Matbaacılık, Ankara, 1999

- Binbaşıoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, Binbaşıoğlu Yayınları, Ankara, 1983
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1987
- Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Yapı ve Uygulama, Pegem Yayınları, Ankara, 1991
- Bursalıoğlu., Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994
- Bursalıoğlu Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1995
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999
- Çelik, V., "Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu", Eğitim Yönetimi, Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995, s.51.
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 2003
- Demirel, Ö., Planlamadan Değerlendirmeye Öğrenme Sanatı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002
- Deniz, A., Eğitim Yöneticilerine Öneriler, Zambak Yayınları, İstanbul, 2004
- Erden, M., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Alkım Yayınları, İstanbul, 2003
- Erdoğan, İ., Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993
- Ergün, M. ve Özdaş A., Öğretim İlke ve Yöntemleri, İstanbul, 1997
- Ertekin, Y., "Örgütsel Çatışma Yönetim Psikolojisi II", Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler - Yorumlar - Tartışmalar, Yayın No: 201, PÜİS Eğitim Yayınları, 1981, s.55

- Ertürk M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000
- Güçlü, N., “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri”, Milli eğitim Dergisi, Sayı:160, Güz 2003.
- Güçlüol, K., Eğitim Yönetimde Karar ve Örnek Olaylar, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1985
- Gürsel, M., Okul Yönetimi, Mikro Yayınları, Konya, 1997
- İlgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996
- Kapucu, S. – Baykaloğlu, A., T. Dereli, , “Toplam Kalite Uygulamalarında Kullanmak İçin Yenilikçi – Yaratıcı Problem Çözme Yaklaşımı: TRIZ” Mühendis Makine Dergisi, Ağustos, 2002, s.1
- Karabacak Ü., Şenturan L., Sabuncu N., v.d., “Sosyal Desteğin Hemodiyaliz Hastalarında Anksiyeteye Etkisi”, 14. Ulusal Böbrek Hastalıkları, Diyaliz ve Transplantasyon Hemşireliği Kongresi Bildiri Özet Kitabı, Antalya (Sözlü Bildiri), 2004, s. 128
- Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, 1992
- Karataş, S., “Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri”, Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, Haziran 2007.
- Kepekçi Y., “Demokratik Okul”, Eğitim Araştırmaları Sayı: 11, 2003, s.47
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim Geliştirme - Organizasyon ve Davranış, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1982
- Koçel,T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- Kumrular, Ö. Çocuklar Problem Çözüyor, Gendaş Yayınları, İstanbul, 1998
- Kuzgun, Y., Rehberlik ve Psikolojik Danışma, ÖSYM Yayınları, Ankara, 1992.

Oğuzkan, F. A., Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi, Milli Eğitim Yayınevi, İstanbul, 1998

Onaran, O., Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, No. 321, 1971

Öğülmüş, S., Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2001

Özden Y., Öğrenme ve Öğretme, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1997

Özusta, H.Ş., Türkiye Psikolojisi Yazıları, “Çocuklarda Problem Çözme Beceri Eğitimi”, Türk Psikologlar Derneği, Sayı.1, Haziran, 1998, s.74

Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa,1991

Savaşer, T., Kurumsal Değişimi Başarmak, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

Şahiner, D., Sorun Çözme Teknikleri, Rota Yayınları, İstanbul, 1995

Şahinler, D., Sorun Çözme Teknikleri, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997

Tok, T., “Öğretmenlik Mesleğinin Öğretmenlerin Gereksinmelerini Karşılama Düzeyi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, Yıl:3, Sayı:2, 1997, s.254.

Tuzcular, E.,Altı Şapkalı Düşünme Taktiği, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997

Ulupınar S., “Hemşirelik Eğitiminin Öğrencilerin Sorun Çözme Becerilerine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, İÜ Yayınları, İstanbul, 1997.

Uysal M., “Eğitimde Demokratikleşme”, Eğitim Yönetimi ve Üniversitelerde Demokratik Yapılanma, Sempozyum, Eğitim-Sen Yayınları, 2003

Uysal, B., Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler, TODAİ Yayını, Ankara, Cilt:59-60, Sayı:1, 1998

Varış, F., Eğitim Bilimine Geçiş, Atlas Kitabevi, Konya, 1994

Yıldırım R., Öğrenmeyi Öğrenmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

ÖZGEÇMİŞ

28 Aralık 1975 tarihi, İstanbul İli Bakırköy ilçesi doğumluyum. İlk ve orta öğretimi Bakırköy, lise Bağcılarda tamamladıktan sonra, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi , Yapı Öğretmenliği Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 1997 yılında mezun oldum.

1999 yılından beri, Bağcılar Anadolu Teknik , Teknik ve Endüstri Meslek Lisesinde öğretmenlik görevini sürdürmekteyim. 2006 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce dir.

Pınar SADIKOĞLU

MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARI VE BÖLÜM ŞEFLERİNE YÖNELTİLEN
GÖRÜŞME SORULARI

1. ADINIZ ?
2. SOYADINIZ ?
3. CİNSİYETİNİZ ?
4. YAŞINIZ ?
5. ÖĞRENİM DURUMUNUZ ?
6. BRANŞINIZ ?
7. KAÇ YILDIR YÖNETİCİ OLARAK ÇALIŞIYORSUNUZ ?
8. MESLEKİ DENEYİMLERİNİZE DAYANARAK PROBLEMİ TANIMLAR MISINIZ ?
9. KURUMUNUZDAKİ BAŞLICA PROBLEMLERİ SINIFLAR MISINIZ ?
10. SİZCE E.M.L. DE ÇALIŞIYOR OLMANIZIN PROBLEM ÇÖZÜMÜNDE İZLEDİĞİNİZ YOLA ETKİSİ VAR MI ?
11. KURUMUNUZDA PROBLEMLE KARŞILAŞTIĞINIZDA ÖÇÖZÜM AŞAMALARINIZ NELERDİR ?
12. PROBLERİN KARŞISINDA ÇÖZÜM ARARKEN AST VE ÜSTLERDEN YARARLANIYOR MUSUNUZ ?
13. PROBLEM ÇÖZÜMÜNDE TAKIM ÇALIŞMASINA İNANIYOR MUSUNUZ ?
14. KURUMUNUZDAKİ PROBLEMLERİN ÇÖZÜMÜNDE ŞAHSİNİZİN ETKİSİ VAR MI ? VARSA BUNLARI SIRALAR MISINIZ ?
15. KURUMUNUZDAKİ DİĞER İDARECİ ARKADAŞLARINIZLA İLGİLİ BAŞLICA PROBLEM NEDİR ?
16. KURUMUNUZDAKİ DİĞER ÖĞRETMENLERLE İLGİLİ BAŞLICA PROBLEM NEDİR ?
17. VELİLERLE İLGİLİ BAŞLICA PROBLEM NEDİR
18. KURUMUNUZDA EĞİTİM YÖNETİM BİÇİMİNE KATKINIZ VAR MI ?
19. KURUMUNUZUN BULUNDUĞU ÇEVRE İLE ETKİLEŞİMİNE İNANIYOR MUSUNUZ? BU ETKİLEŞİM PROBLEM ÇÖZÜMÜNÜ NASIL ETKİLİYOR ?
20. YÖNETİM VE MESLEKİ AÇIDAN KENDİNİZİ NASIL GELİŞTİRİYORSUNUZ?
21. YÖNETİMLE İLGİLİ HERHANGİBİR EĞİTİM,KURS YA DA SEMİNERE KATILDINIZ MI? KATILDIYSANIZ SİZE SAĞLADIĞINI DÜŞÜNDÜĞÜNÜZ FAYDALARI NELERDİR?
22. OKUL MÜDÜR YARDIMCILARININ PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ HAKKINDA SÖYLEMEK İSTEDİĞİNİZ HUSUSLAR NELERDİR ?