NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

YÖNETİCİLERDE DENETİM ODAĞININ SORUN ÇÖZME YAKLAŞIMLARINA ETKİLERİ (GAZİMAĞUSA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özcan ERCİN

Lef koşa – 2004

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

YÖNETİCİLERDE DENETİM ODAĞININ SORUN ÇÖZME YAKLAŞIMLARINA ETKİLERİ (GAZİMAĞUSA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özcan ERCİN

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Halil AYTEKİN

Lef koşa – 2004

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne ;

Özcan ERCİN'e ait "Yöneticilerde Denetim Odağının Sorun Çözme Yaklaşımlarına Etkileri" isimli çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....
Prof. Dr. Levent KÖKER

Üye:.....
Doç. Dr. Halil AYTEKİN

Üye:.....
Doç. Dr. Aydın ANKAY

ONAY
Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..20/..5.../2004

Ahmet PEHLİVAN
Enstitü Müdür Yardımcısı

ÖNSÖZ

Yöneticilerin, karşılaştıkları sorunları tanımlayabilmesi ve çözebilmesi için etkili sorun çözme bilgi ve becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Sorunlar karşısında yöneticilerin uygulayabileceği bilimsel sorun çözme ve karar alma yöntemleri geliştirilmiş olsa da bu süreçlere, yöneticilerin kişilik özelliklerinin etkileri bilinmelidir. Bir kişilik özelliği olan denetim odağının yöneticilerin sorunlar karşısındaki tutumları üzerine etkilerinin incelendiği bu araştırma, yönetim etkinliğinin arttırılması gayretlerine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde araştırmanın problem durumu, önemi, amacı, alt problemler, tanımlar, kısaltmalar, sınırlılık ve sayıtlıları, ikinci bölümde kuramsal temelleri ve ilgili araştırmalar, üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, kullanılan veri toplama araçları ve uygulanması, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması, dördüncü bölümde araştırmanın bulgu ve yorumları, beşinci ve son bölümde ise sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

Araştırmanın her aşamasında görüş, eleştiri ve önerilerini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Halil AYTEKİN'e, desteğini ve yardımlarını hep yanımda hissettiğim sevgili dostlarım Hatice ve Murat GÖÇMEN'e ve araştırmanın bütün aşamalarında yaptığı yardım ve desteği için sevgili eşim Semra ERCİN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lefkoşa, Mart 2004 Özcan ERCİN

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI i

ÖNSÖZ ii

İÇİNDEKİLER iii

TABLOLAR LİSTESİ vii

ÖZET ix

ABSTRACT xi

I. BÖLÜM 1

1. GİRİŞ 1

1.1. Problem Durumu 1

1.2. Araştırmanın Amacı 4

1.3. Araştırmanın Önemi 5

1.4. Tanımlar 6

1.5. Sayıltılar 7

1.6. Sınırlılıklar 7

II.BÖLÜM 8

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 8

2.1. Kuramsal Temeller 8

2.1.1. Sorun Çözme 8

2.1.1.1. Sorun Çözme Sürecinin Aşamaları 17

2.1.1.2. Sorun Çözme Sürecinin Özellikleri 20

2.1.2 Denetim Odağı 21

2.1.2.1. İçten Denetimli Kişilerin Özellikleri 24

2.1.2.2. Dıştan Denetimli Kişilerin Özellikleri 25

2.1.2.3. Denetim Odağının Davranışlar Üzerindeki Etkisi 26

2.1.2.3.1. Uyma ve Toplumsal Etkiye Karşı Direnme 26

2.1.2.3.2. Araştırmacılık yada Bilgi Toplama 27

2.1.2.3.3. Neden Arama 27

2.1.2.3.4. Siyasal ve Toplumsal Etkinliklere Katılma..... 28
2.1.2.3.5. Denetim Odağı ve Okul Başarısı..... 28
2.1.2.3.6. Sağlıkla İlgili Davranışlar..... 29
2.2. Sorun Çözme ve Denetim Odağı Konularında Yapılan Araştırmalar..... 29
2.2.1. Sorun Çözme Konusunda Yapılan Araştırmalar..... 30
2.2.2. Denetim Odağı Araştırmaları..... 33
2.2.3. Sorun Çözme ve Denetim Odağı Konusunda Yapılan Araştırmalar..... 39

III.BÖLÜM..... 41
3. YÖNTEM..... 41
3.1. Araştırmanın Modeli..... 41
3.2. Evren ve Örneklem..... 41
3.3. Veri Toplama Araçları..... 44
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu..... 45
3.3.2. Denetim Odağı Ölçeği..... 45
3.3.3. Sorun Çözme Envanteri..... 47
3.3.4. Sorun Çözme Eğilimi Envanteri..... 51
3.4. Verilerin Çözümlenmesi..... 51

IV. BÖLÜM..... 53
4. BULGULAR VE YORUMLAR..... 53
4.1. Denetim Odağına İlişkin Bulgu ve Yorumlar..... 53
4.1.1. Demografik Özelliklere Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 54
4.1.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 55
4.1.1.2. Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 56
4.1.1.3. Yöneticilerin Çalıştıkları Eğitim Kademesi Değişkenine

Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 58
4.1.1.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 60
4.1.1.5. Kıdem Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 61
4.2. Sorun Çözme Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar..... 62
4.2.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Denetim Odağı Değişkenlerine Göre Sorun Çözme Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar 63
4.2.2. Denetim Odağı ve Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenlerine Göre Sorun Çözme Envanterinin Faktörlerine Ait Bulgular ve Yorumlar..... 67
4.2.2.1. Yeteneğine Güvenen Yaklaşım Faktörüne (Faktör 1) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 67
4.2.2.2. Aceleci Yaklaşım Faktörüne (Faktör I1) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 71
4.2.2.3. Çekingen Yaklaşım Faktörüne (Faktör II1) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 74
4.2.2.4. Tedbirli Yaklaşım Faktörüne (Faktör IV) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 78
4.3. Yöneticilerin Denetim Odağı Puanları İle Sorun Çözme Envanteri Puanları Arasındaki İlişki..... 81
4.4. Sorun Çözme Eğilimleri Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar..... 83
4.4.1. Okulun Eğitim-Öğretim İşleri İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 83
4.4.2. Okulun Öğrenci İşleri İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 87
4.4.3. Okul Personeli İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 91
4.4.4. Okulun Genel Hizmetleri (temizlik, ısıtma, bakım, onarım, ...) İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 94
4.4.5. Bütçe İle İlgili Sorunlara Ait Bulgu ve Yorumlar..... 98
4.4.6. İşyerindeki Kişisel Sorunlara Ait Bulgu ve Yorumlar..... 101
4.4.7. Yöneticilere Göre Sorunların Önem Sırasına Ait Bulgular..... 104

4.4.8. Sorun Çözerken Genelde Karşılaşılan Engellere Ait Bulgu ve Yorumlar..... 107

V. BÖLÜM..... 111

5. SONUÇ VE ÖNERİLER..... 111

5.1. Sonuçlar..... 111

5.2. Öneriler..... 114

KAYNAKÇA..... 116

EKLER..... 122

Ek I : Anketin Evrenini Oluşturan Okulların Listesi..... 123

Ek II : Anket Formu..... 124

Ek III : K.K.T.C. M.E.K.B. Anket Formu Uygulama İzni..... 130

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Çalışma Evreni.....42
Tablo 2: Çalışma Evrenini Oluşturan Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri.....43
Tablo 3: Denetim Odağı Ölçeği Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....47
Tablo 4: Sorun Çözme Envanteri Faktör Analizi Ve Madde Analizi Sonuçları.....50
Tablo 5: Yöneticilerin Denetim Odağı Ölçeği Puanlarına Ait İstatistikler 53
Tablo 6: Yöneticilerin Denetim Odağı Puanlarına Göre Dağılımı.....54
Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....55
Tablo 8: Denetim Odağı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..56
Tablo 9: Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....57
Tablo 10: Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....58
Tablo 11: Denetim Odağı Puanlarının, Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....59
Tablo 12: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....60
Tablo 13: Kıdem Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....62
Tablo 14: Denetim Odağına Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu.....63
Tablo 15: Cinsiyet Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu.....64
Tablo 16: Yaş Grubu Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve Varyans Analizi Sonuçları.....64
Tablo 17: Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu.....65
Tablo 18 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve Varyans Analizi Sonucu.....65
Tablo 19 : Kıdem Değişkenine Göre SÇE ile İlgili Bilgiler ve Varyans Analizi Sonuçları.....66
Tablo 20 : Yeteneğine Güvenen Yaklaşım Faktörüne (Faktör 1) Ait İstatistiksel Bilgiler.....68
Tablo 21 : Faktör I'e Ait Varyans Analizi Sonuçları.....70

Tablo 22 : Aceleci Yaklaşım Faktörüne (Faktör II) Ait İstatistiksel Bilgiler.....72
Tablo 23 : Faktör II'ye Ait Varyans Analizi Sonuçları.....73
Tablo 24 : Çekingen Yaklaşım Faktörüne (Faktör III) Ait İstatistiksel Bilgiler....75
Tablo 25 : Faktör III'e Ait Varyans Analizi Sonuçları.....77
Tablo 26 : Tedbirli Yaklaşım Faktörüne (Faktör IV) Ait İstatistiksel Bilgiler.....79
Tablo 27 : Faktör IV'e Ait Varyans Analizi Sonuçları.....81
Tablo 28 : RİDDOÖ ve SÇE Puanları Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları.....82
Tablo 29 : Yöneticilerin Eğitim-Öğretim İşleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....84
Tablo 30 : Yöneticilerin Öğrenci İşleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....88
Tablo 31 : Yöneticilerin Personel İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....91
Tablo 32 : Yöneticilerin Okulun Genel Hizmetleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....95
Tablo 33 : Yöneticilerin Bütçe İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....98
Tablo 34 : Yöneticilerin İşyerinde Kişisel Sorunlarını Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....102
Tablo 35 : Yöneticilere Göre Sorunların Önem Sırasına Ait Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....105
Tablo 36 : Yöneticilerin Sorunları Çözerken Genelde Karşılaştıkları Engellere Ait Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....108
Şekil 1 : Problem Çözme Süreci.....16

ÖZET

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engelleri ortadan kaldırmak için karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişi yöneticidir. Sorun çözme ve karar verme süreç olarak bilimsel yönteme dayanır. Günlük hayatta kullanılan yargılama süreci düzenli olarak incelenmiş ve bilimsel yöntemlere dönüştürülmüştür. Her ne kadar bireylerin yargılama süreçleri örnek alınarak, bilimsel karar alma yöntemleri geliştirilmiş ise de, kişisel farklılıkların bu karar alma süreçlerinde ne kadar etkili olduğu araştırılması gereken bir konudur.

Araştırmanın amacı, bir kişilik özelliği olarak denetim odağının, yöneticilerin sorun çözme yaklaşımları üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

Araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Örneklemini 2003-2004 öğretim yılında Gazimağusa merkezinde yer alan toplam 16 okulda görev yapan 45 yönetici oluşturmaktadır. Yöneticilere Denetim Odağı Ölçeği, Sorun Çözme Envanteri ve Sorun Çözme Eğilimi Envanteri uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama ve yüzde değerleri, bağımsız gruplar arası 't' testi, tek faktörlü ve iki faktörlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Denetim Odağı ve Sorun Çözme Envanteri puanları arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiş olup istatistiksel çözümlemelerde "SPSS 11.0" paket programı kullanılmıştır.

Bulgular kadın yöneticilerin iç, erkek yöneticilerin dış denetimli olduğunu göstermektedir. İlkokul yöneticileri ise ortaöğretim yöneticilerine oranla daha iç denetimlidirler. Sorunlar karşısında dış denetim odaklı yöneticiler, iç denetim odaklı yöneticilere oranla kendilerini daha yetersiz görmektedir. Yöneticiler sorunlar karşısında ağırlıklı olarak "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" yaklaşımını benimserken, sorunları çözmeye en acil

olandan başlamayı tercih etmektedirler. Sorun çözümünde karşılaştıkları en büyük engel olarak iç denetim odaklı yöneticiler, sorunu çözecek verilerin yetersizliğini tercih ederken dış denetim odaklı yöneticiler ise başvuracakları uzmanların olmaması tercihini yapmaktadır.

ABSTRACT

The person who eliminates the obstacles which stops, slows down, deviate an organization from realizing its aims, looks for solutions, and solves the problems is called director. The period of solving problems and taking decisions is based on the scientific method. The judging period used in daily life has been observed regularly and transformed to scientific methods. Even though the methods of taking scientifis decisions have been developed regarding the exampla of individual judgement periods, the effect of individual differences in this decision taking period is a subject which must be searched.

The aim of a research is determining the effects of control mechanism as a personality trait on the problem-solving ways of a director.

The research is a descriptive work in scanning model. In the academic year of 2003-2004 45 directors who work at 16 schools at Famagusta center constitutes the sampling unit. Monitoring Focus Measure, Problem-Solving Invantory and Problem-Solving Tendecy Invantory have been applied to the directors.

In the analysis of datas, aritmetic avarage and percentage values, t test among the independent groups, an done or double functioned-variation analysis (ANOVA) have been applied. The relation between Monitoring Focus and Problem-Solving Invantory grades was observed with Pearson correlation coefficient and in statistical analysis "SPSS 11.0" package programme was used.

Findins have shown that the female directors are iner and male directors are outer controlled-mechanism see themselves less effective than the inner control mechanism directors in the face of problems. Mostly directors prefer "My knowledge, experience, habits values, and If I were…" based atitudes when they face a problem. However, they prefer to start solving problems from the most urgent one. In solving a problem the inner control mechanism directors prefer the insufficency of

analysis while the outer control mechanism directors prefer the lack of experts to who they can apply.

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın önemi, amacı, alt problemler, tanımlar, kısaltmalar, sınırlılık ve sayıltılarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı örgütü amaca ulaştırma derecesi ile ölçülebilir. Yönetsel etkinlik de denilen işletmenin amaca ulaşabilme derecesinin arttırılabilmesinin temel koşulu ise, insangücü etmenini, amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi verim alabilmeyi gerektirir (Eren, 1996:37).

Giderek karmaşıklaşan ve sorunları çeşitlenen örgütün, amaca ulaşma derecesini yükseltmek için karşılaşılan tüm sorunları çözmek, yönetimin görevidir. Bir anlamda sorunların çözümü için karar alma mekanizması olan yönetimi şekillendiren yine sorunların kendisidir. İnsan için olduğu kadar örgüt için de yaşadığı sürece sorunlarla karşılaşması doğaldır. Sorunların sürekliliği, sorunları çözecek yönetime ihtiyacı da sürekli kılar. Toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen okul da bir örgüt olarak çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bu sebeple okul yönetiminin kapsamını okulda karşılaşılan sorunlar belirlemektedir. Okulda karşılaşılan sorunların saptanması, yönetimin hangi konulara odaklanması gerektiğini belirler. Okul yönetimi denince, eğitim programının

yönetimi,(öğretim yılının planlanması, eğitim programının kapsamı, eğitim programının uygulanması), öğrenci hizmetlerinin yönetimi (öğrenci özlük işleri, öğrencinin sorunlarını çözmeye yardım), işgören hizmetlerinin yönetimi (eğitim işgörenleri, eğitim işgöreninin atanması, ödeme, sağlık hizmetleri, disiplin, yetiştirme), genel hizmetlerin yönetimi (eğitim yerleri, eğitime yardımcı yerler, işletme) ve eğitim bütçesinin yönetimi (bütçe ve etkenleri, bütçenin işlevi, gelirler, giderler) ile ilgili sorunlar akla gelmektedir (Başaran, 1989:81-173).

Örgüt açısından sorun, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engellerdir. Yönetim bu engelleri kaldırmaya çalıştığında sorun çözme sürecine girer (Başaran, 1989:29).

Yönetimde karar sürecinin alanı, sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Yöneticiyi diğerlerinden ayıran, ona statü sağlayan, onun hiyerarşideki yerini belirleyen eylemleridir, yani kararlarıdır (Açıkalın, 1994:51).

Yönetimde birbirinin yerine kullanılan sorun çözme ve karar verme süreç olarak bilimsel yönteme dayanır. İnsanların yargılama sürecinde kullandığı basamaklar benzerlikler gösterir. Günlük hayatta kullanılan yargılama süreci düzenli olarak incelenmiş ve bilimsel yöntemlere dönüştürülmüştür. Karar alma, dolayısıyla yönetim insanın yargılamasını temel olarak almıştır. Her ne kadar bireylerin yargılama süreçleri örnek alınarak, bilimsel karar alma yöntemleri geliştirilmiş ise de, kişisel farklılıkların bu karar alma süreçlerinde ne kadar etkili olduğu araştırılması gereken bir konudur.

Sungur (1992:130), yöneticinin sorun çözmedeki başarısının, sorunun özelliklerinden çok, kişisel özelliklerine bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Sorun çözme sürecinde seçilen alternatif, örgütün koşulları, yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimleri bakımından en uygun olanıdır. Dolayısıyla sorun çözmede yöneticinin yeterliliği çok önemlidir (Eren, 1996:129).

Yöneticinin, karşılaştığı sorunları tanımlayabilmesi ve çözebilmesi için etkili sorun çözme bilgi ve becerilerine sahip olması gerekmektedir. Ancak bu süreçlerde yöneticilerin kişilik özelliklerinin etkileri de bilinmelidir. Bu bağlamda bir kişilik boyutu olarak değerlendirilen denetim odağı, yöneticilerin sorunları çözmesinde ne derece etkili olmaktadır? Sorusu yönetimin kalitesini arttırma çabaları çerçevesinde cevaplandırılması gereken sorulardan biridir.

Denetim odağına göre, bireyler iç ve dış denetimli olarak iki gruba ayrılır. İçten denetimli bireyler iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları, kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları olarak algılama eğiliminde olmasına rağmen dıştan denetimli bireyler kendilerini etkileyen olayları şans, kader, talih ve güçlü başkaları gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılama eğilimindedirler (Dönmez, 1994:180).

Yönetim faaliyetlerinde yöneticinin, sorunları çözerken kendisinin ya da kendisi dışındaki güçlerin etkili olduğu inancı karar alma süreçlerine etkisi açısından dikkate alınması gereken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar, dıştan denetimli kişilerin kendilerini tanımada yetersiz, başkalarına daha az güvenen, daha düşük beklenti düzeyine sahip olduklarını; içten denetimli kişilerin ise daha iyi sorun çözme becerilerinin olduğunu, daha fazla sorumluluk aldıklarını, uyumlu, aktif, girişimci ve amaçlarına ulaşmada daha etkili olduklarını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede sorun çözmede denetim odağının etkisi incelenmesi gereken bir husustur.

Denetim odağı, bir kişilik özelliği olarak pek çok araştırmaya konu olmuştur. Dıştan denetimli kişiler, içten denetimli kişilere göre daha fazla bilgi, daha fazla informal bağlantılar istemekte ve yeni programları daha az desteklemektedirler (Dönmez, 1983:39).

Bu araştırmada bir kişilik özelliği olarak yöneticilerin denetim odağı ve sorun çözme davranışları arasındaki ilişki incelenmiş, eğitim yöneticilerinin sorun çözme eğilimlerinin saptanmasına çalışılmış ve yöneticilerin bu konudaki değerlendirmelerinin neler olduğu belirlenmeye gayret edilmiştir. Burada şu noktayı vurgulamakta yarar vardır. Araştırmanın amacı yönetici modelini belirlemek değildir. Bireylerin toplumsallaşma sürecinde kişisel farklılıkları vardır. Çünkü aldıkları eğitim, yetiştikleri yerleşim birimi, biyolojik, örgütsel niteliklerinden dolayı farklı yönetsel eğilimleri olabilir.

Farklı kişilik özelliklerine sahip olan yöneticilerin, bu özelliklerinin sorun çözme sürecine etkilerinin araştırılması çabaları çerçevesinde, denetim odağı ile sorun çözme yaklaşımları arasında nasıl bir ilişki vardır? Sorusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı yöneticilerin denetim odakları ve sorun çözme yaklaşımları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Araştırma kapsamındaki okul yöneticileri, içten denetimli midir? Dıştan denetimli midir?

2. Araştırma kapsamındaki okul yöneticileri;

- Cinsiyet
- Yaş
- Çalıştığı kurum
- Eğitim durumu
- Kıdem değişkenlerine göre, içten denetimli midir? Dıştan denetimli midir?

3. Örneklemi oluşturan okul yöneticilerinin, denetim odağı değişkenine ve demografik özelliklerine göre Sorun Çözme Envanterinin tümüne ait davranışları gerçekleştirme seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar var mıdır?

4. Araştırma kapsamına giren okul yöneticileri, denetim odağı ve çalıştıkları eğitim kademesi değişkenlerine göre Sorun Çözme Envanterinin yeteneğine güvenen yaklaşım, aceleci yaklaşım, çekingen yaklaşım ve tedbirli yaklaşım faktörlerine ilişkin davranışları ne sıklıkla yapmaktadırlar?

5. Araştırma kapsamındaki okul yöneticileri, denetim odağı ve çalıştıkları eğitim kademesi değişkenlerine göre Sorun Çözme Eğilimi Envanterinin;

- Eğitim- öğretim işleriyle ilgili sorunları çözme.
- Öğrenci işleriyle ilgili sorunları çözme.
- Personel işleriyle ilgili sorunları çözme.
- Genel hizmetlerle ilgili sorunları çözme.
- Bütçe ile ilgili sorunları çözme.
- Kişisel sorunları çözme.
- Sorun çözme tercihleri.
- Sorun çözmede karşılaşılan engeller.

Boyutlarına ilişkin davranışları ne sıklıkla yapmaktadırlar?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi yönetsel etkinlik ile ifade edilir. Yönetsel etkinliğin arttırılması örgütün verimi için gereklidir. Örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen sorunlar, yönetimin varlık sebebi olarak görülür.

Yönetim; sorun çözme süreci yada karar makamında olanların aldıkları kararları uygulatma süreci olarak tanımlanabilir. Birinci tanımdaki sorun çözme sürecinin yerine ikinci tanımda karar alma süreci geçer. Esasen bu iki kavram aynı sürece verilen değişik isimleri ifade eder. Yönetim sorun çözme süreci olarak tanımlandığında karar alma bu sürecin bir aşaması olmaktadır. Yönetim; aldığı kararları uygulatma süreci olarak tanımlandığında sorun çözme karar alma olarak isim değiştirmektedir. Yönetime bu iki yöntemden hangisi açısından bakılırsa bakılsın her iki yöntem de süreç olarak aynıdır ve yönetim bilimsel bir süreçtir (Başaran, 1993:30).

Yönetsel etkinliğin arttırılması için bir çok değişkenin bu süreç üzerine etkileri araştırılmıştır. Yöneticilerin kişilik özellikleri de bu değişkenlerdendir. Bir kişilik özelliği olarak denetim odağının sorun çözme süreci üzerine etkileri bu bağlamda incelenmesi gereken konulardandır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde eğitim yönetimi alanında bu konuda yapılmış bir araştırmaya rastlanmamış olması konunun önemini arttırmaktadır. Bu açıdan araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yönetim etkinliğini arttırma gayretlerine katkıda bulunabilir. Ayrıca bu araştırma, dıştan denetimli olma eğilimi olumsuz, içten denetimli olma eğilimi olumlu bir kişilik özelliği olarak kabul edilir ise, eğitim yöneticilerinde olumlu kişilik özelliklerinin geliştirilmesi ve yöneticilere sahip olmaları gereken bazı niteliklerin kazandırılması çalışmalarına katkı yapabilir.

1.4. Tanımlar

Araştırmanın temel kavramlarının tanımları şöyledir:

Sorun Çözme: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir ve örgüt yönetimi bu engeli kaldırmak için sorun çözme sürecini başlatır (Başaran, 1993:29).

Denetim Odağı: kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları ya da şans, kader, talih ve güçlü başkaları gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimidir (Dönmez, 1994:180).

Yönetici: Araştırma kapsamında yer alan okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

1.5. Sayıltılar

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin sorun çözme davranışları ile denetim odakları, ankete verdikleri yanıtlar yoluyla saptanabilir.
- Yöneticiler anket sorularını içtenlikle ve yansız bir şekilde yanıtlamışlardır.

1.6. Sınırlılıklar

- Bu araştırma, 2003-2004 öğretim yılında, Gazimağusa merkezinde görev yapan okul yöneticileri,
- Okul yöneticilerinin, denetim odaklarının ve sorun çözme davranışlarının belirlenmesi ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal temellerine ve ilgili alanyazın taraması sonucu ulaşılan araştırmaların, özetlerine yer verilmektedir.

2.1. KURAMSAL TEMELLER

Sorun çözme ve denetim odağı araştırmanın iki temel kavramını oluşturmaktadır. Bu iki kavrama ait kuramsal temeller ayrı başlıklar altında aşağıda verilmektedir.

2.1.1. Sorun Çözme

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sorun, 1."Araştırılıp öğrenilmesi, düşünülüp çözülmesi, bir sonuca bağlanması gereken durum, mesele, problem" 2. "Sıkıntı veren durum, dert." şeklinde tanımlanmaktadır.

Sorun sözcüğü Grekçe "Problema" sözcüğünden gelmektedir. Bu sözcük ise "Proballo" (öne çıkan engel) sözcüğünden türetilmiştir.

Sorun kavramı, farklı akademik alanlarda değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Cüceloğlu (1991:219-220) sorunu, "bireyin varmak istediği bir amaca ulaşmasına ket vuran engel" olarak ifade eder.

Başka bir tanımda sorun, "insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey" şeklinde açıklanmıştır (Gelbal, 1991:167).

Morgan (1980:149) ise sorunu, "bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumu" olarak tanımlar.

Örgütler de insanlar gibi hayatları boyunca sorunlarla karşılaşır. Örgüt açısından sorun, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir (Başaran, 1993: 29).

Sorunlar süreklidir. Hayatımız boyunca her zaman karşımıza çıkar. Ancak karşılaştığımız bütün sorunlar aynı özellikleri taşımaz. Yeni sorunları çözmek için yeni çözüm yolları geliştirebilmek gerekir. Sorunlar uzun veya kısa sureli, basit veya karmaşık olabilir. Duygusal, bedensel, ekonomik, vb. sorunlar vardır ve sorunların çözümü sorunun türüne ve karmaşıklığına göre farklılaşır. Çözümleri arasındaki ortak nokta, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaya çalışmaktır (Cüceloğlu, 1991:219-220).

Kaya' ya (1991:94) göre, zihinsel bir süreç olan sorun çözme , bir eyleme yol açan, çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir ve yönetimsel kararlar aşağıdaki özelliklere sahiptir.

- Yönetimsel kararlar, kollektif kararlardır.
- Yönetimsel kararların sonucu, örgütteki tüm öğeleri, örgütü ve toplumu etkiler.
- Yönetimsel kararlar, başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden kararı veren kişi ve öğelere bir riski vardır.

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 - LEFKOŞA

- Sorun çözme sürecinde, sorun çözücünün eğitimsel, mesleki ve kültürel nitelikleri etkilidir.

Sungur (1992:132) eğitimi yönetmenin, yönetimin karşılaştığı çeşitli sorunları çözmesi olduğunu ifade eder.

Bursalıoğlu (1982:116) ise, sorun çözmeyi yönetimin kalbi ve zihinsel bir süreç olarak görmektedir.

Başaran'a (1993:29) göre, insan açısından sorun, insanın gereksinmelerini doyurmasını durduran engeldir. İnsanın bu engeli kaldırma çabasına sorun çözme süreci denir. Örgüt açısından sorun ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir ve örgüt yönetimi bu engeli kaldırmak için sorun çözme sürecini başlatır.

Başaran (1993:30), bir sorunu çözmedeki üç durumu şöyle açıklamaktadır:

1. Sorunlu olan şimdiki durumdur,
2. Ulaşılacak durumdur,
3. Değişme, diğer bir deyişle sorunlu durumdan sorunsuz duruma geçme süreci sorun çözme sürecidir.

Sonuç olarak, gerek kişisel gerek örgütsel anlamda sorun, amaca ulaşmada karşılaşılan bir engel/güçlük olarak tanımlanabilir. Karşılaşılan güçlüklerin ortadan kaldırılmaya ve belirsizliklerin giderilmeye çalışılması ise, sorunun çözümü olarak ifade edilebilir.

İnsanın yaşamı boyunca sorunları sürekli olduğu gibi örgütün sorunları da bitmez. Toplumun eğitim gereksinmesini karşılayan bir kurum olarak okulun işleyişi süresince sorunlarla karşılaşılması doğaldır ve bu sorunlar çözülmeden okulun amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmesi mümkün olmaz.

Yönetimin varoluş nedeni, örgütün tüm sorunlarını çözerek onu yaşatmaktır. Örgüt yöneticileri sorun çözmede ne kadar güçlü ve yeterli ise örgütün yaşaması da o denli uzun ve etkili olacaktır (Başaran, 1982:99).

Genel olarak karar verme ve sorun çözme süreçleri için kullanılan modeller, John Dewey'in 1910'dan beri kullanılan modelinin az çok değiştirilmiş biçimleridir. Bu sürecin en kısa anlatımı; sorunun tanımlanması, seçenek aranması ve uygulama adları verilen üç aşamalı olanıdır, ancak bu aşamalar dokuza kadar da çıkabilir (Başaran, 1993:29-30).

Bireyler sürekli olarak karşılaştıkları sorunları çözme çabası içindedirler. Bu gayret belli kararların alınmasını gerektirir. Karar alabilmek için ise bilgiye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla sorunlara doğru çözümlerin bulunabilmesi, doğru kararların alınması ile mümkündür. Doğru kararlar ise doğru bilgilerin elde edilmesiyle alınır.

Bireylerin sorun çözme davranışları kullandıkları bilgileri hangi kaynaktan aldıkları ile ilgilidir. Bu kaynaklar genellikle önceki uygulamalar, otorite figürleri, kişinin kendi deneyimleri ve bilimdir. Hangi kaynağın ağırlıklı olarak kullanıldığı ise bireysel özelliklere göre değişmektedir (Karasar, 1991: 5).

Bazı insanlar sorunun çözümünü eski uygulamalarda arar. Karar verirken emsal arama eğilimindedirler. Beklentileri, geçmiş uygulamalardan daha yüksek olmayan biri için bu yol kolay ve tehlikesizdir. Ancak toplumların hızla değiştiği dikkate alındığında bu tutumun pek çok durumda yetersiz kalacağı görülür.

İkinci bilgi kaynağı ise otorite figürüdür. Belli konularda karar verme yetisi yada yeterliği olduğu düşünülen kişi yada kuruma otorite figürü denir. Uzmanlık, yaşlılık, kuvvetlilik, yönetsel hiyerarşi, din duygusu gibi inançlar belli kişi yada kurumların otorite figürü olarak kabul edilmesini sağlayabilir. Sorunların çözümünde otorite figürünün koyduğu kural, görüş ve öneriler doğru kabul edilir. Zaman zaman bu durum olumlu sonuçlar verse de her alanda pek çok otorite figürü bulmak

mümkündür. Bu figürler birbiriyle çelişen görüşler ifade ettiklerinde hangisinin görüşünün doğru olduğuna karar vermenin güvenli yolu bilinmemektedir.

Bir başka bilgi kaynağı ise kişisel deneyimlerdir. Bu yaklaşımda birey kendi düşünce, gözlem ve deneyimlerinden yola çıkarak karar verir. Ancak bireysel yaşantılar sınırlı olduğundan yeterli olmayabilir. Ayrıca hemen hemen her konuda farklı fikirler olabilmektedir. Bu durumda birey kendisini otorite olarak algılar. Bu yaklaşım sistemli bir hale getirildiğinde tümevarım yöntemine benzer. Yinede bu yöntem bireylerin gördükleri ve kestirebildikleri ile sınırlı kalır ve bireyin değer yargılarını da kapsadığından yanıltıcı olabilir.

Diğer bir bilgi kaynağı da bilimdir. Bilime dayalı sorun çözmenin belirgin özelliği çözümün genel, geçerli ve güvenilir verilere dayalı olmasıdır. Temel kaynak tüm insanların ürünü olan bilimdir. Bilgi belirli ölçütlere göre, gözlenebilir verilerden elde edilir. Bu durumda çözüm önerisinin kimden geldiği değil bilimsel olarak temellendirilip temellendirilmediği önemlidir.

Yönetimde birbirinin yerine kullanılan sorun çözme ile karar verme, süreç olarak bilimsel yönteme dayalıdır. Bilimsel yöntem, insan zihninin, bir güçlük karşısındaki doğal tepkilerinden kaynaklanır (Karasar, 1991:16).

Yönetim; sorun çözme süreci yada karar makamında olanların aldıkları kararları uygulatma süreci olarak tanımlanabilir. Birinci tanımdaki sorun çözme sürecinin yerine ikinci tanımda karar alma süreci geçer. Esasen bu iki kavram aynı sürece verilen değişik isimleri ifade eder. Yönetim sorun çözme süreci olarak tanımlandığında karar alma bu sürecin bir aşaması olmaktadır. Yönetim; aldığı kararları uygulatma süreci olarak tanımlandığında sorun çözme karar alma olarak isim değiştirmektedir. Yönetime bu iki yöntemden hangisi açısından bakılırsa bakılsın her iki yöntem de süreç olarak aynıdır ve yönetim bilimsel bir süreçtir (Başaran,1993:30).

Karasar (1991:14)'a göre bilimsel yöntemin aşamaları şunlardır:

- Güçlüğün sezilmesi,
- Problemin tanımlanması,
- Çözümün tahmin edilmesi,
- Gözlenebilir doğrulayıcıların belirlenmesi,
- Deneme ve değerlendirmelerin yapılması,
- Raporlaştırma.

Bursalıoğlu (1982:116)'na göre karar verme sürecinin aşamaları şöyledir:

- Problemin anlaşılması,
- Probleme ilişkin informasyon toplanması,
- İnformasyonun çözümlenmesi ve raporlaştırılması,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- En iyi seçeneğin bulunması,
- Uygulama ve değerlendirme.

Aydın (1998:128), Griffiths'in karar vermeyi, yönetimin temel süreci olarak algıladığını ve bu anlayışta karar vermenin aşağıdaki aşamalardan oluştuğunu aktarmaktadır.

- Problemin tanınması, tanımlanması ve sınırlandırılması,
- Problemin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Çözümlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin ya da standartların saptanması,
- Bilginin toplanması,
- Tercih edilen çözümün ya da çözümlerin formüle edilmesi ve seçilmesi, önceden test edilmesi,
- Tercih edilen çözümün uygulamaya konulması,
- Çözümün programlanması

- Programdaki etkinliklerin kontrol edilmesi,
- Sonucun ve sürecin değerlendirilmesi

Karar verme sürecinde, bir başka yaklaşımda öncelikle problemin ortaya konularak, yapılması gereken sonraki adımın gerekli bilgilerin toplanması olduğunu ifade eder. Ulaşamadığımız kritik bilgilerin eksikliğinde karar vermenin ertelenmesi doğru bir yaklaşımdır. Daha sonra sonuca ulaşabilmek için uygun seçenekler yaratılmalıdır. Etkin karar verebilmek için en az üç yada daha fazla olasılık yaratılmalıdır. Bütün olasılıkların çeşitli boyutlarıyla düşünülebilmesi için olaylara geniş bir açıdan bakılmalıdır. Karar vermede öncelikli etkinlik, seçim ölçütlerinin belirlenmesidir. Eğer bir seçenek, mutlaka olmalı ölçütünü karşılamıyorsa bu seçenek elenmelidir. Tam tersi olarak eğer bir seçim sırasında temel ölçütlere ulaşılıyorsa bunlar gerekli olan, çok fazla istenenlerdir. Üçüncü ölçüt ise olsa iyi olurdu ölçütleridir. Karar verme sürecindeki son adım ise verilen kararların uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesidir.

Sorun çözme surecinin aşamaları ise şöyle tanımlanabilir(Başaran, 1993:30).

- Sorun çözmeyi gerekseme,
- Sorunu tanıma,
- Çözüm seçeneklerini arama,
- Eylemi kararlaştırma,
- Kararları uygulama,
- Çözümü değerlendirme.

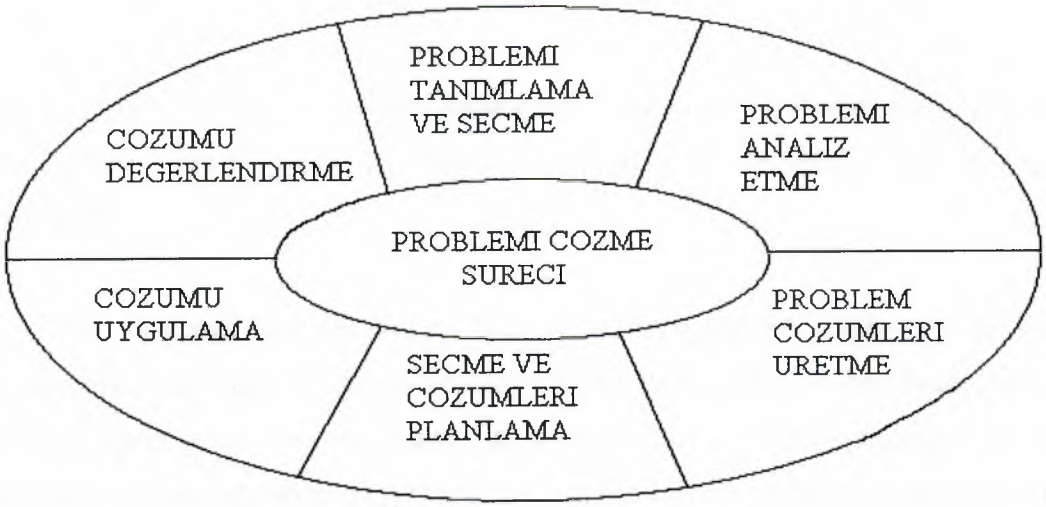
Başaran (1993:30), bilimsel araştırma, karar verme ve sorun çözmenin basamaklarının benzer olmasının doğal olduğunu, çünkü bunların aynı sürece verilen değişik adlar olduğunu belirtmektedir. Yukarıda verilen aşamaların yönetim açısından iki anlamı ise; yönetimin bilimsel bir süreç olduğu ve yönetim süreci sorun çözme veya karar verme olarak değerlendirilse bile, bu iki yöntemin süreç olarak aynı olduğudur.

Yönetim tanımlarının, çoğunda "belirlenmiş amaçlar" ifadesi yer alır. Günümüzün çağdaş yönetim anlayışında, amaçların tümünde kalitenin sağlanması, ağırlıklı önem taşır.Toplam Kalite Yönetimi'nde, hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu, değişimi yönetebilmek ve kalite ye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamının dışında, yeni bir anlama sahiptir. Kalite, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.

Son yıllarda, üzerinde oldukça fazla tartışılan, toplam kalite yönetimi anlayışında problem çözme aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Marşap, 1999: 67).

- Konunun seçimi
- Sistemin tanımlanması, kurulması ve hedeflerin belirlenmesi
- İş programının hazırlanması
- Faktör analizi
- Ölçülerin, önlemlerin gözden geçirilmesi
- Etkilerin gözlenmesi
- Standardizasyon ve kontrolün oluşturulması

Yaratıcı liderlik kavramında ise başarının anahtarı şans değil, bilgi ve yeteneklerin üst düzeyde kullanımıdır. Bir yandan da ortak başarısızlıkları görüp, onlardan kaçınmayı bilmek gerekir. Problem çözme sürecinin başarı ile işlemesi bir dizi uyumlu faaliyetin, akılcı, bilimsel, sistematik ve geleceğe yönelik olarak oluşturulmasını gerekli kılar. Yaratıcı liderlik kavramında sorun çözme süreci Şekil 1'de olduğu gibi verilmektedir (Marşap, 1999:68).



Şekil 1

Problem Çözme Süreci

Kaynak :MARŞAP Akın, Yaratıcı Liderlik, Öncü Kitap, Ankara :1999,68.

Tüm bu ifadelerden, yöneticinin temel işlevinin sorunları çözmek olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici sorunları pratik, akılcı, bilimsel ve sistematik ilkeler ışığında hızlı, etkili ve verimli bir biçimde çözmelidir. Yönetim görevi, insanlarla ilgilidir. İnsan, çevre, teknoloji ve buna bağlı tüm faaliyetler ortaya birbirine bağlı çok farklı sorunlar çıkarır. Sorunların çeşitliliği, yöneticinin konular, olaylar, nesneler ve diğer olgular arasında ilişki kurabilme becerisini ön plana çıkartır. Yeni fikirler oluşturmak için, yeni süreç ve tekniklerin öğrenilmesi, düşüncelerin sistematik ve bilimsel olarak bir düzene kavuşturulması gerekmektedir. Sorun çözme faaliyetlerini sistematik bir temele oturtma çabaları çerçevesinde karar verme ve sorun çözme süreç olarak bilimsel yönteme dayandırılır. Bu durum, yöneticilerin hazır formül olarak önünde bulduğu sorun çözme aşamaları ile karşılaştığı sorunları ilişkilendirebilme yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Çağımızın hızla artan sorunları ile birlikte, artan belirsizlik ve karmaşaların içinden büyük bir sorun çözücü beceriyle çıkacak yaratıcı liderlere olan gereksinim giderek artmaktadır.

2.1.1.1. Sorun Çözme Sürecinin Aşamaları

İnsan zihninin, güçlükler karşısındaki doğal tepkilerinden yola çıkılarak geliştirilen bilimsel yönteme dayalı sorun çözme aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

- **Sorunu duyma:** Sorunu görmek, sorunu çözmeye gereksinim duymak, sorun çözme sürecinin en zor ve en önemli aşamasıdır. Sorunun duyulması, sorunu çözmeye gereksinim duyulmasında yöneticinin rolü ve örgüt ortamının elverişli olmasının önemi büyüktür. Örgüt ortamını soruna duyarlı yapan koşulları şunlardır (Başaran, 1993:30-32):

Yönetmenin tutumu: Yönetmenin yenileşmeye istekli olması, girişken olması önemlidir. Girişken olmak yenilikleri denemek demektir. Bu durum zaman zaman yeni riskleri beraberinde getirir. Yönetici bu riskleri göze alabilmeli, yenileşme çabalarında hata yapmaktan korkup sorunu görmezden gelmemelidir.

Sorun çözme yeterliği: Sorun çözmede yeterli olan yönetici, sorunu duymada da yeterlidir.

Denetim sistemi: Denetim sistemi yapılan işlerin eksikliklerini düzeltme önerileri verebilmelidir.

İletişim: Eğitim yöneticilerinin sorunlara karşı duyarlı olmasını sağlayan iletişim çok yönlü iletişimdir.

Eleştiriye açıklık: Yöneticiler, örgüt içi ve dışından gelen eleştirilere açık olmalıdırlar.

Araştırma olanağı: Yapılacak araştırmalar için yeterli ödenek ayrılmalıdır.

- **Sorunu tanıma:** Sorunu tanıma, sorun çözmenin en can alıcı aşamasıdır. Bu aşamada sorunu doğru olarak tanımlamak, sorunu çözmek için gereklidir. Bir sorunu tanımak için soruna ilişkin (boyutları, sınırı, nedenleri ve çözmek için gerekli zaman) bilgi toplanmalıdır. Sorun hakkında ne kadar doğru, güvenilir, geçerli ve yeterli bilgiler elde edilirse diğer aşamalardaki çalışmalar kolaylaşmış olur (Başaran, 1993:32-33).

Kaynak'a (1995:186) göre bu aşamada sorunun ne olduğu, nerede ve ne zaman ortaya çıktığı, kapsam ve nedenleri ile etkileri ayrıntılarıyla belirlenmelidir ve yöneticilerin başarılı olup olmaması sorunu doğru tanımlamasıyla orantılıdır.

- **Çözüm arama:** Bu aşamada, sorun hakkında toplanan bilgiler tek tek incelenir. Elde edilen bilgileri değerlendirdikten sonra eldeki bilgiler yetersiz ise, bilgi toplama genişletilebilir. Sorunun çözülmesinden vazgeçilebilir. Yada sorunun derhal çözülmesi gerekli ise, soruna çözüm seçenekleri aramaya başlanabilir (Başaran, 1993:33).

Çözüm seçenekleri aramaya karar verildiğinde, bilgiler gözden geçirilir, olası çözüm seçenekleri sıralanır, bunlar hakkında bilgi toplanır, her çözüm seçeneğinin sorunu çözmeye yararlı ve zararlı yönleri incelenir. Bir soruna çözüm seçenekleri arama yeterli zamanı, geçerli ve güvenilir bilgileri, rahat çalışma ortamını gerektirir.

Bu aşamada doğru çözümü bulmak ve uygulamak için çözüm seçeneklerinin zengin ve birbirinden farklılaşmış olmalarının önemi yadsınamaz (Kaynak, 1995: 186).

Bir soruna çözüm seçenekleri ararken, yöneticiyi yanılgıya yönelten etmenler ise şunlardır (Başaran, 1993:34-36): Yetersizlik, karıştırma, yetersiz algılama, düşsel yaklaşım, kalıplaşmış yaklaşım, sorunu yalınlaştırmak, ikilemli yaklaşım, duygusal yaklaşım ve özdenetimden yoksunluk.

- **Kararlaştırma:** Sorun tanımlandıktan ve çözüm seçenekleri bulunduktan sonra bu aşamada seçeneklerden biri seçilir ve uygulamaya geçilir. Ancak bu seçeneklerden birini seçmek zor olabilir. Kararlaştırmada en önemli konu ussallıktır. Kararlaştırmada ussallık, çözüm seçeneklerinden okulun amaçlarına uygun sorunu çözebilecek olan bilinçli seçimdir.

Bu aşamada, sorun çözücüleri kararsızlığa zorlayan ve gerilim yaratan, sorunların belirsiz ve karmaşık, sorun çözücüleri çatışmaya düşüren ve tehlikeye atan türden olmalarıdır. Belirsizliğin ve karmaşıklığın en aza indirilmesi eylemi, kararlaştırmak için zorunludur. Sorun çözücü, eylem seçeneğiyle ilgili yeterli bilgilere sahip değilse bu durum onu belirsizliğe sürükleyebilir. Belirsizliğe karşı yapılacak en doğru yaklaşım, belirsizliği tanımak ve ortadan kaldırmak için çalışmaktır. Karmaşıklık, etkili bir çözüm seçeneğini seçmeyi engellediğinden bu karmaşıklıktan kurtulmak, sorun çözücünün seçme gücünü artırmak için eldeki bilgileri düzenlemek gerekir. Sorun çözmede çatışma yaşanmasının en önemli nedeni, sorun çözücünün tutumudur ve sorun çözmeyi yönetme örgütsel liderliği gerektirir. Sorun çözmede çatışmanın da yararları vardır ve çatışmayı yok etmeye çalışmak yerine çatışmayı yönetmek önem kazanır. Çözüm eylemini kararlaştırmayı engelleyen tehlikeler, eylemin sonuçlarından çok sonuçların yöneticinin kafasında yarattığı korku ile sorun çözücülerin tehlikeyi yüklenmekten kaçınmalarıdır. Bazı tehlikeler olsa bile sorun çözümüne devam edilmesi gerekir (Başaran, 1993:37-41).

- **Kararı uygulama:** Sorun çözmenin beşinci aşamasında genel ya da soyut kararların uygulanmasının zor olduğu, alınan kararın alanının geniş olmasının, o kararın uygulanmasını izleme ve denetlenmesini zorlaştıracağı ve kararın uygulama süresi uzunluğunun, uygulamanın zayıflamasına neden olacağı dikkate alınmalıdır (Başaran, 1993:41-42).

Kaynak'a (1995:187) göre, kararın uygulamaya konması ve uygulama sürecinin izlenmesi, sorunun çözümünde çok önemlidir. Çünkü, uygulamada yapılan hatalar, seçilen karar doğru olsa bile istenen sonucun alınmasını engelleyebilir.

- **Değerlendirme:** Seçilen kararın uygulanmasıyla yöneticinin sorun çözme görevi tamamlanmaz, uygulamanın değerlendirilmesi gerekir Sorun çözme sürecinin son aşaması, iki açıdan önemlidir. Çözüm seçeneğinin uygulanması sırasında karşılaşılan güçlükleri yok etmek üzere çalışılmalı ve uygulama sırasında elde edilecek bilgiler, çözüm seçeneğinin yeniden geliştirilmesinde ve daha etkili çözüm önerileri bulunmasında kullanılmalıdır (Certo, 1983:111).

2.1.1.2. Sorun çözme sürecinin özellikleri

Amaçlara ulaşmak üzere, sorun ve engelleri yok etme süreci olarak tanımlanan sorun çözme sürecinin özellikleri şöyle özetlenebilir (Eren, 1996:129-130):

- Sorun çözmek, teknik bir konudur. Bu nedenle, bilgi toplamak, bilgileri işlemek, bilinçli bir seçim ve tercih yapabilmek için bu konuda yeterli olmak çok önemlidir.
- Sorun çözmede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür.
- Sorun çözmede yöneticinin, finans ve insan kaynaklarını kullanabilme yetkisine sahip olması gerekir.
- Sorun çözme süreci, psikolojik bir stres yaratır. Seçenekleri araştırmak, bulmak ve seçim yapmak zor bir iştir.
- Kararın verilmesi ve uygulanmasında zaman önemli bir faktördür.
- Sorun çözme, belirsizliklerle mücadele etmektir.

2.1.2. Denetim Odağı

Denetim odağı kavramı; kişinin yaşamının kontrolünü nerede algıladığı ile ilgili kişilik özelliklerini içerir. İç denetim odağı, olayların sorumluluğunu kişinin kendi içinde aradığı, dış denetim odağı ise başkalarında aradığı durumlardır.

Denetim odağı kavramı sosyal öğrenme kuramlarından gelmektedir. Bu kavramda kişinin davranışının pekiştirilmesi bir iç koşula (iç denetim odağı) veya bir dış koşula (dış denetim odağı) bağlıdır (Pektaş ve başk. 2003).

Bir kişilik özelliği olarak kabul edilen denetim odağı kavramı, 1960'lardan bu yana çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Rotter'e göre denetim odağı, kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları ya da şans, kader, talih ve güçlü başkaları gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimidir. Kendilerini etkileyen olayları daha çok kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan kişilerden içten denetimliler, kendilerine olanların daha çok kendileri dışındaki güçlerin denetiminde olduğu inancını taşıyanlardan da dıştan denetimliler olarak söz edilir (Dönmez, 1994:180).

İçten veya dıştan denetim odağı kavramı, insanların dünyaya ve çevrelerindeki olaylara bakış açılarını gösteren önemli bir kişilik boyutudur. Birey, sosyal gelişim süreci içinde çocukluktan başlayarak hangi davranışların hangi sonuçları doğuracağı ve hangi sonuçların kendi davranışlarından kaynaklandığı konusunda beklentiler geliştirir. Bu beklenti iki eğilimden birine doğru genellenir. İnsanlarda iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz, kendilerine olanların kendilerince ya da kendi dışlarındaki güçlerce belirlendiği yolundaki iki genel eğilimden birinin ağırlık kazandığı görülmektedir. Rotter bu güçlerin, kişinin içinde ya da dışında yoğunlaştığı noktaya denetim odağı adını vermektedir (Dönmez, 1983:37).

İçten denetimliler, kendilerine olanları denetleyen gücü kendi içlerinde (davranış, yetenek ve becerilerinde) algılarken, dıştan denetimliler bu gücü kendi

dışlarında (şans, kader, talih ve güçlü başkaları, vb.) algılarlar. İçten denetimli kişiler, olayların sorumlusu olarak kendilerini görürler, dıştan denetimliler ise olayların sonuçlarını kendi dışlarındaki güçlerde ararlar.

Rotter'in geliştirdiği Sosyal Öğrenme Kuramı, çağdaş psikolojide davranışçı kuramlarla bilişsel kuramları bütünleştirmeye çalışmaktadır. Sosyal öğrenme kuramında dört temel kavram vardır. Bunlar; davranış potansiyeli, beklentiler, pekiştirici değeri ve psikolojik durumlardır. Denetim odağı, beklentiler kavramı ile ilişkilidir (Dağ, 1990:4).

Rotter'a göre denetim odağı tipolojik bir kavram değildir. Diğer bir deyişle, denetim odağı azdan çoğa doğru değişebilen bir algı ve süreklilik gösteren bir kişilik boyutudur. İnsanlar değişmez bir biçimde, kesin olarak içten denetimliler ve dıştan denetimliler olarak iki gruba ayrılamazlar (Dönmez, 1994:178).

Yapılan araştırmalar sonucunda, ilgili araştırmacılara göre içten ve dıştan denetimli kişiler bazı özellikler bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır (Dönmez, 1983:39, Yeşilyaprak, 1988:77-78, Aydınay, 1996:9-10).

Strickland'a göre içten denetimli kişiler, bağımsızlık, değişikliğe neden olacak bilgileri arama, önemli riskler almada istekli olma, kendine güven ve yaratıcı benlik algısına sahip olma gibi özelliklere sahiptirler (Dağ, 1990:7).

Karagözlü (1998:52) Aiken'den aktardığı tabloda, içten ve dıştan denetimlilerin bazı özelliklerini vermiştir. Buna göre; dıştan denetimlilerle karşılaştırıldığında, içten denetimliler:

- Daha geniş bir bakış açısına sahiptirler ve çevreyle ilgili bilgiler öğrenmeye daha fazla hazırdırlar.

- Daha meraklı ve soru soran yapıdadırlar.

- Daha yüksek başarı elde etmektedirler.
- Daha fazla soru sormaktadırlar ve bilgileri daha yeterli derecede süzebilmektedirler.
- Daha iyi problem çözme becerileri vardır.
- Daha fazla sorumluluk alma eğilimleri vardır.
- Diğer insanların davranışlarını kontrol etmek için daha fazla çaba sarf etmektedirler.
- Kuralların çiğnenmesi durumunda daha ağır cezaların verilmesini savunmaktadırlar.

İçten denetimliler ile karşılaştırıldığında, dıştan denetimliler ise;

- Başarısızlığı, işin zorluğuna veya şanssızlığa bağlamaktadırlar.
- Olaylara uymaya yatkındırlar.
- Daha heyecanlı ve depresif olmaya eğilimlidirler.
- Strese karşı daha dayanıksızdırlar.
- Yaptıkları hatalarda savunma stratejileri kullanmaktadırlar.

Karagözlü (1998:53) Schermerhorn, Hunt ve Osborn'dan aktararak içten denetimlilerin dıştan denetimlilere göre farklılık gösterdikleri bazı konu başlıkları ve davranışlarını aşağıdaki gibi vermektedir:

Bilgi kullanımı: İçten denetimliler bilgi almak için daha çok çaba göstermekte, sahip oldukları bilgi miktarından az tatmin olmakta ve bilgi kullanımında daha iyi olmaktadırlar.

İş tatmini: İçten denetimliler genelde daha tatmin olmuş, daha az yabancılaşma hisseden yapıdadırlar ve onlar için güçlü bir iş tatmini -performans ilişkisi vardır.

Performans: Performansları değer verilir şekilde ödüllendirildiğinde, içten denetimliler öğrenme ve problem çözme ile ilgili görevlerde daha iyi performans göstermektedirler.

Otokontrol, risk ve endişe: İçten denetimliler daha fazla otokontrole sahip olduklarını, daha dikkatli davrandıklarını, daha az riskli davranışlar içine girdiklerini ve daha az endişeli olduklarını göstermektedirler.

Motivasyon, beklentiler ve sonuçlar: İçten denetimliler daha büyük bir iş motivasyonu göstermektedirler, kendi yaptıkları ile kendilerine olacaklar arasında güçlü bir ilişki görmektedirler. Çok çalışmanın iyi bir performans yaratacağını düşünmekte ve kendi zamanları üzerinde daha çok kontrole sahip olduklarını hissetmektedirler.

Diğerlerine verilen cevaplar: İçten denetimliler daha bağımsız, kendi muhakemelerine daha çok güvenen ve diğerlerinin etkilemelerine karşı daha az hassaslık ve zayıflık gösteren tiplerdir, aldıkları bilgiyi değeri kadar kabul eden bir yapıya sahiptirler.

2.1.2.1. İçten denetimli kişilerin özellikleri

- Aktif, daha girişimci ve mücadelecidirler.
- Sorunların çözümünde çevresel uyaran ve ipuçlarını daha kolay algılayıp değerlendirebilmektedirler.
- Sorunlarını daha kolay kabul ederler, sorunların çözümünde daha etkili ve seçtikleri çözüm yollarında daha ısrarlıdırlar.
- Engellemeler karşısında daha yapıcı tepkiler ortaya koyarlar.
- Amaçlarına ulaşmada daha etkilidirler.

- Kendilerini daha etkili, güvenli, bağımsız kişiler olarak algılarlar ve daha uyumlu davranış gösterirler.
- Duygusal yönden daha sağlıklı ve dengelidirler.
- Kişilerarası ilişkilerinde daha rahat ve başarılıdırlar.
- Daha yaratıcıdırlar.
- Zamanı daha iyi kullanırlar.
- Daha verimlidirler.
- Entellektüel olmakta ve akademik etkinliklerde daha fazla zaman harcamaktadırlar.
- Çevrelerinde değişiklik yapmaya, toplumsal etkinliklere katılmaya ve başkalarına yardım etmeye daha yatkındırlar.
- Kendi çevrelerini ve geleceklerini etkileyeceklerine daha fazla güvenirler.

2.1.2.2. Dıştan denetimli kişilerin özellikleri

- Yaşamlarının dış güçlerce denetlendiğine inandıklarından kendilerini dış güçlerin kurbanları olarak görürler.
- Daha kaygılı, pasif ve kuşkucudurlar.
- Başkalarına daha az güvenen, kendilerini tanımada yetersiz, saldırgan ve daha çok savunma mekanizmaları kullanma eğilimindedirler. Özgüvenleri yetersiz kişilerdir.
- Çeşitli konularda daha az yeterliği olan, daha düşük beklenti düzeyine sahip kişilerdir.
- Depresif özellikler taşıyan, kendini kabul düzeyleri düşük kişilerdir.

2.1.2.3. Denetim odağının davranışlar üzerindeki etkisi

Denetim odağının pek çok değişkenle ilişkisini araştıran çok sayıda araştırma yapılmıştır. Dönmez (1994:180-198), denetim odağı ile ilgili temel araştırma alanlarının aşağıda verilen başlıklarda toplandığını belirtmektedir.

- Uyma ve toplumsal etkiye karşı direnme
- Araştırmacılık ya da bilgi toplama
- Neden arama
- Siyasal ve toplumsal etkinliklere katılma
- Denetim odağı ve okul başarısı
- Sağlıkla ilgili davranışlar

2.1.2.3.1. Uyma ve toplumsal etkiye karşı direnme

Bu konuda yapılan araştırmalarda, beklendiği gibi, dıştan denetimli deneklerin grubun yanlış yargılarına, içten denetimlilerden daha fazla uydukları ve diğerlerinin yargılarının doğruluğu üzerine, kendi yargılarına olduğundan daha fazla para koydukları gözlenmiştir. İçten denetimli deneklerin ise, başkalarından gelen baskılara boyun eğmeye daha az eğilimli oldukları ve kendi yargılarına daha fazla güvendikleri görülmüştür.

Toplumsal etki ile ilgili denetim odağı araştırmalarının çoğu, dıştan denetimlilerin, içten denetimlilerden daha boyun eğici ya da itaatkar oldukları, içten denetimlilerin ise özellikle kullanıldıklarını düşündükleri durumlarda, başkalarından daha az etkilendikleri yönündeki beklentileri, genellikle destekler görünmektedir.

2.1.2.3.2. Araştırmacılık ya da bilgi toplama

Bu konuda yapılan araştırmalarda, içten ve dıştan denetimli denekler bir karar verme durumunda, bilgi kullanmaları açısından karşılaştırılmış ve aynı bilgi dağarcığından yararlanmalarına karşın, içten denetimlilerin hazır bilgiden daha iyi ve daha fazla yararlandıkları sonucuna varmıştır.

Özetle, içten denetimliler yaptıkları işin gereklerine ilişkin olarak kendi yetenek ve yorumlarına, dıştan denetimlilerden daha fazla güvenir görünmektedirler. Karar vermeden önce daha uzun bir süreyi düşünmeye ayırmakta, başarıya daha fazla değer vermekte ve ilgili uyaran ve ipuçlarına daha çok dikkat etmektedirler. Kendi yargılarına daha çok güvenmekte, toplumsal baskıya daha kolay karşı çıkabilmektedir.

2.1.2.3.3. Neden arama

Bir çok araştırıcı, denetim odağından yararlanılarak, başarı ve başarısızlığa neden bulma davranışının ne ölçüde kestirilebileceğini araştırmıştır. Genellikle, içten denetimlilerin başarıyı, daha çok kendi yeteneklerine, dıştan denetimlilerin ise başarısızlığı şansa ya da kendi dışlarındaki güçlere yüklemek eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır.

Özet olarak, denetim odağı algısı nedensellik belirlemeleri ve sorumluluk yükleme ile ilgili görünmektedir. İçten denetimliler yaptıkları işin beceriye dayalı yönlerini vurgulayarak, başarılarını kendi davranışlarına bağlamaktadırlar. Dıştan denetimliler ise, şansı ya da koşulları davranışın, sonucun, özellikle de başarısızlığın nedeni olarak algılamaktadırlar.

2.1.2.3.4. Siyasal ve toplumsal etkinliklere katılma

Araştırma sonuçlarının tutarsız ve çelişkili görünmesine karşın, genel olarak, içten denetimlilerin kendi yaşamlarına ilişkin sorumluluk yüklenmeye, rahatsız edici ve kötü koşulları değiştirme çabalarına daha hazır oldukları söylenebilir.

2.1.2.3.5. Denetim odağı ve okul başarısı

Bu konuda yapılan araştırmalarda başarı ve iç denetim arasında önemli bir korelasyon bulunmuştur. Buna göre, başarı nedenini kendinde arayan öğrenciler daha başarılı oluyor. Bu boyuta göre, birey başarı ve başarısızlığı içsel faktörlere bağlıyorsa, başarı övünmeye neden olur ve güdüyü arttırır. Başarısızlık ise bireyin kendine güvenini azaltır. Yapılan araştırmalarda görülmüştür ki başarılı öğrenciler, başarılarını içsel nedenlere yüklemişlerdir, başarısı düşük öğrenciler ise başarısızlıklarını dışsal nedenlere yüklemişlerdir. İçsel yükleme kişinin davranışının ve durumunun nedeni olarak kendisini ve kendi özelliklerini görmesidir. Dışsal yükleme ise davranışın ve durumun nedeninin kişinin dışındaki faktörler olduğunu düşünmesidir. Örneğin, düşük not alan bir öğrenci ya kendisinin yetersiz çabası, dikkatsizliği, derse ilgisizliği v.b. düşük not alma nedeni olarak görecektir, ya da dersin zorluğu, öğretmenin olumsuz tutumu, v.b. nedenlerle düşük not aldığını söyleyecektir (Yüksel, 1998:38-41).

Araştırma sonuçlarına dayanarak, daha önce, içten denetimlilerin yapacakları işi gözden geçirmeye daha fazla zaman harcadıkları, başarıya daha fazla değer verdikleri, başarılarına yardımcı olabilecek yaptıkları işe ya da karşılaştıkları soruna ilişkin ipuçlarını daha iyi seçip kullandıkları, yaptıkları iş üzerinde daha iyi yoğunlaşabildikleri ve özellikle bilişsel etkinliklerde dıştan denetimlilerden daha

üstün oldukları söylenebilir. Sonuç olarak, içten denetimli olma ile okul başarısı arasında doğrudan bir ilişki olabilir.

2.1.2.3.6. Sağlıkla ilgili davranışlar

Denetim odağı ve koruyucu sağlık uygulamalarına ilişkin araştırma sonuçlarına göre, genelde dıştan denetimlilere oranla, içten denetimliler sağlıklarını korumak, hastalık ve kazalara karşı önlem almakta daha etkili olmak eğilimindedirler.

Yapılan araştırma sonuçları içten denetimlilerin sorunlarla karşılaştıklarında, genellikle daha fazla bilgiye gereksinim duyduklarını, bu bilgileri elde etmek için daha çok çaba harcadıklarını, elde ettikleri bilgileri anımsamada daha üstün olduklarını, var olan bilgilerin yeterliliğine daha az inandıklarını, bilgiyi kullanmada ve bilgi işlemede daha etkili olduklarını, karşılaştıkları sorunlara özgü belirtilere daha çok dikkat ettiklerini ve dolayısıyla, yaşamla başa çıkmada daha etkili olduklarını göstermektedir.

2.2. SORUN ÇÖZME VE DENETİM ODAĞI KONULARINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde denetim odağı ve sorun çözme konularında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Sorun Çözme Konusunda Yapılan Araştırmalar

Sungur' un (1988) yaptığı araştırmanın amacı, geleceğin eğitim yöneticilerini yetiştiren Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nin öğretim programına yaratıcı sorun çözme programının etkililiğinin sınanarak iliştirilmesidir. Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü'nde okuyan 51 son sınıf öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, Raven Progressive Matrices (Advanced) (RPM) Testi, Torrance Yaratıcı Düşünme Testi (TYDT) ve Denetim Odağı Ölçeği kullanılmıştır. Yaratıcı Sorun Çözme Programı (YSÇP), birinci yarıyıl boyunca haftada üç ders saatlik uygulamalar halinde 36 saatlik çalışma olarak sürdürülmüştür. Elde edilen veriler, çok yönlü varyans analizi ve discriminant analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma bulguları, EYP Bölümü öğrencilerinin uygun ortamlarda, yeterince motive edildiği ve psikolojik güvenlik içinde olduklarını anladıkları zaman, kendilerine ve çevrelerine ilişkin sorunları tanımlayabileceklerini, sorunlara çözüm önerilerini duygu ve düşünce boyutunda ifade edebileceklerini, çözüm önerilerini sınama olanaklarını arayacaklarını; diğer bir deyişle, yaratıcı güçlerini ortaya koyabileceklerini göstermektedir. Araştırma sonuçları, Torrance Yaratıcı Düşünme Testi (TYDT)' nin yaratıcı düşünmeyi inceleyen çalışmalarda Türk kültüründe de kullanılabileceğini ancak kültürler arası farkın göz önüne alınarak referans grubuna uygun geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılması gereğini ortaya koymaktadır.

Taylan'ın (1990) yaptığı araştırmanın amacı, Heppner'in (1982) geliştirdiği Problem Çözme Envanteri'ni uyarlamak ve Fen, Türkçe-Sosyal ve Sosyal programlarında okuyan bir grup Ankara Üniversitesi öğrencisi üzerinde güvenirlik ve geçerliği ile ilgili bilgiler elde etmektir. Elde edilen veriler, korelasyon katsayısı, t testi ve varyans analizi ile çözümlenmiştir. Türkçe'ye uyarlanan Problem Çözme Envanteri'nin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları sonuçları, envanterin toplam puanının kullanılabileceğini, alt ölçeklerin ise toplam puana katkıları olmasına rağmen tek başlarına iyi işlemediklerini göstermiştir.

Demir (1996) yaptığı araştırmanın amacı, Ankara ili merkez ilçelerindeki özel lise yöneticilerinin karar sürecinde bilgiyi kullanma yaklaşımlarını belirlemektir. Araştırma verileri, Ankara ili merkez ilçelerinde özel liselerde müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan yöneticilerden araştırmacı tarafından geliştirilen anketle toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistik ölçüleri ile t-testi gibi anlam çıkartıcı istatistik ölçüsü kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları, özel lise yöneticilerinin iş yerinde kişisel sorunlarını çözerken kendi deneyimleri, değerleri, alışkanlıkları doğrultusunda hareket ettiklerini, okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken uzmana-amire başvurduklarını, okulun eğitim- öğretim işleriyle ilgili sorunlarını çözerken öncelik sırasıyla; kendi deneyimi, değerleri, alışkanlıkları, uzman, amir bilgilerini, bilimsel araştırma sonuçlarını, önceki örnekleri kullandıklarını, okulun öğrenci işleriyle-okul çevre ilişkileriyle ilgili sorunları çözerken; kendi deneyim, değer, alışkanlıkları doğrultusunda hareket ettiklerini, yönetsel sorunları çözmede en çok kitle haberleşme araçlarını izlediklerini göstermektedir.

Phıllips, Pazienza ve Ferrin (1984), 243 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı çalışmada karar verme tarzları (stilleri) ile sorun çözme yaklaşımları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, karar verme tarzları akılcı olarak tanımlananlar, sorunlara yaklaşma eğilimindedirler. Bu kişiler, çeşitli çözüm seçenekleri için aktif ve sistematik araştırma yapmakta ve geçmişteki sorun çözme deneyimlerinden yararlanmaktadırlar. Bağımlı karar stratejilerinin kullanımının ise, kişinin sorun çözme becerilerine güven duygusunu sınırlayan faktör olduğu bulunmuştur.

Stevenson'ın (1993) çalışmasında, Danforth Vakfı tarafından Sorun Temelli Yaklaşım olarak adlandırılan yaklaşımda, sorun çözme, karar verme ve çatışma çözümleme becerilerinin geliştirilmesi vurgulanmakta, böylece okul yöneticilerinin gerçek ortamlarda gerçek kişilerle başa çıkması hedeflenmektedir. Bu seminer, yöneticilerin, okulda her gün karşılaştıkları çeşitli sorunları daha etkili çözebilecek

şekilde yetişmelerine yardımcı olmaktadır. Seminerde okul yöneticilerinin, öğrencilerin ve üniversite öğretim üyelerinin çeşitli rolleri vardır. Seminerde ortaya konulan zorlukların (sorunlar), gerek deneyimli eğitim yöneticilerini gerek öğrencileri aktif sorun çözücü ve sorun çözmeyi kolaylaştırıcı rollerine hazırlamayı amaçladığı anlaşılmaktadır.

Radıch'ın (1990) "Performans Stilleri ve Lise Müdür Yardımcıları: Alan Çalışması" başlıklı araştırmasının amacı; sorunun kaynakları, kullanılan sorun çözme stratejileri ile bunların tercih edilme nedenleri ve bu eylemlerin (kararların) okuldaki sonuçları olarak adlandırılan üç alandaki sorun çözme stratejilerindeki rol sınırlılıklarını belirlemektir. Oluşturulan sorun çözme süreci aşamaları; sorunun fark edilmesi ve kaynaklarının tanımlanması, kişinin denetim odağı ile ilişkili olarak durumun tanımlanması, performans stilinin seçimi ve okul için sonuçlarıdır. Verilerin değerlendirilmesi sonucunda, performans stillerinin kişisel rol otoritesi tarafından belirlendiği bulunmuştur. Yöneticiler, genellikle okulun devamını sağlayacak en etkili performans stillerini seçmektedirler.

Miller'in (1992) yaptığı araştırmada, Pennsylvania devlet okulu yöneticilerinin başarısı ile sorun çözme becerisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yirmi bir başarılı yönetici ile tesadüfi seçilen 15 yönetici ile yapılan altı vak'a çalışmasında, yöneticilerin en belirgin sorun ve en az belirgin sorunu, yapılması gereken faaliyetler açısından sıralamaları ve düşüncelerine göre en belirgin ve en az belirgin sorunları çözmeleri istenmiştir. Sonuçlara göre, başarılı yöneticiler iyi yapılanmamış sorunları çözmede, tesadüfi seçilen yöneticilere göre daha yeterlidirler. Verilerin analizinden, her iki yönetici grubunun da sorun çözme bilgilerinin olduğu, ancak başarılı yöneticilerin sorun çözme becerilerine ve sorun çözme stratejilerine sahip oldukları saptanmıştır. Ayrıca, başarılı yöneticilerin, tesadüfi seçilmiş yöneticilere göre, iyi yapılanmamış sorunlara çözüm geliştirmek için daha fazla zaman ayırdıkları ve çözüm üretme becerilerini ortaya koymada daha tutarlı oldukları görülmüştür.

2.2.2. Denetim Odağı Araştırmaları

Koç ve Tutkun'un (2003) yaptığı "Atfetme Tarzları Ve Sağlık Arasındaki İlişki" konulu araştırmada ise denetim odağının yönü ile sağlık arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırma betimsel yöntemle toplam 40 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu öğrencilerden 20 tanesi bir ay içerisinde Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanmak için en az dört kez sevk alan öğrencilerden oluşmaktadır. Diğer 20 tanesi ise Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olmasına rağmen hiç sevk almayan öğrencilerden seçilmiştir. İki grup cinsiyet, sınıf düzeyi, sosyo ekonomik düzey ve psikopatolojik özellikler açısından benzer hale getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olan ve bir ay içerisinde en az dört kez sevk alan kız ve erkek öğrencilerin denetim odağı yönlerinde bir fark yoktur.

Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olan ve bir ay içerisinde hiç sevk almayan kız ve erkek öğrencilerin denetim odağı yönlerinde bir fark yoktur. Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olan ve olmayan öğrencilerin denetim odakları bir birinden farklı bulunmuştur.

Denetim odağı dıştan olan öğrencilerin, fiziksel olarak sağlıkları daha erken bozulabilmektedir. Denetim odağı içten olanlar, fiziksel olarak sağlıklı olmaya daha fazla yatkındırlar. Sonuç olarak denetim odağının yönü ile sağlıklı olma arasında paralel bir ilişki vardır.

"Remisyondaki Alkol Bağımlılarında Kontrol Odağı" konulu araştırmada remisyon sürecinde olan alkol bağımlılarındaki kontrol odağının sosyodemografik-klinik özellikler ile ilişkisi araştırılmıştır (Pektaş ve başk. 2003:72-75).

Çalışmaya 17 kadın (%16,6), 85 erkek (%83,4) bağımlı alınmıştır. Yaş ortalaması 44.5 yıldır. Deneklerin denetim odağı puanları cinsiyetler arasında anlamlı farklılık göstermektedir ($F=11.7$ $p<0.05$). Puanlar kadınlarda daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre alkol bağımlılarında kontrol odağının sosyodemografik-klinik özelliklerle ilişkisi vardır. Kadınlarda dış kontrol odağı özelliği sosyokültürel bir yansıma olabilir. Dış kontrol odağı daha sık nüks oluşturmakta ve remisyon süresi uzadıkça iç kontrol odağı özellikleri artıyor görünmektedir.

Dönmez (1983) "Denetim Odağı ve Çevre Büyüklüğü" başlıklı araştırmasını, üniversite öncesi yaşantılarını nüfusu 10.000' den küçük yerleşim merkezinde geçiren 51 öğrenci ile üniversite öncesi yaşantılarını nüfusu 10.000' den büyük yerleşim merkezinde geçiren 51 öğrenci üzerinde yapmıştır. Araştırmanın sonucu, denencenin tersi yönünde, küçük yerleşim merkezinden gelen öğrencilerin, büyük yerleşim merkezlerinden gelenlere göre daha dıştan denetimli olduklarını ortaya koymuştur.

Dönmez (1984), belirli toplumsal durumların algılanmasında denetim odağının etkisini saptamak amacıyla üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, denetim odağı toplumsal durumların ve kişiler arası ilişkilerin daha gerçekçi bir biçimde algılanıp yeniden düzenlenmesinde etkili görülmektedir.

Dönmez'in (1985) 402 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmanın amacı, denetim odağı ve kendine saygı duygusu arasındaki ilişkiyi saptamak, bu iki kişilik boyutu üzerinde üç değişkenin (çevre büyüklüğü, yaş ve demokratik ya da otoriter olması bakımından aile ortamı) etkisini incelemektir. Araştırma sonuçlarına göre, büyük çevreden gelen öğrenciler küçük çevre grubundan gelenlere göre daha dıştan denetimlidir. Aile ortamı, denetim odağı üzerinde etkili bulunmamıştır. Büyük çevreden gelenlerin kendilerine saygıları, küçük çevreden gelenlerinkinden anlamlı

ölçüde daha yüksek bulunmuştur. İçten denetimli olma ile kendine saygı duygusu arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Büyük yaş grubu daha içten denetimlidir, ancak iki ortalama arasındaki fark anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır.

Yeşilyaprak (1988) tarafından yapılan araştırmanın amacı, bir kişilik değişkeni olarak bireyin davranışları üzerinde etkili olan denetim odağının içsel ya da dışsal oluşunu belirleyen ön koşulları ortaya koymaktır. Araştırma Ankara il merkezindeki liselerden seçilen 720 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama araçları olarak Denetim Odağı Ölçeği , Algılanan Anne-Baba Davranışı Envanteri ve Kişisel Bilgi Anketi kullanılmıştır. Toplanan veriler tek yönlü varyans analizi ile çözümlenmiş, gözlenen manidar farklar 't' testi ile test edilmiştir.

Elde edilen bulgular, denetim odağı üzerinde anne ve babanın çocuk yetiştirme davranışlarının önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Saptanan bu etki, gencin içsel denetimli olması ile çocukluk döneminde anne ve babanın ilgi-şefkat göstermesi, amaçlarına ulaşmada yardımcı olması ve tutarlı disiplin uygulaması ile olumlu ilişkili; buna karşın anne ve babanın gerek fiziksel gerek duygusal cezalandırması, başarı için baskı yapması ve annenin koruyuculuk tutumu olumsuz ilişkilidir. Babanın koruyuculuk tutumu ile gencin denetim odağı arasında ilişki bulunmamıştır.

Dağ'ın (1990) "Kontrol Odağı, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri" başlıklı çalışmasına katılan üniversite öğrencilerine İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği, Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği ve Belirti Tarama Listesi uygulanmıştır. Araştırma sonunda, dış kontrol odağı inancı ile psikolojik belirti gösterme düzeyi arasında ve başa çıkma stratejileri değerinin (öğrenilmiş güçlülük) dar olmasıyla psikolojik belirti gösterme düzeyi arasında düşük, ancak anlamlı korelasyonlar gözlenmiştir. Bunun gibi, öğrenilmiş güçlülüğün kısıtlı olması da dış kontrol inancıyla ilişkili bulunmuştur. Kontrol odağı ve öğrenilmiş güçlülük, psikolojik belirti göstermenin anlamlı yordayıcıları arasında yer almıştır.

Köksal'ın (1991) çalışmasında, Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi dördüncü sınıf öğrencilerinin içten ya da dıştan denetimli olmaları ile saldırganlık eğilimleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Veri toplama araçları olarak Denetim Odağı Ölçeği ve Buss-Durkee'nin Saldırganlık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dıştan denetimli bireylerin içten denetim inançlı bireylerden daha fazla saldırgan olduğu bulunmuştur. Dıştan denetim inançlı olma, bu inancın gereği olan katılık, saldırganlık, kadere ve şansa inanma gibi öğeleri beraberinde taşımaktadır.

Çakmur'un (1993) "Yöneticilerde Kişilik Faktörleri ile Stres Arasındaki İlişkiler"i incelediği araştırmasının örneklemini Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 60 yönetici oluşturmuştur. Yöneticilerde kişilik faktörlerinin belirlenmesinde Denetim Odağı Ölçeği kullanılmış, kişilik faktörleri ile ilişkisi araştırılan stres ise Stres Kaynağı Ölçeği ile incelenmiştir.

Bulgular, kişilik faktörleri ile stres arasındaki ilişkinin incelenmesinde; içten denetimlilerin az, dıştan denetimlilerin ise daha çok stresli olduğunu desteklemiştir. İçten ve dıştan denetim inançlı olma ile stresin alt boyutlarından sosyal stres, iş stresi, kendini yorumlama stresinde, strese kapılma yoğunluğunda fark ortaya çıkarken (dıştan denetim inançlı yöneticilerin daha fazla), fiziki çevre stresinde içten ve dıştan denetim inançlı olma herhangi bir fark doğurmamıştır. Her iki kişilik faktörü için de stres aynı yoğunlukta görülmüştür.

Karagözlü'nün (1998) "Yetki Devri ve Yetki Devredilenin Denetim Odağı Boyutuyla İncelenmesi: İzmir ve Manisa Sanayi Bölgelerinde Bir Uygulama" adlı araştırmasının amacı, yönetsel zamanın ve verimliliğin etkin kullanılmasında giderek önem kazanan yetki devri konusunun incelenmesi, Denetim Odağı Kuramı ışığında astların başarı ve başarısızlıkları sonucunda ortaya çıkan davranış eğilimlerinin belirlenmesi ve bu eğilimin ast-üst ilişkisi dikkate alınarak yetki devriyle ilişkilendirilmesidir. Araştırmada, astlara ve üstlere iki farklı anket uygulanmıştır. Yöneticilere uygulanan anket ile işletmelerde yöneticilerin yönetim tarzları ve yetki devrine olan yaklaşımları belirlenmiştir. Astlara uygulanan anket ile denetim

odağından yararlanarak astların içsel-dışsal denetimli olma eğilimleri saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin demokratik yönetim tarzına sıcak baktıkları, bunu tercih ettikleri ve yetki devrini gerçekleştirmeye eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan astların da içsel denetimli olma eğilimi gösterdikleri ve karşılaştıkları sorunların sonuçlarını kendi başarı ya da başarısızlıklarına bağladıkları sonucu elde edilmiştir. İki anketin sonucu birbirini tamamlayıcı nitelikte görülmektedir. Ast başarı ve başarısızlığının kendi tutum ve davranışları sonucu olduğunu bilmekte, çözümü kendinde aramaktadır. Bununla birlikte, yönetici de asta güven duymakta, çalışmalarını desteklemekte ve demokratik bir yönetim tarzı izlemeye eğilim göstererek yetki devretmektedir. Ayrıca, hem yönetici hem de astların söz konusu sonuçlara ulaşmada yaş, cinsiyet, öğrenim durumları ve şirketteki pozisyonlarının belirleyici olup olmadığı varyans analizi ve 't' testi ile araştırılmıştır. Bu değişkenlerin, yöneticinin demokratik tarz yönetime eğilim göstermesinde veya astın dışsal denetimli olmaya eğilim göstermesinde belirleyici rol oynamadıkları saptanmıştır.

Aydınay (1996) tarafından yapılan "İş Tatmini ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmada, lise tiplerine göre (resmi, özel ve yabancı özel) öğretmenlerin iş tatminleri ile denetim odakları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin iş tatminleri ile denetim odakları arasında anlamlı ters bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, benzer bir ilişki öğretmenlerin çalıştıkları lise tiplerine göre iş tatmini ile denetim odağı arasında bulunmaktadır. Resmi liseler iş tatmininin "ücretle ilgili özellikler" alt boyutu ile özel liselerde ise "iş arkadaşları ile ilgili özellikler" alt boyutunun denetim odağı ile arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Farklı lise tiplerine göre yapılan işle ilgili özellikler, amirle ilgili özellikler, ücretle ilgili özellikler ve iş tatmini toplamı puanı bakımından resmi liselerde çalışan öğretmenlerin özel ve yabancı özel liselerde çalışan öğretmenlere göre tatmin düzeyleri anlamlı derecede düşüktür. Öğretmenlerin içten denetimli olmaları, iş tatmininin tüm alt boyutlarında tatmin düzeyini artıran bir değişken olarak saptanmıştır.

Kurt (1996) araştırmasında, Ankara ili merkezinde bulunan rehber öğretmenlerin, sosyal bilgiler ve fen bilgisi öğretmenlerinin ahlak gelişim düzeyleri ile denetim odağı algılamalarını incelemiştir.

Araştırmanın bulguları, rehber öğretmenler ile sosyal bilgiler ve fen bilgisi öğretmenlerinin ahlak gelişim düzeyleri ve denetim odağı algılamalarının farklı olmadığını ortaya koymaktadır.

Avcıoğlu'nun (1995) kaygı düzeyi ve denetim odağının bireyin iş verimi üzerindeki etkilerinin belirlenip karşılaştırılmasının amaçlandığı araştırmasında, kaygı düzeyi ve denetim odağının üç özel işletmede çalışan 205 işgörenin iş verimi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, işgörenin sürekli kaygı düzeyi ile denetim odağı arasında istatistiksel anlamda bir ilişki bulunmuştur. Sürekli kaygı düzeyi yüksek olan işgörenlerde dıştan, sürekli kaygı düzeyi düşük olan işgörenlerde içten denetim odağına sahip olma özelliği belirlenmiştir. Kaygı düzeyi yüksek olan işgörenlerde iş veriminin düşük olduğu, diğer bir deyişle, dış denetimli işgörenlerin iş verimlerinin düşük, içten denetimli işgörenlerin iş verimlerinin ise yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ilgar'ın (1996) yaptığı araştırmada, denetim odağının değer sistemleri, ahlaki gelişim düzeyi ve öz-ahlaki değerlendirme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada Denetim Odağı Ölçeği, Değerler Testi ve Ahlaki Gelişim Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, denetim odağının değer sistemlerini etkilediği; dıştan denetimlilerin dini ve ahlaki değerlere, içten denetimlilerin ise sosyal ve politik değerlere daha çok önem verdikleri; cinsiyet ve üniversite yaşantısının bu etkilemede önemli rol oynadığı saptanmıştır. Denetim odağı, cinsiyet ve üniversite yaşantısının ahlaki gelişim düzeyini etkilemediği; ancak denetim odağının öz-ahlaki değerlendirmede etkili olduğu; bu konuda içten denetimlilerin dıştan denetimlilere

göre daha tutarlı davrandıkları, cinsiyet ve üniversite yaşantısının ise etkili olmadığı belirlenmiştir.

Halpin, Harris ve Halpin (1985) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin denetim odağı ile stres ilişkisi incelenmiştir. Yüz otuz öğretmenin katıldığı çalışmada Denetim Odağı Ölçeği ve Öğretmen Mesleki Stres Faktör Anketi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları denetim odağı ile stres arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İçten denetimli öğretmenler daha az stresli olduklarını, kendilerini mesleki yönden yeterli gördüklerini, öğrencilerin öğrenmelerine katkıda bulunabilmek için kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmada en fazla stres yaşadıklarını ifade edenler dıştan denetimli öğretmenler olmuştur. Bunlar, çevrelerini karmaşık ve tahmin edilemez güçlerin etkisi altında olarak algılamakta ve daha fazla stres yaşamaktadırlar.

Luzzo'nun (1993) araştırmasında, üniversite öğrencilerinin denetim odağı ile mesleki kariyer gelişimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. 401 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada Denetim Odağı Ölçeği, Mesleki Olgunluk Envanteri ve Karar Verme Ölçeği kullanılmıştır. Beklenildiği üzere, üniversite öğrencilerinin denetim odağı ile mesleki gelişimleri arasında ilişki bulunmuştur. İçten denetimli öğrencilerin mesleki karar verme tutumlarının daha olgun ve becerilerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, içten denetimli üniversite öğrencilerinin mesleki gelişimlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, içten denetimli kişiler mesleki planlama ve mesleki tercihlerinde daha aktif rol almaktadırlar.

2.2.3. Sorun Çözme ve Denetim Odağı Konusunda Yapılan Araştırmalar

Ulupınar (1997) tarafından yapılan araştırmada, hemşirelik eğitiminin öğrencilerin sorun çözme becerilerine etkisi incelenmiştir. Araştırma, hemşirelikte ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenimini sürdüren toplam 1040 öğrencinin

sorun çözme becerilerine aldıkları eğitimin etkisini, eğitim süreci boyunca sorun çözme becerilerinin gelişip gelişmediğini incelemek ve sorun çözmeyi etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hemşirelikte lisans üstü eğitim, hemşireliği isteyerek seçmek, eğitimi sırasında sorun çözme eğitimi almak sorun çözme becerisini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yaş, medeni durum, ailenin tutumu, yalnız yaşama, kendini tanımlama biçimi, çalışma statüsü gibi sosyo-demografik özelliklerin; sorunların kaynağının, yaşanan sorunların, sorunlarını paylaştığı kişinin, sorun çözmedeki tutum ve davranışların, sorun çözmede kendini değerlendirme biçimi ve denetim odağının, sorun çözme becerisini algılamada etkili olduğu belirlenmiştir.

Keleş (2000), eğitim yöneticilerinde denetim odağının sorun çözme davranışlarına etkilerini araştırmış ve içten denetimli yöneticilerin dıştan denetimli yöneticilere göre kendilerini sorun çözme konusunda daha yeterli gördükleri ve yöneticilerinin resmi lise yöneticilerine oranla daha iç denetim odaklı oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Newman, Bull, Braun ve Rıvers (1986) tarafından yapılan araştırmada, 547 katılımcıya Denetim Odağı Ölçeği ve Karar Vermede Bilgi İhtiyacı Ölçekleri uygulanmıştır. Bu araştırmada yapılan çalışmalar üç başlık altında özetlenebilir: (1) Öğretmen adayı öğrencilerin değerlendirmeleri ve denetim odağı ilişkisi, (2) Aile ve öğretmen değerlendirmeleri ve denetim odağı ilişkisi, (3) Okul Yönetim Kurulu değerlendirmelerini belirleyen bir etken olarak denetim odağı ve okul yöneticisi. Araştırma sonuçları, denetim odağının karar verme süreci ve bilginin kullanımında geçerli bir eğilim olduğunu göstermektedir. Dıştan denetimli kişiler, içten denetimli kişilere göre daha fazla bilgi, daha fazla informal bağlantılar istemekte ve yeni programları daha az desteklemektedirler.

Sonuç olarak, sorun çözme ve denetim odağı ile ilgili araştırmalarda; çoğunlukla öğrenci ve öğretmenlerin denetim odağı ile stres, performans, iş tatmini, yetki devri, iş verimi, mesleki tutumlar, saldırganlık, çevre büyüklüğü, değer sistemleri gibi değişkenlerin ilişkilerinin incelendiği görülmüştür.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeline, evren ve örneklemine, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve uygulanmasına, veri toplama aracının geçerlilik ve güvenirliği, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına yönelik bilgiler verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modelinden yararlanılmıştır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan tarama modelleri (Karasar, 1998:78), olayların nedenleri üzerinde durmak yerine, onların içinde bulundukları koşulları, özellikleri ve aralarındaki ilişkiyi bulmaya çalışır (Kaptan, 1995:59). Bu model çerçevesinde bu araştırma ile okullarda görev yapan yöneticilerin, sorun çözme davranışları ile denetim odakları arasındaki ilişki, yöneticilere uygulanan anketlerden elde edilen verilere dayanarak, yönetici değerlendirmelerine göre betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2003-2004 öğretim yılında Gazimağusa merkezinde yer alan toplam 16 okulda görev yapan 45 yönetici oluşturmaktadır.

Araştırma için sınırlandırılan evrenin çok büyük olmaması, evrene ulaşımın kolay olması ve güvenirliği daha yüksek verilerin elde edilmesi düşüncesiyle, evrenin tümü üzerinde çalışılmış ve örneklem alma yoluna gidilmemiş, "kendini örnekleyen evren" (Çilenti 1984:137) araştırmanın çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Anketler gerekli izinler alındıktan sonra, araştırmacı tarafından okullara gidilip gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış, yaklaşık bir hafta sonra da toplanmıştır.

Araştırmanın çalışma evreni ile ilgili bilgiler Tablo1'de verilmiştir.

Tablo 1

Araştırmanın Çalışma Evreni

(N= 42)

Araştırmaya Katılan Yönetici Sayısı		Araştırmaya Katılmayan Yönetici Sayısı		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	
Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %
42	93,3	3	6.7	0	0	42	100

Tablo1'de görüldüğü üzere, araştırma evrenini oluşturan 45 okul yöneticisinden 42'si (%93.3) araştırmaya katılarak, konu hakkındaki görüşlerini araştırma anketine bildirmişlerdir. 3 (%6.7) okul yöneticisi ise bu konudaki görüşlerini bildirmek istememişler ve araştırmaya katılmamışlardır.

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan yöneticilerin, cinsiyet, yaş, çalıştıkları okul türü, mezun oldukları okul ve kıdemlerine ilişkin kişisel bilgiler Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2

Çalışma Evrenini Oluşturan Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri

N= 42

Özellik	Yönetici sayısı N	Yüzde %
Cinsiyet		
Bayan	16	38,1
Erkek	26	61,9
Kayıp Değer	0	0
Kıdem		
0-5 yıl	20	47,6
6-10 yıl	14	33,3
11-15 yıl	5	11,9
Kayıp Değer	3	7,1
Yaş		
35-39	6	14,3
40-44	13	31
45-49	13	31
50-54	4	9,5
55 ve üstü	4	9,5
Kayıp Değer	2	4,8
Öğrenim		
Ön Lisans	5	11,9
Lisans	32	76,2
Yüksek Lisans	3	7,1
Kayıp Değer	2	4,8
Okul Türü		
İlkokul	17	40,5
Ortaöğretim	25	59,5
Kayıp Değer	0	0

Buna göre,

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 61,9'u erkek, % 38,1'i kadındır. Yöneticilikteki kıdemlerine göre %47,6'sı 0-5 yıl, %33,3'ü 6-10 yıl ve %11,9'u 11-15 yıl arası yöneticilik tecrübesine sahiptir.

Yöneticilerin yaş gruplarına göre %14,3'ü 35-39 arası, %31'i 40-44, %31'i 45-49, %9,5'i ise 50-54 arası yaş grubundadır. Yöneticilerin % 9,5'i 55 ve üzeri yaş grubundadır.

Öğrenim durumlarına göre yöneticilerin %11,9'u ön lisans, %76,2'si lisans seviyesinde ve %7,1'i ise yüksek lisans seviyesinde eğitim almışlardır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bir yıl ana sınıfı ve üzerine beş yıl ilk okul olmak üzere ilköğretim toplam altı yıl. Orta öğretim ise üç yıl orta okul, üç yıl da lise olmak üzere toplam altı yıldır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin %40,5'i ilkokullarda, %59,5'i ise ortaöğretimde görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, verileri toplamak için dört bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci bölümde Keleş'in (2000) araştırmasından faydalanılarak araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Rotter'ın İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği, üçüncü bölümde Heppner'ın Sorun Çözme Envanteri ve dördüncü bölümde Demir'in geliştirdiği 18 sorudan oluşan anketten yararlanılarak hazırlanan Sorun Çözme Eğilimi Envanteri kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu formda yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, çalıştığı kurum, mezun olduğu kurum, ve yöneticilik kıdemi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Form, araştırmacı tarafından Keleş'in "Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi" konulu doktora tezinde kullandığı anketten yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.3.2. Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ)

Bireylerin kendilerini etkileyen olayların gelişiminde kendi bilgi, yetenek ve kararlarının belirleyici olduğu inancını (iç denetimli) yada olayların gelişiminde şans, kader, güçlü başkaları gibi kendi dışındaki faktörlerin belirleyici olduğu inancını (dış denetimli) ölçmek amacıyla Rotter (1966) tarafından geliştirilen 29 maddeden oluşan zorunlu seçmeli bir ankettir.

Anketteki altı madde, ölçeğin amacını gizlemek için yerleştirilen dolgu maddesidir ve puanlamaya katılmamaktadır. Kalan yirmi üç madde ise, yöneticilerin içten denetimli yada dıştan denetimli olma özelliklerini ölçecek şekilde düzenlenmiş tercihli iki seçenekten oluşmaktadır. Bu ölçekte her maddede "a" ve "b" harfleriyle gösterilen iki seçenek bulunmaktadır. Anketi yanıtlayanlardan bu iki seçenek arasından kendilerine en uygun geleni işaretlemeleri istenmektedir. Maddelerin bazılarında "a" seçeneği bir, diğer seçenek sıfır puan iken bazılarında ise "b" seçeneği bir, diğer seçenek sıfır puan almaktadır. Ölçekten alınan puanlar 0 ile 23 arasında olabilmektedir. Ölçekten alınan düşük puanlar iç denetim odağını ifade eder. Puanlar yükseldikçe deneğin dış denetim odağına doğru kaydığı kabul edilir.

Anket bu şekilde düzenlenip K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Talim Terbiye Kurulu'na gerekli izin için baş vurulmuştur. Ancak kurul ankette yer

alan bazı soruları anketin uygulandığı tarihlerde ülkenin seçim ortamına girmesinden kaynaklanan hassasiyetten dolayı tereddütle karşılamıştır. Genellikle anketin Dağ (1991) tarafından yapılan Türkiye uyarlamasında, siyasal olaylarda dış kontrol faktörü olarak isimlendirdiği maddelerin anketten çıkartılması istenmiştir.

Bu durumda uzman görüşlerine baş vurularak bazı maddeler anketten çıkarılmış bazı maddelerde ise ifade şekli değiştirilmiştir. Dolgu olarak kullanılan altı maddenin de anketten çıkarılması ile ölçek 21 maddeli hale gelmiştir.

Araştırmanın hedef kitlesi dikkate alınarak ölçek, araştırma grubu ile benzerlikleri olan 30 yönetici üzerinde denenmiş, elde edilen veriler ışığında ölçeğin yapı geçerliği ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Denetim odağı ölçeğinin güvenirliği için madde analizine dayalı iç tutarlık katsayısına bakılmıştır. Buna göre madde-toplam korelasyonları düşük olan 3,8,10,19 ve 20. Maddeler ölçekten çıkarılmış, kalan maddeler için analiz tekrarlanmış ve madde-toplam korelasyonlarının 0,30 ile 0,76 arasında değiştiği görülmüştür. Alfa güvenirlik katsayısı ise 0,84 olarak hesaplanmıştır.

Yapı geçerliği, faktör analizi ile incelenmiş ve ölçeğin öz değer ölçütüne göre beş önemli faktörden oluştuğu görülmüştür. Bu beş faktör toplam varyansın %72'sini açıklamaktadır. Maddelerin birinci faktör yük değerlerinin 0,32 ile 0,87 arasında değişiyor olması, ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin aynı zamanda tek faktörlü olarak ta kullanılabileceği anlamına gelmektedir.

Yapılan ön uygulamaya ilişkin yapı geçerliği ve güvenirlilik analizleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3

Denetim Odağı Ölçeği Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde Numarası	Faktör ortak Varyansı	1. Faktör yük değeri	Madde-toplam Korelasyonu
1	0,49	0,52	0,49
2	0,85	0,50	0,43
4	0,41	0,49	0,41
5	0,33	0,47	0,38
6	0,74	0,73	0,63
7	0,80	0,51	0,45
9	0,61	0,70	0,59
11	0,43	0,49	0,39
12	0,68	0,71	0,57
13	0,56	0,43	0,40
14	0,39	0,32	0,30
15	0,59	0,56	0,54
16	0,50	0,52	0,38
17	0,83	0,87	0,76
18	0,20	0,40	0,32
21	0,67	0,68	0,51

Cronbach Alpha = 0,84

3.3.3. Sorun Çözme Envanteri (SÇE)

Bu envanter Heppner ve Petersen (1982) tarafından geliştirilmiş 35 maddeli bir ölçektir. Anket bireyin sorunlara karşı yaklaşımlarını ölçmeye ve sorun çözme davranışları ile ilgili olarak kendilerini nasıl algıladıklarını tespit etmeye yöneliktir.

Anket 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Her madde için kişilere kendilerinin hangi sıklıkta ölçek maddelerindeki gibi davrandıkları sorulmaktadır. Seçenekler "Her zaman böyle davranırım", "Çoğunlukla böyle davranırım", " Sık sık

böyle davranırım", "Arada sırada böyle davranırım", "Ender olarak böyle davranırım"' ve "Hiç bir zaman böyle davranmam" şeklindedir.

Puanlama sırasında üç madde puanlama dışı bırakılır. Bazı maddeler de ters olarak puanlanır. ölçekten alınan toplam puanların yüksekliği, bireyin sorun çözme konusunda kendini yetersiz olarak algıladığını gösterir.

Taylan (1990) Heppner'den aktararak envanterin, psikolojik danışmada, tıpta ya da eğitim ortamlarında bireyin sorun çözme ya da başa çıkma tarzını belirleyebilmek için kullanıldığını ifade etmektedir.

Bu çalışmada, uzman görüşlerine baş vurularak anket beş seçenekli olarak kullanılmıştır. Buna göre seçenekler "Her zaman böyle davranırım", "Sık sık böyle davranırım" , "Arada sırada böyle davranırım", "Nadiren böyle davranırım" ve "Hiç bir zaman böyle davranmam" şeklinde değişmiştir. Her madde için verilen cevaplara 1 ile 5 arasında değişen puanlar verilmektedir.

Literatürde Sorun Çözme Envanteri'nin yapılan faktör analizi sonuçlarına göre üç yada altı faktörlü kullanıldığı görülmüştür. Ön uygulamada elde edilen veriler sonucunda yapılan faktör analizi, bu çalışmada ölçeğin toplam varyansın %60'ını açıklayan dört ana faktörden oluştuğunu göstermektedir.

Bu faktörler, kişinin yeni sorunları çözme yeteneğine olan güvenini ifade eden "yeteneğine güvenen yaklaşım" (α = 0.83), sorunlara planlı bir şekilde yaklaşma eksikliğini ifade eden "aceleci yaklaşım" (α = 0.83), sorunlarla başa çıkmada kararsızlık, yetersizlik ve çekingenlik hislerini ifade eden "duygusal yaklaşım" (α = 0.78) ve sorunlara karşı önceden tedbir almayı ifade eden "tedbirli yaklaşım" (α = 0.70) olarak isimlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre maddelerin kendi faktörlerindeki yük değerlerine bakılarak madde11, madde13, madde14 ve madde16 düşük yük değerlerine sahip olmaları nedeniyle envanterden çıkarılmıştır.

Kalan maddeler için analiz tekrar edilmiş ve sonuçlar Tablo 4'de gösterilmiştir. Buna göre; "Yeteneğine Güvenen Yaklaşım" faktöründe kalan 8 maddenin yük değerleri 0.468 ile 0.761, "Aceleci Yaklaşım" faktöründeki 6 maddenin yük değerleri 0.563 ile 0.879, "Duygusal Yaklaşım" faktöründeki 8 maddenin yük değerleri ise 0.393 ile 0.724 ve "Tedbirli Yaklaşım" faktöründeki 6 maddenin yük değerleri ise 0.480 ile 0.799 arasında değişmektedir. Söz konusu dört faktörde yer alan 28 maddenin birinci faktör yük değerlerine de bakılmış ve tüm maddelerin birinci faktör yük değerlerinin 0.136 ile 0.784 arasında değiştiği görülmüştür. Böylece maddelerin ayırt etme güçlerine sahip oldukları söylenebilir.

Sorun Çözme Envanteri'nin güvenirliği için madde analizine dayalı alfa iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Madde analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. Buna göre dört faktörde de madde-toplam korelasyonları tüm maddelerde 0.314 ile 0.782 arasında değişmektedir.

Bu bulgular maddelerin, kişileri sorun çözme davranışları konusunda kendini yeterli olarak algılayanlarla yetersiz algılayanları ayırt ettiği anlamına gelmektedir.

Ayrıca hesaplanan alfa güvenilirlik katsayıları yeteneğine güvenen yaklaşım faktörü için 0.83; aceleci yaklaşım faktörü için 0.83; duygusal yaklaşım faktörü için 0.78 ve tedbirli yaklaşım faktörü için 0.70 dir. Toplamda ise 0.83 olarak bulunmuştur.

Tablo 4

Sorun Çözme Envanteri Faktör Analizi Ve Madde Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
Yeteneğine Güvenen Yaklaşım			
Madde 5	0.607	0.761	0.618
Madde 17	0.659	0.468	0.420
Madde 18	0.745	0.842	0.782
Madde 19	0.614	0.756	0.669
Madde 21	0.612	0.728	0.579
Madde 25	0.572	0.689	0.554
Madde 28	0.641	0.537	0.466
Madde 30	0.442	0.574	0.420
Cronbach Alpha Katsayısı = 0.83			
Aceleci Yaklaşım			
Madde 1	0.460	0.639	0.559
Madde 2	0.669	0.775	0.747
Madde 4	0.645	0.777	0.606
Madde 12	0.686	0.684	0.654
Madde 24	0.456	0.563	0.341
Madde 27	0.794	0.879	0.716
Cronbach Alpha Katsayısı = 0.83			
Duygusal Yaklaşım			
Madde 3	0.671	0.724	0.461
Madde 8	0.572	0.705	0.412
Madde 10	0.519	0.711	0.576
Madde 20	0.303	0.393	0.388
Madde 23	0.555	0.592	0.547
Madde 26	0.401	0.606	0.395
Madde 29	0.786	0.590	0.745
Madde 31	0.595	0.511	0.553
Crobach Alpha Katsayısı = 0.78			
Tedbirli Yaklaşım			
Madde 6	0.516	0.681	0.314
Madde 7	0.726	0.680	0.369
Madde 9	0.652	0.777	0.675
Madde 15	0.605	0.512	0.502
Madde 22	0.601	0.480	0.373
Madde 32	0.692	0.799	0.482
Crobach Alpha Katsayısı = 0.70			

Toplam ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı = 0.83

3.3.4. Sorun Çözme Eğilimi Envanteri

Sorun Çözme Envanterinde, yöneticilerin, sorunlar karşısında genel olarak kendilerini ne derecede yeterli gördükleri incelenirken, Sorun Çözme Eğilimi Envanterinde, yöneticilerin, okul içindeki sorunları çözerken hangi bilgi kaynaklarını ne sıklıkla kullandıkları araştırılmaktadır.

Sorun çözme eğilimi envanteri olarak Demir'in "Ankara İli Merkez İlçelerindeki Özel Lise Yöneticilerinin Karar Verme Sürecinde Bilgiyi Kullanma Yaklaşımları" konulu yüksek lisans tezinde bilgi toplama aracı olarak kullandığı, 18 sorudan oluşan anketten yararlanılarak geliştirilen ve Başaran'ın sıraladığı okul yönetiminde beş temel konu olan eğitim-öğretim, öğrenci işleri, personel işleri, genel hizmetler, bütçe ile ilgili sorunlar ile kişisel sorunlar, sorunları çözme öncelikleri ve sorunları çözerken karşılaşılan engeller başlıklı sekiz soruluk bir envanter uzman görüşü alınarak uygulanmıştır. Bu envanterin uygulanma amacı, sorun çözme envanterinin genel olması nedeniyle eğitim sisteminde, yöneticilerin okul yönetiminde sürekli karşılaştıkları sorunların, belirtilen başlıklarla verilmek istenmesindendir.

Ölçekte belirtilen sorunları çözerken yöneticilerden, seçeneklerde belirtilen davranışları ne sıklıkla (her zaman, çoğunlukla, sık sık, arada sırada, ender olarak, hiçbir zaman) yaptıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte düşük puan daha çok kullanılan, yüksek puan daha az kullanılan yaklaşımı belirtmektedir.

3.4. Verilerin Çözümlenmesi

Gazimağusa belediye sınırları içindeki resmi okullarda görev yapan tüm okul yöneticilerine uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS11 istatistik programı

kullanılarak çözümlenmiştir. Çözümlemede, araştırmanın alt problemleri ve toplanan verilerin özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki teknikler kullanılmıştır.

Sorun Çözme Envanteri ve Sorun Çözme Eğilimi Envanteri puanları aritmetik ortalama kullanılarak demografik özellikler bakımından, toplamda ve denetim odağına (içten/dıştan) göre betimlenmiştir.

Sorun Çözme Eğilimi Envanteri sekiz ayrı başlıkta incelenmiştir. Burada her bir başlıkta yer alan yaklaşımların ne sıklıkla kullanıldığına ilişkin yönetici değerlendirmelerine ait ortalama puanların toplamda ve her bir alt grup için düşük puandan başlayarak sıra değerleri bulunmuştur. Böylece hangi yaklaşımın daha sık kullanıldığı değerlendirilmiştir. Sorun Çözme Eğilimi'nde de dört faktörde yer alan maddelere ilişkin yönetici değerlendirmelerine ait ortalama puanlar, benzer şekilde sıralanmıştır.

Sorun Çözme Eğilimi Envanteri'nde yer alan sekiz ayrı başlıkta her bir maddeye ilişkin değerlendirmelerin, demografik özellikler ve denetim odağına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için değişkenin durumuna göre varyans analizi ve t-testi uygulanmıştır. Sorun Çözme Envanteri'nin dört alt faktör ve toplam puanları için de yukarıda belirtilen testler yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin denetim odaklarının bulunmasında denetim odağı puanlarının aritmetik ortalaması bulunmuş ve yöneticilerin puanları bu ortalamaya göre değerlendirilip denetim odakları bulunmaya çalışılmıştır. Yöneticilerin denetim odağının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz t-testi ve tak faktörlü varyans analizi ile incelenmiştir. Karşılaştırmalarda $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Yöneticilerin sorun çözme davranışları ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi bulmak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak uygulanan veri toplama aracı ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ve ilgili alanyazına dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Denetim Odağına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.

Rotter'in iç-dış denetim odağı ölçeğinin iç denetim odaklılar ile dış denetim odaklıları birbirinden ayıran standart bir puanı yoktur. Düşük puanlar iç denetim odağını ifade eder. Puan yükseldikçe birey dış denetim odağına doğru kayar. Bu çalışmada yöneticilerin denetim odağı ölçeğinden aldıkları puanlar tüm yöneticilerin denetim odağı ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması ile karşılaştırılıp, ortalamanın altında puan alanlar iç, üstünde puan alanlar ise dış denetim odaklı olarak sınıflandırılmıştır.Yöneticilerin denetim odağı ölçeğinden aldıkları puanlara ait istatistikler Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5

Yöneticilerin Denetim Odağı Ölçeği Puanlarına Ait İstatistikler

N	$\bar{x}$	Ss	Ortanca	En Düşük Puan	En Yüksek Puan
42	5,14	3,52	4	0	16

Yöneticilerin ölçekten aldıkları puanların ortancasının 4 ve ortalamasının $\bar{x}$ = 5,14 olması puanların normal dağılıma yakın bir dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Yöneticiler ölçekten aldıkları puanlara göre içten ve dıştan denetimli olarak iki gruba ayrılmıştır. Denetim odağı puanları 5,14'ten küçük olanlar içten, büyük olanlar dıştan denetimli olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 6

Yöneticilerin Denetim Odağı Puanlarına Göre Dağılımı

İçten Denetimli				**Dıştan Denetimli**				**Toplam**			
N	$\bar{x}$	**Ss**	**%**	**N**	$\bar{x}$	**Ss**	**%**	**N**	$\bar{x}$	**Ss**	**%**
28	3,21	1,39	%66,7	14	9,00	3,32	%33,3	42	5,14	3,52	%100

Yapılan sınıflandırma sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin %66,7'si iç, %33,3'ü dış denetimlidir. İç denetimlilerin denetim odağı puanları ortalaması $\bar{x}$ = 3,21 dış denetimlilerin denetim odağı puanları ortalaması ise $\bar{x}$ = 9,00 dur. Grupların denetim odağı puan ortalamalarının oldukça farklı olması ölçeğin bu iki grubu net bir şekilde ayırdığı anlamına gelmektedir.Yöneticilerin denetim odağı puanlarına göre dağılımı Tablo 6'da verilmektedir.

4.1.1. Demografik Özelliklere Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Anket formunda, yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili olarak cinsiyet, yaş, çalıştıkları öğretim kademesi, öğrenim durumları ve yöneticilikteki kıdemlerine ait bilgiler toplanmıştır. Bu bilgilere göre denetim odağı puanlarının değişimi ile ilgili bulgular aşağıda verilmektedir.

4.1.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre denetim odağı puanları Tablo 7'de verilmektedir. Buna göre, kadın yöneticilerde iç denetimlilerin oranı %81,2 ($\bar{x}$ = 2,92), erkeklerde ise %57,6 ($\bar{x}$ = 3,46) dır. Kadın yöneticilerde dıştan denetimlilerin oranı %18,8 ($\bar{x}$ = 7,66) iken erkeklerde bu oran %42,4'e ($\bar{x}$ = 9,36) çıkmaktadır. Ayrıca hem iç denetimlilerde hem de dış denetimlilerde kadın yöneticilerin denetim odağı puanları erkeklere göre daha düşüktür.

Tablo 7

Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Cinsiyet	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda	Tüm Yöneticiler İçinde
					%	%
Kadın	İç	13	2,92	1,25	81,2	31
	Dış	3	7,66	0,57	18,8	7,1
	Toplam	16	3,81	2,22	100	38,1
Erkek	İç	15	3,46	1,50	57,6	35,7
	Dış	11	9,36	3,69	42,4	26,2
	Toplam	26	5,96	3,94	100	61,9
Toplam	İç	28	3,21	1,39		66,7
	Dış	14	9,00	3,32		33,3
	Toplam	42	5,14	3,52		100

Yöneticilerin denetim odağı puanlarının, cinsiyet değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği, t-testi ile araştırılmıştır. Cinsiyet değişkeni ile ilgili denetim odağı puanlarının aritmetik ortalamaları ve t-testi sonuçları Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8

Denetim Odağı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p
Kadın	16	3,81	2,22	40	2,25	0,03
Erkek	26	5,96	3,94			

Tablo incelendiğinde, kadınların denetim odağı puanlarının, ($\bar{x}$ = 3,81) ortalama değerin ($\bar{x}$ = 5,14) altında kaldığı görülmektedir. Erkeklerin denetim odağı puanları ise ($\bar{x}$ = 5,96) kadınlara oranla daha yüksektir ve ortalama değerin azda olsa üzerindedir. Bu durum araştırmaya katılan erkek yöneticilerin kadınlara göre daha dış denetimli olduğunu göstermektedir. Genel olarak erkeklerin puanları ortalama değerin üzerinde, kadınların puanları altında kaldığından, kadınlar iç denetimli, erkekler ise dış denetimli olarak görülse de aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Test sonucunda erkeklerle kadınların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur [$t_{(40)}$ = 2.25, $p<0,05$] . Bu durumda araştırmaya katılan kadın yöneticiler iç, erkek yöneticiler dış denetimlidir.

4.1.1.2. Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Denetim odağı puanları genel olarak orta yaş grubundakilerde dış denetim odağına doğru kaymaktadır. İç denetim odaklılığın en belirgin olduğu yaş grubu 40 – 44 grubudur ($\bar{x}$ = 4,69) . Bu yaş grubunda iç denetim odaklıların oranı %76,9 olarak hesaplanmıştır. İç denetimliliğin en belirgin olduğu bir başka grup ise 55 ve üstü yaş grubudur ($\bar{x}$ = 4,00) bu grupta iç denetimlilerin oranı %75'tir. Dış denetimliliğin en yoğun olduğu grup ise 50 – 54 yaş grubudur ($\bar{x}$ = 7,00) ve bu yaş grubunda sadece

bir iç denetimli yönetici vardır. %66,6 ile 35 – 39 yaş grubu iç denetim odaklılığın en az görüldüğü ikinci gruptur ($\bar{x}$ = 6,83). Diğer gruplarda iç denetim odaklıların oranı %67,5 olarak bulunan tüm yöneticiler içindeki iç denetimliler oranından fazladır.

Tablo 9

Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Yaş	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda %	Tüm Yöneticiler İçinde %
35 – 39	İç	4	3,00	1,15	66,6	10
	Dış	2	14,50	2,12	33,3	5
	Toplam	6	6,83	6,08	100	15
40 – 44	İç	10	2,90	1,66	76,9	25
	Dış	3	10,66	4,16	23,1	7,5
	Toplam	13	4,69	4,06	100	32,5
45 – 49	İç	9	3,77	1,30	69,2	22,5
	Dış	4	6,50	0,57	30,8	10
	Toplam	13	4,61	1,70	100	32,5
50 – 54	İç	1	5,00	-	25	2,5
	Dış	3	7,66	0,57	75	7,5
	Toplam	4	7,00	1,41	100	10
55 ve üstü	İç	3	2,33	0,57	75	7,5
	Dış	1	9,00	-	25	2,5
	Toplam	4	4,00	3,36	100	10
Toplam	İç	27	3,22	1,42		67,5
	Dış	13	9,15	3,41		32,5
	Toplam	40	5,15	3,58		100

Denetim odağı puanları arasında yaş gruplarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür [$F_{(4-35)}$ = 0.80, p>0,05] . Ancak aritmetik ortalamalardan 50 – 54 ($\bar{x}$ =7) ve 35 – 39 ($\bar{x}$ = 6,83) yaş gruplarının ortalamanın üzerinde puanlara sahip olduğu görülmektedir.

4.1.1.3. Yöneticilerin Çalıştıkları Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesi değişkenine göre denetim odaklarına ait istatistiksel bilgiler Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Kademe	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda	Tüm Yöneticiler İçinde
					%	%
İlkokul	İç	14	3,07	1,63	82,3	33,3
	Dış	3	6,66	0,57	17,7	7,1
	Toplam	17	3,70	2,05	100	40,5
Ortaöğretim	İç	14	3,35	1,15	56	33,3
	Dış	11	9,63	3,50	44	26,2
	Toplam	25	6,12	3,99	100	59,5
Toplam	İç	28	3,21	1,39		66,7
	Dış	14	9,00	3,32		33,3
	Toplam	42	5,14	3,52		100

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin %17,7'si dış denetimlidir ($\bar{x}$ = 6,66). Bu oran ortaöğretimde görev yapan yöneticilerde %44'e çıkmaktadır ($\bar{x}$ = 9,63). Oransal olarak ilkokullarda görev yapanların, ortaöğretimdekilere kıyasla daha fazla içten denetimli olduğu söylenebilir. İçten denetimlilerin oranı ilkokullarda %82,3 ($\bar{x}$ = 3,07) iken ortaöğretimde %56'da ($\bar{x}$ = 3,35) kalmaktadır.

Aritmetik ortalama değerlerinden ilkokullarda görev yapan yöneticiler ile ortaöğretimde görev yapan yöneticiler arasında, denetim odağı puanlarında fark olduğu izlenimi alınmaktadır. Bu iki grup arasındaki fark, t-testi ile incelenmiş ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür [$t_{(40)}$ = 2.56, $p<0,05$].

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11

Denetim Odağı Puanlarının, Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Kademe	N	$\bar{x}$	Ss	sd	t	P
İlkokul	17	3,70	2,05	40	2,56	0,014
Ortaöğretim	25	6,12	3,99			

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin denetim odağı puanlarının ortalaması $\bar{x}$ = 3,70 iken, ortaöğretimde görev yapanlarınki $\bar{x}$ = 6,12'dir. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin denetim odağı puanları tüm yöneticilerin ortalamasından düşük, ortaöğretimde görev yapanların puanları yüksektir. Bu durumda ilkokul yöneticileri iç denetim odaklı, ortaöğretim yöneticileri dış denetim odaklıdırlar [$t_{(40)}$ = 2.56, $p<0,05$].

4.1.1.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre denetim odağı ile ilgili istatistiksel bilgiler Tablo12'de verilmiştir.

Tablo 12

Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Öğrenim Durumu	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda	Tüm Yöneticiler İçinde
					%	%
Ön Lisans	İç	5	2,80	1,64	100	12,5
	Dış	-	-	-	-	-
	Toplam	5	2,80	1,64	100	12,5
Lisans	İç	20	3,35	1,42	62,5	50
	Dış	12	9,41	3,42	37,5	30
	Toplam	32	5,62	3,78	100	80
Yüksek Lisans	İç	1	3,00	-	33,3	2,5
	Dış	2	6,50	0,70	66,6	5
	Toplam	3	5,33	2,08	100	7,5
Toplam	İç	26	3,23	1,42		65
	Dış	14	9,00	3,32		35
	Toplam	40	5,25	3,57		100

Araştırmaya katılan yöneticilerden ön lisans mezunu olanların tamamı iç denetim odaklıdır ($\bar{x}$ = 2,80). Denetim odağı puanları ortalamanın oldukça altındadır.

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

YÖNETİCİLERDE DENETİM ODAĞININ SORUN ÇÖZME YAKLAŞIMLARINA ETKİLERİ (GAZİMAĞUSA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özcan ERCİN

Lef koşa – 2004

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

YÖNETİCİLERDE DENETİM ODAĞININ SORUN ÇÖZME YAKLAŞIMLARINA ETKİLERİ (GAZİMAĞUSA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özcan ERCİN

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Halil AYTEKİN

Lef koşa – 2004

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne ;

Özcan ERCİN'e ait "Yöneticilerde Denetim Odağının Sorun Çözme Yaklaşımlarına Etkileri" isimli çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....
Prof. Dr. Levent KÖKER

Üye:.....
Doç. Dr. Halil AYTEKİN

Üye:.....
Doç. Dr. Aydın ANKAY

ONAY
Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..20/..5.../2004

Ahmet PEHLİVAN
Enstitü Müdür Yardımcısı

ÖNSÖZ

Yöneticilerin, karşılaştıkları sorunları tanımlayabilmesi ve çözebilmesi için etkili sorun çözme bilgi ve becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Sorunlar karşısında yöneticilerin uygulayabileceği bilimsel sorun çözme ve karar alma yöntemleri geliştirilmiş olsa da bu süreçlere, yöneticilerin kişilik özelliklerinin etkileri bilinmelidir. Bir kişilik özelliği olan denetim odağının yöneticilerin sorunlar karşısındaki tutumları üzerine etkilerinin incelendiği bu araştırma, yönetim etkinliğinin arttırılması gayretlerine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde araştırmanın problem durumu, önemi, amacı, alt problemler, tanımlar, kısaltmalar, sınırlılık ve sayıtlıları, ikinci bölümde kuramsal temelleri ve ilgili araştırmalar, üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, kullanılan veri toplama araçları ve uygulanması, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması, dördüncü bölümde araştırmanın bulgu ve yorumları, beşinci ve son bölümde ise sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

Araştırmanın her aşamasında görüş, eleştiri ve önerilerini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Halil AYTEKİN'e, desteğini ve yardımlarını hep yanımda hissettiğim sevgili dostlarım Hatice ve Murat GÖÇMEN'e ve araştırmanın bütün aşamalarında yaptığı yardım ve desteği için sevgili eşim Semra ERCİN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lefkoşa, Mart 2004 Özcan ERCİN

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI i

ÖNSÖZ ii

İÇİNDEKİLER iii

TABLOLAR LİSTESİ vii

ÖZET ix

ABSTRACT xi

I. BÖLÜM 1

1. GİRİŞ 1

1.1. Problem Durumu 1

1.2. Araştırmanın Amacı 4

1.3. Araştırmanın Önemi 5

1.4. Tanımlar 6

1.5. Sayıltılar 7

1.6. Sınırlılıklar 7

II.BÖLÜM 8

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 8

2.1. Kuramsal Temeller 8

2.1.1. Sorun Çözme 8

2.1.1.1. Sorun Çözme Sürecinin Aşamaları 17

2.1.1.2. Sorun Çözme Sürecinin Özellikleri 20

2.1.2 Denetim Odağı 21

2.1.2.1. İçten Denetimli Kişilerin Özellikleri 24

2.1.2.2. Dıştan Denetimli Kişilerin Özellikleri 25

2.1.2.3. Denetim Odağının Davranışlar Üzerindeki Etkisi 26

2.1.2.3.1. Uyma ve Toplumsal Etkiye Karşı Direnme 26

2.1.2.3.2. Araştırmacılık yada Bilgi Toplama 27

2.1.2.3.3. Neden Arama 27

2.1.2.3.4. Siyasal ve Toplumsal Etkinliklere Katılma..... 28
2.1.2.3.5. Denetim Odağı ve Okul Başarısı..... 28
2.1.2.3.6. Sağlıkla İlgili Davranışlar..... 29
2.2. Sorun Çözme ve Denetim Odağı Konularında Yapılan Araştırmalar..... 29
2.2.1. Sorun Çözme Konusunda Yapılan Araştırmalar..... 30
2.2.2. Denetim Odağı Araştırmaları..... 33
2.2.3. Sorun Çözme ve Denetim Odağı Konusunda Yapılan Araştırmalar..... 39

III.BÖLÜM..... 41
3. YÖNTEM..... 41
3.1. Araştırmanın Modeli..... 41
3.2. Evren ve Örneklem..... 41
3.3. Veri Toplama Araçları..... 44
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu..... 45
3.3.2. Denetim Odağı Ölçeği..... 45
3.3.3. Sorun Çözme Envanteri..... 47
3.3.4. Sorun Çözme Eğilimi Envanteri..... 51
3.4. Verilerin Çözümlenmesi..... 51

IV. BÖLÜM..... 53
4. BULGULAR VE YORUMLAR..... 53
4.1. Denetim Odağına İlişkin Bulgu ve Yorumlar..... 53
4.1.1. Demografik Özelliklere Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 54
4.1.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 55
4.1.1.2. Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 56
4.1.1.3. Yöneticilerin Çalıştıkları Eğitim Kademesi Değişkenine

Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 58
4.1.1.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 60
4.1.1.5. Kıdem Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 61
4.2. Sorun Çözme Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar..... 62
4.2.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Denetim Odağı Değişkenlerine Göre Sorun Çözme Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar 63
4.2.2. Denetim Odağı ve Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenlerine Göre Sorun Çözme Envanterinin Faktörlerine Ait Bulgular ve Yorumlar..... 67
4.2.2.1. Yeteneğine Güvenen Yaklaşım Faktörüne (Faktör 1) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 67
4.2.2.2. Aceleci Yaklaşım Faktörüne (Faktör I1) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 71
4.2.2.3. Çekingen Yaklaşım Faktörüne (Faktör II1) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 74
4.2.2.4. Tedbirli Yaklaşım Faktörüne (Faktör IV) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 78
4.3. Yöneticilerin Denetim Odağı Puanları İle Sorun Çözme Envanteri Puanları Arasındaki İlişki..... 81
4.4. Sorun Çözme Eğilimleri Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar..... 83
4.4.1. Okulun Eğitim-Öğretim İşleri İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 83
4.4.2. Okulun Öğrenci İşleri İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 87
4.4.3. Okul Personeli İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 91
4.4.4. Okulun Genel Hizmetleri (temizlik, ısıtma, bakım, onarım, ...) İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 94
4.4.5. Bütçe İle İlgili Sorunlara Ait Bulgu ve Yorumlar..... 98
4.4.6. İşyerindeki Kişisel Sorunlara Ait Bulgu ve Yorumlar..... 101
4.4.7. Yöneticilere Göre Sorunların Önem Sırasına Ait Bulgular..... 104

4.4.8. Sorun Çözerken Genelde Karşılaşılan Engellere Ait Bulgu ve Yorumlar..... 107

V. BÖLÜM..... 111

5. SONUÇ VE ÖNERİLER..... 111

5.1. Sonuçlar..... 111

5.2. Öneriler..... 114

KAYNAKÇA..... 116

EKLER..... 122

Ek I : Anketin Evrenini Oluşturan Okulların Listesi..... 123

Ek II : Anket Formu..... 124

Ek III : K.K.T.C. M.E.K.B. Anket Formu Uygulama İzni..... 130

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Çalışma Evreni.....42
Tablo 2: Çalışma Evrenini Oluşturan Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri.....43
Tablo 3: Denetim Odağı Ölçeği Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....47
Tablo 4: Sorun Çözme Envanteri Faktör Analizi Ve Madde Analizi Sonuçları.....50
Tablo 5: Yöneticilerin Denetim Odağı Ölçeği Puanlarına Ait İstatistikler 53
Tablo 6: Yöneticilerin Denetim Odağı Puanlarına Göre Dağılımı.....54
Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....55
Tablo 8: Denetim Odağı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..56
Tablo 9: Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....57
Tablo 10: Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....58
Tablo 11: Denetim Odağı Puanlarının, Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....59
Tablo 12: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....60
Tablo 13: Kıdem Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....62
Tablo 14: Denetim Odağına Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu.....63
Tablo 15: Cinsiyet Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu.....64
Tablo 16: Yaş Grubu Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve Varyans Analizi Sonuçları.....64
Tablo 17: Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu.....65
Tablo 18 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve Varyans Analizi Sonucu.....65
Tablo 19 : Kıdem Değişkenine Göre SÇE ile İlgili Bilgiler ve Varyans Analizi Sonuçları.....66
Tablo 20 : Yeteneğine Güvenen Yaklaşım Faktörüne (Faktör 1) Ait İstatistiksel Bilgiler.....68
Tablo 21 : Faktör I'e Ait Varyans Analizi Sonuçları.....70

Tablo 22 : Aceleci Yaklaşım Faktörüne (Faktör II) Ait İstatistiksel Bilgiler.....72
Tablo 23 : Faktör II'ye Ait Varyans Analizi Sonuçları.....73
Tablo 24 : Çekingen Yaklaşım Faktörüne (Faktör III) Ait İstatistiksel Bilgiler....75
Tablo 25 : Faktör III'e Ait Varyans Analizi Sonuçları.....77
Tablo 26 : Tedbirli Yaklaşım Faktörüne (Faktör IV) Ait İstatistiksel Bilgiler.....79
Tablo 27 : Faktör IV'e Ait Varyans Analizi Sonuçları.....81
Tablo 28 : RİDDOÖ ve SÇE Puanları Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları.....82
Tablo 29 : Yöneticilerin Eğitim-Öğretim İşleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....84
Tablo 30 : Yöneticilerin Öğrenci İşleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....88
Tablo 31 : Yöneticilerin Personel İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....91
Tablo 32 : Yöneticilerin Okulun Genel Hizmetleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....95
Tablo 33 : Yöneticilerin Bütçe İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....98
Tablo 34 : Yöneticilerin İşyerinde Kişisel Sorunlarını Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....102
Tablo 35 : Yöneticilere Göre Sorunların Önem Sırasına Ait Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....105
Tablo 36 : Yöneticilerin Sorunları Çözerken Genelde Karşılaştıkları Engellere Ait Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....108
Şekil 1 : Problem Çözme Süreci.....16

ÖZET

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engelleri ortadan kaldırmak için karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişi yöneticidir. Sorun çözme ve karar verme süreç olarak bilimsel yönteme dayanır. Günlük hayatta kullanılan yargılama süreci düzenli olarak incelenmiş ve bilimsel yöntemlere dönüştürülmüştür. Her ne kadar bireylerin yargılama süreçleri örnek alınarak, bilimsel karar alma yöntemleri geliştirilmiş ise de, kişisel farklılıkların bu karar alma süreçlerinde ne kadar etkili olduğu araştırılması gereken bir konudur.

Araştırmanın amacı, bir kişilik özelliği olarak denetim odağının, yöneticilerin sorun çözme yaklaşımları üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

Araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Örneklemini 2003-2004 öğretim yılında Gazimağusa merkezinde yer alan toplam 16 okulda görev yapan 45 yönetici oluşturmaktadır. Yöneticilere Denetim Odağı Ölçeği, Sorun Çözme Envanteri ve Sorun Çözme Eğilimi Envanteri uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama ve yüzde değerleri, bağımsız gruplar arası 't' testi, tek faktörlü ve iki faktörlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Denetim Odağı ve Sorun Çözme Envanteri puanları arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiş olup istatistiksel çözümlemelerde "SPSS 11.0" paket programı kullanılmıştır.

Bulgular kadın yöneticilerin iç, erkek yöneticilerin dış denetimli olduğunu göstermektedir. İlkokul yöneticileri ise ortaöğretim yöneticilerine oranla daha iç denetimlidirler. Sorunlar karşısında dış denetim odaklı yöneticiler, iç denetim odaklı yöneticilere oranla kendilerini daha yetersiz görmektedir. Yöneticiler sorunlar karşısında ağırlıklı olarak "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" yaklaşımını benimserken, sorunları çözmeye en acil

olandan başlamayı tercih etmektedirler. Sorun çözümünde karşılaştıkları en büyük engel olarak iç denetim odaklı yöneticiler, sorunu çözecek verilerin yetersizliğini tercih ederken dış denetim odaklı yöneticiler ise başvuracakları uzmanların olmaması tercihini yapmaktadır.

ABSTRACT

The person who eliminates the obstacles which stops, slows down, deviate an organization from realizing its aims, looks for solutions, and solves the problems is called director. The period of solving problems and taking decisions is based on the scientific method. The judging period used in daily life has been observed regularly and transformed to scientific methods. Even though the methods of taking scientifis decisions have been developed regarding the exampla of individual judgement periods, the effect of individual differences in this decision taking period is a subject which must be searched.

The aim of a research is determining the effects of control mechanism as a personality trait on the problem-solving ways of a director.

The research is a descriptive work in scanning model. In the academic year of 2003-2004 45 directors who work at 16 schools at Famagusta center constitutes the sampling unit. Monitoring Focus Measure, Problem-Solving Invantory and Problem-Solving Tendecy Invantory have been applied to the directors.

In the analysis of datas, aritmetic avarage and percentage values, t test among the independent groups, an done or double functioned-variation analysis (ANOVA) have been applied. The relation between Monitoring Focus and Problem-Solving Invantory grades was observed with Pearson correlation coefficient and in statistical analysis "SPSS 11.0" package programme was used.

Findins have shown that the female directors are iner and male directors are outer controlled-mechanism see themselves less effective than the inner control mechanism directors in the face of problems. Mostly directors prefer "My knowledge, experience, habits values, and If I were…" based atitudes when they face a problem. However, they prefer to start solving problems from the most urgent one. In solving a problem the inner control mechanism directors prefer the insufficency of

analysis while the outer control mechanism directors prefer the lack of experts to who they can apply.

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın önemi, amacı, alt problemler, tanımlar, kısaltmalar, sınırlılık ve sayıltılarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı örgütü amaca ulaştırma derecesi ile ölçülebilir. Yönetsel etkinlik de denilen işletmenin amaca ulaşabilme derecesinin arttırılabilmesinin temel koşulu ise, insangücü etmenini, amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi verim alabilmeyi gerektirir (Eren, 1996:37).

Giderek karmaşıklaşan ve sorunları çeşitlenen örgütün, amaca ulaşma derecesini yükseltmek için karşılaşılan tüm sorunları çözmek, yönetimin görevidir. Bir anlamda sorunların çözümü için karar alma mekanizması olan yönetimi şekillendiren yine sorunların kendisidir. İnsan için olduğu kadar örgüt için de yaşadığı sürece sorunlarla karşılaşması doğaldır. Sorunların sürekliliği, sorunları çözecek yönetime ihtiyacı da sürekli kılar. Toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen okul da bir örgüt olarak çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bu sebeple okul yönetiminin kapsamını okulda karşılaşılan sorunlar belirlemektedir. Okulda karşılaşılan sorunların saptanması, yönetimin hangi konulara odaklanması gerektiğini belirler. Okul yönetimi denince, eğitim programının

yönetimi,(öğretim yılının planlanması, eğitim programının kapsamı, eğitim programının uygulanması), öğrenci hizmetlerinin yönetimi (öğrenci özlük işleri, öğrencinin sorunlarını çözmeye yardım), işgören hizmetlerinin yönetimi (eğitim işgörenleri, eğitim işgöreninin atanması, ödeme, sağlık hizmetleri, disiplin, yetiştirme), genel hizmetlerin yönetimi (eğitim yerleri, eğitime yardımcı yerler, işletme) ve eğitim bütçesinin yönetimi (bütçe ve etkenleri, bütçenin işlevi, gelirler, giderler) ile ilgili sorunlar akla gelmektedir (Başaran, 1989:81-173).

Örgüt açısından sorun, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engellerdir. Yönetim bu engelleri kaldırmaya çalıştığında sorun çözme sürecine girer (Başaran, 1989:29).

Yönetimde karar sürecinin alanı, sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Yöneticiyi diğerlerinden ayıran, ona statü sağlayan, onun hiyerarşideki yerini belirleyen eylemleridir, yani kararlarıdır (Açıkalın, 1994:51).

Yönetimde birbirinin yerine kullanılan sorun çözme ve karar verme süreç olarak bilimsel yönteme dayanır. İnsanların yargılama sürecinde kullandığı basamaklar benzerlikler gösterir. Günlük hayatta kullanılan yargılama süreci düzenli olarak incelenmiş ve bilimsel yöntemlere dönüştürülmüştür. Karar alma, dolayısıyla yönetim insanın yargılamasını temel olarak almıştır. Her ne kadar bireylerin yargılama süreçleri örnek alınarak, bilimsel karar alma yöntemleri geliştirilmiş ise de, kişisel farklılıkların bu karar alma süreçlerinde ne kadar etkili olduğu araştırılması gereken bir konudur.

Sungur (1992:130), yöneticinin sorun çözmedeki başarısının, sorunun özelliklerinden çok, kişisel özelliklerine bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Sorun çözme sürecinde seçilen alternatif, örgütün koşulları, yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimleri bakımından en uygun olanıdır. Dolayısıyla sorun çözmede yöneticinin yeterliliği çok önemlidir (Eren, 1996:129).

Yöneticinin, karşılaştığı sorunları tanımlayabilmesi ve çözebilmesi için etkili sorun çözme bilgi ve becerilerine sahip olması gerekmektedir. Ancak bu süreçlerde yöneticilerin kişilik özelliklerinin etkileri de bilinmelidir. Bu bağlamda bir kişilik boyutu olarak değerlendirilen denetim odağı, yöneticilerin sorunları çözmesinde ne derece etkili olmaktadır? Sorusu yönetimin kalitesini arttırma çabaları çerçevesinde cevaplandırılması gereken sorulardan biridir.

Denetim odağına göre, bireyler iç ve dış denetimli olarak iki gruba ayrılır. İçten denetimli bireyler iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları, kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları olarak algılama eğiliminde olmasına rağmen dıştan denetimli bireyler kendilerini etkileyen olayları şans, kader, talih ve güçlü başkaları gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılama eğilimindedirler (Dönmez, 1994:180).

Yönetim faaliyetlerinde yöneticinin, sorunları çözerken kendisinin ya da kendisi dışındaki güçlerin etkili olduğu inancı karar alma süreçlerine etkisi açısından dikkate alınması gereken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar, dıştan denetimli kişilerin kendilerini tanımada yetersiz, başkalarına daha az güvenen, daha düşük beklenti düzeyine sahip olduklarını; içten denetimli kişilerin ise daha iyi sorun çözme becerilerinin olduğunu, daha fazla sorumluluk aldıklarını, uyumlu, aktif, girişimci ve amaçlarına ulaşmada daha etkili olduklarını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede sorun çözmede denetim odağının etkisi incelenmesi gereken bir husustur.

Denetim odağı, bir kişilik özelliği olarak pek çok araştırmaya konu olmuştur. Dıştan denetimli kişiler, içten denetimli kişilere göre daha fazla bilgi, daha fazla informal bağlantılar istemekte ve yeni programları daha az desteklemektedirler (Dönmez, 1983:39).

Bu araştırmada bir kişilik özelliği olarak yöneticilerin denetim odağı ve sorun çözme davranışları arasındaki ilişki incelenmiş, eğitim yöneticilerinin sorun çözme eğilimlerinin saptanmasına çalışılmış ve yöneticilerin bu konudaki değerlendirmelerinin neler olduğu belirlenmeye gayret edilmiştir. Burada şu noktayı vurgulamakta yarar vardır. Araştırmanın amacı yönetici modelini belirlemek değildir. Bireylerin toplumsallaşma sürecinde kişisel farklılıkları vardır. Çünkü aldıkları eğitim, yetiştikleri yerleşim birimi, biyolojik, örgütsel niteliklerinden dolayı farklı yönetsel eğilimleri olabilir.

Farklı kişilik özelliklerine sahip olan yöneticilerin, bu özelliklerinin sorun çözme sürecine etkilerinin araştırılması çabaları çerçevesinde, denetim odağı ile sorun çözme yaklaşımları arasında nasıl bir ilişki vardır? Sorusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı yöneticilerin denetim odakları ve sorun çözme yaklaşımları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Araştırma kapsamındaki okul yöneticileri, içten denetimli midir? Dıştan denetimli midir?

2. Araştırma kapsamındaki okul yöneticileri;

- Cinsiyet
- Yaş
- Çalıştığı kurum
- Eğitim durumu
- Kıdem değişkenlerine göre, içten denetimli midir? Dıştan denetimli midir?

3. Örneklemi oluşturan okul yöneticilerinin, denetim odağı değişkenine ve demografik özelliklerine göre Sorun Çözme Envanterinin tümüne ait davranışları gerçekleştirme seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar var mıdır?

4. Araştırma kapsamına giren okul yöneticileri, denetim odağı ve çalıştıkları eğitim kademesi değişkenlerine göre Sorun Çözme Envanterinin yeteneğine güvenen yaklaşım, aceleci yaklaşım, çekingen yaklaşım ve tedbirli yaklaşım faktörlerine ilişkin davranışları ne sıklıkla yapmaktadırlar?

5. Araştırma kapsamındaki okul yöneticileri, denetim odağı ve çalıştıkları eğitim kademesi değişkenlerine göre Sorun Çözme Eğilimi Envanterinin;

- Eğitim- öğretim işleriyle ilgili sorunları çözme.
- Öğrenci işleriyle ilgili sorunları çözme.
- Personel işleriyle ilgili sorunları çözme.
- Genel hizmetlerle ilgili sorunları çözme.
- Bütçe ile ilgili sorunları çözme.
- Kişisel sorunları çözme.
- Sorun çözme tercihleri.
- Sorun çözmede karşılaşılan engeller.

Boyutlarına ilişkin davranışları ne sıklıkla yapmaktadırlar?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi yönetsel etkinlik ile ifade edilir. Yönetsel etkinliğin arttırılması örgütün verimi için gereklidir. Örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen sorunlar, yönetimin varlık sebebi olarak görülür.

Yönetim; sorun çözme süreci yada karar makamında olanların aldıkları kararları uygulatma süreci olarak tanımlanabilir. Birinci tanımdaki sorun çözme sürecinin yerine ikinci tanımda karar alma süreci geçer. Esasen bu iki kavram aynı sürece verilen değişik isimleri ifade eder. Yönetim sorun çözme süreci olarak tanımlandığında karar alma bu sürecin bir aşaması olmaktadır. Yönetim; aldığı kararları uygulatma süreci olarak tanımlandığında sorun çözme karar alma olarak isim değiştirmektedir. Yönetime bu iki yöntemden hangisi açısından bakılırsa bakılsın her iki yöntem de süreç olarak aynıdır ve yönetim bilimsel bir süreçtir (Başaran, 1993:30).

Yönetsel etkinliğin arttırılması için bir çok değişkenin bu süreç üzerine etkileri araştırılmıştır. Yöneticilerin kişilik özellikleri de bu değişkenlerdendir. Bir kişilik özelliği olarak denetim odağının sorun çözme süreci üzerine etkileri bu bağlamda incelenmesi gereken konulardandır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde eğitim yönetimi alanında bu konuda yapılmış bir araştırmaya rastlanmamış olması konunun önemini arttırmaktadır. Bu açıdan araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yönetim etkinliğini arttırma gayretlerine katkıda bulunabilir. Ayrıca bu araştırma, dıştan denetimli olma eğilimi olumsuz, içten denetimli olma eğilimi olumlu bir kişilik özelliği olarak kabul edilir ise, eğitim yöneticilerinde olumlu kişilik özelliklerinin geliştirilmesi ve yöneticilere sahip olmaları gereken bazı niteliklerin kazandırılması çalışmalarına katkı yapabilir.

1.4. Tanımlar

Araştırmanın temel kavramlarının tanımları şöyledir:

Sorun Çözme: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir ve örgüt yönetimi bu engeli kaldırmak için sorun çözme sürecini başlatır (Başaran, 1993:29).

Denetim Odağı: kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları ya da şans, kader, talih ve güçlü başkaları gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimidir (Dönmez, 1994:180).

Yönetici: Araştırma kapsamında yer alan okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

1.5. Sayıltılar

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin sorun çözme davranışları ile denetim odakları, ankete verdikleri yanıtlar yoluyla saptanabilir.
- Yöneticiler anket sorularını içtenlikle ve yansız bir şekilde yanıtlamışlardır.

1.6. Sınırlılıklar

- Bu araştırma, 2003-2004 öğretim yılında, Gazimağusa merkezinde görev yapan okul yöneticileri,
- Okul yöneticilerinin, denetim odaklarının ve sorun çözme davranışlarının belirlenmesi ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal temellerine ve ilgili alanyazın taraması sonucu ulaşılan araştırmaların, özetlerine yer verilmektedir.

2.1. KURAMSAL TEMELLER

Sorun çözme ve denetim odağı araştırmanın iki temel kavramını oluşturmaktadır. Bu iki kavrama ait kuramsal temeller ayrı başlıklar altında aşağıda verilmektedir.

2.1.1. Sorun Çözme

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sorun, 1."Araştırılıp öğrenilmesi, düşünülüp çözülmesi, bir sonuca bağlanması gereken durum, mesele, problem" 2. "Sıkıntı veren durum, dert." şeklinde tanımlanmaktadır.

Sorun sözcüğü Grekçe "Problema" sözcüğünden gelmektedir. Bu sözcük ise "Proballo" (öne çıkan engel) sözcüğünden türetilmiştir.

Sorun kavramı, farklı akademik alanlarda değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Cüceloğlu (1991:219-220) sorunu, "bireyin varmak istediği bir amaca ulaşmasına ket vuran engel" olarak ifade eder.

Başka bir tanımda sorun, "insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey" şeklinde açıklanmıştır (Gelbal, 1991:167).

Morgan (1980:149) ise sorunu, "bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumu" olarak tanımlar.

Örgütler de insanlar gibi hayatları boyunca sorunlarla karşılaşır. Örgüt açısından sorun, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir (Başaran, 1993: 29).

Sorunlar süreklidir. Hayatımız boyunca her zaman karşımıza çıkar. Ancak karşılaştığımız bütün sorunlar aynı özellikleri taşımaz. Yeni sorunları çözmek için yeni çözüm yolları geliştirebilmek gerekir. Sorunlar uzun veya kısa sureli, basit veya karmaşık olabilir. Duygusal, bedensel, ekonomik, vb. sorunlar vardır ve sorunların çözümü sorunun türüne ve karmaşıklığına göre farklılaşır. Çözümleri arasındaki ortak nokta, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaya çalışmaktır (Cüceloğlu, 1991:219-220).

Kaya' ya (1991:94) göre, zihinsel bir süreç olan sorun çözme , bir eyleme yol açan, çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir ve yönetimsel kararlar aşağıdaki özelliklere sahiptir.

- Yönetimsel kararlar, kollektif kararlardır.
- Yönetimsel kararların sonucu, örgütteki tüm öğeleri, örgütü ve toplumu etkiler.
- Yönetimsel kararlar, başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden kararı veren kişi ve öğelere bir riski vardır.

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 - LEFKOŞA

- Sorun çözme sürecinde, sorun çözücünün eğitimsel, mesleki ve kültürel nitelikleri etkilidir.

Sungur (1992:132) eğitimi yönetmenin, yönetimin karşılaştığı çeşitli sorunları çözmesi olduğunu ifade eder.

Bursalıoğlu (1982:116) ise, sorun çözmeyi yönetimin kalbi ve zihinsel bir süreç olarak görmektedir.

Başaran'a (1993:29) göre, insan açısından sorun, insanın gereksinmelerini doyurmasını durduran engeldir. İnsanın bu engeli kaldırma çabasına sorun çözme süreci denir. Örgüt açısından sorun ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir ve örgüt yönetimi bu engeli kaldırmak için sorun çözme sürecini başlatır.

Başaran (1993:30), bir sorunu çözmedeki üç durumu şöyle açıklamaktadır:

1. Sorunlu olan şimdiki durumdur,
2. Ulaşılacak durumdur,
3. Değişme, diğer bir deyişle sorunlu durumdan sorunsuz duruma geçme süreci sorun çözme sürecidir.

Sonuç olarak, gerek kişisel gerek örgütsel anlamda sorun, amaca ulaşmada karşılaşılan bir engel/güçlük olarak tanımlanabilir. Karşılaşılan güçlüklerin ortadan kaldırılmaya ve belirsizliklerin giderilmeye çalışılması ise, sorunun çözümü olarak ifade edilebilir.

İnsanın yaşamı boyunca sorunları sürekli olduğu gibi örgütün sorunları da bitmez. Toplumun eğitim gereksinmesini karşılayan bir kurum olarak okulun işleyişi süresince sorunlarla karşılaşılması doğaldır ve bu sorunlar çözülmeden okulun amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmesi mümkün olmaz.

Yönetimin varoluş nedeni, örgütün tüm sorunlarını çözerek onu yaşatmaktır. Örgüt yöneticileri sorun çözmede ne kadar güçlü ve yeterli ise örgütün yaşaması da o denli uzun ve etkili olacaktır (Başaran, 1982:99).

Genel olarak karar verme ve sorun çözme süreçleri için kullanılan modeller, John Dewey'in 1910'dan beri kullanılan modelinin az çok değiştirilmiş biçimleridir. Bu sürecin en kısa anlatımı; sorunun tanımlanması, seçenek aranması ve uygulama adları verilen üç aşamalı olanıdır, ancak bu aşamalar dokuza kadar da çıkabilir (Başaran, 1993:29-30).

Bireyler sürekli olarak karşılaştıkları sorunları çözme çabası içindedirler. Bu gayret belli kararların alınmasını gerektirir. Karar alabilmek için ise bilgiye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla sorunlara doğru çözümlerin bulunabilmesi, doğru kararların alınması ile mümkündür. Doğru kararlar ise doğru bilgilerin elde edilmesiyle alınır.

Bireylerin sorun çözme davranışları kullandıkları bilgileri hangi kaynaktan aldıkları ile ilgilidir. Bu kaynaklar genellikle önceki uygulamalar, otorite figürleri, kişinin kendi deneyimleri ve bilimdir. Hangi kaynağın ağırlıklı olarak kullanıldığı ise bireysel özelliklere göre değişmektedir (Karasar, 1991: 5).

Bazı insanlar sorunun çözümünü eski uygulamalarda arar. Karar verirken emsal arama eğilimindedirler. Beklentileri, geçmiş uygulamalardan daha yüksek olmayan biri için bu yol kolay ve tehlikesizdir. Ancak toplumların hızla değiştiği dikkate alındığında bu tutumun pek çok durumda yetersiz kalacağı görülür.

İkinci bilgi kaynağı ise otorite figürüdür. Belli konularda karar verme yetisi yada yeterliği olduğu düşünülen kişi yada kuruma otorite figürü denir. Uzmanlık, yaşlılık, kuvvetlilik, yönetsel hiyerarşi, din duygusu gibi inançlar belli kişi yada kurumların otorite figürü olarak kabul edilmesini sağlayabilir. Sorunların çözümünde otorite figürünün koyduğu kural, görüş ve öneriler doğru kabul edilir. Zaman zaman bu durum olumlu sonuçlar verse de her alanda pek çok otorite figürü bulmak

mümkündür. Bu figürler birbiriyle çelişen görüşler ifade ettiklerinde hangisinin görüşünün doğru olduğuna karar vermenin güvenli yolu bilinmemektedir.

Bir başka bilgi kaynağı ise kişisel deneyimlerdir. Bu yaklaşımda birey kendi düşünce, gözlem ve deneyimlerinden yola çıkarak karar verir. Ancak bireysel yaşantılar sınırlı olduğundan yeterli olmayabilir. Ayrıca hemen hemen her konuda farklı fikirler olabilmektedir. Bu durumda birey kendisini otorite olarak algılar. Bu yaklaşım sistemli bir hale getirildiğinde tümevarım yöntemine benzer. Yinede bu yöntem bireylerin gördükleri ve kestirebildikleri ile sınırlı kalır ve bireyin değer yargılarını da kapsadığından yanıltıcı olabilir.

Diğer bir bilgi kaynağı da bilimdir. Bilime dayalı sorun çözmenin belirgin özelliği çözümün genel, geçerli ve güvenilir verilere dayalı olmasıdır. Temel kaynak tüm insanların ürünü olan bilimdir. Bilgi belirli ölçütlere göre, gözlenebilir verilerden elde edilir. Bu durumda çözüm önerisinin kimden geldiği değil bilimsel olarak temellendirilip temellendirilmediği önemlidir.

Yönetimde birbirinin yerine kullanılan sorun çözme ile karar verme, süreç olarak bilimsel yönteme dayalıdır. Bilimsel yöntem, insan zihninin, bir güçlük karşısındaki doğal tepkilerinden kaynaklanır (Karasar, 1991:16).

Yönetim; sorun çözme süreci yada karar makamında olanların aldıkları kararları uygulatma süreci olarak tanımlanabilir. Birinci tanımdaki sorun çözme sürecinin yerine ikinci tanımda karar alma süreci geçer. Esasen bu iki kavram aynı sürece verilen değişik isimleri ifade eder. Yönetim sorun çözme süreci olarak tanımlandığında karar alma bu sürecin bir aşaması olmaktadır. Yönetim; aldığı kararları uygulatma süreci olarak tanımlandığında sorun çözme karar alma olarak isim değiştirmektedir. Yönetime bu iki yöntemden hangisi açısından bakılırsa bakılsın her iki yöntem de süreç olarak aynıdır ve yönetim bilimsel bir süreçtir (Başaran,1993:30).

Karasar (1991:14)'a göre bilimsel yöntemin aşamaları şunlardır:

- Güçlüğün sezilmesi,
- Problemin tanımlanması,
- Çözümün tahmin edilmesi,
- Gözlenebilir doğrulayıcıların belirlenmesi,
- Deneme ve değerlendirmelerin yapılması,
- Raporlaştırma.

Bursalıoğlu (1982:116)'na göre karar verme sürecinin aşamaları şöyledir:

- Problemin anlaşılması,
- Probleme ilişkin informasyon toplanması,
- İnformasyonun çözümlenmesi ve raporlaştırılması,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- En iyi seçeneğin bulunması,
- Uygulama ve değerlendirme.

Aydın (1998:128), Griffiths'in karar vermeyi, yönetimin temel süreci olarak algıladığını ve bu anlayışta karar vermenin aşağıdaki aşamalardan oluştuğunu aktarmaktadır.

- Problemin tanınması, tanımlanması ve sınırlandırılması,
- Problemin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Çözümlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin ya da standartların saptanması,
- Bilginin toplanması,
- Tercih edilen çözümün ya da çözümlerin formüle edilmesi ve seçilmesi, önceden test edilmesi,
- Tercih edilen çözümün uygulamaya konulması,
- Çözümün programlanması

- Programdaki etkinliklerin kontrol edilmesi,
- Sonucun ve sürecin değerlendirilmesi

Karar verme sürecinde, bir başka yaklaşımda öncelikle problemin ortaya konularak, yapılması gereken sonraki adımın gerekli bilgilerin toplanması olduğunu ifade eder. Ulaşamadığımız kritik bilgilerin eksikliğinde karar vermenin ertelenmesi doğru bir yaklaşımdır. Daha sonra sonuca ulaşabilmek için uygun seçenekler yaratılmalıdır. Etkin karar verebilmek için en az üç yada daha fazla olasılık yaratılmalıdır. Bütün olasılıkların çeşitli boyutlarıyla düşünülebilmesi için olaylara geniş bir açıdan bakılmalıdır. Karar vermede öncelikli etkinlik, seçim ölçütlerinin belirlenmesidir. Eğer bir seçenek, mutlaka olmalı ölçütünü karşılamıyorsa bu seçenek elenmelidir. Tam tersi olarak eğer bir seçim sırasında temel ölçütlere ulaşılıyorsa bunlar gerekli olan, çok fazla istenenlerdir. Üçüncü ölçüt ise olsa iyi olurdu ölçütleridir. Karar verme sürecindeki son adım ise verilen kararların uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesidir.

Sorun çözme surecinin aşamaları ise şöyle tanımlanabilir(Başaran, 1993:30).

- Sorun çözmeyi gerekseme,
- Sorunu tanıma,
- Çözüm seçeneklerini arama,
- Eylemi kararlaştırma,
- Kararları uygulama,
- Çözümü değerlendirme.

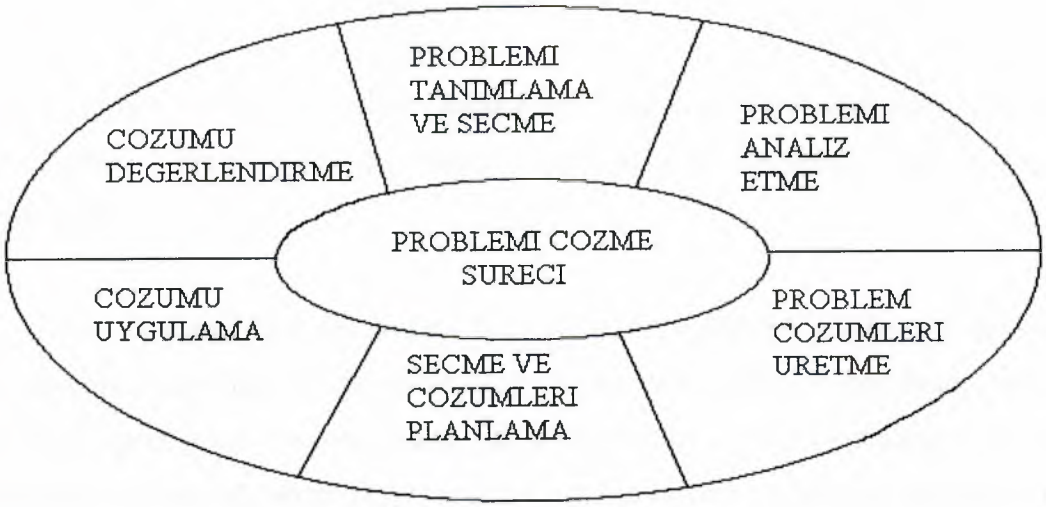
Başaran (1993:30), bilimsel araştırma, karar verme ve sorun çözmenin basamaklarının benzer olmasının doğal olduğunu, çünkü bunların aynı sürece verilen değişik adlar olduğunu belirtmektedir. Yukarıda verilen aşamaların yönetim açısından iki anlamı ise; yönetimin bilimsel bir süreç olduğu ve yönetim süreci sorun çözme veya karar verme olarak değerlendirilse bile, bu iki yöntemin süreç olarak aynı olduğudur.

Yönetim tanımlarının, çoğunda "belirlenmiş amaçlar" ifadesi yer alır. Günümüzün çağdaş yönetim anlayışında, amaçların tümünde kalitenin sağlanması, ağırlıklı önem taşır.Toplam Kalite Yönetimi'nde, hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu, değişimi yönetebilmek ve kalite ye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamının dışında, yeni bir anlama sahiptir. Kalite, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.

Son yıllarda, üzerinde oldukça fazla tartışılan, toplam kalite yönetimi anlayışında problem çözme aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Marşap, 1999: 67).

- Konunun seçimi
- Sistemin tanımlanması, kurulması ve hedeflerin belirlenmesi
- İş programının hazırlanması
- Faktör analizi
- Ölçülerin, önlemlerin gözden geçirilmesi
- Etkilerin gözlenmesi
- Standardizasyon ve kontrolün oluşturulması

Yaratıcı liderlik kavramında ise başarının anahtarı şans değil, bilgi ve yeteneklerin üst düzeyde kullanımıdır. Bir yandan da ortak başarısızlıkları görüp, onlardan kaçınmayı bilmek gerekir. Problem çözme sürecinin başarı ile işlemesi bir dizi uyumlu faaliyetin, akılcı, bilimsel, sistematik ve geleceğe yönelik olarak oluşturulmasını gerekli kılar. Yaratıcı liderlik kavramında sorun çözme süreci Şekil 1'de olduğu gibi verilmektedir (Marşap, 1999:68).



Şekil 1

Problem Çözme Süreci

Kaynak :MARŞAP Akın, Yaratıcı Liderlik, Öncü Kitap, Ankara :1999,68.

Tüm bu ifadelerden, yöneticinin temel işlevinin sorunları çözmek olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici sorunları pratik, akılcı, bilimsel ve sistematik ilkeler ışığında hızlı, etkili ve verimli bir biçimde çözmelidir. Yönetim görevi, insanlarla ilgilidir. İnsan, çevre, teknoloji ve buna bağlı tüm faaliyetler ortaya birbirine bağlı çok farklı sorunlar çıkarır. Sorunların çeşitliliği, yöneticinin konular, olaylar, nesneler ve diğer olgular arasında ilişki kurabilme becerisini ön plana çıkartır. Yeni fikirler oluşturmak için, yeni süreç ve tekniklerin öğrenilmesi, düşüncelerin sistematik ve bilimsel olarak bir düzene kavuşturulması gerekmektedir. Sorun çözme faaliyetlerini sistematik bir temele oturtma çabaları çerçevesinde karar verme ve sorun çözme süreç olarak bilimsel yönteme dayandırılır. Bu durum, yöneticilerin hazır formül olarak önünde bulduğu sorun çözme aşamaları ile karşılaştığı sorunları ilişkilendirebilme yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Çağımızın hızla artan sorunları ile birlikte, artan belirsizlik ve karmaşaların içinden büyük bir sorun çözücü beceriyle çıkacak yaratıcı liderlere olan gereksinim giderek artmaktadır.

2.1.1.1. Sorun Çözme Sürecinin Aşamaları

İnsan zihninin, güçlükler karşısındaki doğal tepkilerinden yola çıkılarak geliştirilen bilimsel yönteme dayalı sorun çözme aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

- **Sorunu duyma:** Sorunu görmek, sorunu çözmeye gereksinim duymak, sorun çözme sürecinin en zor ve en önemli aşamasıdır. Sorunun duyulması, sorunu çözmeye gereksinim duyulmasında yöneticinin rolü ve örgüt ortamının elverişli olmasının önemi büyüktür. Örgüt ortamını soruna duyarlı yapan koşulları şunlardır (Başaran, 1993:30-32):

Yönetmenin tutumu: Yönetmenin yenileşmeye istekli olması, girişken olması önemlidir. Girişken olmak yenilikleri denemek demektir. Bu durum zaman zaman yeni riskleri beraberinde getirir. Yönetici bu riskleri göze alabilmeli, yenileşme çabalarında hata yapmaktan korkup sorunu görmezden gelmemelidir.

Sorun çözme yeterliği: Sorun çözmede yeterli olan yönetici, sorunu duymada da yeterlidir.

Denetim sistemi: Denetim sistemi yapılan işlerin eksikliklerini düzeltme önerileri verebilmelidir.

İletişim: Eğitim yöneticilerinin sorunlara karşı duyarlı olmasını sağlayan iletişim çok yönlü iletişimdir.

Eleştiriye açıklık: Yöneticiler, örgüt içi ve dışından gelen eleştirilere açık olmalıdırlar.

Araştırma olanağı: Yapılacak araştırmalar için yeterli ödenek ayrılmalıdır.

- **Sorunu tanıma:** Sorunu tanıma, sorun çözmenin en can alıcı aşamasıdır. Bu aşamada sorunu doğru olarak tanımlamak, sorunu çözmek için gereklidir. Bir sorunu tanımak için soruna ilişkin (boyutları, sınırı, nedenleri ve çözmek için gerekli zaman) bilgi toplanmalıdır. Sorun hakkında ne kadar doğru, güvenilir, geçerli ve yeterli bilgiler elde edilirse diğer aşamalardaki çalışmalar kolaylaşmış olur (Başaran, 1993:32-33).

Kaynak'a (1995:186) göre bu aşamada sorunun ne olduğu, nerede ve ne zaman ortaya çıktığı, kapsam ve nedenleri ile etkileri ayrıntılarıyla belirlenmelidir ve yöneticilerin başarılı olup olmaması sorunu doğru tanımlamasıyla orantılıdır.

- **Çözüm arama:** Bu aşamada, sorun hakkında toplanan bilgiler tek tek incelenir. Elde edilen bilgileri değerlendirdikten sonra eldeki bilgiler yetersiz ise, bilgi toplama genişletilebilir. Sorunun çözülmesinden vazgeçilebilir. Yada sorunun derhal çözülmesi gerekli ise, soruna çözüm seçenekleri aramaya başlanabilir (Başaran, 1993:33).

Çözüm seçenekleri aramaya karar verildiğinde, bilgiler gözden geçirilir, olası çözüm seçenekleri sıralanır, bunlar hakkında bilgi toplanır, her çözüm seçeneğinin sorunu çözmeye yararlı ve zararlı yönleri incelenir. Bir soruna çözüm seçenekleri arama yeterli zamanı, geçerli ve güvenilir bilgileri, rahat çalışma ortamını gerektirir.

Bu aşamada doğru çözümü bulmak ve uygulamak için çözüm seçeneklerinin zengin ve birbirinden farklılaşmış olmalarının önemi yadsınamaz (Kaynak, 1995: 186).

Bir soruna çözüm seçenekleri ararken, yöneticiyi yanılgıya yönelten etmenler ise şunlardır (Başaran, 1993:34-36): Yetersizlik, karıştırma, yetersiz algılama, düşsel yaklaşım, kalıplaşmış yaklaşım, sorunu yalınlaştırmak, ikilemli yaklaşım, duygusal yaklaşım ve özdenetimden yoksunluk.

- **Kararlaştırma:** Sorun tanımlandıktan ve çözüm seçenekleri bulunduktan sonra bu aşamada seçeneklerden biri seçilir ve uygulamaya geçilir. Ancak bu seçeneklerden birini seçmek zor olabilir. Kararlaştırmada en önemli konu ussallıktır. Kararlaştırmada ussallık, çözüm seçeneklerinden okulun amaçlarına uygun sorunu çözebilecek olan bilinçli seçimdir.

Bu aşamada, sorun çözücüleri kararsızlığa zorlayan ve gerilim yaratan, sorunların belirsiz ve karmaşık, sorun çözücüleri çatışmaya düşüren ve tehlikeye atan türden olmalarıdır. Belirsizliğin ve karmaşıklığın en aza indirilmesi eylemi, kararlaştırmak için zorunludur. Sorun çözücü, eylem seçeneğiyle ilgili yeterli bilgilere sahip değilse bu durum onu belirsizliğe sürükleyebilir. Belirsizliğe karşı yapılacak en doğru yaklaşım, belirsizliği tanımak ve ortadan kaldırmak için çalışmaktır. Karmaşıklık, etkili bir çözüm seçeneğini seçmeyi engellediğinden bu karmaşıklıktan kurtulmak, sorun çözücünün seçme gücünü artırmak için eldeki bilgileri düzenlemek gerekir. Sorun çözmede çatışma yaşanmasının en önemli nedeni, sorun çözücünün tutumudur ve sorun çözmeyi yönetme örgütsel liderliği gerektirir. Sorun çözmede çatışmanın da yararları vardır ve çatışmayı yok etmeye çalışmak yerine çatışmayı yönetmek önem kazanır. Çözüm eylemini kararlaştırmayı engelleyen tehlikeler, eylemin sonuçlarından çok sonuçların yöneticinin kafasında yarattığı korku ile sorun çözücülerin tehlikeyi yüklenmekten kaçınmalarıdır. Bazı tehlikeler olsa bile sorun çözümüne devam edilmesi gerekir (Başaran, 1993:37-41).

- **Kararı uygulama:** Sorun çözmenin beşinci aşamasında genel ya da soyut kararların uygulanmasının zor olduğu, alınan kararın alanının geniş olmasının, o kararın uygulanmasını izleme ve denetlenmesini zorlaştıracağı ve kararın uygulama süresi uzunluğunun, uygulamanın zayıflamasına neden olacağı dikkate alınmalıdır (Başaran, 1993:41-42).

Kaynak'a (1995:187) göre, kararın uygulamaya konması ve uygulama sürecinin izlenmesi, sorunun çözümünde çok önemlidir. Çünkü, uygulamada yapılan hatalar, seçilen karar doğru olsa bile istenen sonucun alınmasını engelleyebilir.

- **Değerlendirme:** Seçilen kararın uygulanmasıyla yöneticinin sorun çözme görevi tamamlanmaz, uygulamanın değerlendirilmesi gerekir Sorun çözme sürecinin son aşaması, iki açıdan önemlidir. Çözüm seçeneğinin uygulanması sırasında karşılaşılan güçlükleri yok etmek üzere çalışılmalı ve uygulama sırasında elde edilecek bilgiler, çözüm seçeneğinin yeniden geliştirilmesinde ve daha etkili çözüm önerileri bulunmasında kullanılmalıdır (Certo, 1983:111).

2.1.1.2. Sorun çözme sürecinin özellikleri

Amaçlara ulaşmak üzere, sorun ve engelleri yok etme süreci olarak tanımlanan sorun çözme sürecinin özellikleri şöyle özetlenebilir (Eren, 1996:129-130):

- Sorun çözmek, teknik bir konudur. Bu nedenle, bilgi toplamak, bilgileri işlemek, bilinçli bir seçim ve tercih yapabilmek için bu konuda yeterli olmak çok önemlidir.
- Sorun çözmede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür.
- Sorun çözmede yöneticinin, finans ve insan kaynaklarını kullanabilme yetkisine sahip olması gerekir.
- Sorun çözme süreci, psikolojik bir stres yaratır. Seçenekleri araştırmak, bulmak ve seçim yapmak zor bir iştir.
- Kararın verilmesi ve uygulanmasında zaman önemli bir faktördür.
- Sorun çözme, belirsizliklerle mücadele etmektir.

2.1.2. Denetim Odağı

Denetim odağı kavramı; kişinin yaşamının kontrolünü nerede algıladığı ile ilgili kişilik özelliklerini içerir. İç denetim odağı, olayların sorumluluğunu kişinin kendi içinde aradığı, dış denetim odağı ise başkalarında aradığı durumlardır.

Denetim odağı kavramı sosyal öğrenme kuramlarından gelmektedir. Bu kavramda kişinin davranışının pekiştirilmesi bir iç koşula (iç denetim odağı) veya bir dış koşula (dış denetim odağı) bağlıdır (Pektaş ve başk. 2003).

Bir kişilik özelliği olarak kabul edilen denetim odağı kavramı, 1960'lardan bu yana çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Rotter'e göre denetim odağı, kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları ya da şans, kader, talih ve güçlü başkaları gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimidir. Kendilerini etkileyen olayları daha çok kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan kişilerden içten denetimliler, kendilerine olanların daha çok kendileri dışındaki güçlerin denetiminde olduğu inancını taşıyanlardan da dıştan denetimliler olarak söz edilir (Dönmez, 1994:180).

İçten veya dıştan denetim odağı kavramı, insanların dünyaya ve çevrelerindeki olaylara bakış açılarını gösteren önemli bir kişilik boyutudur. Birey, sosyal gelişim süreci içinde çocukluktan başlayarak hangi davranışların hangi sonuçları doğuracağı ve hangi sonuçların kendi davranışlarından kaynaklandığı konusunda beklentiler geliştirir. Bu beklenti iki eğilimden birine doğru genellenir. İnsanlarda iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz, kendilerine olanların kendilerince ya da kendi dışlarındaki güçlerce belirlendiği yolundaki iki genel eğilimden birinin ağırlık kazandığı görülmektedir. Rotter bu güçlerin, kişinin içinde ya da dışında yoğunlaştığı noktaya denetim odağı adını vermektedir (Dönmez, 1983:37).

İçten denetimliler, kendilerine olanları denetleyen gücü kendi içlerinde (davranış, yetenek ve becerilerinde) algılarken, dıştan denetimliler bu gücü kendi

dışlarında (şans, kader, talih ve güçlü başkaları, vb.) algılarlar. İçten denetimli kişiler, olayların sorumlusu olarak kendilerini görürler, dıştan denetimliler ise olayların sonuçlarını kendi dışlarındaki güçlerde ararlar.

Rotter'in geliştirdiği Sosyal Öğrenme Kuramı, çağdaş psikolojide davranışçı kuramlarla bilişsel kuramları bütünleştirmeye çalışmaktadır. Sosyal öğrenme kuramında dört temel kavram vardır. Bunlar; davranış potansiyeli, beklentiler, pekiştirici değeri ve psikolojik durumlardır. Denetim odağı, beklentiler kavramı ile ilişkilidir (Dağ, 1990:4).

Rotter'a göre denetim odağı tipolojik bir kavram değildir. Diğer bir deyişle, denetim odağı azdan çoğa doğru değişebilen bir algı ve süreklilik gösteren bir kişilik boyutudur. İnsanlar değişmez bir biçimde, kesin olarak içten denetimliler ve dıştan denetimliler olarak iki gruba ayrılamazlar (Dönmez, 1994:178).

Yapılan araştırmalar sonucunda, ilgili araştırmacılara göre içten ve dıştan denetimli kişiler bazı özellikler bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır (Dönmez, 1983:39, Yeşilyaprak, 1988:77-78, Aydınay, 1996:9-10).

Strickland'a göre içten denetimli kişiler, bağımsızlık, değişikliğe neden olacak bilgileri arama, önemli riskler almada istekli olma, kendine güven ve yaratıcı benlik algısına sahip olma gibi özelliklere sahiptirler (Dağ, 1990:7).

Karagözlü (1998:52) Aiken'den aktardığı tabloda, içten ve dıştan denetimlilerin bazı özelliklerini vermiştir. Buna göre; dıştan denetimlilerle karşılaştırıldığında, içten denetimliler:

- Daha geniş bir bakış açısına sahiptirler ve çevreyle ilgili bilgiler öğrenmeye daha fazla hazırdırlar.

- Daha meraklı ve soru soran yapıdadırlar.

- Daha yüksek başarı elde etmektedirler.
- Daha fazla soru sormaktadırlar ve bilgileri daha yeterli derecede süzebilmektedirler.
- Daha iyi problem çözme becerileri vardır.
- Daha fazla sorumluluk alma eğilimleri vardır.
- Diğer insanların davranışlarını kontrol etmek için daha fazla çaba sarf etmektedirler.
- Kuralların çiğnenmesi durumunda daha ağır cezaların verilmesini savunmaktadırlar.

İçten denetimliler ile karşılaştırıldığında, dıştan denetimliler ise;

- Başarısızlığı, işin zorluğuna veya şanssızlığa bağlamaktadırlar.
- Olaylara uymaya yatkındırlar.
- Daha heyecanlı ve depresif olmaya eğilimlidirler.
- Strese karşı daha dayanıksızdırlar.
- Yaptıkları hatalarda savunma stratejileri kullanmaktadırlar.

Karagözlü (1998:53) Schermerhorn, Hunt ve Osborn'dan aktararak içten denetimlilerin dıştan denetimlilere göre farklılık gösterdikleri bazı konu başlıkları ve davranışlarını aşağıdaki gibi vermektedir:

Bilgi kullanımı: İçten denetimliler bilgi almak için daha çok çaba göstermekte, sahip oldukları bilgi miktarından az tatmin olmakta ve bilgi kullanımında daha iyi olmaktadırlar.

İş tatmini: İçten denetimliler genelde daha tatmin olmuş, daha az yabancılaşma hisseden yapıdadırlar ve onlar için güçlü bir iş tatmini -performans ilişkisi vardır.

Performans: Performansları değer verilir şekilde ödüllendirildiğinde, içten denetimliler öğrenme ve problem çözme ile ilgili görevlerde daha iyi performans göstermektedirler.

Otokontrol, risk ve endişe: İçten denetimliler daha fazla otokontrole sahip olduklarını, daha dikkatli davrandıklarını, daha az riskli davranışlar içine girdiklerini ve daha az endişeli olduklarını göstermektedirler.

Motivasyon, beklentiler ve sonuçlar: İçten denetimliler daha büyük bir iş motivasyonu göstermektedirler, kendi yaptıkları ile kendilerine olacaklar arasında güçlü bir ilişki görmektedirler. Çok çalışmanın iyi bir performans yaratacağını düşünmekte ve kendi zamanları üzerinde daha çok kontrole sahip olduklarını hissetmektedirler.

Diğerlerine verilen cevaplar: İçten denetimliler daha bağımsız, kendi muhakemelerine daha çok güvenen ve diğerlerinin etkilemelerine karşı daha az hassaslık ve zayıflık gösteren tiplerdir, aldıkları bilgiyi değeri kadar kabul eden bir yapıya sahiptirler.

2.1.2.1. İçten denetimli kişilerin özellikleri

- Aktif, daha girişimci ve mücadelecidirler.
- Sorunların çözümünde çevresel uyaran ve ipuçlarını daha kolay algılayıp değerlendirebilmektedirler.
- Sorunlarını daha kolay kabul ederler, sorunların çözümünde daha etkili ve seçtikleri çözüm yollarında daha ısrarlıdırlar.
- Engellemeler karşısında daha yapıcı tepkiler ortaya koyarlar.
- Amaçlarına ulaşmada daha etkilidirler.

- Kendilerini daha etkili, güvenli, bağımsız kişiler olarak algılarlar ve daha uyumlu davranış gösterirler.
- Duygusal yönden daha sağlıklı ve dengelidirler.
- Kişilerarası ilişkilerinde daha rahat ve başarılıdırlar.
- Daha yaratıcıdırlar.
- Zamanı daha iyi kullanırlar.
- Daha verimlidirler.
- Entellektüel olmakta ve akademik etkinliklerde daha fazla zaman harcamaktadırlar.
- Çevrelerinde değişiklik yapmaya, toplumsal etkinliklere katılmaya ve başkalarına yardım etmeye daha yatkındırlar.
- Kendi çevrelerini ve geleceklerini etkileyeceklerine daha fazla güvenirler.

2.1.2.2. Dıştan denetimli kişilerin özellikleri

- Yaşamlarının dış güçlerce denetlendiğine inandıklarından kendilerini dış güçlerin kurbanları olarak görürler.
- Daha kaygılı, pasif ve kuşkucudurlar.
- Başkalarına daha az güvenen, kendilerini tanımada yetersiz, saldırgan ve daha çok savunma mekanizmaları kullanma eğilimindedirler. Özgüvenleri yetersiz kişilerdir.
- Çeşitli konularda daha az yeterliği olan, daha düşük beklenti düzeyine sahip kişilerdir.
- Depresif özellikler taşıyan, kendini kabul düzeyleri düşük kişilerdir.

2.1.2.3. Denetim odağının davranışlar üzerindeki etkisi

Denetim odağının pek çok değişkenle ilişkisini araştıran çok sayıda araştırma yapılmıştır. Dönmez (1994:180-198), denetim odağı ile ilgili temel araştırma alanlarının aşağıda verilen başlıklarda toplandığını belirtmektedir.

- Uyma ve toplumsal etkiye karşı direnme
- Araştırmacılık ya da bilgi toplama
- Neden arama
- Siyasal ve toplumsal etkinliklere katılma
- Denetim odağı ve okul başarısı
- Sağlıkla ilgili davranışlar

2.1.2.3.1. Uyma ve toplumsal etkiye karşı direnme

Bu konuda yapılan araştırmalarda, beklendiği gibi, dıştan denetimli deneklerin grubun yanlış yargılarına, içten denetimlilerden daha fazla uydukları ve diğerlerinin yargılarının doğruluğu üzerine, kendi yargılarına olduğundan daha fazla para koydukları gözlenmiştir. İçten denetimli deneklerin ise, başkalarından gelen baskılara boyun eğmeye daha az eğilimli oldukları ve kendi yargılarına daha fazla güvendikleri görülmüştür.

Toplumsal etki ile ilgili denetim odağı araştırmalarının çoğu, dıştan denetimlilerin, içten denetimlilerden daha boyun eğici ya da itaatkar oldukları, içten denetimlilerin ise özellikle kullanıldıklarını düşündükleri durumlarda, başkalarından daha az etkilendikleri yönündeki beklentileri, genellikle destekler görünmektedir.

2.1.2.3.2. Araştırmacılık ya da bilgi toplama

Bu konuda yapılan araştırmalarda, içten ve dıştan denetimli denekler bir karar verme durumunda, bilgi kullanmaları açısından karşılaştırılmış ve aynı bilgi dağarcığından yararlanmalarına karşın, içten denetimlilerin hazır bilgiden daha iyi ve daha fazla yararlandıkları sonucuna varmıştır.

Özetle, içten denetimliler yaptıkları işin gereklerine ilişkin olarak kendi yetenek ve yorumlarına, dıştan denetimlilerden daha fazla güvenir görünmektedirler. Karar vermeden önce daha uzun bir süreyi düşünmeye ayırmakta, başarıya daha fazla değer vermekte ve ilgili uyaran ve ipuçlarına daha çok dikkat etmektedirler. Kendi yargılarına daha çok güvenmekte, toplumsal baskıya daha kolay karşı çıkabilmektedir.

2.1.2.3.3. Neden arama

Bir çok araştırıcı, denetim odağından yararlanılarak, başarı ve başarısızlığa neden bulma davranışının ne ölçüde kestirilebileceğini araştırmıştır. Genellikle, içten denetimlilerin başarıyı, daha çok kendi yeteneklerine, dıştan denetimlilerin ise başarısızlığı şansa ya da kendi dışlarındaki güçlere yüklemek eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır.

Özet olarak, denetim odağı algısı nedensellik belirlemeleri ve sorumluluk yükleme ile ilgili görünmektedir. İçten denetimliler yaptıkları işin beceriye dayalı yönlerini vurgulayarak, başarılarını kendi davranışlarına bağlamaktadırlar. Dıştan denetimliler ise, şansı ya da koşulları davranışın, sonucun, özellikle de başarısızlığın nedeni olarak algılamaktadırlar.

2.1.2.3.4. Siyasal ve toplumsal etkinliklere katılma

Araştırma sonuçlarının tutarsız ve çelişkili görünmesine karşın, genel olarak, içten denetimlilerin kendi yaşamlarına ilişkin sorumluluk yüklenmeye, rahatsız edici ve kötü koşulları değiştirme çabalarına daha hazır oldukları söylenebilir.

2.1.2.3.5. Denetim odağı ve okul başarısı

Bu konuda yapılan araştırmalarda başarı ve iç denetim arasında önemli bir korelasyon bulunmuştur. Buna göre, başarı nedenini kendinde arayan öğrenciler daha başarılı oluyor. Bu boyuta göre, birey başarı ve başarısızlığı içsel faktörlere bağlıyorsa, başarı övünmeye neden olur ve güdüyü arttırır. Başarısızlık ise bireyin kendine güvenini azaltır. Yapılan araştırmalarda görülmüştür ki başarılı öğrenciler, başarılarını içsel nedenlere yüklemişlerdir, başarısı düşük öğrenciler ise başarısızlıklarını dışsal nedenlere yüklemişlerdir. İçsel yükleme kişinin davranışının ve durumunun nedeni olarak kendisini ve kendi özelliklerini görmesidir. Dışsal yükleme ise davranışın ve durumun nedeninin kişinin dışındaki faktörler olduğunu düşünmesidir. Örneğin, düşük not alan bir öğrenci ya kendisinin yetersiz çabası, dikkatsizliği, derse ilgisizliği v.b. düşük not alma nedeni olarak görecektir, ya da dersin zorluğu, öğretmenin olumsuz tutumu, v.b. nedenlerle düşük not aldığını söyleyecektir (Yüksel, 1998:38-41).

Araştırma sonuçlarına dayanarak, daha önce, içten denetimlilerin yapacakları işi gözden geçirmeye daha fazla zaman harcadıkları, başarıya daha fazla değer verdikleri, başarılarına yardımcı olabilecek yaptıkları işe ya da karşılaştıkları soruna ilişkin ipuçlarını daha iyi seçip kullandıkları, yaptıkları iş üzerinde daha iyi yoğunlaşabildikleri ve özellikle bilişsel etkinliklerde dıştan denetimlilerden daha

üstün oldukları söylenebilir. Sonuç olarak, içten denetimli olma ile okul başarısı arasında doğrudan bir ilişki olabilir.

2.1.2.3.6. Sağlıkla ilgili davranışlar

Denetim odağı ve koruyucu sağlık uygulamalarına ilişkin araştırma sonuçlarına göre, genelde dıştan denetimlilere oranla, içten denetimliler sağlıklarını korumak, hastalık ve kazalara karşı önlem almakta daha etkili olmak eğilimindedirler.

Yapılan araştırma sonuçları içten denetimlilerin sorunlarla karşılaştıklarında, genellikle daha fazla bilgiye gereksinim duyduklarını, bu bilgileri elde etmek için daha çok çaba harcadıklarını, elde ettikleri bilgileri anımsamada daha üstün olduklarını, var olan bilgilerin yeterliliğine daha az inandıklarını, bilgiyi kullanmada ve bilgi işlemede daha etkili olduklarını, karşılaştıkları sorunlara özgü belirtilere daha çok dikkat ettiklerini ve dolayısıyla, yaşamla başa çıkmada daha etkili olduklarını göstermektedir.

2.2. SORUN ÇÖZME VE DENETİM ODAĞI KONULARINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde denetim odağı ve sorun çözme konularında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Sorun Çözme Konusunda Yapılan Araştırmalar

Sungur' un (1988) yaptığı araştırmanın amacı, geleceğin eğitim yöneticilerini yetiştiren Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nin öğretim programına yaratıcı sorun çözme programının etkililiğinin sınanarak iliştirilmesidir. Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü'nde okuyan 51 son sınıf öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, Raven Progressive Matrices (Advanced) (RPM) Testi, Torrance Yaratıcı Düşünme Testi (TYDT) ve Denetim Odağı Ölçeği kullanılmıştır. Yaratıcı Sorun Çözme Programı (YSÇP), birinci yarıyıl boyunca haftada üç ders saatlik uygulamalar halinde 36 saatlik çalışma olarak sürdürülmüştür. Elde edilen veriler, çok yönlü varyans analizi ve discriminant analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma bulguları, EYP Bölümü öğrencilerinin uygun ortamlarda, yeterince motive edildiği ve psikolojik güvenlik içinde olduklarını anladıkları zaman, kendilerine ve çevrelerine ilişkin sorunları tanımlayabileceklerini, sorunlara çözüm önerilerini duygu ve düşünce boyutunda ifade edebileceklerini, çözüm önerilerini sınama olanaklarını arayacaklarını; diğer bir deyişle, yaratıcı güçlerini ortaya koyabileceklerini göstermektedir. Araştırma sonuçları, Torrance Yaratıcı Düşünme Testi (TYDT)' nin yaratıcı düşünmeyi inceleyen çalışmalarda Türk kültüründe de kullanılabileceğini ancak kültürler arası farkın göz önüne alınarak referans grubuna uygun geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılması gereğini ortaya koymaktadır.

Taylan'ın (1990) yaptığı araştırmanın amacı, Heppner'in (1982) geliştirdiği Problem Çözme Envanteri'ni uyarlamak ve Fen, Türkçe-Sosyal ve Sosyal programlarında okuyan bir grup Ankara Üniversitesi öğrencisi üzerinde güvenirlik ve geçerliği ile ilgili bilgiler elde etmektir. Elde edilen veriler, korelasyon katsayısı, t testi ve varyans analizi ile çözümlenmiştir. Türkçe'ye uyarlanan Problem Çözme Envanteri'nin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları sonuçları, envanterin toplam puanının kullanılabileceğini, alt ölçeklerin ise toplam puana katkıları olmasına rağmen tek başlarına iyi işlemediklerini göstermiştir.

Demir (1996) yaptığı araştırmanın amacı, Ankara ili merkez ilçelerindeki özel lise yöneticilerinin karar sürecinde bilgiyi kullanma yaklaşımlarını belirlemektir. Araştırma verileri, Ankara ili merkez ilçelerinde özel liselerde müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan yöneticilerden araştırmacı tarafından geliştirilen anketle toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistik ölçüleri ile t-testi gibi anlam çıkartıcı istatistik ölçüsü kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları, özel lise yöneticilerinin iş yerinde kişisel sorunlarını çözerken kendi deneyimleri, değerleri, alışkanlıkları doğrultusunda hareket ettiklerini, okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken uzmana-amire başvurduklarını, okulun eğitim- öğretim işleriyle ilgili sorunlarını çözerken öncelik sırasıyla; kendi deneyimi, değerleri, alışkanlıkları, uzman, amir bilgilerini, bilimsel araştırma sonuçlarını, önceki örnekleri kullandıklarını, okulun öğrenci işleriyle-okul çevre ilişkileriyle ilgili sorunları çözerken; kendi deneyim, değer, alışkanlıkları doğrultusunda hareket ettiklerini, yönetsel sorunları çözmede en çok kitle haberleşme araçlarını izlediklerini göstermektedir.

Phıllips, Pazienza ve Ferrin (1984), 243 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı çalışmada karar verme tarzları (stilleri) ile sorun çözme yaklaşımları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, karar verme tarzları akılcı olarak tanımlananlar, sorunlara yaklaşma eğilimindedirler. Bu kişiler, çeşitli çözüm seçenekleri için aktif ve sistematik araştırma yapmakta ve geçmişteki sorun çözme deneyimlerinden yararlanmaktadırlar. Bağımlı karar stratejilerinin kullanımının ise, kişinin sorun çözme becerilerine güven duygusunu sınırlayan faktör olduğu bulunmuştur.

Stevenson'ın (1993) çalışmasında, Danforth Vakfı tarafından Sorun Temelli Yaklaşım olarak adlandırılan yaklaşımda, sorun çözme, karar verme ve çatışma çözümleme becerilerinin geliştirilmesi vurgulanmakta, böylece okul yöneticilerinin gerçek ortamlarda gerçek kişilerle başa çıkması hedeflenmektedir. Bu seminer, yöneticilerin, okulda her gün karşılaştıkları çeşitli sorunları daha etkili çözebilecek

şekilde yetişmelerine yardımcı olmaktadır. Seminerde okul yöneticilerinin, öğrencilerin ve üniversite öğretim üyelerinin çeşitli rolleri vardır. Seminerde ortaya konulan zorlukların (sorunlar), gerek deneyimli eğitim yöneticilerini gerek öğrencileri aktif sorun çözücü ve sorun çözmeyi kolaylaştırıcı rollerine hazırlamayı amaçladığı anlaşılmaktadır.

Radıch'ın (1990) "Performans Stilleri ve Lise Müdür Yardımcıları: Alan Çalışması" başlıklı araştırmasının amacı; sorunun kaynakları, kullanılan sorun çözme stratejileri ile bunların tercih edilme nedenleri ve bu eylemlerin (kararların) okuldaki sonuçları olarak adlandırılan üç alandaki sorun çözme stratejilerindeki rol sınırlılıklarını belirlemektir. Oluşturulan sorun çözme süreci aşamaları; sorunun fark edilmesi ve kaynaklarının tanımlanması, kişinin denetim odağı ile ilişkili olarak durumun tanımlanması, performans stilinin seçimi ve okul için sonuçlarıdır. Verilerin değerlendirilmesi sonucunda, performans stillerinin kişisel rol otoritesi tarafından belirlendiği bulunmuştur. Yöneticiler, genellikle okulun devamını sağlayacak en etkili performans stillerini seçmektedirler.

Miller'in (1992) yaptığı araştırmada, Pennsylvania devlet okulu yöneticilerinin başarısı ile sorun çözme becerisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yirmi bir başarılı yönetici ile tesadüfi seçilen 15 yönetici ile yapılan altı vak'a çalışmasında, yöneticilerin en belirgin sorun ve en az belirgin sorunu, yapılması gereken faaliyetler açısından sıralamaları ve düşüncelerine göre en belirgin ve en az belirgin sorunları çözmeleri istenmiştir. Sonuçlara göre, başarılı yöneticiler iyi yapılanmamış sorunları çözmede, tesadüfi seçilen yöneticilere göre daha yeterlidirler. Verilerin analizinden, her iki yönetici grubunun da sorun çözme bilgilerinin olduğu, ancak başarılı yöneticilerin sorun çözme becerilerine ve sorun çözme stratejilerine sahip oldukları saptanmıştır. Ayrıca, başarılı yöneticilerin, tesadüfi seçilmiş yöneticilere göre, iyi yapılanmamış sorunlara çözüm geliştirmek için daha fazla zaman ayırdıkları ve çözüm üretme becerilerini ortaya koymada daha tutarlı oldukları görülmüştür.

2.2.2. Denetim Odağı Araştırmaları

Koç ve Tutkun'un (2003) yaptığı "Atfetme Tarzları Ve Sağlık Arasındaki İlişki" konulu araştırmada ise denetim odağının yönü ile sağlık arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırma betimsel yöntemle toplam 40 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu öğrencilerden 20 tanesi bir ay içerisinde Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanmak için en az dört kez sevk alan öğrencilerden oluşmaktadır. Diğer 20 tanesi ise Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olmasına rağmen hiç sevk almayan öğrencilerden seçilmiştir. İki grup cinsiyet, sınıf düzeyi, sosyo ekonomik düzey ve psikopatolojik özellikler açısından benzer hale getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olan ve bir ay içerisinde en az dört kez sevk alan kız ve erkek öğrencilerin denetim odağı yönlerinde bir fark yoktur.

Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olan ve bir ay içerisinde hiç sevk almayan kız ve erkek öğrencilerin denetim odağı yönlerinde bir fark yoktur. Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olan ve olmayan öğrencilerin denetim odakları bir birinden farklı bulunmuştur.

Denetim odağı dıştan olan öğrencilerin, fiziksel olarak sağlıkları daha erken bozulabilmektedir. Denetim odağı içten olanlar, fiziksel olarak sağlıklı olmaya daha fazla yatkındırlar. Sonuç olarak denetim odağının yönü ile sağlıklı olma arasında paralel bir ilişki vardır.

"Remisyondaki Alkol Bağımlılarında Kontrol Odağı" konulu araştırmada remisyon sürecinde olan alkol bağımlılarındaki kontrol odağının sosyodemografik-klinik özellikler ile ilişkisi araştırılmıştır (Pektaş ve başk. 2003:72-75).

Çalışmaya 17 kadın (%16,6), 85 erkek (%83,4) bağımlı alınmıştır. Yaş ortalaması 44.5 yıldır. Deneklerin denetim odağı puanları cinsiyetler arasında anlamlı farklılık göstermektedir ($F=11.7$ $p<0.05$). Puanlar kadınlarda daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre alkol bağımlılarında kontrol odağının sosyodemografik-klinik özelliklerle ilişkisi vardır. Kadınlarda dış kontrol odağı özelliği sosyokültürel bir yansıma olabilir. Dış kontrol odağı daha sık nüks oluşturmakta ve remisyon süresi uzadıkça iç kontrol odağı özellikleri artıyor görünmektedir.

Dönmez (1983) "Denetim Odağı ve Çevre Büyüklüğü" başlıklı araştırmasını, üniversite öncesi yaşantılarını nüfusu 10.000' den küçük yerleşim merkezinde geçiren 51 öğrenci ile üniversite öncesi yaşantılarını nüfusu 10.000' den büyük yerleşim merkezinde geçiren 51 öğrenci üzerinde yapmıştır. Araştırmanın sonucu, denencenin tersi yönünde, küçük yerleşim merkezinden gelen öğrencilerin, büyük yerleşim merkezlerinden gelenlere göre daha dıştan denetimli olduklarını ortaya koymuştur.

Dönmez (1984), belirli toplumsal durumların algılanmasında denetim odağının etkisini saptamak amacıyla üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, denetim odağı toplumsal durumların ve kişiler arası ilişkilerin daha gerçekçi bir biçimde algılanıp yeniden düzenlenmesinde etkili görülmektedir.

Dönmez'in (1985) 402 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmanın amacı, denetim odağı ve kendine saygı duygusu arasındaki ilişkiyi saptamak, bu iki kişilik boyutu üzerinde üç değişkenin (çevre büyüklüğü, yaş ve demokratik ya da otoriter olması bakımından aile ortamı) etkisini incelemektir. Araştırma sonuçlarına göre, büyük çevreden gelen öğrenciler küçük çevre grubundan gelenlere göre daha dıştan denetimlidir. Aile ortamı, denetim odağı üzerinde etkili bulunmamıştır. Büyük çevreden gelenlerin kendilerine saygıları, küçük çevreden gelenlerinkinden anlamlı

ölçüde daha yüksek bulunmuştur. İçten denetimli olma ile kendine saygı duygusu arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Büyük yaş grubu daha içten denetimlidir, ancak iki ortalama arasındaki fark anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır.

Yeşilyaprak (1988) tarafından yapılan araştırmanın amacı, bir kişilik değişkeni olarak bireyin davranışları üzerinde etkili olan denetim odağının içsel ya da dışsal oluşunu belirleyen ön koşulları ortaya koymaktır. Araştırma Ankara il merkezindeki liselerden seçilen 720 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama araçları olarak Denetim Odağı Ölçeği , Algılanan Anne-Baba Davranışı Envanteri ve Kişisel Bilgi Anketi kullanılmıştır. Toplanan veriler tek yönlü varyans analizi ile çözümlenmiş, gözlenen manidar farklar 't' testi ile test edilmiştir.

Elde edilen bulgular, denetim odağı üzerinde anne ve babanın çocuk yetiştirme davranışlarının önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Saptanan bu etki, gencin içsel denetimli olması ile çocukluk döneminde anne ve babanın ilgi-şefkat göstermesi, amaçlarına ulaşmada yardımcı olması ve tutarlı disiplin uygulaması ile olumlu ilişkili; buna karşın anne ve babanın gerek fiziksel gerek duygusal cezalandırması, başarı için baskı yapması ve annenin koruyuculuk tutumu olumsuz ilişkilidir. Babanın koruyuculuk tutumu ile gencin denetim odağı arasında ilişki bulunmamıştır.

Dağ'ın (1990) "Kontrol Odağı, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri" başlıklı çalışmasına katılan üniversite öğrencilerine İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği, Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği ve Belirti Tarama Listesi uygulanmıştır. Araştırma sonunda, dış kontrol odağı inancı ile psikolojik belirti gösterme düzeyi arasında ve başa çıkma stratejileri değerinin (öğrenilmiş güçlülük) dar olmasıyla psikolojik belirti gösterme düzeyi arasında düşük, ancak anlamlı korelasyonlar gözlenmiştir. Bunun gibi, öğrenilmiş güçlülüğün kısıtlı olması da dış kontrol inancıyla ilişkili bulunmuştur. Kontrol odağı ve öğrenilmiş güçlülük, psikolojik belirti göstermenin anlamlı yordayıcıları arasında yer almıştır.

Köksal'ın (1991) çalışmasında, Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi dördüncü sınıf öğrencilerinin içten ya da dıştan denetimli olmaları ile saldırganlık eğilimleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Veri toplama araçları olarak Denetim Odağı Ölçeği ve Buss-Durkee'nin Saldırganlık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dıştan denetimli bireylerin içten denetim inançlı bireylerden daha fazla saldırgan olduğu bulunmuştur. Dıştan denetim inançlı olma, bu inancın gereği olan katılık, saldırganlık, kadere ve şansa inanma gibi öğeleri beraberinde taşımaktadır.

Çakmur'un (1993) "Yöneticilerde Kişilik Faktörleri ile Stres Arasındaki İlişkiler"i incelediği araştırmasının örneklemini Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 60 yönetici oluşturmuştur. Yöneticilerde kişilik faktörlerinin belirlenmesinde Denetim Odağı Ölçeği kullanılmış, kişilik faktörleri ile ilişkisi araştırılan stres ise Stres Kaynağı Ölçeği ile incelenmiştir.

Bulgular, kişilik faktörleri ile stres arasındaki ilişkinin incelenmesinde; içten denetimlilerin az, dıştan denetimlilerin ise daha çok stresli olduğunu desteklemiştir. İçten ve dıştan denetim inançlı olma ile stresin alt boyutlarından sosyal stres, iş stresi, kendini yorumlama stresinde, strese kapılma yoğunluğunda fark ortaya çıkarken (dıştan denetim inançlı yöneticilerin daha fazla), fiziki çevre stresinde içten ve dıştan denetim inançlı olma herhangi bir fark doğurmamıştır. Her iki kişilik faktörü için de stres aynı yoğunlukta görülmüştür.

Karagözlü'nün (1998) "Yetki Devri ve Yetki Devredilenin Denetim Odağı Boyutuyla İncelenmesi: İzmir ve Manisa Sanayi Bölgelerinde Bir Uygulama" adlı araştırmasının amacı, yönetsel zamanın ve verimliliğin etkin kullanılmasında giderek önem kazanan yetki devri konusunun incelenmesi, Denetim Odağı Kuramı ışığında astların başarı ve başarısızlıkları sonucunda ortaya çıkan davranış eğilimlerinin belirlenmesi ve bu eğilimin ast-üst ilişkisi dikkate alınarak yetki devriyle ilişkilendirilmesidir. Araştırmada, astlara ve üstlere iki farklı anket uygulanmıştır. Yöneticilere uygulanan anket ile işletmelerde yöneticilerin yönetim tarzları ve yetki devrine olan yaklaşımları belirlenmiştir. Astlara uygulanan anket ile denetim

odağından yararlanarak astların içsel-dışsal denetimli olma eğilimleri saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin demokratik yönetim tarzına sıcak baktıkları, bunu tercih ettikleri ve yetki devrini gerçekleştirmeye eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan astların da içsel denetimli olma eğilimi gösterdikleri ve karşılaştıkları sorunların sonuçlarını kendi başarı ya da başarısızlıklarına bağladıkları sonucu elde edilmiştir. İki anketin sonucu birbirini tamamlayıcı nitelikte görülmektedir. Ast başarı ve başarısızlığının kendi tutum ve davranışları sonucu olduğunu bilmekte, çözümü kendinde aramaktadır. Bununla birlikte, yönetici de asta güven duymakta, çalışmalarını desteklemekte ve demokratik bir yönetim tarzı izlemeye eğilim göstererek yetki devretmektedir. Ayrıca, hem yönetici hem de astların söz konusu sonuçlara ulaşmada yaş, cinsiyet, öğrenim durumları ve şirketteki pozisyonlarının belirleyici olup olmadığı varyans analizi ve 't' testi ile araştırılmıştır. Bu değişkenlerin, yöneticinin demokratik tarz yönetime eğilim göstermesinde veya astın dışsal denetimli olmaya eğilim göstermesinde belirleyici rol oynamadıkları saptanmıştır.

Aydınay (1996) tarafından yapılan "İş Tatmini ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmada, lise tiplerine göre (resmi, özel ve yabancı özel) öğretmenlerin iş tatminleri ile denetim odakları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin iş tatminleri ile denetim odakları arasında anlamlı ters bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, benzer bir ilişki öğretmenlerin çalıştıkları lise tiplerine göre iş tatmini ile denetim odağı arasında bulunmaktadır. Resmi liseler iş tatmininin "ücretle ilgili özellikler" alt boyutu ile özel liselerde ise "iş arkadaşları ile ilgili özellikler" alt boyutunun denetim odağı ile arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Farklı lise tiplerine göre yapılan işle ilgili özellikler, amirle ilgili özellikler, ücretle ilgili özellikler ve iş tatmini toplamı puanı bakımından resmi liselerde çalışan öğretmenlerin özel ve yabancı özel liselerde çalışan öğretmenlere göre tatmin düzeyleri anlamlı derecede düşüktür. Öğretmenlerin içten denetimli olmaları, iş tatmininin tüm alt boyutlarında tatmin düzeyini artıran bir değişken olarak saptanmıştır.

Kurt (1996) araştırmasında, Ankara ili merkezinde bulunan rehber öğretmenlerin, sosyal bilgiler ve fen bilgisi öğretmenlerinin ahlak gelişim düzeyleri ile denetim odağı algılamalarını incelemiştir.

Araştırmanın bulguları, rehber öğretmenler ile sosyal bilgiler ve fen bilgisi öğretmenlerinin ahlak gelişim düzeyleri ve denetim odağı algılamalarının farklı olmadığını ortaya koymaktadır.

Avcıoğlu'nun (1995) kaygı düzeyi ve denetim odağının bireyin iş verimi üzerindeki etkilerinin belirlenip karşılaştırılmasının amaçlandığı araştırmasında, kaygı düzeyi ve denetim odağının üç özel işletmede çalışan 205 işgörenin iş verimi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, işgörenin sürekli kaygı düzeyi ile denetim odağı arasında istatistiksel anlamda bir ilişki bulunmuştur. Sürekli kaygı düzeyi yüksek olan işgörenlerde dıştan, sürekli kaygı düzeyi düşük olan işgörenlerde içten denetim odağına sahip olma özelliği belirlenmiştir. Kaygı düzeyi yüksek olan işgörenlerde iş veriminin düşük olduğu, diğer bir deyişle, dış denetimli işgörenlerin iş verimlerinin düşük, içten denetimli işgörenlerin iş verimlerinin ise yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ilgar'ın (1996) yaptığı araştırmada, denetim odağının değer sistemleri, ahlaki gelişim düzeyi ve öz-ahlaki değerlendirme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada Denetim Odağı Ölçeği, Değerler Testi ve Ahlaki Gelişim Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, denetim odağının değer sistemlerini etkilediği; dıştan denetimlilerin dini ve ahlaki değerlere, içten denetimlilerin ise sosyal ve politik değerlere daha çok önem verdikleri; cinsiyet ve üniversite yaşantısının bu etkilemede önemli rol oynadığı saptanmıştır. Denetim odağı, cinsiyet ve üniversite yaşantısının ahlaki gelişim düzeyini etkilemediği; ancak denetim odağının öz-ahlaki değerlendirmede etkili olduğu; bu konuda içten denetimlilerin dıştan denetimlilere

göre daha tutarlı davrandıkları, cinsiyet ve üniversite yaşantısının ise etkili olmadığı belirlenmiştir.

Halpin, Harris ve Halpin (1985) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin denetim odağı ile stres ilişkisi incelenmiştir. Yüz otuz öğretmenin katıldığı çalışmada Denetim Odağı Ölçeği ve Öğretmen Mesleki Stres Faktör Anketi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları denetim odağı ile stres arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İçten denetimli öğretmenler daha az stresli olduklarını, kendilerini mesleki yönden yeterli gördüklerini, öğrencilerin öğrenmelerine katkıda bulunabilmek için kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmada en fazla stres yaşadıklarını ifade edenler dıştan denetimli öğretmenler olmuştur. Bunlar, çevrelerini karmaşık ve tahmin edilemez güçlerin etkisi altında olarak algılamakta ve daha fazla stres yaşamaktadırlar.

Luzzo'nun (1993) araştırmasında, üniversite öğrencilerinin denetim odağı ile mesleki kariyer gelişimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. 401 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada Denetim Odağı Ölçeği, Mesleki Olgunluk Envanteri ve Karar Verme Ölçeği kullanılmıştır. Beklenildiği üzere, üniversite öğrencilerinin denetim odağı ile mesleki gelişimleri arasında ilişki bulunmuştur. İçten denetimli öğrencilerin mesleki karar verme tutumlarının daha olgun ve becerilerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, içten denetimli üniversite öğrencilerinin mesleki gelişimlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, içten denetimli kişiler mesleki planlama ve mesleki tercihlerinde daha aktif rol almaktadırlar.

2.2.3. Sorun Çözme ve Denetim Odağı Konusunda Yapılan Araştırmalar

Ulupınar (1997) tarafından yapılan araştırmada, hemşirelik eğitiminin öğrencilerin sorun çözme becerilerine etkisi incelenmiştir. Araştırma, hemşirelikte ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenimini sürdüren toplam 1040 öğrencinin

sorun çözme becerilerine aldıkları eğitimin etkisini, eğitim süreci boyunca sorun çözme becerilerinin gelişip gelişmediğini incelemek ve sorun çözmeyi etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hemşirelikte lisans üstü eğitim, hemşireliği isteyerek seçmek, eğitimi sırasında sorun çözme eğitimi almak sorun çözme becerisini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yaş, medeni durum, ailenin tutumu, yalnız yaşama, kendini tanımlama biçimi, çalışma statüsü gibi sosyo-demografik özelliklerin; sorunların kaynağının, yaşanan sorunların, sorunlarını paylaştığı kişinin, sorun çözmedeki tutum ve davranışların, sorun çözmede kendini değerlendirme biçimi ve denetim odağının, sorun çözme becerisini algılamada etkili olduğu belirlenmiştir.

Keleş (2000), eğitim yöneticilerinde denetim odağının sorun çözme davranışlarına etkilerini araştırmış ve içten denetimli yöneticilerin dıştan denetimli yöneticilere göre kendilerini sorun çözme konusunda daha yeterli gördükleri ve yöneticilerinin resmi lise yöneticilerine oranla daha iç denetim odaklı oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Newman, Bull, Braun ve Rıvers (1986) tarafından yapılan araştırmada, 547 katılımcıya Denetim Odağı Ölçeği ve Karar Vermede Bilgi İhtiyacı Ölçekleri uygulanmıştır. Bu araştırmada yapılan çalışmalar üç başlık altında özetlenebilir: (1) Öğretmen adayı öğrencilerin değerlendirmeleri ve denetim odağı ilişkisi, (2) Aile ve öğretmen değerlendirmeleri ve denetim odağı ilişkisi, (3) Okul Yönetim Kurulu değerlendirmelerini belirleyen bir etken olarak denetim odağı ve okul yöneticisi. Araştırma sonuçları, denetim odağının karar verme süreci ve bilginin kullanımında geçerli bir eğilim olduğunu göstermektedir. Dıştan denetimli kişiler, içten denetimli kişilere göre daha fazla bilgi, daha fazla informal bağlantılar istemekte ve yeni programları daha az desteklemektedirler.

Sonuç olarak, sorun çözme ve denetim odağı ile ilgili araştırmalarda; çoğunlukla öğrenci ve öğretmenlerin denetim odağı ile stres, performans, iş tatmini, yetki devri, iş verimi, mesleki tutumlar, saldırganlık, çevre büyüklüğü, değer sistemleri gibi değişkenlerin ilişkilerinin incelendiği görülmüştür.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeline, evren ve örneklemine, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve uygulanmasına, veri toplama aracının geçerlilik ve güvenirliği, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına yönelik bilgiler verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modelinden yararlanılmıştır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan tarama modelleri (Karasar, 1998:78), olayların nedenleri üzerinde durmak yerine, onların içinde bulundukları koşulları, özellikleri ve aralarındaki ilişkiyi bulmaya çalışır (Kaptan, 1995:59). Bu model çerçevesinde bu araştırma ile okullarda görev yapan yöneticilerin, sorun çözme davranışları ile denetim odakları arasındaki ilişki, yöneticilere uygulanan anketlerden elde edilen verilere dayanarak, yönetici değerlendirmelerine göre betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2003-2004 öğretim yılında Gazimağusa merkezinde yer alan toplam 16 okulda görev yapan 45 yönetici oluşturmaktadır.

Araştırma için sınırlandırılan evrenin çok büyük olmaması, evrene ulaşımın kolay olması ve güvenirliği daha yüksek verilerin elde edilmesi düşüncesiyle, evrenin tümü üzerinde çalışılmış ve örneklem alma yoluna gidilmemiş, "kendini örnekleyen evren" (Çilenti 1984:137) araştırmanın çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Anketler gerekli izinler alındıktan sonra, araştırmacı tarafından okullara gidilip gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış, yaklaşık bir hafta sonra da toplanmıştır.

Araştırmanın çalışma evreni ile ilgili bilgiler Tablo1'de verilmiştir.

Tablo 1

Araştırmanın Çalışma Evreni

(N= 42)

Araştırmaya Katılan Yönetici Sayısı		Araştırmaya Katılmayan Yönetici Sayısı		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	
Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %
42	93,3	3	6.7	0	0	42	100

Tablo1'de görüldüğü üzere, araştırma evrenini oluşturan 45 okul yöneticisinden 42'si (%93.3) araştırmaya katılarak, konu hakkındaki görüşlerini araştırma anketine bildirmişlerdir. 3 (%6.7) okul yöneticisi ise bu konudaki görüşlerini bildirmek istememişler ve araştırmaya katılmamışlardır.

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan yöneticilerin, cinsiyet, yaş, çalıştıkları okul türü, mezun oldukları okul ve kıdemlerine ilişkin kişisel bilgiler Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2

Çalışma Evrenini Oluşturan Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri

N= 42

Özellik	Yönetici sayısı N	Yüzde %
Cinsiyet		
Bayan	16	38,1
Erkek	26	61,9
Kayıp Değer	0	0
Kıdem		
0-5 yıl	20	47,6
6-10 yıl	14	33,3
11-15 yıl	5	11,9
Kayıp Değer	3	7,1
Yaş		
35-39	6	14,3
40-44	13	31
45-49	13	31
50-54	4	9,5
55 ve üstü	4	9,5
Kayıp Değer	2	4,8
Öğrenim		
Ön Lisans	5	11,9
Lisans	32	76,2
Yüksek Lisans	3	7,1
Kayıp Değer	2	4,8
Okul Türü		
İlkokul	17	40,5
Ortaöğretim	25	59,5
Kayıp Değer	0	0

Buna göre,

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 61,9'u erkek, % 38,1'i kadındır. Yöneticilikteki kıdemlerine göre %47,6'sı 0-5 yıl, %33,3'ü 6-10 yıl ve %11,9'u 11-15 yıl arası yöneticilik tecrübesine sahiptir.

Yöneticilerin yaş gruplarına göre %14,3'ü 35-39 arası, %31'i 40-44, %31'i 45-49, %9,5'i ise 50-54 arası yaş grubundadır. Yöneticilerin % 9,5'i 55 ve üzeri yaş grubundadır.

Öğrenim durumlarına göre yöneticilerin %11,9'u ön lisans, %76,2'si lisans seviyesinde ve %7,1'i ise yüksek lisans seviyesinde eğitim almışlardır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bir yıl ana sınıfı ve üzerine beş yıl ilk okul olmak üzere ilköğretim toplam altı yıl. Orta öğretim ise üç yıl orta okul, üç yıl da lise olmak üzere toplam altı yıldır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin %40,5'i ilkokullarda, %59,5'i ise ortaöğretimde görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, verileri toplamak için dört bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci bölümde Keleş'in (2000) araştırmasından faydalanılarak araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Rotter'ın İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği, üçüncü bölümde Heppner'ın Sorun Çözme Envanteri ve dördüncü bölümde Demir'in geliştirdiği 18 sorudan oluşan anketten yararlanılarak hazırlanan Sorun Çözme Eğilimi Envanteri kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu formda yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, çalıştığı kurum, mezun olduğu kurum, ve yöneticilik kıdemi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Form, araştırmacı tarafından Keleş'in "Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi" konulu doktora tezinde kullandığı anketten yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.3.2. Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ)

Bireylerin kendilerini etkileyen olayların gelişiminde kendi bilgi, yetenek ve kararlarının belirleyici olduğu inancını (iç denetimli) yada olayların gelişiminde şans, kader, güçlü başkaları gibi kendi dışındaki faktörlerin belirleyici olduğu inancını (dış denetimli) ölçmek amacıyla Rotter (1966) tarafından geliştirilen 29 maddeden oluşan zorunlu seçmeli bir ankettir.

Anketteki altı madde, ölçeğin amacını gizlemek için yerleştirilen dolgu maddesidir ve puanlamaya katılmamaktadır. Kalan yirmi üç madde ise, yöneticilerin içten denetimli yada dıştan denetimli olma özelliklerini ölçecek şekilde düzenlenmiş tercihli iki seçenekten oluşmaktadır. Bu ölçekte her maddede "a" ve "b" harfleriyle gösterilen iki seçenek bulunmaktadır. Anketi yanıtlayanlardan bu iki seçenek arasından kendilerine en uygun geleni işaretlemeleri istenmektedir. Maddelerin bazılarında "a" seçeneği bir, diğer seçenek sıfır puan iken bazılarında ise "b" seçeneği bir, diğer seçenek sıfır puan almaktadır. Ölçekten alınan puanlar 0 ile 23 arasında olabilmektedir. Ölçekten alınan düşük puanlar iç denetim odağını ifade eder. Puanlar yükseldikçe deneğin dış denetim odağına doğru kaydığı kabul edilir.

Anket bu şekilde düzenlenip K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Talim Terbiye Kurulu'na gerekli izin için baş vurulmuştur. Ancak kurul ankette yer

alan bazı soruları anketin uygulandığı tarihlerde ülkenin seçim ortamına girmesinden kaynaklanan hassasiyetten dolayı tereddütle karşılamıştır. Genellikle anketin Dağ (1991) tarafından yapılan Türkiye uyarlamasında, siyasal olaylarda dış kontrol faktörü olarak isimlendirdiği maddelerin anketten çıkartılması istenmiştir.

Bu durumda uzman görüşlerine baş vurularak bazı maddeler anketten çıkarılmış bazı maddelerde ise ifade şekli değiştirilmiştir. Dolgu olarak kullanılan altı maddenin de anketten çıkarılması ile ölçek 21 maddeli hale gelmiştir.

Araştırmanın hedef kitlesi dikkate alınarak ölçek, araştırma grubu ile benzerlikleri olan 30 yönetici üzerinde denenmiş, elde edilen veriler ışığında ölçeğin yapı geçerliği ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Denetim odağı ölçeğinin güvenirliği için madde analizine dayalı iç tutarlık katsayısına bakılmıştır. Buna göre madde-toplam korelasyonları düşük olan 3,8,10,19 ve 20. Maddeler ölçekten çıkarılmış, kalan maddeler için analiz tekrarlanmış ve madde-toplam korelasyonlarının 0,30 ile 0,76 arasında değiştiği görülmüştür. Alfa güvenirlik katsayısı ise 0,84 olarak hesaplanmıştır.

Yapı geçerliği, faktör analizi ile incelenmiş ve ölçeğin öz değer ölçütüne göre beş önemli faktörden oluştuğu görülmüştür. Bu beş faktör toplam varyansın %72'sini açıklamaktadır. Maddelerin birinci faktör yük değerlerinin 0,32 ile 0,87 arasında değişiyor olması, ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin aynı zamanda tek faktörlü olarak ta kullanılabileceği anlamına gelmektedir.

Yapılan ön uygulamaya ilişkin yapı geçerliği ve güvenirlilik analizleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3

Denetim Odağı Ölçeği Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde Numarası	Faktör ortak Varyansı	1. Faktör yük değeri	Madde-toplam Korelasyonu
1	0,49	0,52	0,49
2	0,85	0,50	0,43
4	0,41	0,49	0,41
5	0,33	0,47	0,38
6	0,74	0,73	0,63
7	0,80	0,51	0,45
9	0,61	0,70	0,59
11	0,43	0,49	0,39
12	0,68	0,71	0,57
13	0,56	0,43	0,40
14	0,39	0,32	0,30
15	0,59	0,56	0,54
16	0,50	0,52	0,38
17	0,83	0,87	0,76
18	0,20	0,40	0,32
21	0,67	0,68	0,51

Cronbach Alpha = 0,84

3.3.3. Sorun Çözme Envanteri (SÇE)

Bu envanter Heppner ve Petersen (1982) tarafından geliştirilmiş 35 maddeli bir ölçektir. Anket bireyin sorunlara karşı yaklaşımlarını ölçmeye ve sorun çözme davranışları ile ilgili olarak kendilerini nasıl algıladıklarını tespit etmeye yöneliktir.

Anket 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Her madde için kişilere kendilerinin hangi sıklıkta ölçek maddelerindeki gibi davrandıkları sorulmaktadır. Seçenekler "Her zaman böyle davranırım", "Çoğunlukla böyle davranırım", " Sık sık

böyle davranırım", "Arada sırada böyle davranırım", "Ender olarak böyle davranırım"' ve "Hiç bir zaman böyle davranmam" şeklindedir.

Puanlama sırasında üç madde puanlama dışı bırakılır. Bazı maddeler de ters olarak puanlanır. ölçekten alınan toplam puanların yüksekliği, bireyin sorun çözme konusunda kendini yetersiz olarak algıladığını gösterir.

Taylan (1990) Heppner'den aktararak envanterin, psikolojik danışmada, tıpta ya da eğitim ortamlarında bireyin sorun çözme ya da başa çıkma tarzını belirleyebilmek için kullanıldığını ifade etmektedir.

Bu çalışmada, uzman görüşlerine baş vurularak anket beş seçenekli olarak kullanılmıştır. Buna göre seçenekler "Her zaman böyle davranırım", "Sık sık böyle davranırım" , "Arada sırada böyle davranırım", "Nadiren böyle davranırım" ve "Hiç bir zaman böyle davranmam" şeklinde değişmiştir. Her madde için verilen cevaplara 1 ile 5 arasında değişen puanlar verilmektedir.

Literatürde Sorun Çözme Envanteri'nin yapılan faktör analizi sonuçlarına göre üç yada altı faktörlü kullanıldığı görülmüştür. Ön uygulamada elde edilen veriler sonucunda yapılan faktör analizi, bu çalışmada ölçeğin toplam varyansın %60'ını açıklayan dört ana faktörden oluştuğunu göstermektedir.

Bu faktörler, kişinin yeni sorunları çözme yeteneğine olan güvenini ifade eden "yeteneğine güvenen yaklaşım" (α = 0.83), sorunlara planlı bir şekilde yaklaşma eksikliğini ifade eden "aceleci yaklaşım" (α = 0.83), sorunlarla başa çıkmada kararsızlık, yetersizlik ve çekingenlik hislerini ifade eden "duygusal yaklaşım" (α = 0.78) ve sorunlara karşı önceden tedbir almayı ifade eden "tedbirli yaklaşım" (α = 0.70) olarak isimlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre maddelerin kendi faktörlerindeki yük değerlerine bakılarak madde11, madde13, madde14 ve madde16 düşük yük değerlerine sahip olmaları nedeniyle envanterden çıkarılmıştır.

Kalan maddeler için analiz tekrar edilmiş ve sonuçlar Tablo 4'de gösterilmiştir. Buna göre; "Yeteneğine Güvenen Yaklaşım" faktöründe kalan 8 maddenin yük değerleri 0.468 ile 0.761, "Aceleci Yaklaşım" faktöründeki 6 maddenin yük değerleri 0.563 ile 0.879, "Duygusal Yaklaşım" faktöründeki 8 maddenin yük değerleri ise 0.393 ile 0.724 ve "Tedbirli Yaklaşım" faktöründeki 6 maddenin yük değerleri ise 0.480 ile 0.799 arasında değişmektedir. Söz konusu dört faktörde yer alan 28 maddenin birinci faktör yük değerlerine de bakılmış ve tüm maddelerin birinci faktör yük değerlerinin 0.136 ile 0.784 arasında değiştiği görülmüştür. Böylece maddelerin ayırt etme güçlerine sahip oldukları söylenebilir.

Sorun Çözme Envanteri'nin güvenirliği için madde analizine dayalı alfa iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Madde analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. Buna göre dört faktörde de madde-toplam korelasyonları tüm maddelerde 0.314 ile 0.782 arasında değişmektedir.

Bu bulgular maddelerin, kişileri sorun çözme davranışları konusunda kendini yeterli olarak algılayanlarla yetersiz algılayanları ayırt ettiği anlamına gelmektedir.

Ayrıca hesaplanan alfa güvenilirlik katsayıları yeteneğine güvenen yaklaşım faktörü için 0.83; aceleci yaklaşım faktörü için 0.83; duygusal yaklaşım faktörü için 0.78 ve tedbirli yaklaşım faktörü için 0.70 dir. Toplamda ise 0.83 olarak bulunmuştur.

Tablo 4

Sorun Çözme Envanteri Faktör Analizi Ve Madde Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
Yeteneğine Güvenen Yaklaşım			
Madde 5	0.607	0.761	0.618
Madde 17	0.659	0.468	0.420
Madde 18	0.745	0.842	0.782
Madde 19	0.614	0.756	0.669
Madde 21	0.612	0.728	0.579
Madde 25	0.572	0.689	0.554
Madde 28	0.641	0.537	0.466
Madde 30	0.442	0.574	0.420
Cronbach Alpha Katsayısı = 0.83			
Aceleci Yaklaşım			
Madde 1	0.460	0.639	0.559
Madde 2	0.669	0.775	0.747
Madde 4	0.645	0.777	0.606
Madde 12	0.686	0.684	0.654
Madde 24	0.456	0.563	0.341
Madde 27	0.794	0.879	0.716
Cronbach Alpha Katsayısı = 0.83			
Duygusal Yaklaşım			
Madde 3	0.671	0.724	0.461
Madde 8	0.572	0.705	0.412
Madde 10	0.519	0.711	0.576
Madde 20	0.303	0.393	0.388
Madde 23	0.555	0.592	0.547
Madde 26	0.401	0.606	0.395
Madde 29	0.786	0.590	0.745
Madde 31	0.595	0.511	0.553
Crobach Alpha Katsayısı = 0.78			
Tedbirli Yaklaşım			
Madde 6	0.516	0.681	0.314
Madde 7	0.726	0.680	0.369
Madde 9	0.652	0.777	0.675
Madde 15	0.605	0.512	0.502
Madde 22	0.601	0.480	0.373
Madde 32	0.692	0.799	0.482
Crobach Alpha Katsayısı = 0.70			

Toplam ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı = 0.83

3.3.4. Sorun Çözme Eğilimi Envanteri

Sorun Çözme Envanterinde, yöneticilerin, sorunlar karşısında genel olarak kendilerini ne derecede yeterli gördükleri incelenirken, Sorun Çözme Eğilimi Envanterinde, yöneticilerin, okul içindeki sorunları çözerken hangi bilgi kaynaklarını ne sıklıkla kullandıkları araştırılmaktadır.

Sorun çözme eğilimi envanteri olarak Demir'in "Ankara İli Merkez İlçelerindeki Özel Lise Yöneticilerinin Karar Verme Sürecinde Bilgiyi Kullanma Yaklaşımları" konulu yüksek lisans tezinde bilgi toplama aracı olarak kullandığı, 18 sorudan oluşan anketten yararlanılarak geliştirilen ve Başaran'ın sıraladığı okul yönetiminde beş temel konu olan eğitim-öğretim, öğrenci işleri, personel işleri, genel hizmetler, bütçe ile ilgili sorunlar ile kişisel sorunlar, sorunları çözme öncelikleri ve sorunları çözerken karşılaşılan engeller başlıklı sekiz soruluk bir envanter uzman görüşü alınarak uygulanmıştır. Bu envanterin uygulanma amacı, sorun çözme envanterinin genel olması nedeniyle eğitim sisteminde, yöneticilerin okul yönetiminde sürekli karşılaştıkları sorunların, belirtilen başlıklarla verilmek istenmesindendir.

Ölçekte belirtilen sorunları çözerken yöneticilerden, seçeneklerde belirtilen davranışları ne sıklıkla (her zaman, çoğunlukla, sık sık, arada sırada, ender olarak, hiçbir zaman) yaptıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte düşük puan daha çok kullanılan, yüksek puan daha az kullanılan yaklaşımı belirtmektedir.

3.4. Verilerin Çözümlenmesi

Gazimağusa belediye sınırları içindeki resmi okullarda görev yapan tüm okul yöneticilerine uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS11 istatistik programı

kullanılarak çözümlenmiştir. Çözümlemede, araştırmanın alt problemleri ve toplanan verilerin özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki teknikler kullanılmıştır.

Sorun Çözme Envanteri ve Sorun Çözme Eğilimi Envanteri puanları aritmetik ortalama kullanılarak demografik özellikler bakımından, toplamda ve denetim odağına (içten/dıştan) göre betimlenmiştir.

Sorun Çözme Eğilimi Envanteri sekiz ayrı başlıkta incelenmiştir. Burada her bir başlıkta yer alan yaklaşımların ne sıklıkla kullanıldığına ilişkin yönetici değerlendirmelerine ait ortalama puanların toplamda ve her bir alt grup için düşük puandan başlayarak sıra değerleri bulunmuştur. Böylece hangi yaklaşımın daha sık kullanıldığı değerlendirilmiştir. Sorun Çözme Eğilimi'nde de dört faktörde yer alan maddelere ilişkin yönetici değerlendirmelerine ait ortalama puanlar, benzer şekilde sıralanmıştır.

Sorun Çözme Eğilimi Envanteri'nde yer alan sekiz ayrı başlıkta her bir maddeye ilişkin değerlendirmelerin, demografik özellikler ve denetim odağına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için değişkenin durumuna göre varyans analizi ve t-testi uygulanmıştır. Sorun Çözme Envanteri'nin dört alt faktör ve toplam puanları için de yukarıda belirtilen testler yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin denetim odaklarının bulunmasında denetim odağı puanlarının aritmetik ortalaması bulunmuş ve yöneticilerin puanları bu ortalamaya göre değerlendirilip denetim odakları bulunmaya çalışılmıştır. Yöneticilerin denetim odağının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz t-testi ve tak faktörlü varyans analizi ile incelenmiştir. Karşılaştırmalarda $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Yöneticilerin sorun çözme davranışları ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi bulmak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak uygulanan veri toplama aracı ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ve ilgili alanyazına dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Denetim Odağına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.

Rotter'in iç-dış denetim odağı ölçeğinin iç denetim odaklılar ile dış denetim odaklıları birbirinden ayıran standart bir puanı yoktur. Düşük puanlar iç denetim odağını ifade eder. Puan yükseldikçe birey dış denetim odağına doğru kayar. Bu çalışmada yöneticilerin denetim odağı ölçeğinden aldıkları puanlar tüm yöneticilerin denetim odağı ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması ile karşılaştırılıp, ortalamanın altında puan alanlar iç, üstünde puan alanlar ise dış denetim odaklı olarak sınıflandırılmıştır.Yöneticilerin denetim odağı ölçeğinden aldıkları puanlara ait istatistikler Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5

Yöneticilerin Denetim Odağı Ölçeği Puanlarına Ait İstatistikler

N	$\bar{x}$	Ss	Ortanca	En Düşük Puan	En Yüksek Puan
42	5,14	3,52	4	0	16

Yöneticilerin ölçekten aldıkları puanların ortancasının 4 ve ortalamasının $\bar{x}$ = 5,14 olması puanların normal dağılıma yakın bir dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Yöneticiler ölçekten aldıkları puanlara göre içten ve dıştan denetimli olarak iki gruba ayrılmıştır. Denetim odağı puanları 5,14'ten küçük olanlar içten, büyük olanlar dıştan denetimli olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 6

Yöneticilerin Denetim Odağı Puanlarına Göre Dağılımı

İçten Denetimli				**Dıştan Denetimli**				**Toplam**			
N	$\bar{x}$	**Ss**	**%**	**N**	$\bar{x}$	**Ss**	**%**	**N**	$\bar{x}$	**Ss**	**%**
28	3,21	1,39	%66,7	14	9,00	3,32	%33,3	42	5,14	3,52	%100

Yapılan sınıflandırma sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin %66,7'si iç, %33,3'ü dış denetimlidir. İç denetimlilerin denetim odağı puanları ortalaması $\bar{x}$ = 3,21 dış denetimlilerin denetim odağı puanları ortalaması ise $\bar{x}$ = 9,00 dur. Grupların denetim odağı puan ortalamalarının oldukça farklı olması ölçeğin bu iki grubu net bir şekilde ayırdığı anlamına gelmektedir.Yöneticilerin denetim odağı puanlarına göre dağılımı Tablo 6'da verilmektedir.

4.1.1. Demografik Özelliklere Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Anket formunda, yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili olarak cinsiyet, yaş, çalıştıkları öğretim kademesi, öğrenim durumları ve yöneticilikteki kıdemlerine ait bilgiler toplanmıştır. Bu bilgilere göre denetim odağı puanlarının değişimi ile ilgili bulgular aşağıda verilmektedir.

4.1.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre denetim odağı puanları Tablo 7'de verilmektedir. Buna göre, kadın yöneticilerde iç denetimlilerin oranı %81,2 ($\bar{x}$ = 2,92), erkeklerde ise %57,6 ($\bar{x}$ = 3,46) dır. Kadın yöneticilerde dıştan denetimlilerin oranı %18,8 ($\bar{x}$ = 7,66) iken erkeklerde bu oran %42,4'e ($\bar{x}$ = 9,36) çıkmaktadır. Ayrıca hem iç denetimlilerde hem de dış denetimlilerde kadın yöneticilerin denetim odağı puanları erkeklere göre daha düşüktür.

Tablo 7

Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Cinsiyet	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda	Tüm Yöneticiler İçinde
					%	%
Kadın	İç	13	2,92	1,25	81,2	31
	Dış	3	7,66	0,57	18,8	7,1
	Toplam	16	3,81	2,22	100	38,1
Erkek	İç	15	3,46	1,50	57,6	35,7
	Dış	11	9,36	3,69	42,4	26,2
	Toplam	26	5,96	3,94	100	61,9
Toplam	İç	28	3,21	1,39		66,7
	Dış	14	9,00	3,32		33,3
	Toplam	42	5,14	3,52		100

Yöneticilerin denetim odağı puanlarının, cinsiyet değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği, t-testi ile araştırılmıştır. Cinsiyet değişkeni ile ilgili denetim odağı puanlarının aritmetik ortalamaları ve t-testi sonuçları Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8

Denetim Odağı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p
Kadın	16	3,81	2,22	40	2,25	0,03
Erkek	26	5,96	3,94			

Tablo incelendiğinde, kadınların denetim odağı puanlarının, ($\bar{x}$ = 3,81) ortalama değerin ($\bar{x}$ = 5,14) altında kaldığı görülmektedir. Erkeklerin denetim odağı puanları ise ($\bar{x}$ = 5,96) kadınlara oranla daha yüksektir ve ortalama değerin azda olsa üzerindedir. Bu durum araştırmaya katılan erkek yöneticilerin kadınlara göre daha dış denetimli olduğunu göstermektedir. Genel olarak erkeklerin puanları ortalama değerin üzerinde, kadınların puanları altında kaldığından, kadınlar iç denetimli, erkekler ise dış denetimli olarak görülse de aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Test sonucunda erkeklerle kadınların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur [$t_{(40)}$ = 2.25, $p<0,05$] . Bu durumda araştırmaya katılan kadın yöneticiler iç, erkek yöneticiler dış denetimlidir.

4.1.1.2. Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Denetim odağı puanları genel olarak orta yaş grubundakilerde dış denetim odağına doğru kaymaktadır. İç denetim odaklılığın en belirgin olduğu yaş grubu 40 – 44 grubudur ($\bar{x}$ = 4,69) . Bu yaş grubunda iç denetim odaklıların oranı %76,9 olarak hesaplanmıştır. İç denetimliliğin en belirgin olduğu bir başka grup ise 55 ve üstü yaş grubudur ($\bar{x}$ = 4,00) bu grupta iç denetimlilerin oranı %75'tir. Dış denetimliliğin en yoğun olduğu grup ise 50 – 54 yaş grubudur ($\bar{x}$ = 7,00) ve bu yaş grubunda sadece

bir iç denetimli yönetici vardır. %66,6 ile 35 – 39 yaş grubu iç denetim odaklılığın en az görüldüğü ikinci gruptur ($\bar{x}$ = 6,83). Diğer gruplarda iç denetim odaklıların oranı %67,5 olarak bulunan tüm yöneticiler içindeki iç denetimliler oranından fazladır.

Tablo 9

Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Yaş	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda %	Tüm Yöneticiler İçinde %
35 – 39	İç	4	3,00	1,15	66,6	10
	Dış	2	14,50	2,12	33,3	5
	Toplam	6	6,83	6,08	100	15
40 – 44	İç	10	2,90	1,66	76,9	25
	Dış	3	10,66	4,16	23,1	7,5
	Toplam	13	4,69	4,06	100	32,5
45 – 49	İç	9	3,77	1,30	69,2	22,5
	Dış	4	6,50	0,57	30,8	10
	Toplam	13	4,61	1,70	100	32,5
50 – 54	İç	1	5,00	-	25	2,5
	Dış	3	7,66	0,57	75	7,5
	Toplam	4	7,00	1,41	100	10
55 ve üstü	İç	3	2,33	0,57	75	7,5
	Dış	1	9,00	-	25	2,5
	Toplam	4	4,00	3,36	100	10
Toplam	İç	27	3,22	1,42		67,5
	Dış	13	9,15	3,41		32,5
	Toplam	40	5,15	3,58		100

Denetim odağı puanları arasında yaş gruplarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür [$F_{(4-35)}$ = 0.80, p>0,05] . Ancak aritmetik ortalamalardan 50 – 54 ($\bar{x}$ =7) ve 35 – 39 ($\bar{x}$ = 6,83) yaş gruplarının ortalamanın üzerinde puanlara sahip olduğu görülmektedir.

4.1.1.3. Yöneticilerin Çalıştıkları Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesi değişkenine göre denetim odaklarına ait istatistiksel bilgiler Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Kademe	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda	Tüm Yöneticiler İçinde
					%	%
İlkokul	İç	14	3,07	1,63	82,3	33,3
	Dış	3	6,66	0,57	17,7	7,1
	Toplam	17	3,70	2,05	100	40,5
Ortaöğretim	İç	14	3,35	1,15	56	33,3
	Dış	11	9,63	3,50	44	26,2
	Toplam	25	6,12	3,99	100	59,5
Toplam	İç	28	3,21	1,39		66,7
	Dış	14	9,00	3,32		33,3
	Toplam	42	5,14	3,52		100

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin %17,7'si dış denetimlidir ($\bar{x}$ = 6,66). Bu oran ortaöğretimde görev yapan yöneticilerde %44'e çıkmaktadır ($\bar{x}$ = 9,63). Oransal olarak ilkokullarda görev yapanların, ortaöğretimdekilere kıyasla daha fazla içten denetimli olduğu söylenebilir. İçten denetimlilerin oranı ilkokullarda %82,3 ($\bar{x}$ = 3,07) iken ortaöğretimde %56'da ($\bar{x}$ = 3,35) kalmaktadır.

Aritmetik ortalama değerlerinden ilkokullarda görev yapan yöneticiler ile ortaöğretimde görev yapan yöneticiler arasında, denetim odağı puanlarında fark olduğu izlenimi alınmaktadır. Bu iki grup arasındaki fark, t-testi ile incelenmiş ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür [$t_{(40)}$ = 2.56, $p<0,05$].

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11

Denetim Odağı Puanlarının, Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Kademe	N	$\bar{x}$	Ss	sd	t	P
İlkokul	17	3,70	2,05	40	2,56	0,014
Ortaöğretim	25	6,12	3,99			

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin denetim odağı puanlarının ortalaması $\bar{x}$ = 3,70 iken, ortaöğretimde görev yapanlarınki $\bar{x}$ = 6,12'dir. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin denetim odağı puanları tüm yöneticilerin ortalamasından düşük, ortaöğretimde görev yapanların puanları yüksektir. Bu durumda ilkokul yöneticileri iç denetim odaklı, ortaöğretim yöneticileri dış denetim odaklıdırlar [$t_{(40)}$ = 2.56, $p<0,05$].

4.1.1.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre denetim odağı ile ilgili istatistiksel bilgiler Tablo12'de verilmiştir.

Tablo 12

Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Öğrenim Durumu	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda	Tüm Yöneticiler İçinde
					%	%
Ön Lisans	İç	5	2,80	1,64	100	12,5
	Dış	-	-	-	-	-
	Toplam	5	2,80	1,64	100	12,5
Lisans	İç	20	3,35	1,42	62,5	50
	Dış	12	9,41	3,42	37,5	30
	Toplam	32	5,62	3,78	100	80
Yüksek Lisans	İç	1	3,00	-	33,3	2,5
	Dış	2	6,50	0,70	66,6	5
	Toplam	3	5,33	2,08	100	7,5
Toplam	İç	26	3,23	1,42		65
	Dış	14	9,00	3,32		35
	Toplam	40	5,25	3,57		100

Araştırmaya katılan yöneticilerden ön lisans mezunu olanların tamamı iç denetim odaklıdır ($\bar{x}$ = 2,80). Denetim odağı puanları ortalamanın oldukça altındadır.

Beklenenin aksine yüksek lisans seviyesinde eğitim alan yöneticilerin denetim odağı puanları ortalamanın üzerindedir ($\bar{x}$ = 5,33). Lisans seviyesinde eğitim alan yöneticilerin denetim odağı puanlarının ortalaması ise ($\bar{x}$ = 5,62) olarak hesaplanmıştır. Yüksek lisans mezunlarının %66,6'sı dış denetim odaklı olarak görülse de puan ortalaması olarak diğer iki grubun arasında yer almaktadırlar.

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre denetim odağı puanlarının değişimi tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve puanlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(2-37)} = 1.38$, $p>0,05$] .

4.1.1.5. Kıdem Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Kıdem değişkenine göre yöneticiler üç grupta toplanmıştır. Bu değişkenle ilgili istatistiksel bilgiler Tablo 13'te verilmektedir.

6 – 10 yıl kıdem grubunda iç denetim odaklı olan yöneticilerin oranı %78,5 tir. Bu gruptan daha az yada daha fazla kıdeme sahip yöneticilerden oluşan diğer grupların denetim odağı puanları dış denetim odağına doğru kaymaktadır. 6 – 10 yıl kıdem grubunun ortalaması $\bar{x}$ = 4,00 olup bunu, $\bar{x}$ = 5,90 ile 0 – 5 yıl kıdem grubu ve $\bar{x}$ = 6,20 ile 11 – 15 kıdem grubu yöneticiler izlemektedir.

Beklenenin aksine en kıdemli yöneticilerin denetim odağı puanları dış denetim odağına doğru kaymaktadır. Ortalamaya en yakın puanlar en az kıdeme sahip yöneticilerin puanlarıdır.

Tablo 13

Kıdem Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Kıdem	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda %	Tüm Yöneticiler İçinde %
0 – 5	İç	13	3,07	1,18	65	33,3
	Dış	7	11,14	3,53	35	17,9
	Toplam	20	5,90	4,51	100	51,3
6 – 10	İç	11	3,36	1,74	78,5	28,2
	Dış	3	6,33	0,57	21,5	7,7
	Toplam	14	4,00	2,00	100	35,9
11 – 15	İç	1	2,00	-	25	2,6
	Dış	4	7,25	0,95	75	10,3
	Toplam	5	6,20	2,48	100	12,8
Toplam	İç	25	3,16	1,43		64,1
	Dış	14	9,00	3,32		35,9
	Toplam	39	5,25	3,62		100

Kıdem değişkenine göre denetim odağı puanlarının gruplara göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunamamıştır [$F_{(2-36)} = 1.35$, $p>0,05$].

4.2. Sorun Çözme Envanterine (SÇE) Ait Bulgu ve Yorumlar

Sorun Çözme Envanterinde, yöneticilerin sorun çözme davranışları incelenmektedir. Bu davranışların, demografik özellikler ve denetim odağı

değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği her değişkene göre ayrı ayrı incelenmiştir.

4.2.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Denetim Odağı Değişkenlerine Göre Sorun Çözme Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin, denetim odağı değişkenlerine göre Sorun Çözme Envanteri'nden aldıkları puanlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 14'de verilmektedir.

Tablo 14

Denetim Odağına Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	t	p
İç Denetimli	28	1,78	0,76	66,7	40	3,68	0,001
Dış Denetimli	14	3,42	2,12	33,7			
Toplam	42	2,33	1,55	100			

Dıştan denetimlilerin SÇE puanlarının ($\bar{x}$ = 3,42) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dış denetim odaklı yöneticilerin kendilerini sorun çözmede iç denetim odaklılara göre daha yetersiz olarak algılamaları beklenen bir sonuçtur. İçten denetimli yöneticiler, ($\bar{x}$ =1,78) kendilerini sorun çözmede daha yeterli görmektedirler. Her iki grubun ortalama değerleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t-testi ile araştırılmış ve gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur [$t_{(40)}$ = 3.68, $p<0,01$].

Tablo 15

Cinsiyet Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	T	p
Kadın	16	2,06	1,28	38,1	40	0,882	0,383
Erkek	26	2,5	1,70	61,9			
Toplam	42	2,33	1,55	100			

Ölçeğin toplamına ilişkin puanların cinsiyet değişkenine göre değişimi Tablo 15'te gösterilmektedir. Kadınların SÇE den aldıkları puanların ortalaması $\bar{x}$ = 2,06 erkeklerin $\bar{x}$ = 2,50'dir. Azda olsa kadınlar sorun çözme yeteneklerine erkeklerden daha fazla güvenmektedirler. Puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı Tablo15'de görülmektedir [$t_{(40)} = 0,88$, $p>0,05$].

Tablo 16

Yaş Grubu Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve Varyans Analizi Sonuçları

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	F	p
35 – 39	6	2,75	2,16	15	35	0,52	0,71
40 – 44	13	1,69	1,76	32,5			
45 – 49	13	2,23	1,20	32,5			
50 – 54	4	3,12	2,09	10			
55 ve üstü	4	2,5	0,70	10			
Toplam	40	2,33	1,58	100			

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş gruplarına göre SÇE puanları varyans analizi ile incelenmiş (Tablo 16) aralarında anlamlı farklara rastlanmamıştır [$F_{(4-35)} = 0.52$, $p>0,05$]. Sorun çözme becerisine en çok güvenen 40-44 arası yaş grubudur ($\bar{x}$ = 1,69). Bu grubu sırasıyla 45-49 ($\bar{x}$ = 2,23), 55 ve üstü ($\bar{x}$ = 2,75), daha sonra

35-39 ($\bar{x}$ = 2,5) ve 50-54 ($\bar{x}$ = 3,12) yaş grupları izlemektedir. Yukarda SÇE puanlarına göre sıralanan yaş gruplarından ilk ikisinin puanları ortalama değerin ($\bar{x}$ = 2,33) altındadır. Dolayısıyla bu gruplar kendilerini sorunlara karsı en yeterli gören gruplardır. Genellikle orta grupların sorunlara karşı kendilerine daha fazla güvendikleri görülmektedir.

Tablo 17

Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	t	p
İlkokul	17	1,52	0,59	40,5	31,4	3,53	0,001
Ortaöğretim	25	2,88	1,76	59,5			
Toplam	42	2,33	1,55	100			

İlkokullarda görev yapan yöneticiler ($\bar{x}$ = 1,52) ortaöğretimde görev yapan yöneticilerden ($\bar{x}$ =2,88) daha düşük puan almışlardır. Bu durum ilkokullarda görev yapan yöneticilerin sorun çözme yeteneklerine daha fazla güvendiklerini ifade eder. Yapılan t-testi sonucunda yöneticilerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre ortalama puanlarının anlamlı bir şekilde farklı olduğu görülmüştür [$t_{(31,4)}$ = 3.53, $p<0,01$]. Test sonuçları ve gruplarla ilgili istatistiksel bilgiler Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 18

Eğitim Durumu Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve Varyans Analizi Sonucu

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	F	p
Ön Lisans	5	1,50	0,61	12,5	39	0,94	0,39
Lisans	32	2,46	1,65	80			
Yüksek Lisans	3	2,83	1,89	7,5			
Toplam	40	2,37	1,58	100			

Eğitim durumu değişkenine göre SÇE puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında beklenen sıralamanın aksine ön lisans mezunlarının SÇE puanlarının diğer gruplardan daha düşük olduğu görülmektedir ($\bar{x}$ =1,50). Lisans mezunlarının puanları ortalaması $\bar{x}$ = 2,46, yüksek lisans mezunlarının puanları ortalaması ise $\bar{x}$ = 2,83'tür. Tablo 18'de verilen değerlerden görülebileceği gibi eğitim seviyesi arttıkça SÇE puanları ortalaması yükselmektedir.

Yapılan varyans analizinde eğitim durumu değişkenine göre yöneticilerin SÇE puanlarında anlamlı farklara rastlanmamıştır [$F_{(2-37)}$ = 0.94, p>0,05]. Değişkenle ilgili istatistiksel bilgiler ve varyans analizi sonuçları Tablo 18'de verilmektedir.

Tablo 19

Kıdem Değişkenine Göre SÇE ile İlgili Bilgiler ve Varyans Analizi Sonuçları

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	F	p
0 – 5 yıl	20	2,37	1,82	51,2	38	1,85	0,17
6 – 10 yıl	14	1,92	0,87	35,8			
11 – 15 yıl	5	3,50	1,93	12,8			
Toplam	39	2,35	1,60	100			

Kıdem değişkenine göre SÇE puan ortalamaları $\bar{x}$ = 1,92 ile $\bar{x}$ = 3,50 arasında değişmektedir. Sorunlara karşı kendisini en yetersiz gören 11 – 15 yıl kıdem grubudur ($\bar{x}$ =3,50). Buna karşı kendilerini en yeterli gören 6 – 10 yıl arası kıdem grubudur ($\bar{x}$ =1,92). 0 – 5 yıl arasında yöneticilik kıdemine sahip grubun puan ortalaması ise $\bar{x}$ = 2,37 olup tüm yöneticilerin aritmetik ortalamasına ($\bar{x}$ =2,35) en yakın değere sahip yönetici grubudur. Bu değişken için yapılan varyans analizinde puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır [$F_{(2-36)}$ = 1.85, p>0,05]. Değişkenle ilgili istatistiksel bilgiler ve varyans analizi sonuçları Tablo 19'da verilmektedir.

4.2.2. Denetim Odağı ve Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenlerine Göre Sorun Çözme Envanterinin Faktörlerine Ait Bulgular

Bu araştırmada Sorun Çözme Envanteri, "yeteneğine güvenen yaklaşım", "aceleci yaklaşım", "çekingen yaklaşım" ve "tedbirli yaklaşım" olarak dört faktörden oluşmaktadır. Faktörlere ait bulgu ve yorumlar aşağıda verilmektedir.

4.2.2.1. Yeteneğine Güvenen Yaklaşım Faktörüne (Faktör I) Ait Bulgu ve Yorumlar

Sorun Çözme Envanteri'nin "Yeteneğine Güvenen Yaklaşım" faktörü sekiz maddeden oluşmaktadır. Faktör yöneticilerin sorunlar karşısında yeteneklerine ne oranda güvendiklerini ölçmeye yöneliktir.

Faktöre ait maddeler şunlardır:

Madde 5. Sorunlarımı çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.

Madde 17. Bir karar vermeğe çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır, sonra karar veririm.

Madde 18. Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim.

Madde 19. Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.

Madde 21. Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.

Madde 25. Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum.

Madde 28. Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.

Madde 30. Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.

Tablo 20

Yeteneğine Güvenen Yaklaşım Faktörüne (Faktör I) Ait İstatistiksel Bilgiler

Davranış		İç			Dış			Toplam		
		$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D
Madde 5	İlkokul	1,50	0,51	4	1,33	0,57	4,5	1,47	0,51	4
	Ortaöğretim	2,07	1,07	1	2,09	1,13	2	2,08	1,07	1
	Toplam	1,79	0,87	1,5	1,93	1,07	2	1,83	0,93	2
Madde 17	İlkokul	1,43	0,64	5,5	1,33	0,57	4,5	1,41	0,61	5,5
	Ortaöğretim	1,71	0,91	5,5	1,36	0,50	8	1,56	0,76	7,5
	Toplam	1,57	0,79	6	1,36	0,49	8	1,50	0,70	6,5
Madde 18	İlkokul	1,29	0,46	7	1,00	0	8	1,24	0,43	7
	Ortaöğretim	1,93	1,20	2	1,64	0,67	5	1,80	1,00	3
	Toplam	1,61	0,95	5	1,50	0,65	6,5	1,57	0,85	5
Madde 19	İlkokul	1,57	0,51	3	1,33	0,57	4,5	1,53	0,51	3
	Ortaöğretim	1,71	0,82	5,5	1,55	0,52	6	1,64	0,70	5,5
	Toplam	1,64	0,67	4	1,50	0,51	6,5	1,60	0,62	4
Madde 21	İlkokul	1,43	0,64	5,5	1,33	0,57	4,5	1,41	0,61	5,5
	Ortaöğretim	1,43	0,51	8	1,73	0,90	4	1,56	0,71	7,5
	Toplam	1,43	0,57	7	1,64	0,84	4	1,50	0,67	6,5
Madde 25	İlkokul	1,79	0,80	1	1,33	0,57	4,5	1,71	0,77	2
	Ortaöğretim	1,79	0,89	3,5	2,18	1,16	1	1,96	1,02	2
	Toplam	1,79	0,83	1,5	2,00	1,10	1	1,86	0,92	1
Madde 28	İlkokul	1,07	0,26	8	1,33	0,57	4,5	1,12	0,33	8
	Ortaöğretim	1,57	0,75	7	1,83	0,98	3	1,68	0,85	4
	Toplam	1,32	0,61	8	1,71	0,91	3	1,45	0,73	8
Madde 30	İlkokul	1,71	0,46	2	2,00	0	1	1,76	0,43	1
	Ortaöğretim	1,79	0,57	3,5	1,45	0,52	7	1,64	0,56	5,5
	Toplam	1,75	0,51	3	1,57	0,51	5	1,69	0,51	3

SÇE'nin "Yeteneğine Güvenen Yaklaşım" faktöründe yer alan maddelerin denetim odağı ve çalıştıkları eğitim kademesi değişkenlerine göre istatistiksel bilgileri Tablo 20'de verilmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin toplamı "Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum" maddesini (madde 25) ilk sırada göstermektedirler ($\bar{x}$ = 1,86). Sorun Çözme Envanterinde madde puanlarının yüksek olması yöneticilerin kendilerini o konuda yetersiz gördüğünü ifade ettiğinden, yöneticilerin bu faktörde yer alan maddeler arasında en az katıldıkları ifadenin 25. madde olduğu görülmektedir. Aynı madde dış denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 2,00) 1. sırada, iç denetimli yöneticilerde ($\bar{x}$ = 1,79) 1,5. sıradadır. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesi açısından bakıldığında bu madde her iki kademede de 2. sırada bulunmaktadır.

Yöneticiler "Sorunlarımı çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim" görüşünü (Madde 5) ikinci sırada tercih etmişlerdir ($\bar{x}$ = 1,83). Bu madde dış denetimli yöneticilerde 2. ($\bar{x}$ = 1,93), iç denetimlilerde 1,5. ($\bar{x}$ = 1,79), sıradadır. Ortaöğretimde görev yapan yöneticiler bu maddeyi 1. sırada ($\bar{x}$ = 2,08) tercih ederken, ilkokullarda görev yapanlar 4. sırada ($\bar{x}$ = 1,47) tercih etmektedirler.

Tüm yöneticilerin dikkate alındığı genel değerlendirmede 3. sırada tercih edilen madde "Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar" şeklindeki 30. maddedir. Bu ifade dıştan denetimli yöneticilerde ($\bar{x}$ = 1,57) 5. sırada iken içten denetimli yöneticilerde ($\bar{x}$ = 1,75) 3. sırada bulunmaktadır. İlkokullarda görev yapan yöneticiler söz konusu maddeyi ($\bar{x}$ = 1,76) 1. sırada, ortaöğretimdekiler ise ($\bar{x}$ = 1,64) 5,5. sırada tercih etmişlerdir.

Yöneticiler "Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır"

ifadesini (Madde 28) en düşük ortalama ile ($\bar{x}$ = 1,45) son sırada tercih etmektedirler. Başka bir ifade ile yöneticilerin en çok katıldıkları madde budur. 28. maddeyi dış denetim odaklı yöneticiler ($\bar{x}$ = 1,71) üçüncü sıraya çıkartırken, iç denetimlilerde genel değerlendirmede olduğu gibi son sıradadır ($\bar{x}$ = 1,32). Madde ortaöğretimde görev yapanlarda ($\bar{x}$ = 1,68) 4. ilköğretimde görev yapan yöneticilerde ise yine son sıradadır ($\bar{x}$ = 1,12).

Tablo 21

Faktör I'e Ait Varyans Analizi Sonuçları

	KT	sd	KO	F	p
Kademe	0,69	1	0,69	3,47	0,07
Den. Od.	0,02	1	0,02	0,12	0,72
K * D	0,01	1	0,01	0,05	0,82
Hata	7,62	38	0,20		
Toplam	8,46	41			

Yöneticilerin, yeteneğine güvenen yaklaşım faktörüne (faktör I) ilişkin değerlendirmeleri arasında denetim odağı ve görev yapılan öğretim kademesi değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farkların olup olmadığı iki faktörlü varyans analizi ile araştırılmış ve analiz sonuçları Tablo 21'de verilmiştir. Yöneticilerin faktör I puanları denetim odağına [$F_{(1-38)} = 0.12$, $p>0,05$] ve çalıştıkları öğretim kademesine [$F_{(1-38)} = 3.47$, $p>0,05$] göre farklılık göstermemektedir.

4.2.2.2. Aceleci Yaklaşım Faktörüne (Faktör II) Ait Bulgu ve Yorumlar

Sorun Çözme Envanteri'nin "Aceleci Yaklaşım" faktörüne ait altı madde aşağıda verildiği gibi sıralanmıştır. Bu faktör yöneticilerin sorunlar karşısında ayrıntılı bilgi toplamadan karar verme davranışlarını ölçmeye yöneliktir.

Madde 1. Kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.

Madde 2. Nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.

Madde 4. Genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.

Madde 12. Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem.

Madde 24. Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.

Madde 27. Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışımdaki etmenleri genellikle dikkate almam.

SÇE'nin "Aceleci Yaklaşım" faktöründe yer alan maddelerin yöneticilerin denetim odağı ve çalıştıkları eğitim kademesi değişkenlerine göre istatistiksel bilgileri Tablo 22'de verilmektedir.

Aceleci yaklaşım faktöründe yer alan maddeler içinde "Genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim" ifadesi (madde 4) tüm gruplarda ilk sıradadır. Görev yapılan eğitim kademesine göre ortaöğretimdeki yöneticilerin ($\bar{x}$ = 3,48) puanları ilkokul yöneticilerinden ($\bar{x}$ = 2,63) daha yüksektir. Denetim odağına göre ise, dış denetim odaklıların puanları ($\bar{x}$ = 3,64) iç denetim odaklılardan ($\bar{x}$ = 2,89) büyüktür.

"Kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam" ifadesinin yer aldığı 1. madde genel değerlendirmede ($\bar{x}$ = 2,44), ortaöğretim yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 2,80), ilkokul yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 1,87) ve dış

denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 3,14) 2. sırada tercih edilmiştir. İç denetim odaklı yöneticiler ise ($\bar{x}$ = 2,07) maddeyi 2,5. sırada tercih etmektedir.

Tablo 22
Aceleci Yaklaşım Faktörüne (Faktör II) Ait İstatistiksel Bilgiler

Davranış		İç			Dış			Toplam		
		$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D
Madde 1	İlkokul	1,92	1,18	2	1,67	1,15	3,5	1,87	1,14	2
	Ortaöğretim	2,21	1,25	4,5	3,55	1,69	2	2,80	1,58	2
	Toplam	2,07	1,20	2,5	3,14	1,74	2	2,44	1,48	2
Madde 2	İlkokul	1,69	0,75	3	1,67	1,15	3,5	1,69	0,79	4
	Ortaöğretim	2,39	1,33	3	2,47	1,93	5	2,42	1,58	4
	Toplam	2,05	1,12	4	2,29	1,78	5	2,14	1,37	3,5
Madde 4	İlkokul	2,69	1,18	1	2,33	1,52	1	2,63	1,20	1
	Ortaöğretim	3,07	0,91	1	4,00	1,26	1	3,48	1,15	1
	Toplam	2,89	1,05	1	3,64	1,44	1	3,15	1,23	1
Madde 12	İlkokul	1,64	0,74	4,5	1,33	0,57	5,5	1,59	0,71	5
	Ortaöğretim	2,21	1,12	4,5	2,91	1,44	3	2,52	1,29	3
	Toplam	1,93	0,97	5	2,57	1,45	3	2,14	1,18	3,5
Madde 24	İlkokul	1,64	0,63	4,5	2,00	0	2	1,71	0,58	3
	Ortaöğretim	2,50	1,09	2	2,00	1,18	6	2,28	1,13	6
	Toplam	2,07	0,97	2,5	2,00	1,03	6	2,05	0,98	5
Madde 27	İlkokul	1,50	0,51	6	1,33	0,57	5,5	1,47	0,51	6
	Ortaöğretim	2,07	1,32	6	2,70	1,33	4	2,33	1,34	5
	Toplam	1,79	1,03	6	2,38	1,32	4	1,98	1,15	6

Toplamda en düşük ortalama ile ($\bar{x}$ = 1,98) son sıradaki "Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışımdaki etmenleri genellikle dikkate almam" şeklindeki 27. madde, ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,47) ve iç denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 1,79) 6. sırada, ortaöğretimde görev yapan yöneticilerde ($\bar{x}$ = 2,33) 5. sırada ve dış denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 2,38) 4. sırada yer almaktadır.

Faktör II puanlarının denetim odağı ve görev yapılan eğitim kademesine göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile incelenmiştir. Analizin sonuçları Tablo 23'te verilmektedir.

Tablo 23

Faktör II'ye Ait Varyans Analizi Sonuçları

	KT	sd	KO	F	p
Kademe	9,18	1	9,18	16,60	0,00
Den. Od.	0,76	1	0,76	1,37	0,24
K * D	1,01	1	1,01	1,82	0,18
Hata	21,03	38	0,55		
Toplam	35,97	41			

Aceleci yaklaşım faktörü puanlarının yöneticilerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre değiştiği görülmektedir [$F_{(1-38)}$ = 16.60, $p<0,05$]. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin faktör II ortalaması 1,76 iken, ortaöğretimdekilerin ortalaması 2,84 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin sorunlar karşısında ayrıntılı bilgi toplamadan karar verme davranışını ölçen faktör II puanlarına göre ortaöğretimde görev yapan yöneticiler ilkokullardaki yöneticilere göre karar vermekte daha aceleci davranmakta ve gerekli bilgileri toplamaya daha az zaman ayırmaktadırlar.

Yöneticilerin denetim odağına göre ise faktör II puanları arasında bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-38)}$ = 1,37, $p>0,05$].

4.2.2.3. Çekingen Yaklaşım Faktörüne (Faktör III) Ait Bulgu ve Yorumlar

Sorun Çözme Envanteri'nin "Çekingen Yaklaşım" faktörü aşağıda verilen sekiz maddeden oluşmaktadır. Çekingen yaklaşım faktörü yöneticilerin sorunlar karşısında duygusal açıdan ne derece etkilenerek sorunlara yeterince odaklanamadıklarını ölçmeye yöneliktir.

Madde 3. Gösterdiğim çabalar başarısız olursa sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.

Madde 8. Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim.

Madde 10. Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.

Madde 20. Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem

Madde 23. Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım.

Madde 26. Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.

Madde 29. Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunlarımla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.

Madde 31. Bir sorunla karşılaştığımda, onunla başa çıkabileceğimden pek emin olamam.

Çekingen yaklaşım faktörüne ait, denetim odağı ve görev yapılan kademe ile ilgili istatistikler Tablo 24'de verilmektedir.

Tablo 24

Çekingen Yaklaşım Faktörüne (Faktör III) Ait İstatistiksel Bilgiler

Davranış		İç			Dış			Toplam		
		$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D
Madde 3	İlkokul	1,71	1,13	6	1,33	0,57	7	1,65	1,05	6,5
	Ortaöğretim	2,71	1,13	2	3,09	1,37	1,5	2,88	1,23	1
	Toplam	2,21	1,22	3	2,71	1,43	3,5	2,38	1,30	3
Madde 8	İlkokul	3,31	1,03	1	3,67	0,57	1	3,38	0,95	1
	Ortaöğretim	2,86	1,02	1	2,82	1,16	4,5	2,84	1,06	2
	Toplam	3,07	1,03	1	3,00	1,10	1,5	3,05	1,04	1
Madde 10	İlkokul	2,14	0,66	2	2,67	0,57	2	2,24	0,66	2
	Ortaöğretim	2,50	0,76	3	3,09	0,83	1,5	2,76	0,83	3
	Toplam	2,32	0,72	2	3,00	0,78	1,5	2,55	0,80	2
Madde 20	İlkokul	1,93	1,07	3	1,33	0,57	7	1,82	1,01	4
	Ortaöğretim	2,00	1,03	6	2,64	1,28	7	2,28	1,17	7
	Toplam	1,96	1,03	5	2,36	1,27	7	2,10	1,12	5
Madde 23	İlkokul	1,79	0,57	5	1,67	1,15	4,5	1,76	0,66	5
	Ortaöğretim	1,93	0,99	7	2,73	1,19	6	2,28	1,13	7
	Toplam	1,86	0,80	6	2,50	1,22	5,5	2,07	0,99	6
Madde 26	İlkokul	1,92	0,76	4	1,67	0,57	4,5	1,87	0,71	3
	Ortaöğretim	2,43	1,34	4	2,45	1,21	8	2,44	1,26	5
	Toplam	2,19	1,11	4	2,29	1,13	8	2,22	1,10	4
Madde 29	İlkokul	1,29	0,61	8	1,33	0,57	7	1,29	0,58	8
	Ortaöğretim	2,36	0,92	5	2,82	1,07	4,5	2,56	1,00	4
	Toplam	1,82	0,94	7	2,50	1,16	5,5	2,05	1,05	7
Madde 31	İlkokul	1,57	0,51	7	2,00	0,00	3	1,65	0,49	6,5
	Ortaöğretim	1,79	0,57	8	2,91	1,13	3	2,28	1,02	7
	Toplam	1,68	0,54	8	2,71	1,06	3,5	2,02	0,89	8

Çekingen yaklaşım faktöründe yöneticilerin ortalama puanları madde bazında sıralandığında en yüksek ortalama 8. maddeye aittir ($\bar{x}$ = 3,05). Bu maddede "Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim" ifadesi bulunmaktadır. Aynı madde iç denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 3,07) ve ilkokul yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 3,38) 1. sırada iken, dış denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 3,00) 1,5. sırada, ortaöğretimde görev yapan yöneticilerde ($\bar{x}$ = 2,84) 2. sırada bulunmaktadır.

Tüm yöneticilerde en yüksek ortalamaya sahip ikinci madde ($\bar{x}$ = 2,55) "Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır" şeklinde ifade edilen 10. maddedir. Bu ifade iç denetimli yöneticilerde 2. sırada ($\bar{x}$ = 2,32) tercih edilmiştir. Dış denetimli yöneticiler ise yukarda açıklanan 8. maddeyle birlikte 10. maddeyi birlikte ilk sırada ($\bar{x}$ = 3,00) göstermektedirler. 10. madde ortaöğretim yöneticilerinde 2,76 ortalama ile 3. sırada, ilkokul yöneticilerinde ise 2,24 ortalama ile 2. sıradadır.

Yöneticilerin toplamı "Gösterdiğim çabalar başarısız olursa sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim" şeklindeki 3. maddeyi 2,38 ortalama ile 3. sırada tercih etmektedirler. İç denetimli yöneticiler bu maddeyi 3. sırada ($\bar{x}$ = 2,21), dış denetimli yöneticiler ise 3,5. sırada ($\bar{x}$ = 2,71) tercih etmiş olup bu konudaki değerlendirmeleri birbirine oldukça yakındır. "Gösterdiğim çabalar başarısız olursa sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim" ifadesini ilkokul ve ortaöğretim yöneticilerinin farklı değerlendirdiği izlenimi alınmaktadır. İlkokul yöneticileri bu ifadeyi 1,65 ortalama ile 6,5. sırada tercih ederken, ortaöğretim yöneticileri 2,88 ortalama ile 1. sırada tercih etmişlerdir.

"Bir sorunla karşılaştığımda, onunla başa çıkabileceğimden pek emin olamam" ifadesinin yer aldığı 31. madde, bu faktörde en küçük ortalama değere sahip maddedir ($\bar{x}$ = 2,02). Söz konusu 31. madde denetim odağı değişkenlerine göre değerlendirildiğinde iç denetimlilerde 1,68 ortalama ile 8. sırada, dış

denetimlilerde 2,71 ortalama ile 3,5. sırada bulunmaktadır. Okul türüne göre ise ilkokul yöneticileri 6,5. sırada ($\bar{x}$ = 1,65), ortaöğretim yöneticileri ise 2,28 ortalama ile 7. sırada tercih etmektedirler.

Genel olarak sekizinci madde dışındaki bütün maddelerde dış denetim odaklı yöneticilerin ortalama puanları iç denetim odaklı yöneticilerden yüksek olsa da faktör puanları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25

Faktör III'e Ait Varyans Analizi Sonuçları

	KT	sd	KO	F	p
Kademe	3,05	1	3,05	9,75	0,003
Den. Od.	0,32	1	0,32	1,04	0,31
K * D	0,19	1	0,19	0,62	0,43
Hata	11,9	38	0,31		
Toplam	17,11	41			

Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre faktör III puanlarının değiştiği bulunmuştur [$F_{(1-38)}$ = 9,75, $p<0,05$]. İlkokul yöneticilerinin faktör puanları ortalaması 1,91 iken ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin ortalaması 2,56 dır. Ortaöğretim yöneticilerinin faktör III'teki davranışlarda ilkokul yöneticilerine oranla kendilerini daha yetersiz gördüğü söylenebilir. Denetim odağı değişkenine göre ortaöğretim yöneticilerinin ilkokuldakilere oranla daha dış odaklı bulunduğu hatırlandığında sorunlara karşı kendilerini daha yetersiz görmeleri beklenen bir sonuç olup denetim odağı ölçeğini destekler niteliktedir.

Denetim odağı değişkenine göre faktör III puanlarının toplamı arasında fark olmasa da faktör, madde bazında incelendiğinde "Bir sorunla karşılaştığımda, onunla başa çıkabileceğimden pek emin olamam" (Madde 31) ifadesinde iç ve dış denetimli yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(1-38)} = 7.79$, $p<0,05$]. Söz konusu ifade iç ve dış denetim odaklı yöneticilerin sorunlara bakış açıları arasındaki farkın anlaşılması bakımından önemlidir. Bu maddede iç denetim odaklı yöneticilerin ortalaması 1,68 iken dış denetim odaklı yöneticilerin ortalaması 2,71' dir. Ölçek yöneticilerin sorunlar karşısında kendilerini yetersiz olarak algılama derecesini ölçecek şekilde düzenlendiğinden, dış denetim odaklı yöneticilerin sorunlarla başa çıkabileceklerinden emin olamadıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

4.2.2.4. Tedbirli Yaklaşım Faktörüne (Faktör IV) Ait Bulgu ve Yorumlar

Tedbirli yaklaşım faktörü, yöneticilerin sorunlarla başa çıkmada gereken bilgileri toplamaya yönelik davranışlarını ve sorunu çözebileceklerine olan inançlarını ölçmeye yöneliktir. Tedbirli yaklaşım faktörü aşağıda verilen altı maddeden oluşmaktadır.

Madde 6. Belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım.

Madde 7. Başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.

Madde 9. Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır.

Madde 15. Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden o sorun üzerinde düşünürüm.

Madde 22. Yeni bir durumla karşılaştığımda, çıkabilecek sorunları çözebileceğime inanıyorum.

Madde 32. Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tanı olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.

Tedbirli yaklaşım faktörü ile ilgili istatistikler Tablo 26'da verilmektedir.

Tablo 26

Tedbirli Yaklaşım Faktörüne (Faktör IV) Ait İstatistiksel Bilgiler

Davranış		**İç**			**Dış**			**Toplam**		
		$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D
Madde 6	İlkokul	1,86	1,09	1	3,00	2,00	1	2,06	1,29	1
	Ortaöğretim	2,46	1,26	1	2,18	1,53	2	2,33	1,37	1
	Toplam	2,15	1,19	1	2,36	1,59	1	2,22	1,33	1
Madde 7	İlkokul	1,36	0,49	4	1,00	0,00	6	1,29	0,47	4,5
	Ortaöğretim	1,57	0,85	5	1,45	0,52	4	1,52	0,71	5
	Toplam	1,46	0,69	4,5	1,36	0,49	5,5	1,43	0,63	5
Madde 9	İlkokul	1,71	0,72	2	2,67	0,57	2	1,88	0,78	2
	Ortaöğretim	2,00	0,87	2	1,36	0,50	5	1,72	0,79	3
	Toplam	1,86	0,80	2	1,64	0,74	3	1,79	0,78	2
Madde 15	İlkokul	1,64	0,63	3	1,67	0,57	3	1,65	0,60	3
	Ortaöğretim	1,83	0,93	3	1,27	0,46	6	1,57	0,78	4
	Toplam	1,73	0,77	3	1,36	0,49	5,5	1,60	0,70	4
Madde 22	İlkokul	1,29	0,46	5	1,33	0,57	4,5	1,29	0,47	4,5
	Ortaöğretim	1,64	0,63	4	2,36	1,36	1	1,96	1,06	2
	Toplam	1,46	0,57	4,5	2,14	1,29	2	1,69	0,92	3
Madde 32	İlkokul	1,21	0,42	6	1,33	0,57	4,5	1,24	0,43	6
	Ortaöğretim	1,43	0,64	6	1,55	0,93	3	1,48	0,77	6
	Toplam	1,32	0,54	6	1,50	0,85	4	1,38	0,66	6

"Belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım" (Madde 6) ifadesi genel toplamda ve denetim odağı değişkeni ile okul türü değişkenlerine göre ilk sırada yer almaktadır. 6. maddenin tüm yöneticilerin birlikte değerlendirildiği toplamda ortalaması 2.22, iç denetim odaklı yöneticilerde 2.15, dış denetimlilerde 2.36, ortaöğretimde görev yapan yöneticilerde 2,33 ve ilkokullarda görev yapan yöneticilerde 2,06 dır.

"Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır" maddesi (Madde 9) yöneticiler tarafından 2. sırada tercih edilmiştir ($\bar{x}$ = 1,79). İlkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,88) ile iç denetim odaklı yöneticiler de ($\bar{x}$ = 1,86) bu maddeyi 2. sırada tercih etmektedir. Dış denetim odaklı yöneticiler ($\bar{x}$ = 1,64) ile ortaöğretim yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 1,72) 3. sıradadır.Dış denetim odaklı yöneticiler dışında tüm gruplarda son sırada bulunan 32. madde dış denetim odaklı yöneticilerde 4. sırada değerlendirilmiştir.

Faktörde yer alan altı madde içinde yöneticilerin kendilerini en yeterli gördüğü madde "Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tanı olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır" şeklindeki 32. madde olarak düşünülebilir. Bu maddenin ortalama puanları dış denetimli yöneticilerde 1.50, iç denetim odaklı yöneticilerde 1,32 olup, yöneticilerin görev yaptığı eğitim kademesine göre ilkokul yöneticilerinde 1.24, ortaöğretim yöneticilerinde 1,48 dir.

İç ve dış denetimli yöneticiler ile görev yaptıkları eğitim kademesine göre tedbirli yaklaşım faktör puanları aradaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 27'de verilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda iç denetimli ve dış denetimli yöneticiler arasında faktör IV puanları açısından anlamlı farklara rastlanmamıştır [$F_{(1-38)}$ = 0.006, $p>0,05$]. Faktör IV puanlarının yöneticilerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre de değişmediği görülmektedir [$F_{(1-38)}$ = 0.11, $p>0,05$].

Tablo 27

Faktör IV'e Ait Varyans Analizi Sonuçları

	KT	sd	KO	F	p
Kademe	0,02	1	0,02	0,11	0,74
Den. Od.	0,001	1	0,001	0,006	0,94
K * D	0,85	1	0,85	3,48	0,07
Hata	9,26	38	0,24		
Toplam	10,39	41			

4.3. Yöneticilerin Denetim Odağı Puanları İle Sorun Çözme Envanteri Puanları Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Sorun Çözme Envanteri puanları İle denetim odağı puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi Pearson Korelasyon Katsayısı ile yapılmıştır. Puanlar arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 28'de verilmektedir.

Yöneticilerin Denetim Odağı puanları ile "Sorun Çözme Envanteri" puanları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r = 0,55$, $p < 0,001$). Denetim Odağı puanlarının yüksek olması yöneticinin dış denetim odağına doğru kayması anlamına, "Sorun Çözme Envanteri" puanlarının yükselmesi ise yöneticinin sorunlar karşısında kendisini yetersiz hissetmesi anlamına gelmektedir. Söz konusu pozitif ilişki, dış denetimli yöneticilerin sorunlar karşısında iç denetimlilere oranla kendilerini daha yetersiz olarak algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 28

RİDDOÖ ve SÇE Puanları Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları

	Denetim Odağı Puanları					
	İç		**Dış**		**Toplam**	
	r	p	r	p	R	P
SÇE	-0,26	p>0,05	0,48	p>0,05	0,55**	**p<0,001**
Faktör1	0,24	p>0,05	0,39	p>0,05	0,19	p>0,05
Faktör2	-0,09	p>0,05	0,76**	**p<0,01**	0,57**	**p<0,001**
Faktör3	0,21	p>0,05	0,11	p>0,05	0,34*	**p<0,05**
Faktör4	-0,04	p>0,05	0,54*	**p<0,05**	0,27	p>0,05

Denetim odağı puanları ile SÇE nin aceleci yaklaşım faktörü (faktör2) arasında pozitif yönde, güçlü bir ilişki görülmektedir (r = 0,57 , p<0,001). Aceleci yaklaşım faktörünün puanları, denetim odağı puanlarına paralel olarak artmakta ve bu durum dış denetim odaklı yöneticilerin, sorunlar karşısında iç denetimlilere oranla anlamlı bir şekilde daha plansız ve gerekli bilgileri toplamadan karar verdiklerini göstermektedir.

Denetim odağı puanlarının çekingen yaklaşım faktörü (Faktör3) ile de ilişkili olduğu (r = 0,34 , p<0,05) görülmektedir. Denetim odağı puanları dış denetim odağına doğru kaydıkça yöneticilerin sorunlar karşısında daha çekingen davranışlar sergiledikleri ve duygusal olarak iç denetimli yöneticilere oranla daha fazla etkilendiklerini göstermektedir.

Ayrıca dış denetim odaklı yöneticilerin denetim odağı puanları ile SÇE nin faktörlerinden, faktör2 (aceleci yaklaşım) arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkili görülmektedir (r = 0,76 , p<0,01).

Dış denetimli yöneticilerin denetim odağı puanları yükseldikçe aceleci yaklaşım faktöründe toplanan sorunlar karşısında ayrıntılı bilgi elde etmeden karar verme davranışları artmaktadır. Yine dış denetimli yöneticilerin denetim odağı puanları ile SÇE nin dördüncü faktörü (Tedbirli yaklaşım) arasında bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,54$, $p < 0,05$). Bu durum dış denetim odaklı yöneticilerin bir sorun ile karşılaştıklarında gereken ön çalışmayı diğer gruba oranla daha az yaptıklarını ifade eder.

İç denetim odaklı yöneticilerin, denetim odağı puanları ile SÇE ve faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.4. Sorun Çözme Eğilimleri Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar

Sorun Çözme Eğilimi Envanterinde, yöneticilerin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları çözerken kullandıkları bilgi kaynaklarını hangi sıklıkla tercih ettikleri araştırılmaktadır. Maddeler ortalama puan kullanılarak betimlenmeye çalışılmış olup denetim odağı değişkeni ve eğitim kademesi değişkenine göre madde puanlarında fark olup olmadığı varyans analizi ile bulunmaya çalışılmıştır. Envanterde bulunan sekiz maddeye ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

4.4.1. Okulun Eğitim-Öğretim İşleri İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlar beş maddede toplanmıştır. Bu maddeler şunlardır.

Okulun eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken;

Madde 1: Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim.

Madde 2: Sezgilerime göre davranırım.

Madde 3: İlgililere / Uzmanlara danışırım.

Madde 4: Bilimsel araştırmayı uygularım.

Madde 5: Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim.

Yöneticilerin eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ilişkin betimsel istatistikler ile denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesi değişkenine göre madde bazında varyans analizi sonuçları Tablo 29'da verilmektedir.

Tablo 29

Yöneticilerin Eğitim-Öğretim İşleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,86	1	1,33	1	1,76	1	0,96	0,09	3,03
	Ortaöğretim	1,62	1,5	2,20	5	1,87	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,74	1	2,00	3,5	1,83	1			
Madde 2	İlkokul	3,50	5	4,67	5	3,71	5	18,09	0,005	8,73
	Ortaöğretim	3,00	5	1,89	1,5	2,55	5	**p<0,01**	p>0,05	**p<0,01**
	Toplam	3,26	5	2,58	5	3,05	5			
Madde 3	İlkokul	2,36	3,5	2,00	3,5	2,31	3,5	1,56	0,01	0,90
	Ortaöğretim	1,62	1,5	1,90	3	1,74	1	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,00	3	1,92	2	1,97	3			
Madde 4	İlkokul	2,36	3,5	2,00	3,5	2,31	3,5	0,43	0,23	0,15
	Ortaöğretim	1,93	4	1,89	1,5	1,91	4	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,14	4	1,91	1	2,08	4			
Madde 5	İlkokul	2,14	2	1,50	2	2,06	2	0,06	0,12	2,82
	Ortaöğretim	1,69	3	2,11	4	1,86	2	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,93	2	2,00	3,5	1,95	2			

Yöneticiler okulun eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,83). İç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,74) ve ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,76) genel toplamda olduğu gibi bu maddeyi ilk sırada tercih ederken, ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,87) üçüncü, dış denetim odaklılar ise ($\bar{x}$ = 2,00) beşinci maddeyle birlikte 3,5. sırada tercih etmektedirler.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-36)}$ = 0.09, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-36)}$ = 0.96, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim-öğretim ile ilgili kararlarda yöneticiler, "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,95). Denetim odağına göre dış denetimliler birinci maddeyle birlikte 3,5. sırada ($\bar{x}$ = 2,00) tercih ederken, diğer gruplarda, genel değerlendirmedeki gibi ikinci sıradadır. Ortalaması, iç denetim odaklılarda 1.93, ilkokul yöneticilerinde 2,06 ve ortaöğretim yöneticilerinde 1,86'dır.

Okulun eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-34)}$ = 0.12, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre de yaklaşımlarında bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-34)}$ = 0.06, p>0,05].

Yöneticilerin üçüncü sırada tercih ettikleri "İlgililere / Uzmanlara danışırım" yaklaşımının (Madde 3) aritmetik ortalaması 1,97'dir. İç denetim odaklı yöneticiler bu maddeyi üçüncü sırada ($\bar{x}$ = 2,00), dış denetim odaklı yöneticiler ($\bar{x}$ = 1,92) ikinci sırada göstermektedirler. İlkokullarda görev yapan yöneticiler, söz konusu

maddeyi 2,31 ortalama ile 3,5. sırada, ortaöğretimde görev yapanlar ise 1,74 ortalama ile birinci sırada değerlendirmişlerdir.

"İlgililere / Uzmanlara danışırım" ifadesinin yer aldığı üçüncü maddeyle ilgili yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine [$F_{(1-35)}$ = 0.01, p>0,05] göre ve çalıştıkları eğitim kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(1-35)}$ = 1,56, p>0,05].

Yöneticilerin eğitim-öğretim işleri ile ilgili kararlarda dördüncü sırada tercih ettikleri yaklaşım "Bilimsel araştırmayı uygularım" seçeneğidir ($\bar{x}$ = 2,08). Bu yaklaşım iç denetim odaklı yöneticilerde dördüncü ($\bar{x}$ = 2,14) sırada iken dış denetim odaklı yöneticilerde ilk sırada ($\bar{x}$ = 1,91) tercih edilmiştir. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre ise sıralamada önemli bir fark yoktur. Ortaöğretimde görev yapan yöneticiler maddeyi dördüncü ($\bar{x}$ = 1,91) sırada tercih ederken, ilkokul yöneticileri 2,31 ortalama ile üçüncü madde ile birlikte 3,5. sırada değerlendirmektedir.

Yöneticilerin eğitim-öğretim işleri ile ilgili kararlarda tercih ettikleri dördüncü yaklaşım "Bilimsel araştırmayı uygularım" ifadesi hakkında yönetici değerlendirmeleri denetim odağı değişkenine [$F_{(1-35)}$ = 0.23, p>0,05] göre ve çalıştıkları eğitim kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(1-35)}$ = 0,43, p>0,05].

Eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunlarda yöneticilerin en az tercih ettiği yaklaşım "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) seçeneğidir. Bu madde tüm gruplarda son sırada olup, iç denetim odaklılarda ortalaması 3.26, dış denetim odaklılarda 2,58'dir. İlkokul yöneticilerinde ortalama 3,71 iken ortaöğretimde görev yapanlarda 2,55 olarak hesaplanmıştır.

"Bilimsel araştırmayı uygularım" ifadesi hakkında yönetici değerlendirmeleri denetim odağı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

göstermemektedir [$F_{(1-35)}$ = 0,005, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre ise madde değerlendirmeleri arasında fark olduğu görülmektedir [$F_{(1-35)}$ = 18.09, p<0,01]. Eğitim kademesi ve denetim odağı faktörlerinin ortak etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir [$F_{(1-35)}$ = 8.73, p<0,01].

İlkokul yöneticilerinin ortalaması ($\bar{x}$ = 3,71), ortaöğretimde görev yapanlardan daha yüksektir ($\bar{x}$ = 2,55). Ölçekte, ortalamanın yüksek olması söz konusu davranışın daha az tercih edildiği anlamına gelmektedir. Bu durumda ilkokul yöneticilerinin sorunlar karşısında bilimsel yaklaşımı ortaöğretimdekilere oranla daha az kullandıkları söylenebilir.

Sonuç olarak yöneticilerin eğitim-öğretim işleri ile ilgili kararlarda öncelikle kendi bilgi, deneyim, alışkanlıkları ve değerleri doğrultusun da hareket ettikleri söylenebilir. Yöneticiler daha sonra Örnek (geçmiş) uygulamalardan yararlanmakta olup en az kullandıkları yaklaşım ise sezgilerine göre davranmaktır.

4.4.2. Okulun Öğrenci İşleri İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken kullandığı yaklaşımları saptamak için, eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunlar bölümünde ifade edilen maddeler kullanılmıştır.

Yöneticilerin öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 30'da verilmektedir. Aynı tabloda denetim odağı ve eğitim kademesi değişkenlerine göre varyans analizi sonuçları da aktarılmaktadır.

Tablo 30

Yöneticilerin Öğrenci İşleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,64	1	1,67	2	1,65	1	0,75	0,32	0,42
	Ortaöğretim	2,08	4	1,73	1	1,92	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,85	1	1,71	1	1,80	1			
Madde 2	İlkokul	3,58	5	3,50	5	3,57	5	2,17	0,45	0,26
	Ortaöğretim	3,08	5	2,44	4,5	2,82	5	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,32	5	2,64	5	3,11	5			
Madde 3	İlkokul	2,93	4	2,50	4	2,88	4	5,10	0,08	1,50
	Ortaöğretim	1,62	1	2,11	3	1,82	2	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,30	4	2,18	3	2,26	3,5			
Madde 4	İlkokul	2,29	2	2,00	3	2,25	2	0,63	0,08	0,63
	Ortaöğretim	1,64	2	2,00	2	1,78	1	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,96	2	2,00	2	1,97	2			
Madde 5	İlkokul	2,57	3	1,50	1	2,44	3	0,11	0,41	3,43
	Ortaöğretim	1,92	3	2,44	4,5	2,14	4	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,26	3	2,27	4	2,26	3,5			

Yöneticiler okulun öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,80). İç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,85), dış denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,71) ve ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,65) genel toplamda olduğu gibi bu maddeyi ilk sırada tercih ederken, ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,92) üçüncü sırada tercih etmektedirler.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-37)}$ = 0.32, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim

kademesi [$F_{(1-37)}$ = 0.75, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-37)}$ = 0,42, p>0,05]. Bulgular yöneticilerin öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken bilgi, deneyim, alışkanlıklar ve değerlerinden yararlanma düzeylerinin, denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre değişmediğini göstermektedir.

Öğrenci işleri ile ilgili kararlarda yöneticiler, "Bilimsel araştırmayı uygularım" (Madde 4) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,97). Ortaöğretim yöneticileri dışındaki tüm gruplar bu maddeyi ikinci sırada tercih etmiştir. İç denetimli yöneticilerin ortalaması 1.96, dış denetim odaklı yöneticilerin ortalaması 2,00 ve ilkokul yöneticilerinin 2,25'tir. Ortaöğretim yöneticileri ise 1,78 ortalama ile ilk sırada değerlendirmiştir.

Okulun öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Bilimsel araştırmayı uygularım" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-35)}$ = 0.08, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-35)}$ = 0.63, p>0,05].

Yöneticiler "İlgililere / Uzmanlara danışırım" (Madde 3) yaklaşımı ile "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) yaklaşımını 2,26 ortalamayla 3,5. sırada tercih etmektedir. Üçüncü madde ile ilgili istatistiklerde ortaöğretim yöneticileri 1,82 ortalama ile ikinci sırada, dış denetim odaklılar 2,18 ortalama ile üçüncü sırada, iç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 2,30) ve ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,88) dördüncü sırada tercih etmişlerdir.

Öğrenci işleri ile ilgili sorunlarda yöneticilerin uzmanlara danışma davranışında denetim odağı değişkenine göre [$F_{(1-34)}$ = 0.08, p>0,05] ve denetim odağıyla kurum değişkeninin birlikte [$F_{(1-34)}$ = 1.50, p>0,05] fark oluşturmadığı görülmektedir. Yöneticilerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre ise uzmanlara

danışma davranışında fark bulunmaktadır [$F_{(1-34)}$ = 5.10, p>0,05]. Maddede ilkokul yöneticilerinin ortalama puanı ortaöğretimdekilere göre yüksektir. Bu durum ortaöğretim yöneticilerinin uzmanlara daha sık baş vurduğu anlamına gelmektedir.

"Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) yaklaşımında ise iç denetimliler ile ($\bar{x}$ = 2,26) ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,44) maddeyi üçüncü sırada, dış denetimliler ile ($\bar{x}$ = 2,27) orta okul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,14) dördüncü sırada tercih etmektedirler.

Okulun öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-35)}$ = 0.41, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-35)}$ = 0.11, p>0,05].

Yöneticiler öğrenci işleri ile ilgili sorunlarda son sırada "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) ifadesini tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 3,11). Bütün gruplarda bu madde beşinci sıradadır. Maddenin ortalama puanları iç denetimlilerde 3.32, dış denetimlilerde 2.64, ilkokul yöneticilerinde 3,57 ve ortaöğretim yöneticilerinde 2,82 dir.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-34)}$ = 0.45, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-34)}$ = 2.17, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 0,26, p>0,05].

Yöneticilerin öğrenci işleri ile ilgili sorunlarda da eğitim-öğretim işlerindeki sorunlarda olduğu gibi öncelikle bilgi, deneyim, alışkanlık ve değerleri doğrultusun da hareket ettikleri Daha sonra bilimsel yöntemi izlemeyi tercih eden yöneticilerin en az kullandıkları yaklaşım sezgilerine güvenmektir. Uzmanlara danışma davranışını ise ortaöğretim yöneticilerinin daha sık yaptığı görülmektedir.

4.4.3. Okul Personeli İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin personel ile ilgili sorunları çözerken kullandığı yaklaşımları saptamak için de eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunlar bölümünde ifade edilen maddeler kullanılmıştır. Yöneticilerin personel ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 31'de verilmektedir. Aynı tabloda ilgili maddelerin denetim odağı ve eğitim kademesi değişkenlerine göre varyans analizi sonuçları da verilmiştir.

Tablo 31

Yöneticilerin Personel İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,57	1	1,00	1	1,50	1	1,98	2,18	0,03
	Ortaöğretim	2,08	4	1,55	1	1,83	1	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,81	1	1,46	1	1,70	1			
Madde 2	İlkokul	3,36	5	3,50	5	3,38	5	0,27	0,08	0,02
	Ortaöğretim	3,15	5	3,11	5	3,14	5	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,26	5	3,18	5	3,24	5			
Madde 3	İlkokul	2,71	4	2,00	3	2,63	4	0,41	0,21	1,30
	Ortaöğretim	1,92	2,5	2,22	2	2,05	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,33	4	2,18	2,5	2,29	4			
Madde 4	İlkokul	2,62	3	2,33	4	2,56	3	1,15	0,07	1,15
	Ortaöğretim	1,86	1	2,33	3,5	2,04	2	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,22	3	2,33	4	2,26	3			
Madde 5	İlkokul	2,46	2	1,50	2	2,33	2	0,12	0,42	2,64
	Ortaöğretim	1,92	2,5	2,33	3,5	2,09	4	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,19	2	2,18	2,5	2,19	2			

Yöneticiler okulun personel ile ilgili sorunlarını çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,70). Madde değişkenlere göre de tüm gruplarda ilk sıradadır. Madde ortalamaları iç denetim odaklılarda 1.81, dış denetim odaklılarda 1.46, ilkokul yöneticilerinde 1,50 ve ortaöğretim yöneticilerinde 1,83 tür.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-36)}$ = 2.18, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-36)}$ = 1.98, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Madde puanlarına her iki değişkenin ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-36)}$ = 0.03, p>0,05]. Bulgular yöneticilerin personel ile ilgili sorunları çözerken bilgi, deneyim, alışkanlıklar ve değerlerinden yararlanma düzeylerinin, denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre değişmediğini göstermektedir.

Personel ile ilgili kararlarda yöneticiler, "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 2,19). Ortaöğretim yöneticileri bu maddeyi dördüncü sırada ($\bar{x}$ = 2,09), ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,33) ve iç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 2,19) ikinci sırada, dış denetim odaklılar ise "İlgililere / Uzmanlara danışırım" ifadesiyle birlikte 2,5. sırada tercih etmişlerdir.

Okulun personel ile ilgili sorunlarını çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-33)}$ = 0.42, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-33)}$ = 0.12, p>0,05].

Yöneticiler "Bilimsel araştırmayı uygularım" (Madde 4) yaklaşımını üçüncü sırada tercih etmektedir. Bu maddeyle ilgili istatistiklerde, madde ortaöğretim yöneticilerinde 2,04 ortalama ile ikinci sırada, iç denetim odaklılarda ($\bar{x}$ = 2,22) ve

ilkokul yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 2,56) üçüncü sırada, dış denetim odaklı yöneticilerde ise ($\bar{x}$ = 2,33) dördüncü sırada tercih edilmiştir.

Personel ile ilgili sorunlarda yöneticilerin "Bilimsel araştırmayı uygularım" davranışında denetim odağı değişkenine göre [$F_{(1-35)}$ = 0.07, p>0,05] ve yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre [$F_{(1-35)}$ = 1.15, p>0,05] fark bulunamamıştır.

Toplamda dördüncü sırada tercih edilen ($\bar{x}$ = 2,29) "İlgililere / Uzmanlara danışırım" (Madde 3) yaklaşımında ise iç denetimliler ile ($\bar{x}$ = 2,33) ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,63) maddeyi dördüncü sırada, dış denetimliler ($\bar{x}$ = 2,18) madde 5 ile birlikte 2,5. sırada, ortaöğretim yöneticileri ise ($\bar{x}$ = 2,05) üçüncü sırada tercih etmektedirler.

Okulun personel ile ilgili sorunlarını çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "İlgililere / Uzmanlara danışırım" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-34)}$ = 0.21, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-34)}$ = 0.41, p>0,05].

Yöneticiler, personel ile ilgili sorunlarda son sırada "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) ifadesini tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 3,24). Bütün gruplarda bu madde beşinci sırada olup maddenin ortalama puanları iç denetimlilerde 3.26, dış denetimlilerde 3.18, ilkokul yöneticilerinde 3,38 ve ortaöğretim yöneticilerinde 3,14 dür.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-33)}$ = 0.42, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-33)}$ = 0.12, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-3)}$ = 2.64, p>0,05].

Yöneticilerin personel ile ilgili sorunlarda da eğitim-öğretim işlerindeki sorunlarda olduğu gibi öncelikle bilgi, deneyim, alışkanlık ve değerleri doğrultusun da hareket ettikleri görülmektedir. Daha sonra örnek uygulamaları izlemeyi tercih eden yöneticilerin en az kullandıkları yaklaşım sezgilerine güvenmektir.

4.4.4. Okulun Genel Hizmetleri (temizlik, ısıtma, bakım, onarım, ...) İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin okulun genel hizmetleri ile ilgili sorunları çözerken kullandığı yaklaşımları saptamak için de eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunlar bölümünde ifade edilen maddeler kullanılmıştır. Yöneticilerin genel hizmetler ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 32'de verilmektedir. Aynı tabloda ilgili maddelerin denetim odağı ve eğitim kademesi değişkenlerine göre varyans analizi sonuçları da verilmiştir.

Yöneticiler, okulun genel hizmetleri ile ilgili sorunlarını çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,62). Madde değişkenlere göre de tüm gruplarda ilk sıradadır. Ortalamalar iç denetim odaklılarda 1.64, dış denetim odaklılarda 1.57, ilkokul yöneticilerinde 1,53 ve ortaöğretim yöneticilerinde 1,68'dir.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-38)}$ = 0.01, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-38)}$ = 0.07, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Madde puanlarına her iki değişkenin ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-38)}$ = 0.47, p>0,05]. Bulgular yöneticilerin personel ile ilgili sorunları çözerken bilgi, deneyim, alışkanlıklar ve

değerlerinden yararlanma düzeylerinin, denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre değişmediğini göstermektedir.

Tablo 32

Yöneticilerin Okulun Genel Hizmetleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,50	1	1,67	2	1,53	1	0,07	0,01	0,47
	Ortaöğretim	1,79	3	1,55	1	1,68	1	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,64	1	1,57	1	1,62	1			
Madde 2	İlkokul	3,23	5	4,50	5	3,40	5	5,32	0,75	2,13
	Ortaöğretim	2,77	5	2,44	5	2,64	5	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,00	5	2,82	5	2,95	5			
Madde 3	İlkokul	2,64	4	3,00	4	2,69	4	7,08	0,51	0,04
	Ortaöğretim	1,69	1	1,89	2	1,77	2	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,19	4	2,09	3,5	2,16	4			
Madde 4	İlkokul	2,14	2	2,00	3	2,13	2	0,10	0,06	0,36
	Ortaöğretim	1,77	2	2,11	4	1,91	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,96	2	2,09	3,5	2,00	2			
Madde 5	İlkokul	2,38	3	1,00	1	2,20	3	0,90	1,84	4,43
	Ortaöğretim	1,92	4	2,22	3	2,05	4	p>0,05	p>0,05	**p<0,05**
	Toplam	2,15	3	2,00	2	2,11	3			

Genel hizmetler ile ilgili kararlarda yöneticiler, "Bilimsel araştırmayı uygularım" (Madde 4) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 2,00). İlkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,13) ile iç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,96) maddeyi ikinci sırada tercih ederken, ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,91) üçüncü sırada, dış denetim

odaklı yöneticiler ise "İlgililere / Uzmanlara danışırım" maddesiyle birlikte 2,09 ortalamayla 3,5. sırada tercih etmişlerdir.

Okulun genel hizmetleri ile ilgili sorunlarını çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Bilimsel araştırmayı uygularım" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-34)}$ = 0.75, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında ise fark bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 5.32, p<0,05]. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin ortalaması ortaöğretimdekilerden daha yüksektir. Bu durum ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin bilimsel yaklaşımı daha fazla tercih ettikleri anlamına gelmektedir. Madde puanlarına her iki değişkenin ortak etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 2.13, p>0,05].

Yöneticiler "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) yaklaşımını üçüncü sırada tercih etmektedir ($\bar{x}$ = 2,11). Bu maddeyle ilgili istatistiklerde, madde ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,20) ile iç denetim odaklılarda ($\bar{x}$ = 2,15) üçüncü sırada, ortaöğretim yöneticilerinde 2,05 ortalama ile dördüncü sırada, dış denetim odaklılarda ($\bar{x}$ = 2,22) ikinci sırada tercih edilmiştir.

Genel hizmetler ile ilgili sorunlarda yöneticilerin "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" davranışında denetim odağı değişkenine göre [$F_{(1-33)}$ = 1.84, p>0,05] ve yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre [$F_{(1-33)}$ = 0.90, p>0,05] fark bulunamamıştır. Madde puanlarına her iki değişkenin ortak etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur [$F_{(1-33)}$ = 4.43, p<0,05].

Toplamda dördüncü sırada tercih edilen ($\bar{x}$ = 2,16) "İlgililere / Uzmanlara danışırım" (Madde 3) yaklaşımında ise iç denetimliler ile ($\bar{x}$ = 2,19) ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,69) maddeyi dördüncü sırada, dış denetimliler ($\bar{x}$ = 2,09) madde 4 ile birlikte 3,5. sırada, ortaöğretim yöneticileri ise ($\bar{x}$ = 1,77) ikinci sırada tercih etmektedirler.

Okulun genel hizmetleri ile ilgili sorunlarını çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "İlgililere / Uzmanlara danışırım" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-34)}$ = 0.51, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında ise fark bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 7.08, p<0,05]. Madde puanlarından ortaöğretim yöneticilerinin genel hizmetlerle ilgili sorunlarda uzmanlara ilkokul yöneticilerinden daha fazla başvurdukları anlaşılmaktadır.

Yöneticiler, genel hizmetler ile ilgili sorunlarda son sırada "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) ifadesini tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 2,95). Bütün gruplarda bu madde beşinci sırada olup maddenin ortalama puanları iç denetimlilerde 3.00, dış denetimlilerde 2.82, ilkokul yöneticilerinde 3,40 ve ortaöğretim yöneticilerinde 2,64 tür.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır [$F_{(1-33)}$ = 0.75, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre sorunlar karşısında sezgilerine göre davranma tutumunda fark vardır [$F_{(1-33)}$ = 5.32, p<0,05]. Ortaöğretim yöneticileri sorunlar karşısında sezgilerine daha fazla güvenmektedirler. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-33)}$ = 2.13, p>0,05].

Yöneticilerin genel hizmetler ile ilgili sorunlarda da eğitim-öğretim işlerindeki sorunlarda olduğu gibi öncelikle bilgi, deneyim, alışkanlık ve değerleri doğrultusun da hareket ettikleri görülmektedir. Daha sonra bilimsel yöntemi tercih eden yöneticilerin en az kullandıkları yaklaşım sezgilerine güvenmektir.

4.4.5. Bütçe İle İlgili Sorunlara Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin bütçe ile ilgili sorunları çözerken kullandığı yaklaşımları saptamak için, eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunlar bölümünde ifade edilen maddeler kullanılmıştır. Yöneticilerin bütçe ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 33'de verilmektedir. Aynı tabloda denetim odağı ve eğitim kademesi değişkenlerine göre varyans analizi sonuçları da aktarılmaktadır.

Tablo 33

Yöneticilerin Bütçe İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,54	1	1,00	1,5	1,47	1	2,29	3,17	0,06
	Ortaöğretim	2,15	4	1,44	1	1,86	4	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,85	1	1,36	1	1,70	1			
Madde 2	İlkokul	3,71	5	5,00	5	3,88	5	6,41	0,62	1,80
	Ortaöğretim	3,00	5	2,67	5	2,86	5	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,37	5	3,09	5	3,29	5			
Madde 3	İlkokul	2,57	4	4,00	4	2,75	4	18,48	3,20	3,61
	Ortaöğretim	1,64	3	1,60	2	1,62	1	**p<0,01**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,11	4	2,00	4	2,08	4			
Madde 4	İlkokul	2,21	3	1,67	3	2,12	3	0,13	0,04	1,59
	Ortaöğretim	1,62	1,5	2,00	4	1,77	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,93	3	1,92	3	1,92	3			
Madde 5	İlkokul	2,15	2	1,00	1,5	2,00	2	0,18	1,07	2,94
	Ortaöğretim	1,62	1,5	1,90	3	1,74	2	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,88	2	1,75	2	1,84	2			

Yöneticiler bütçe ile ilgili sorunları çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,70). İç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,85), dış denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,36) ve ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,47) genel toplamda olduğu gibi bu maddeyi ilk sırada tercih ederken, ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,86) dördüncü sırada tercih etmektedirler.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-33)}$ = 3.17, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-33)}$ = 2.29, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-33)}$ = 0.06, p>0,05]. Bulgular yöneticilerin bütçe ile ilgili sorunları çözerken bilgi, deneyim, alışkanlıklar ve değerlerinden yararlanma düzeylerinin, denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre değişmediğini göstermektedir.

Bütçe ile ilgili kararlarda yöneticiler, "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,84). Tüm gruplar bu maddeyi ikinci sırada tercih etmiştir. İç denetimli yöneticilerin ortalaması 1.88, dış denetim odaklı yöneticilerin ortalaması 1.75, ilkokul yöneticilerinin 2,00 ve ortaöğretim yöneticilerinin ortalaması 1,74'tür.

Bütçe ile ilgili sorunları çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-34)}$ = 1.07, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-34)}$ = 0.18, p>0,05].

Yöneticiler "Bilimsel araştırmayı uygularım" (Madde 4) yaklaşımı 1,92 ortalamayla üçüncü sırada tercih etmektedir. Dördüncü maddeyle ilgili istatistiklerde madde tüm gruplarda üçüncü sıradadır. Ortaöğretim yöneticilerinin ortalaması 1.77,

ilkokul yöneticilerinin 2.12, dış denetim odaklıların 1.92 ve iç denetim odaklıların ortalaması 1,93 olarak hesaplanmıştır.

Bütçe ile ilgili sorunlarda yöneticilerin bilimsel yöntemi kullanma davranışında denetim odağı değişkenine göre [$F_{(1-35)}$ = 0.04, p>0,05] ve kurum değişkenine göre [$F_{(1-35)}$ = 0.13, p>0,05] fark olmadığı görülmektedir.

Toplamda dördüncü sırada tercih edilen ($\bar{x}$ = 2,08) "İlgililere / Uzmanlara danışırım" (Madde 3) yaklaşımında ise ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,62) maddeyi ilk sırada tercih ederken diğer gruplar dördüncü sırada değerlendirmektedirler. Ortalamalar ise ilkokul yöneticilerinde 2.75, iç denetimlilerde 2.11 ve dış denetimlilerde 2,00'dır.

Yöneticilerin bütçe ile ilgili sorunlarda, uzmanlara danışma davranışında, çalıştıkları eğitim kademesine göre fark görülmektedir [$F_{(1-36)}$ = 18.48, p<0,05]. Ortalamalardan ortaöğretim yöneticilerinin uzman görüşlerine daha sık başvurduğu sonucu çıkarılabilir. Maddede ifade edilen yönetici davranışı denetim odağına göre değişmemektedir [$F_{(1-36)}$ = 3.20, p>0,05].

Yöneticiler, bütçe ile ilgili sorunlarda son sırada "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) ifadesini tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 3,29). Bütün gruplarda bu madde beşinci sırada olup maddenin ortalama puanları iç denetimlilerde 3.37, dış denetimlilerde 3.09, ilkokul yöneticilerinde 3,88 ve ortaöğretim yöneticilerinde 2,86 dır.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır [$F_{(1-34)}$ = 0.62, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre sorunlar karşısında sezgilerine göre davranma tutumunda fark vardır [$F_{(1-34)}$ = 6.41, p<0,05]. Ortaöğretim yöneticileri sorunlar karşısında sezgilerine daha fazla güvenmektedirler. Her iki değişkenin

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

YÖNETİCİLERDE DENETİM ODAĞININ SORUN ÇÖZME YAKLAŞIMLARINA ETKİLERİ (GAZİMAĞUSA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özcan ERCİN

Lef koşa – 2004

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

YÖNETİCİLERDE DENETİM ODAĞININ SORUN ÇÖZME YAKLAŞIMLARINA ETKİLERİ (GAZİMAĞUSA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özcan ERCİN

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Halil AYTEKİN

Lef koşa – 2004

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne ;

Özcan ERCİN'e ait "Yöneticilerde Denetim Odağının Sorun Çözme Yaklaşımlarına Etkileri" isimli çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....
Prof. Dr. Levent KÖKER

Üye:.....
Doç. Dr. Halil AYTEKİN

Üye:.....
Doç. Dr. Aydın ANKAY

ONAY
Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..20/..5.../2004

Ahmet PEHLİVAN
Enstitü Müdür Yardımcısı

ÖNSÖZ

Yöneticilerin, karşılaştıkları sorunları tanımlayabilmesi ve çözebilmesi için etkili sorun çözme bilgi ve becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Sorunlar karşısında yöneticilerin uygulayabileceği bilimsel sorun çözme ve karar alma yöntemleri geliştirilmiş olsa da bu süreçlere, yöneticilerin kişilik özelliklerinin etkileri bilinmelidir. Bir kişilik özelliği olan denetim odağının yöneticilerin sorunlar karşısındaki tutumları üzerine etkilerinin incelendiği bu araştırma, yönetim etkinliğinin arttırılması gayretlerine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde araştırmanın problem durumu, önemi, amacı, alt problemler, tanımlar, kısaltmalar, sınırlılık ve sayıtlıları, ikinci bölümde kuramsal temelleri ve ilgili araştırmalar, üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, kullanılan veri toplama araçları ve uygulanması, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması, dördüncü bölümde araştırmanın bulgu ve yorumları, beşinci ve son bölümde ise sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

Araştırmanın her aşamasında görüş, eleştiri ve önerilerini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Halil AYTEKİN'e, desteğini ve yardımlarını hep yanımda hissettiğim sevgili dostlarım Hatice ve Murat GÖÇMEN'e ve araştırmanın bütün aşamalarında yaptığı yardım ve desteği için sevgili eşim Semra ERCİN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lefkoşa, Mart 2004 Özcan ERCİN

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI i

ÖNSÖZ ii

İÇİNDEKİLER iii

TABLOLAR LİSTESİ vii

ÖZET ix

ABSTRACT xi

I. BÖLÜM 1

1. GİRİŞ 1

1.1. Problem Durumu 1

1.2. Araştırmanın Amacı 4

1.3. Araştırmanın Önemi 5

1.4. Tanımlar 6

1.5. Sayıltılar 7

1.6. Sınırlılıklar 7

II.BÖLÜM 8

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 8

2.1. Kuramsal Temeller 8

2.1.1. Sorun Çözme 8

2.1.1.1. Sorun Çözme Sürecinin Aşamaları 17

2.1.1.2. Sorun Çözme Sürecinin Özellikleri 20

2.1.2 Denetim Odağı 21

2.1.2.1. İçten Denetimli Kişilerin Özellikleri 24

2.1.2.2. Dıştan Denetimli Kişilerin Özellikleri 25

2.1.2.3. Denetim Odağının Davranışlar Üzerindeki Etkisi 26

2.1.2.3.1. Uyma ve Toplumsal Etkiye Karşı Direnme 26

2.1.2.3.2. Araştırmacılık yada Bilgi Toplama 27

2.1.2.3.3. Neden Arama 27

2.1.2.3.4. Siyasal ve Toplumsal Etkinliklere Katılma..... 28
2.1.2.3.5. Denetim Odağı ve Okul Başarısı..... 28
2.1.2.3.6. Sağlıkla İlgili Davranışlar..... 29
2.2. Sorun Çözme ve Denetim Odağı Konularında Yapılan Araştırmalar..... 29
2.2.1. Sorun Çözme Konusunda Yapılan Araştırmalar..... 30
2.2.2. Denetim Odağı Araştırmaları..... 33
2.2.3. Sorun Çözme ve Denetim Odağı Konusunda Yapılan Araştırmalar..... 39

III.BÖLÜM..... 41
3. YÖNTEM..... 41
3.1. Araştırmanın Modeli..... 41
3.2. Evren ve Örneklem..... 41
3.3. Veri Toplama Araçları..... 44
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu..... 45
3.3.2. Denetim Odağı Ölçeği..... 45
3.3.3. Sorun Çözme Envanteri..... 47
3.3.4. Sorun Çözme Eğilimi Envanteri..... 51
3.4. Verilerin Çözümlenmesi..... 51

IV. BÖLÜM..... 53
4. BULGULAR VE YORUMLAR..... 53
4.1. Denetim Odağına İlişkin Bulgu ve Yorumlar..... 53
4.1.1. Demografik Özelliklere Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 54
4.1.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 55
4.1.1.2. Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 56
4.1.1.3. Yöneticilerin Çalıştıkları Eğitim Kademesi Değişkenine

Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 58
4.1.1.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 60
4.1.1.5. Kıdem Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar..... 61
4.2. Sorun Çözme Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar..... 62
4.2.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Denetim Odağı Değişkenlerine Göre Sorun Çözme Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar 63
4.2.2. Denetim Odağı ve Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenlerine Göre Sorun Çözme Envanterinin Faktörlerine Ait Bulgular ve Yorumlar..... 67
4.2.2.1. Yeteneğine Güvenen Yaklaşım Faktörüne (Faktör 1) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 67
4.2.2.2. Aceleci Yaklaşım Faktörüne (Faktör I1) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 71
4.2.2.3. Çekingen Yaklaşım Faktörüne (Faktör II1) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 74
4.2.2.4. Tedbirli Yaklaşım Faktörüne (Faktör IV) Ait Bulgu ve Yorumlar..... 78
4.3. Yöneticilerin Denetim Odağı Puanları İle Sorun Çözme Envanteri Puanları Arasındaki İlişki..... 81
4.4. Sorun Çözme Eğilimleri Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar..... 83
4.4.1. Okulun Eğitim-Öğretim İşleri İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 83
4.4.2. Okulun Öğrenci İşleri İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 87
4.4.3. Okul Personeli İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 91
4.4.4. Okulun Genel Hizmetleri (temizlik, ısıtma, bakım, onarım, ...) İle İlgili Bulgu ve Yorumlar..... 94
4.4.5. Bütçe İle İlgili Sorunlara Ait Bulgu ve Yorumlar..... 98
4.4.6. İşyerindeki Kişisel Sorunlara Ait Bulgu ve Yorumlar..... 101
4.4.7. Yöneticilere Göre Sorunların Önem Sırasına Ait Bulgular..... 104

4.4.8. Sorun Çözerken Genelde Karşılaşılan Engellere Ait Bulgu ve Yorumlar..... 107

V. BÖLÜM..... 111

5. SONUÇ VE ÖNERİLER..... 111

5.1. Sonuçlar..... 111

5.2. Öneriler..... 114

KAYNAKÇA..... 116

EKLER..... 122

Ek I : Anketin Evrenini Oluşturan Okulların Listesi..... 123

Ek II : Anket Formu..... 124

Ek III : K.K.T.C. M.E.K.B. Anket Formu Uygulama İzni..... 130

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Çalışma Evreni.....42
Tablo 2: Çalışma Evrenini Oluşturan Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri.....43
Tablo 3: Denetim Odağı Ölçeği Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....47
Tablo 4: Sorun Çözme Envanteri Faktör Analizi Ve Madde Analizi Sonuçları.....50
Tablo 5: Yöneticilerin Denetim Odağı Ölçeği Puanlarına Ait İstatistikler 53
Tablo 6: Yöneticilerin Denetim Odağı Puanlarına Göre Dağılımı.....54
Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....55
Tablo 8: Denetim Odağı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları..56
Tablo 9: Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....57
Tablo 10: Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....58
Tablo 11: Denetim Odağı Puanlarının, Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....59
Tablo 12: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....60
Tablo 13: Kıdem Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler.....62
Tablo 14: Denetim Odağına Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu.....63
Tablo 15: Cinsiyet Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu.....64
Tablo 16: Yaş Grubu Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve Varyans Analizi Sonuçları.....64
Tablo 17: Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu.....65
Tablo 18 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve Varyans Analizi Sonucu.....65
Tablo 19 : Kıdem Değişkenine Göre SÇE ile İlgili Bilgiler ve Varyans Analizi Sonuçları.....66
Tablo 20 : Yeteneğine Güvenen Yaklaşım Faktörüne (Faktör 1) Ait İstatistiksel Bilgiler.....68
Tablo 21 : Faktör I'e Ait Varyans Analizi Sonuçları.....70

Tablo 22 : Aceleci Yaklaşım Faktörüne (Faktör II) Ait İstatistiksel Bilgiler.....72
Tablo 23 : Faktör II'ye Ait Varyans Analizi Sonuçları.....73
Tablo 24 : Çekingen Yaklaşım Faktörüne (Faktör III) Ait İstatistiksel Bilgiler....75
Tablo 25 : Faktör III'e Ait Varyans Analizi Sonuçları.....77
Tablo 26 : Tedbirli Yaklaşım Faktörüne (Faktör IV) Ait İstatistiksel Bilgiler.....79
Tablo 27 : Faktör IV'e Ait Varyans Analizi Sonuçları.....81
Tablo 28 : RİDDOÖ ve SÇE Puanları Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları.....82
Tablo 29 : Yöneticilerin Eğitim-Öğretim İşleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....84
Tablo 30 : Yöneticilerin Öğrenci İşleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....88
Tablo 31 : Yöneticilerin Personel İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....91
Tablo 32 : Yöneticilerin Okulun Genel Hizmetleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....95
Tablo 33 : Yöneticilerin Bütçe İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....98
Tablo 34 : Yöneticilerin İşyerinde Kişisel Sorunlarını Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....102
Tablo 35 : Yöneticilere Göre Sorunların Önem Sırasına Ait Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....105
Tablo 36 : Yöneticilerin Sorunları Çözerken Genelde Karşılaştıkları Engellere Ait Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları.....108
Şekil 1 : Problem Çözme Süreci.....16

ÖZET

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engelleri ortadan kaldırmak için karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişi yöneticidir. Sorun çözme ve karar verme süreç olarak bilimsel yönteme dayanır. Günlük hayatta kullanılan yargılama süreci düzenli olarak incelenmiş ve bilimsel yöntemlere dönüştürülmüştür. Her ne kadar bireylerin yargılama süreçleri örnek alınarak, bilimsel karar alma yöntemleri geliştirilmiş ise de, kişisel farklılıkların bu karar alma süreçlerinde ne kadar etkili olduğu araştırılması gereken bir konudur.

Araştırmanın amacı, bir kişilik özelliği olarak denetim odağının, yöneticilerin sorun çözme yaklaşımları üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

Araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Örneklemini 2003-2004 öğretim yılında Gazimağusa merkezinde yer alan toplam 16 okulda görev yapan 45 yönetici oluşturmaktadır. Yöneticilere Denetim Odağı Ölçeği, Sorun Çözme Envanteri ve Sorun Çözme Eğilimi Envanteri uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama ve yüzde değerleri, bağımsız gruplar arası 't' testi, tek faktörlü ve iki faktörlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Denetim Odağı ve Sorun Çözme Envanteri puanları arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiş olup istatistiksel çözümlemelerde "SPSS 11.0" paket programı kullanılmıştır.

Bulgular kadın yöneticilerin iç, erkek yöneticilerin dış denetimli olduğunu göstermektedir. İlkokul yöneticileri ise ortaöğretim yöneticilerine oranla daha iç denetimlidirler. Sorunlar karşısında dış denetim odaklı yöneticiler, iç denetim odaklı yöneticilere oranla kendilerini daha yetersiz görmektedir. Yöneticiler sorunlar karşısında ağırlıklı olarak "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" yaklaşımını benimserken, sorunları çözmeye en acil

olandan başlamayı tercih etmektedirler. Sorun çözümünde karşılaştıkları en büyük engel olarak iç denetim odaklı yöneticiler, sorunu çözecek verilerin yetersizliğini tercih ederken dış denetim odaklı yöneticiler ise başvuracakları uzmanların olmaması tercihini yapmaktadır.

ABSTRACT

The person who eliminates the obstacles which stops, slows down, deviate an organization from realizing its aims, looks for solutions, and solves the problems is called director. The period of solving problems and taking decisions is based on the scientific method. The judging period used in daily life has been observed regularly and transformed to scientific methods. Even though the methods of taking scientifis decisions have been developed regarding the exampla of individual judgement periods, the effect of individual differences in this decision taking period is a subject which must be searched.

The aim of a research is determining the effects of control mechanism as a personality trait on the problem-solving ways of a director.

The research is a descriptive work in scanning model. In the academic year of 2003-2004 45 directors who work at 16 schools at Famagusta center constitutes the sampling unit. Monitoring Focus Measure, Problem-Solving Invantory and Problem-Solving Tendecy Invantory have been applied to the directors.

In the analysis of datas, aritmetic avarage and percentage values, t test among the independent groups, an done or double functioned-variation analysis (ANOVA) have been applied. The relation between Monitoring Focus and Problem-Solving Invantory grades was observed with Pearson correlation coefficient and in statistical analysis "SPSS 11.0" package programme was used.

Findins have shown that the female directors are iner and male directors are outer controlled-mechanism see themselves less effective than the inner control mechanism directors in the face of problems. Mostly directors prefer "My knowledge, experience, habits values, and If I were…" based atitudes when they face a problem. However, they prefer to start solving problems from the most urgent one. In solving a problem the inner control mechanism directors prefer the insufficency of

analysis while the outer control mechanism directors prefer the lack of experts to who they can apply.

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın önemi, amacı, alt problemler, tanımlar, kısaltmalar, sınırlılık ve sayıltılarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı örgütü amaca ulaştırma derecesi ile ölçülebilir. Yönetsel etkinlik de denilen işletmenin amaca ulaşabilme derecesinin arttırılabilmesinin temel koşulu ise, insangücü etmenini, amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi verim alabilmeyi gerektirir (Eren, 1996:37).

Giderek karmaşıklaşan ve sorunları çeşitlenen örgütün, amaca ulaşma derecesini yükseltmek için karşılaşılan tüm sorunları çözmek, yönetimin görevidir. Bir anlamda sorunların çözümü için karar alma mekanizması olan yönetimi şekillendiren yine sorunların kendisidir. İnsan için olduğu kadar örgüt için de yaşadığı sürece sorunlarla karşılaşması doğaldır. Sorunların sürekliliği, sorunları çözecek yönetime ihtiyacı da sürekli kılar. Toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen okul da bir örgüt olarak çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bu sebeple okul yönetiminin kapsamını okulda karşılaşılan sorunlar belirlemektedir. Okulda karşılaşılan sorunların saptanması, yönetimin hangi konulara odaklanması gerektiğini belirler. Okul yönetimi denince, eğitim programının

yönetimi,(öğretim yılının planlanması, eğitim programının kapsamı, eğitim programının uygulanması), öğrenci hizmetlerinin yönetimi (öğrenci özlük işleri, öğrencinin sorunlarını çözmeye yardım), işgören hizmetlerinin yönetimi (eğitim işgörenleri, eğitim işgöreninin atanması, ödeme, sağlık hizmetleri, disiplin, yetiştirme), genel hizmetlerin yönetimi (eğitim yerleri, eğitime yardımcı yerler, işletme) ve eğitim bütçesinin yönetimi (bütçe ve etkenleri, bütçenin işlevi, gelirler, giderler) ile ilgili sorunlar akla gelmektedir (Başaran, 1989:81-173).

Örgüt açısından sorun, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engellerdir. Yönetim bu engelleri kaldırmaya çalıştığında sorun çözme sürecine girer (Başaran, 1989:29).

Yönetimde karar sürecinin alanı, sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Yöneticiyi diğerlerinden ayıran, ona statü sağlayan, onun hiyerarşideki yerini belirleyen eylemleridir, yani kararlarıdır (Açıkalın, 1994:51).

Yönetimde birbirinin yerine kullanılan sorun çözme ve karar verme süreç olarak bilimsel yönteme dayanır. İnsanların yargılama sürecinde kullandığı basamaklar benzerlikler gösterir. Günlük hayatta kullanılan yargılama süreci düzenli olarak incelenmiş ve bilimsel yöntemlere dönüştürülmüştür. Karar alma, dolayısıyla yönetim insanın yargılamasını temel olarak almıştır. Her ne kadar bireylerin yargılama süreçleri örnek alınarak, bilimsel karar alma yöntemleri geliştirilmiş ise de, kişisel farklılıkların bu karar alma süreçlerinde ne kadar etkili olduğu araştırılması gereken bir konudur.

Sungur (1992:130), yöneticinin sorun çözmedeki başarısının, sorunun özelliklerinden çok, kişisel özelliklerine bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Sorun çözme sürecinde seçilen alternatif, örgütün koşulları, yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimleri bakımından en uygun olanıdır. Dolayısıyla sorun çözmede yöneticinin yeterliliği çok önemlidir (Eren, 1996:129).

Yöneticinin, karşılaştığı sorunları tanımlayabilmesi ve çözebilmesi için etkili sorun çözme bilgi ve becerilerine sahip olması gerekmektedir. Ancak bu süreçlerde yöneticilerin kişilik özelliklerinin etkileri de bilinmelidir. Bu bağlamda bir kişilik boyutu olarak değerlendirilen denetim odağı, yöneticilerin sorunları çözmesinde ne derece etkili olmaktadır? Sorusu yönetimin kalitesini arttırma çabaları çerçevesinde cevaplandırılması gereken sorulardan biridir.

Denetim odağına göre, bireyler iç ve dış denetimli olarak iki gruba ayrılır. İçten denetimli bireyler iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları, kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları olarak algılama eğiliminde olmasına rağmen dıştan denetimli bireyler kendilerini etkileyen olayları şans, kader, talih ve güçlü başkaları gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılama eğilimindedirler (Dönmez, 1994:180).

Yönetim faaliyetlerinde yöneticinin, sorunları çözerken kendisinin ya da kendisi dışındaki güçlerin etkili olduğu inancı karar alma süreçlerine etkisi açısından dikkate alınması gereken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar, dıştan denetimli kişilerin kendilerini tanımada yetersiz, başkalarına daha az güvenen, daha düşük beklenti düzeyine sahip olduklarını; içten denetimli kişilerin ise daha iyi sorun çözme becerilerinin olduğunu, daha fazla sorumluluk aldıklarını, uyumlu, aktif, girişimci ve amaçlarına ulaşmada daha etkili olduklarını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede sorun çözmede denetim odağının etkisi incelenmesi gereken bir husustur.

Denetim odağı, bir kişilik özelliği olarak pek çok araştırmaya konu olmuştur. Dıştan denetimli kişiler, içten denetimli kişilere göre daha fazla bilgi, daha fazla informal bağlantılar istemekte ve yeni programları daha az desteklemektedirler (Dönmez, 1983:39).

Bu araştırmada bir kişilik özelliği olarak yöneticilerin denetim odağı ve sorun çözme davranışları arasındaki ilişki incelenmiş, eğitim yöneticilerinin sorun çözme eğilimlerinin saptanmasına çalışılmış ve yöneticilerin bu konudaki değerlendirmelerinin neler olduğu belirlenmeye gayret edilmiştir. Burada şu noktayı vurgulamakta yarar vardır. Araştırmanın amacı yönetici modelini belirlemek değildir. Bireylerin toplumsallaşma sürecinde kişisel farklılıkları vardır. Çünkü aldıkları eğitim, yetiştikleri yerleşim birimi, biyolojik, örgütsel niteliklerinden dolayı farklı yönetsel eğilimleri olabilir.

Farklı kişilik özelliklerine sahip olan yöneticilerin, bu özelliklerinin sorun çözme sürecine etkilerinin araştırılması çabaları çerçevesinde, denetim odağı ile sorun çözme yaklaşımları arasında nasıl bir ilişki vardır? Sorusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı yöneticilerin denetim odakları ve sorun çözme yaklaşımları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Araştırma kapsamındaki okul yöneticileri, içten denetimli midir? Dıştan denetimli midir?

2. Araştırma kapsamındaki okul yöneticileri;

- Cinsiyet
- Yaş
- Çalıştığı kurum
- Eğitim durumu
- Kıdem değişkenlerine göre, içten denetimli midir? Dıştan denetimli midir?

3. Örneklemi oluşturan okul yöneticilerinin, denetim odağı değişkenine ve demografik özelliklerine göre Sorun Çözme Envanterinin tümüne ait davranışları gerçekleştirme seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar var mıdır?

4. Araştırma kapsamına giren okul yöneticileri, denetim odağı ve çalıştıkları eğitim kademesi değişkenlerine göre Sorun Çözme Envanterinin yeteneğine güvenen yaklaşım, aceleci yaklaşım, çekingen yaklaşım ve tedbirli yaklaşım faktörlerine ilişkin davranışları ne sıklıkla yapmaktadırlar?

5. Araştırma kapsamındaki okul yöneticileri, denetim odağı ve çalıştıkları eğitim kademesi değişkenlerine göre Sorun Çözme Eğilimi Envanterinin;

- Eğitim- öğretim işleriyle ilgili sorunları çözme.
- Öğrenci işleriyle ilgili sorunları çözme.
- Personel işleriyle ilgili sorunları çözme.
- Genel hizmetlerle ilgili sorunları çözme.
- Bütçe ile ilgili sorunları çözme.
- Kişisel sorunları çözme.
- Sorun çözme tercihleri.
- Sorun çözmede karşılaşılan engeller.

Boyutlarına ilişkin davranışları ne sıklıkla yapmaktadırlar?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi yönetsel etkinlik ile ifade edilir. Yönetsel etkinliğin arttırılması örgütün verimi için gereklidir. Örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen sorunlar, yönetimin varlık sebebi olarak görülür.

Yönetim; sorun çözme süreci yada karar makamında olanların aldıkları kararları uygulatma süreci olarak tanımlanabilir. Birinci tanımdaki sorun çözme sürecinin yerine ikinci tanımda karar alma süreci geçer. Esasen bu iki kavram aynı sürece verilen değişik isimleri ifade eder. Yönetim sorun çözme süreci olarak tanımlandığında karar alma bu sürecin bir aşaması olmaktadır. Yönetim; aldığı kararları uygulatma süreci olarak tanımlandığında sorun çözme karar alma olarak isim değiştirmektedir. Yönetime bu iki yöntemden hangisi açısından bakılırsa bakılsın her iki yöntem de süreç olarak aynıdır ve yönetim bilimsel bir süreçtir (Başaran, 1993:30).

Yönetsel etkinliğin arttırılması için bir çok değişkenin bu süreç üzerine etkileri araştırılmıştır. Yöneticilerin kişilik özellikleri de bu değişkenlerdendir. Bir kişilik özelliği olarak denetim odağının sorun çözme süreci üzerine etkileri bu bağlamda incelenmesi gereken konulardandır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde eğitim yönetimi alanında bu konuda yapılmış bir araştırmaya rastlanmamış olması konunun önemini arttırmaktadır. Bu açıdan araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yönetim etkinliğini arttırma gayretlerine katkıda bulunabilir. Ayrıca bu araştırma, dıştan denetimli olma eğilimi olumsuz, içten denetimli olma eğilimi olumlu bir kişilik özelliği olarak kabul edilir ise, eğitim yöneticilerinde olumlu kişilik özelliklerinin geliştirilmesi ve yöneticilere sahip olmaları gereken bazı niteliklerin kazandırılması çalışmalarına katkı yapabilir.

1.4. Tanımlar

Araştırmanın temel kavramlarının tanımları şöyledir:

Sorun Çözme: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir ve örgüt yönetimi bu engeli kaldırmak için sorun çözme sürecini başlatır (Başaran, 1993:29).

Denetim Odağı: kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları ya da şans, kader, talih ve güçlü başkaları gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimidir (Dönmez, 1994:180).

Yönetici: Araştırma kapsamında yer alan okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

1.5. Sayıltılar

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin sorun çözme davranışları ile denetim odakları, ankete verdikleri yanıtlar yoluyla saptanabilir.
- Yöneticiler anket sorularını içtenlikle ve yansız bir şekilde yanıtlamışlardır.

1.6. Sınırlılıklar

- Bu araştırma, 2003-2004 öğretim yılında, Gazimağusa merkezinde görev yapan okul yöneticileri,
- Okul yöneticilerinin, denetim odaklarının ve sorun çözme davranışlarının belirlenmesi ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal temellerine ve ilgili alanyazın taraması sonucu ulaşılan araştırmaların, özetlerine yer verilmektedir.

2.1. KURAMSAL TEMELLER

Sorun çözme ve denetim odağı araştırmanın iki temel kavramını oluşturmaktadır. Bu iki kavrama ait kuramsal temeller ayrı başlıklar altında aşağıda verilmektedir.

2.1.1. Sorun Çözme

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sorun, 1."Araştırılıp öğrenilmesi, düşünülüp çözülmesi, bir sonuca bağlanması gereken durum, mesele, problem" 2. "Sıkıntı veren durum, dert." şeklinde tanımlanmaktadır.

Sorun sözcüğü Grekçe "Problema" sözcüğünden gelmektedir. Bu sözcük ise "Proballo" (öne çıkan engel) sözcüğünden türetilmiştir.

Sorun kavramı, farklı akademik alanlarda değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Cüceloğlu (1991:219-220) sorunu, "bireyin varmak istediği bir amaca ulaşmasına ket vuran engel" olarak ifade eder.

Başka bir tanımda sorun, "insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey" şeklinde açıklanmıştır (Gelbal, 1991:167).

Morgan (1980:149) ise sorunu, "bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumu" olarak tanımlar.

Örgütler de insanlar gibi hayatları boyunca sorunlarla karşılaşır. Örgüt açısından sorun, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir (Başaran, 1993: 29).

Sorunlar süreklidir. Hayatımız boyunca her zaman karşımıza çıkar. Ancak karşılaştığımız bütün sorunlar aynı özellikleri taşımaz. Yeni sorunları çözmek için yeni çözüm yolları geliştirebilmek gerekir. Sorunlar uzun veya kısa sureli, basit veya karmaşık olabilir. Duygusal, bedensel, ekonomik, vb. sorunlar vardır ve sorunların çözümü sorunun türüne ve karmaşıklığına göre farklılaşır. Çözümleri arasındaki ortak nokta, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaya çalışmaktır (Cüceloğlu, 1991:219-220).

Kaya' ya (1991:94) göre, zihinsel bir süreç olan sorun çözme , bir eyleme yol açan, çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir ve yönetimsel kararlar aşağıdaki özelliklere sahiptir.

- Yönetimsel kararlar, kollektif kararlardır.
- Yönetimsel kararların sonucu, örgütteki tüm öğeleri, örgütü ve toplumu etkiler.
- Yönetimsel kararlar, başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden kararı veren kişi ve öğelere bir riski vardır.

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 - LEFKOŞA

- Sorun çözme sürecinde, sorun çözücünün eğitimsel, mesleki ve kültürel nitelikleri etkilidir.

Sungur (1992:132) eğitimi yönetmenin, yönetimin karşılaştığı çeşitli sorunları çözmesi olduğunu ifade eder.

Bursalıoğlu (1982:116) ise, sorun çözmeyi yönetimin kalbi ve zihinsel bir süreç olarak görmektedir.

Başaran'a (1993:29) göre, insan açısından sorun, insanın gereksinmelerini doyurmasını durduran engeldir. İnsanın bu engeli kaldırma çabasına sorun çözme süreci denir. Örgüt açısından sorun ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir ve örgüt yönetimi bu engeli kaldırmak için sorun çözme sürecini başlatır.

Başaran (1993:30), bir sorunu çözmedeki üç durumu şöyle açıklamaktadır:

1. Sorunlu olan şimdiki durumdur,
2. Ulaşılacak durumdur,
3. Değişme, diğer bir deyişle sorunlu durumdan sorunsuz duruma geçme süreci sorun çözme sürecidir.

Sonuç olarak, gerek kişisel gerek örgütsel anlamda sorun, amaca ulaşmada karşılaşılan bir engel/güçlük olarak tanımlanabilir. Karşılaşılan güçlüklerin ortadan kaldırılmaya ve belirsizliklerin giderilmeye çalışılması ise, sorunun çözümü olarak ifade edilebilir.

İnsanın yaşamı boyunca sorunları sürekli olduğu gibi örgütün sorunları da bitmez. Toplumun eğitim gereksinmesini karşılayan bir kurum olarak okulun işleyişi süresince sorunlarla karşılaşılması doğaldır ve bu sorunlar çözülmeden okulun amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmesi mümkün olmaz.

Yönetimin varoluş nedeni, örgütün tüm sorunlarını çözerek onu yaşatmaktır. Örgüt yöneticileri sorun çözmede ne kadar güçlü ve yeterli ise örgütün yaşaması da o denli uzun ve etkili olacaktır (Başaran, 1982:99).

Genel olarak karar verme ve sorun çözme süreçleri için kullanılan modeller, John Dewey'in 1910'dan beri kullanılan modelinin az çok değiştirilmiş biçimleridir. Bu sürecin en kısa anlatımı; sorunun tanımlanması, seçenek aranması ve uygulama adları verilen üç aşamalı olanıdır, ancak bu aşamalar dokuza kadar da çıkabilir (Başaran, 1993:29-30).

Bireyler sürekli olarak karşılaştıkları sorunları çözme çabası içindedirler. Bu gayret belli kararların alınmasını gerektirir. Karar alabilmek için ise bilgiye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla sorunlara doğru çözümlerin bulunabilmesi, doğru kararların alınması ile mümkündür. Doğru kararlar ise doğru bilgilerin elde edilmesiyle alınır.

Bireylerin sorun çözme davranışları kullandıkları bilgileri hangi kaynaktan aldıkları ile ilgilidir. Bu kaynaklar genellikle önceki uygulamalar, otorite figürleri, kişinin kendi deneyimleri ve bilimdir. Hangi kaynağın ağırlıklı olarak kullanıldığı ise bireysel özelliklere göre değişmektedir (Karasar, 1991: 5).

Bazı insanlar sorunun çözümünü eski uygulamalarda arar. Karar verirken emsal arama eğilimindedirler. Beklentileri, geçmiş uygulamalardan daha yüksek olmayan biri için bu yol kolay ve tehlikesizdir. Ancak toplumların hızla değiştiği dikkate alındığında bu tutumun pek çok durumda yetersiz kalacağı görülür.

İkinci bilgi kaynağı ise otorite figürüdür. Belli konularda karar verme yetisi yada yeterliği olduğu düşünülen kişi yada kuruma otorite figürü denir. Uzmanlık, yaşlılık, kuvvetlilik, yönetsel hiyerarşi, din duygusu gibi inançlar belli kişi yada kurumların otorite figürü olarak kabul edilmesini sağlayabilir. Sorunların çözümünde otorite figürünün koyduğu kural, görüş ve öneriler doğru kabul edilir. Zaman zaman bu durum olumlu sonuçlar verse de her alanda pek çok otorite figürü bulmak

mümkündür. Bu figürler birbiriyle çelişen görüşler ifade ettiklerinde hangisinin görüşünün doğru olduğuna karar vermenin güvenli yolu bilinmemektedir.

Bir başka bilgi kaynağı ise kişisel deneyimlerdir. Bu yaklaşımda birey kendi düşünce, gözlem ve deneyimlerinden yola çıkarak karar verir. Ancak bireysel yaşantılar sınırlı olduğundan yeterli olmayabilir. Ayrıca hemen hemen her konuda farklı fikirler olabilmektedir. Bu durumda birey kendisini otorite olarak algılar. Bu yaklaşım sistemli bir hale getirildiğinde tümevarım yöntemine benzer. Yinede bu yöntem bireylerin gördükleri ve kestirebildikleri ile sınırlı kalır ve bireyin değer yargılarını da kapsadığından yanıltıcı olabilir.

Diğer bir bilgi kaynağı da bilimdir. Bilime dayalı sorun çözmenin belirgin özelliği çözümün genel, geçerli ve güvenilir verilere dayalı olmasıdır. Temel kaynak tüm insanların ürünü olan bilimdir. Bilgi belirli ölçütlere göre, gözlenebilir verilerden elde edilir. Bu durumda çözüm önerisinin kimden geldiği değil bilimsel olarak temellendirilip temellendirilmediği önemlidir.

Yönetimde birbirinin yerine kullanılan sorun çözme ile karar verme, süreç olarak bilimsel yönteme dayalıdır. Bilimsel yöntem, insan zihninin, bir güçlük karşısındaki doğal tepkilerinden kaynaklanır (Karasar, 1991:16).

Yönetim; sorun çözme süreci yada karar makamında olanların aldıkları kararları uygulatma süreci olarak tanımlanabilir. Birinci tanımdaki sorun çözme sürecinin yerine ikinci tanımda karar alma süreci geçer. Esasen bu iki kavram aynı sürece verilen değişik isimleri ifade eder. Yönetim sorun çözme süreci olarak tanımlandığında karar alma bu sürecin bir aşaması olmaktadır. Yönetim; aldığı kararları uygulatma süreci olarak tanımlandığında sorun çözme karar alma olarak isim değiştirmektedir. Yönetime bu iki yöntemden hangisi açısından bakılırsa bakılsın her iki yöntem de süreç olarak aynıdır ve yönetim bilimsel bir süreçtir (Başaran,1993:30).

Karasar (1991:14)'a göre bilimsel yöntemin aşamaları şunlardır:

- Güçlüğün sezilmesi,
- Problemin tanımlanması,
- Çözümün tahmin edilmesi,
- Gözlenebilir doğrulayıcıların belirlenmesi,
- Deneme ve değerlendirmelerin yapılması,
- Raporlaştırma.

Bursalıoğlu (1982:116)'na göre karar verme sürecinin aşamaları şöyledir:

- Problemin anlaşılması,
- Probleme ilişkin informasyon toplanması,
- İnformasyonun çözümlenmesi ve raporlaştırılması,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- En iyi seçeneğin bulunması,
- Uygulama ve değerlendirme.

Aydın (1998:128), Griffiths'in karar vermeyi, yönetimin temel süreci olarak algıladığını ve bu anlayışta karar vermenin aşağıdaki aşamalardan oluştuğunu aktarmaktadır.

- Problemin tanınması, tanımlanması ve sınırlandırılması,
- Problemin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Çözümlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin ya da standartların saptanması,
- Bilginin toplanması,
- Tercih edilen çözümün ya da çözümlerin formüle edilmesi ve seçilmesi, önceden test edilmesi,
- Tercih edilen çözümün uygulamaya konulması,
- Çözümün programlanması

- Programdaki etkinliklerin kontrol edilmesi,
- Sonucun ve sürecin değerlendirilmesi

Karar verme sürecinde, bir başka yaklaşımda öncelikle problemin ortaya konularak, yapılması gereken sonraki adımın gerekli bilgilerin toplanması olduğunu ifade eder. Ulaşamadığımız kritik bilgilerin eksikliğinde karar vermenin ertelenmesi doğru bir yaklaşımdır. Daha sonra sonuca ulaşabilmek için uygun seçenekler yaratılmalıdır. Etkin karar verebilmek için en az üç yada daha fazla olasılık yaratılmalıdır. Bütün olasılıkların çeşitli boyutlarıyla düşünülebilmesi için olaylara geniş bir açıdan bakılmalıdır. Karar vermede öncelikli etkinlik, seçim ölçütlerinin belirlenmesidir. Eğer bir seçenek, mutlaka olmalı ölçütünü karşılamıyorsa bu seçenek elenmelidir. Tam tersi olarak eğer bir seçim sırasında temel ölçütlere ulaşılıyorsa bunlar gerekli olan, çok fazla istenenlerdir. Üçüncü ölçüt ise olsa iyi olurdu ölçütleridir. Karar verme sürecindeki son adım ise verilen kararların uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesidir.

Sorun çözme surecinin aşamaları ise şöyle tanımlanabilir(Başaran, 1993:30).

- Sorun çözmeyi gerekseme,
- Sorunu tanıma,
- Çözüm seçeneklerini arama,
- Eylemi kararlaştırma,
- Kararları uygulama,
- Çözümü değerlendirme.

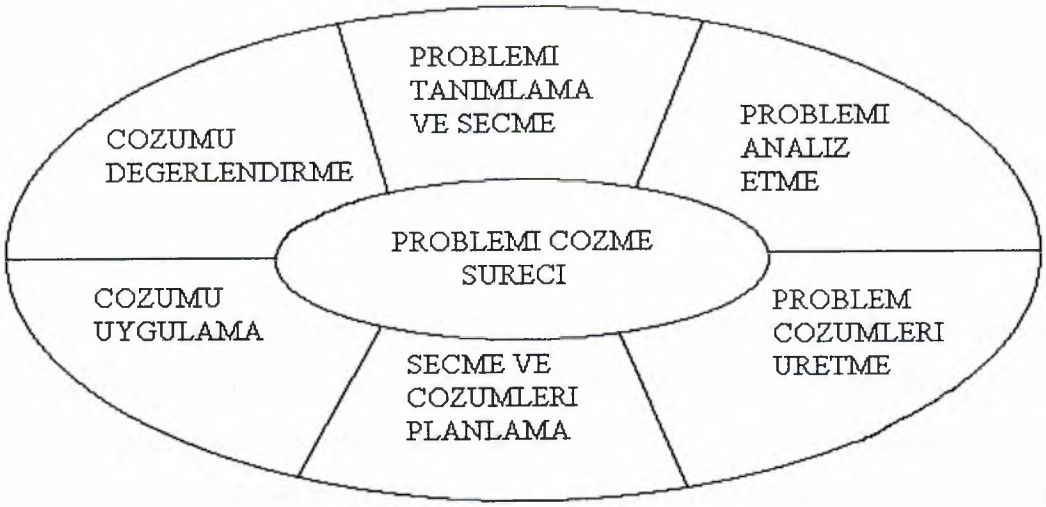
Başaran (1993:30), bilimsel araştırma, karar verme ve sorun çözmenin basamaklarının benzer olmasının doğal olduğunu, çünkü bunların aynı sürece verilen değişik adlar olduğunu belirtmektedir. Yukarıda verilen aşamaların yönetim açısından iki anlamı ise; yönetimin bilimsel bir süreç olduğu ve yönetim süreci sorun çözme veya karar verme olarak değerlendirilse bile, bu iki yöntemin süreç olarak aynı olduğudur.

Yönetim tanımlarının, çoğunda "belirlenmiş amaçlar" ifadesi yer alır. Günümüzün çağdaş yönetim anlayışında, amaçların tümünde kalitenin sağlanması, ağırlıklı önem taşır.Toplam Kalite Yönetimi'nde, hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu, değişimi yönetebilmek ve kalite ye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamının dışında, yeni bir anlama sahiptir. Kalite, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.

Son yıllarda, üzerinde oldukça fazla tartışılan, toplam kalite yönetimi anlayışında problem çözme aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Marşap, 1999: 67).

- Konunun seçimi
- Sistemin tanımlanması, kurulması ve hedeflerin belirlenmesi
- İş programının hazırlanması
- Faktör analizi
- Ölçülerin, önlemlerin gözden geçirilmesi
- Etkilerin gözlenmesi
- Standardizasyon ve kontrolün oluşturulması

Yaratıcı liderlik kavramında ise başarının anahtarı şans değil, bilgi ve yeteneklerin üst düzeyde kullanımıdır. Bir yandan da ortak başarısızlıkları görüp, onlardan kaçınmayı bilmek gerekir. Problem çözme sürecinin başarı ile işlemesi bir dizi uyumlu faaliyetin, akılcı, bilimsel, sistematik ve geleceğe yönelik olarak oluşturulmasını gerekli kılar. Yaratıcı liderlik kavramında sorun çözme süreci Şekil 1'de olduğu gibi verilmektedir (Marşap, 1999:68).



Şekil 1

Problem Çözme Süreci

Kaynak :MARŞAP Akın, Yaratıcı Liderlik, Öncü Kitap, Ankara :1999,68.

Tüm bu ifadelerden, yöneticinin temel işlevinin sorunları çözmek olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici sorunları pratik, akılcı, bilimsel ve sistematik ilkeler ışığında hızlı, etkili ve verimli bir biçimde çözmelidir. Yönetim görevi, insanlarla ilgilidir. İnsan, çevre, teknoloji ve buna bağlı tüm faaliyetler ortaya birbirine bağlı çok farklı sorunlar çıkarır. Sorunların çeşitliliği, yöneticinin konular, olaylar, nesneler ve diğer olgular arasında ilişki kurabilme becerisini ön plana çıkartır. Yeni fikirler oluşturmak için, yeni süreç ve tekniklerin öğrenilmesi, düşüncelerin sistematik ve bilimsel olarak bir düzene kavuşturulması gerekmektedir. Sorun çözme faaliyetlerini sistematik bir temele oturtma çabaları çerçevesinde karar verme ve sorun çözme süreç olarak bilimsel yönteme dayandırılır. Bu durum, yöneticilerin hazır formül olarak önünde bulduğu sorun çözme aşamaları ile karşılaştığı sorunları ilişkilendirebilme yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Çağımızın hızla artan sorunları ile birlikte, artan belirsizlik ve karmaşaların içinden büyük bir sorun çözücü beceriyle çıkacak yaratıcı liderlere olan gereksinim giderek artmaktadır.

2.1.1.1. Sorun Çözme Sürecinin Aşamaları

İnsan zihninin, güçlükler karşısındaki doğal tepkilerinden yola çıkılarak geliştirilen bilimsel yönteme dayalı sorun çözme aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

- **Sorunu duyma:** Sorunu görmek, sorunu çözmeye gereksinim duymak, sorun çözme sürecinin en zor ve en önemli aşamasıdır. Sorunun duyulması, sorunu çözmeye gereksinim duyulmasında yöneticinin rolü ve örgüt ortamının elverişli olmasının önemi büyüktür. Örgüt ortamını soruna duyarlı yapan koşulları şunlardır (Başaran, 1993:30-32):

Yönetmenin tutumu: Yönetmenin yenileşmeye istekli olması, girişken olması önemlidir. Girişken olmak yenilikleri denemek demektir. Bu durum zaman zaman yeni riskleri beraberinde getirir. Yönetici bu riskleri göze alabilmeli, yenileşme çabalarında hata yapmaktan korkup sorunu görmezden gelmemelidir.

Sorun çözme yeterliği: Sorun çözmede yeterli olan yönetici, sorunu duymada da yeterlidir.

Denetim sistemi: Denetim sistemi yapılan işlerin eksikliklerini düzeltme önerileri verebilmelidir.

İletişim: Eğitim yöneticilerinin sorunlara karşı duyarlı olmasını sağlayan iletişim çok yönlü iletişimdir.

Eleştiriye açıklık: Yöneticiler, örgüt içi ve dışından gelen eleştirilere açık olmalıdırlar.

Araştırma olanağı: Yapılacak araştırmalar için yeterli ödenek ayrılmalıdır.

- **Sorunu tanıma:** Sorunu tanıma, sorun çözmenin en can alıcı aşamasıdır. Bu aşamada sorunu doğru olarak tanımlamak, sorunu çözmek için gereklidir. Bir sorunu tanımak için soruna ilişkin (boyutları, sınırı, nedenleri ve çözmek için gerekli zaman) bilgi toplanmalıdır. Sorun hakkında ne kadar doğru, güvenilir, geçerli ve yeterli bilgiler elde edilirse diğer aşamalardaki çalışmalar kolaylaşmış olur (Başaran, 1993:32-33).

Kaynak'a (1995:186) göre bu aşamada sorunun ne olduğu, nerede ve ne zaman ortaya çıktığı, kapsam ve nedenleri ile etkileri ayrıntılarıyla belirlenmelidir ve yöneticilerin başarılı olup olmaması sorunu doğru tanımlamasıyla orantılıdır.

- **Çözüm arama:** Bu aşamada, sorun hakkında toplanan bilgiler tek tek incelenir. Elde edilen bilgileri değerlendirdikten sonra eldeki bilgiler yetersiz ise, bilgi toplama genişletilebilir. Sorunun çözülmesinden vazgeçilebilir. Yada sorunun derhal çözülmesi gerekli ise, soruna çözüm seçenekleri aramaya başlanabilir (Başaran, 1993:33).

Çözüm seçenekleri aramaya karar verildiğinde, bilgiler gözden geçirilir, olası çözüm seçenekleri sıralanır, bunlar hakkında bilgi toplanır, her çözüm seçeneğinin sorunu çözmeye yararlı ve zararlı yönleri incelenir. Bir soruna çözüm seçenekleri arama yeterli zamanı, geçerli ve güvenilir bilgileri, rahat çalışma ortamını gerektirir.

Bu aşamada doğru çözümü bulmak ve uygulamak için çözüm seçeneklerinin zengin ve birbirinden farklılaşmış olmalarının önemi yadsınamaz (Kaynak, 1995: 186).

Bir soruna çözüm seçenekleri ararken, yöneticiyi yanılgıya yönelten etmenler ise şunlardır (Başaran, 1993:34-36): Yetersizlik, karıştırma, yetersiz algılama, düşsel yaklaşım, kalıplaşmış yaklaşım, sorunu yalınlaştırmak, ikilemli yaklaşım, duygusal yaklaşım ve özdenetimden yoksunluk.

- **Kararlaştırma:** Sorun tanımlandıktan ve çözüm seçenekleri bulunduktan sonra bu aşamada seçeneklerden biri seçilir ve uygulamaya geçilir. Ancak bu seçeneklerden birini seçmek zor olabilir. Kararlaştırmada en önemli konu ussallıktır. Kararlaştırmada ussallık, çözüm seçeneklerinden okulun amaçlarına uygun sorunu çözebilecek olan bilinçli seçimdir.

Bu aşamada, sorun çözücüleri kararsızlığa zorlayan ve gerilim yaratan, sorunların belirsiz ve karmaşık, sorun çözücüleri çatışmaya düşüren ve tehlikeye atan türden olmalarıdır. Belirsizliğin ve karmaşıklığın en aza indirilmesi eylemi, kararlaştırmak için zorunludur. Sorun çözücü, eylem seçeneğiyle ilgili yeterli bilgilere sahip değilse bu durum onu belirsizliğe sürükleyebilir. Belirsizliğe karşı yapılacak en doğru yaklaşım, belirsizliği tanımak ve ortadan kaldırmak için çalışmaktır. Karmaşıklık, etkili bir çözüm seçeneğini seçmeyi engellediğinden bu karmaşıklıktan kurtulmak, sorun çözücünün seçme gücünü artırmak için eldeki bilgileri düzenlemek gerekir. Sorun çözmede çatışma yaşanmasının en önemli nedeni, sorun çözücünün tutumudur ve sorun çözmeyi yönetme örgütsel liderliği gerektirir. Sorun çözmede çatışmanın da yararları vardır ve çatışmayı yok etmeye çalışmak yerine çatışmayı yönetmek önem kazanır. Çözüm eylemini kararlaştırmayı engelleyen tehlikeler, eylemin sonuçlarından çok sonuçların yöneticinin kafasında yarattığı korku ile sorun çözücülerin tehlikeyi yüklenmekten kaçınmalarıdır. Bazı tehlikeler olsa bile sorun çözümüne devam edilmesi gerekir (Başaran, 1993:37-41).

- **Kararı uygulama:** Sorun çözmenin beşinci aşamasında genel ya da soyut kararların uygulanmasının zor olduğu, alınan kararın alanının geniş olmasının, o kararın uygulanmasını izleme ve denetlenmesini zorlaştıracağı ve kararın uygulama süresi uzunluğunun, uygulamanın zayıflamasına neden olacağı dikkate alınmalıdır (Başaran, 1993:41-42).

Kaynak'a (1995:187) göre, kararın uygulamaya konması ve uygulama sürecinin izlenmesi, sorunun çözümünde çok önemlidir. Çünkü, uygulamada yapılan hatalar, seçilen karar doğru olsa bile istenen sonucun alınmasını engelleyebilir.

- **Değerlendirme:** Seçilen kararın uygulanmasıyla yöneticinin sorun çözme görevi tamamlanmaz, uygulamanın değerlendirilmesi gerekir Sorun çözme sürecinin son aşaması, iki açıdan önemlidir. Çözüm seçeneğinin uygulanması sırasında karşılaşılan güçlükleri yok etmek üzere çalışılmalı ve uygulama sırasında elde edilecek bilgiler, çözüm seçeneğinin yeniden geliştirilmesinde ve daha etkili çözüm önerileri bulunmasında kullanılmalıdır (Certo, 1983:111).

2.1.1.2. Sorun çözme sürecinin özellikleri

Amaçlara ulaşmak üzere, sorun ve engelleri yok etme süreci olarak tanımlanan sorun çözme sürecinin özellikleri şöyle özetlenebilir (Eren, 1996:129-130):

- Sorun çözmek, teknik bir konudur. Bu nedenle, bilgi toplamak, bilgileri işlemek, bilinçli bir seçim ve tercih yapabilmek için bu konuda yeterli olmak çok önemlidir.
- Sorun çözmede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür.
- Sorun çözmede yöneticinin, finans ve insan kaynaklarını kullanabilme yetkisine sahip olması gerekir.
- Sorun çözme süreci, psikolojik bir stres yaratır. Seçenekleri araştırmak, bulmak ve seçim yapmak zor bir iştir.
- Kararın verilmesi ve uygulanmasında zaman önemli bir faktördür.
- Sorun çözme, belirsizliklerle mücadele etmektir.

2.1.2. Denetim Odağı

Denetim odağı kavramı; kişinin yaşamının kontrolünü nerede algıladığı ile ilgili kişilik özelliklerini içerir. İç denetim odağı, olayların sorumluluğunu kişinin kendi içinde aradığı, dış denetim odağı ise başkalarında aradığı durumlardır.

Denetim odağı kavramı sosyal öğrenme kuramlarından gelmektedir. Bu kavramda kişinin davranışının pekiştirilmesi bir iç koşula (iç denetim odağı) veya bir dış koşula (dış denetim odağı) bağlıdır (Pektaş ve başk. 2003).

Bir kişilik özelliği olarak kabul edilen denetim odağı kavramı, 1960'lardan bu yana çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Rotter'e göre denetim odağı, kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları ya da şans, kader, talih ve güçlü başkaları gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimidir. Kendilerini etkileyen olayları daha çok kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan kişilerden içten denetimliler, kendilerine olanların daha çok kendileri dışındaki güçlerin denetiminde olduğu inancını taşıyanlardan da dıştan denetimliler olarak söz edilir (Dönmez, 1994:180).

İçten veya dıştan denetim odağı kavramı, insanların dünyaya ve çevrelerindeki olaylara bakış açılarını gösteren önemli bir kişilik boyutudur. Birey, sosyal gelişim süreci içinde çocukluktan başlayarak hangi davranışların hangi sonuçları doğuracağı ve hangi sonuçların kendi davranışlarından kaynaklandığı konusunda beklentiler geliştirir. Bu beklenti iki eğilimden birine doğru genellenir. İnsanlarda iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz, kendilerine olanların kendilerince ya da kendi dışlarındaki güçlerce belirlendiği yolundaki iki genel eğilimden birinin ağırlık kazandığı görülmektedir. Rotter bu güçlerin, kişinin içinde ya da dışında yoğunlaştığı noktaya denetim odağı adını vermektedir (Dönmez, 1983:37).

İçten denetimliler, kendilerine olanları denetleyen gücü kendi içlerinde (davranış, yetenek ve becerilerinde) algılarken, dıştan denetimliler bu gücü kendi

dışlarında (şans, kader, talih ve güçlü başkaları, vb.) algılarlar. İçten denetimli kişiler, olayların sorumlusu olarak kendilerini görürler, dıştan denetimliler ise olayların sonuçlarını kendi dışlarındaki güçlerde ararlar.

Rotter'in geliştirdiği Sosyal Öğrenme Kuramı, çağdaş psikolojide davranışçı kuramlarla bilişsel kuramları bütünleştirmeye çalışmaktadır. Sosyal öğrenme kuramında dört temel kavram vardır. Bunlar; davranış potansiyeli, beklentiler, pekiştirici değeri ve psikolojik durumlardır. Denetim odağı, beklentiler kavramı ile ilişkilidir (Dağ, 1990:4).

Rotter'a göre denetim odağı tipolojik bir kavram değildir. Diğer bir deyişle, denetim odağı azdan çoğa doğru değişebilen bir algı ve süreklilik gösteren bir kişilik boyutudur. İnsanlar değişmez bir biçimde, kesin olarak içten denetimliler ve dıştan denetimliler olarak iki gruba ayrılamazlar (Dönmez, 1994:178).

Yapılan araştırmalar sonucunda, ilgili araştırmacılara göre içten ve dıştan denetimli kişiler bazı özellikler bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır (Dönmez, 1983:39, Yeşilyaprak, 1988:77-78, Aydınay, 1996:9-10).

Strickland'a göre içten denetimli kişiler, bağımsızlık, değişikliğe neden olacak bilgileri arama, önemli riskler almada istekli olma, kendine güven ve yaratıcı benlik algısına sahip olma gibi özelliklere sahiptirler (Dağ, 1990:7).

Karagözlü (1998:52) Aiken'den aktardığı tabloda, içten ve dıştan denetimlilerin bazı özelliklerini vermiştir. Buna göre; dıştan denetimlilerle karşılaştırıldığında, içten denetimliler:

- Daha geniş bir bakış açısına sahiptirler ve çevreyle ilgili bilgiler öğrenmeye daha fazla hazırdırlar.

- Daha meraklı ve soru soran yapıdadırlar.

- Daha yüksek başarı elde etmektedirler.
- Daha fazla soru sormaktadırlar ve bilgileri daha yeterli derecede süzebilmektedirler.
- Daha iyi problem çözme becerileri vardır.
- Daha fazla sorumluluk alma eğilimleri vardır.
- Diğer insanların davranışlarını kontrol etmek için daha fazla çaba sarf etmektedirler.
- Kuralların çiğnenmesi durumunda daha ağır cezaların verilmesini savunmaktadırlar.

İçten denetimliler ile karşılaştırıldığında, dıştan denetimliler ise;

- Başarısızlığı, işin zorluğuna veya şanssızlığa bağlamaktadırlar.
- Olaylara uymaya yatkındırlar.
- Daha heyecanlı ve depresif olmaya eğilimlidirler.
- Strese karşı daha dayanıksızdırlar.
- Yaptıkları hatalarda savunma stratejileri kullanmaktadırlar.

Karagözlü (1998:53) Schermerhorn, Hunt ve Osborn'dan aktararak içten denetimlilerin dıştan denetimlilere göre farklılık gösterdikleri bazı konu başlıkları ve davranışlarını aşağıdaki gibi vermektedir:

Bilgi kullanımı: İçten denetimliler bilgi almak için daha çok çaba göstermekte, sahip oldukları bilgi miktarından az tatmin olmakta ve bilgi kullanımında daha iyi olmaktadırlar.

İş tatmini: İçten denetimliler genelde daha tatmin olmuş, daha az yabancılaşma hisseden yapıdadırlar ve onlar için güçlü bir iş tatmini -performans ilişkisi vardır.

Performans: Performansları değer verilir şekilde ödüllendirildiğinde, içten denetimliler öğrenme ve problem çözme ile ilgili görevlerde daha iyi performans göstermektedirler.

Otokontrol, risk ve endişe: İçten denetimliler daha fazla otokontrole sahip olduklarını, daha dikkatli davrandıklarını, daha az riskli davranışlar içine girdiklerini ve daha az endişeli olduklarını göstermektedirler.

Motivasyon, beklentiler ve sonuçlar: İçten denetimliler daha büyük bir iş motivasyonu göstermektedirler, kendi yaptıkları ile kendilerine olacaklar arasında güçlü bir ilişki görmektedirler. Çok çalışmanın iyi bir performans yaratacağını düşünmekte ve kendi zamanları üzerinde daha çok kontrole sahip olduklarını hissetmektedirler.

Diğerlerine verilen cevaplar: İçten denetimliler daha bağımsız, kendi muhakemelerine daha çok güvenen ve diğerlerinin etkilemelerine karşı daha az hassaslık ve zayıflık gösteren tiplerdir, aldıkları bilgiyi değeri kadar kabul eden bir yapıya sahiptirler.

2.1.2.1. İçten denetimli kişilerin özellikleri

- Aktif, daha girişimci ve mücadelecidirler.
- Sorunların çözümünde çevresel uyaran ve ipuçlarını daha kolay algılayıp değerlendirebilmektedirler.
- Sorunlarını daha kolay kabul ederler, sorunların çözümünde daha etkili ve seçtikleri çözüm yollarında daha ısrarlıdırlar.
- Engellemeler karşısında daha yapıcı tepkiler ortaya koyarlar.
- Amaçlarına ulaşmada daha etkilidirler.

- Kendilerini daha etkili, güvenli, bağımsız kişiler olarak algılarlar ve daha uyumlu davranış gösterirler.
- Duygusal yönden daha sağlıklı ve dengelidirler.
- Kişilerarası ilişkilerinde daha rahat ve başarılıdırlar.
- Daha yaratıcıdırlar.
- Zamanı daha iyi kullanırlar.
- Daha verimlidirler.
- Entellektüel olmakta ve akademik etkinliklerde daha fazla zaman harcamaktadırlar.
- Çevrelerinde değişiklik yapmaya, toplumsal etkinliklere katılmaya ve başkalarına yardım etmeye daha yatkındırlar.
- Kendi çevrelerini ve geleceklerini etkileyeceklerine daha fazla güvenirler.

2.1.2.2. Dıştan denetimli kişilerin özellikleri

- Yaşamlarının dış güçlerce denetlendiğine inandıklarından kendilerini dış güçlerin kurbanları olarak görürler.
- Daha kaygılı, pasif ve kuşkucudurlar.
- Başkalarına daha az güvenen, kendilerini tanımada yetersiz, saldırgan ve daha çok savunma mekanizmaları kullanma eğilimindedirler. Özgüvenleri yetersiz kişilerdir.
- Çeşitli konularda daha az yeterliği olan, daha düşük beklenti düzeyine sahip kişilerdir.
- Depresif özellikler taşıyan, kendini kabul düzeyleri düşük kişilerdir.

2.1.2.3. Denetim odağının davranışlar üzerindeki etkisi

Denetim odağının pek çok değişkenle ilişkisini araştıran çok sayıda araştırma yapılmıştır. Dönmez (1994:180-198), denetim odağı ile ilgili temel araştırma alanlarının aşağıda verilen başlıklarda toplandığını belirtmektedir.

- Uyma ve toplumsal etkiye karşı direnme
- Araştırmacılık ya da bilgi toplama
- Neden arama
- Siyasal ve toplumsal etkinliklere katılma
- Denetim odağı ve okul başarısı
- Sağlıkla ilgili davranışlar

2.1.2.3.1. Uyma ve toplumsal etkiye karşı direnme

Bu konuda yapılan araştırmalarda, beklendiği gibi, dıştan denetimli deneklerin grubun yanlış yargılarına, içten denetimlilerden daha fazla uydukları ve diğerlerinin yargılarının doğruluğu üzerine, kendi yargılarına olduğundan daha fazla para koydukları gözlenmiştir. İçten denetimli deneklerin ise, başkalarından gelen baskılara boyun eğmeye daha az eğilimli oldukları ve kendi yargılarına daha fazla güvendikleri görülmüştür.

Toplumsal etki ile ilgili denetim odağı araştırmalarının çoğu, dıştan denetimlilerin, içten denetimlilerden daha boyun eğici ya da itaatkar oldukları, içten denetimlilerin ise özellikle kullanıldıklarını düşündükleri durumlarda, başkalarından daha az etkilendikleri yönündeki beklentileri, genellikle destekler görünmektedir.

2.1.2.3.2. Araştırmacılık ya da bilgi toplama

Bu konuda yapılan araştırmalarda, içten ve dıştan denetimli denekler bir karar verme durumunda, bilgi kullanmaları açısından karşılaştırılmış ve aynı bilgi dağarcığından yararlanmalarına karşın, içten denetimlilerin hazır bilgiden daha iyi ve daha fazla yararlandıkları sonucuna varmıştır.

Özetle, içten denetimliler yaptıkları işin gereklerine ilişkin olarak kendi yetenek ve yorumlarına, dıştan denetimlilerden daha fazla güvenir görünmektedirler. Karar vermeden önce daha uzun bir süreyi düşünmeye ayırmakta, başarıya daha fazla değer vermekte ve ilgili uyaran ve ipuçlarına daha çok dikkat etmektedirler. Kendi yargılarına daha çok güvenmekte, toplumsal baskıya daha kolay karşı çıkabilmektedir.

2.1.2.3.3. Neden arama

Bir çok araştırıcı, denetim odağından yararlanılarak, başarı ve başarısızlığa neden bulma davranışının ne ölçüde kestirilebileceğini araştırmıştır. Genellikle, içten denetimlilerin başarıyı, daha çok kendi yeteneklerine, dıştan denetimlilerin ise başarısızlığı şansa ya da kendi dışlarındaki güçlere yüklemek eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır.

Özet olarak, denetim odağı algısı nedensellik belirlemeleri ve sorumluluk yükleme ile ilgili görünmektedir. İçten denetimliler yaptıkları işin beceriye dayalı yönlerini vurgulayarak, başarılarını kendi davranışlarına bağlamaktadırlar. Dıştan denetimliler ise, şansı ya da koşulları davranışın, sonucun, özellikle de başarısızlığın nedeni olarak algılamaktadırlar.

2.1.2.3.4. Siyasal ve toplumsal etkinliklere katılma

Araştırma sonuçlarının tutarsız ve çelişkili görünmesine karşın, genel olarak, içten denetimlilerin kendi yaşamlarına ilişkin sorumluluk yüklenmeye, rahatsız edici ve kötü koşulları değiştirme çabalarına daha hazır oldukları söylenebilir.

2.1.2.3.5. Denetim odağı ve okul başarısı

Bu konuda yapılan araştırmalarda başarı ve iç denetim arasında önemli bir korelasyon bulunmuştur. Buna göre, başarı nedenini kendinde arayan öğrenciler daha başarılı oluyor. Bu boyuta göre, birey başarı ve başarısızlığı içsel faktörlere bağlıyorsa, başarı övünmeye neden olur ve güdüyü arttırır. Başarısızlık ise bireyin kendine güvenini azaltır. Yapılan araştırmalarda görülmüştür ki başarılı öğrenciler, başarılarını içsel nedenlere yüklemişlerdir, başarısı düşük öğrenciler ise başarısızlıklarını dışsal nedenlere yüklemişlerdir. İçsel yükleme kişinin davranışının ve durumunun nedeni olarak kendisini ve kendi özelliklerini görmesidir. Dışsal yükleme ise davranışın ve durumun nedeninin kişinin dışındaki faktörler olduğunu düşünmesidir. Örneğin, düşük not alan bir öğrenci ya kendisinin yetersiz çabası, dikkatsizliği, derse ilgisizliği v.b. düşük not alma nedeni olarak görecektir, ya da dersin zorluğu, öğretmenin olumsuz tutumu, v.b. nedenlerle düşük not aldığını söyleyecektir (Yüksel, 1998:38-41).

Araştırma sonuçlarına dayanarak, daha önce, içten denetimlilerin yapacakları işi gözden geçirmeye daha fazla zaman harcadıkları, başarıya daha fazla değer verdikleri, başarılarına yardımcı olabilecek yaptıkları işe ya da karşılaştıkları soruna ilişkin ipuçlarını daha iyi seçip kullandıkları, yaptıkları iş üzerinde daha iyi yoğunlaşabildikleri ve özellikle bilişsel etkinliklerde dıştan denetimlilerden daha

üstün oldukları söylenebilir. Sonuç olarak, içten denetimli olma ile okul başarısı arasında doğrudan bir ilişki olabilir.

2.1.2.3.6. Sağlıkla ilgili davranışlar

Denetim odağı ve koruyucu sağlık uygulamalarına ilişkin araştırma sonuçlarına göre, genelde dıştan denetimlilere oranla, içten denetimliler sağlıklarını korumak, hastalık ve kazalara karşı önlem almakta daha etkili olmak eğilimindedirler.

Yapılan araştırma sonuçları içten denetimlilerin sorunlarla karşılaştıklarında, genellikle daha fazla bilgiye gereksinim duyduklarını, bu bilgileri elde etmek için daha çok çaba harcadıklarını, elde ettikleri bilgileri anımsamada daha üstün olduklarını, var olan bilgilerin yeterliliğine daha az inandıklarını, bilgiyi kullanmada ve bilgi işlemede daha etkili olduklarını, karşılaştıkları sorunlara özgü belirtilere daha çok dikkat ettiklerini ve dolayısıyla, yaşamla başa çıkmada daha etkili olduklarını göstermektedir.

2.2. SORUN ÇÖZME VE DENETİM ODAĞI KONULARINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde denetim odağı ve sorun çözme konularında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Sorun Çözme Konusunda Yapılan Araştırmalar

Sungur' un (1988) yaptığı araştırmanın amacı, geleceğin eğitim yöneticilerini yetiştiren Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nin öğretim programına yaratıcı sorun çözme programının etkililiğinin sınanarak iliştirilmesidir. Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü'nde okuyan 51 son sınıf öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, Raven Progressive Matrices (Advanced) (RPM) Testi, Torrance Yaratıcı Düşünme Testi (TYDT) ve Denetim Odağı Ölçeği kullanılmıştır. Yaratıcı Sorun Çözme Programı (YSÇP), birinci yarıyıl boyunca haftada üç ders saatlik uygulamalar halinde 36 saatlik çalışma olarak sürdürülmüştür. Elde edilen veriler, çok yönlü varyans analizi ve discriminant analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma bulguları, EYP Bölümü öğrencilerinin uygun ortamlarda, yeterince motive edildiği ve psikolojik güvenlik içinde olduklarını anladıkları zaman, kendilerine ve çevrelerine ilişkin sorunları tanımlayabileceklerini, sorunlara çözüm önerilerini duygu ve düşünce boyutunda ifade edebileceklerini, çözüm önerilerini sınama olanaklarını arayacaklarını; diğer bir deyişle, yaratıcı güçlerini ortaya koyabileceklerini göstermektedir. Araştırma sonuçları, Torrance Yaratıcı Düşünme Testi (TYDT)' nin yaratıcı düşünmeyi inceleyen çalışmalarda Türk kültüründe de kullanılabileceğini ancak kültürler arası farkın göz önüne alınarak referans grubuna uygun geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılması gereğini ortaya koymaktadır.

Taylan'ın (1990) yaptığı araştırmanın amacı, Heppner'in (1982) geliştirdiği Problem Çözme Envanteri'ni uyarlamak ve Fen, Türkçe-Sosyal ve Sosyal programlarında okuyan bir grup Ankara Üniversitesi öğrencisi üzerinde güvenirlik ve geçerliği ile ilgili bilgiler elde etmektir. Elde edilen veriler, korelasyon katsayısı, t testi ve varyans analizi ile çözümlenmiştir. Türkçe'ye uyarlanan Problem Çözme Envanteri'nin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları sonuçları, envanterin toplam puanının kullanılabileceğini, alt ölçeklerin ise toplam puana katkıları olmasına rağmen tek başlarına iyi işlemediklerini göstermiştir.

Demir (1996) yaptığı araştırmanın amacı, Ankara ili merkez ilçelerindeki özel lise yöneticilerinin karar sürecinde bilgiyi kullanma yaklaşımlarını belirlemektir. Araştırma verileri, Ankara ili merkez ilçelerinde özel liselerde müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan yöneticilerden araştırmacı tarafından geliştirilen anketle toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistik ölçüleri ile t-testi gibi anlam çıkartıcı istatistik ölçüsü kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları, özel lise yöneticilerinin iş yerinde kişisel sorunlarını çözerken kendi deneyimleri, değerleri, alışkanlıkları doğrultusunda hareket ettiklerini, okulun destek hizmetlerine ilişkin sorunlarını çözerken uzmana-amire başvurduklarını, okulun eğitim- öğretim işleriyle ilgili sorunlarını çözerken öncelik sırasıyla; kendi deneyimi, değerleri, alışkanlıkları, uzman, amir bilgilerini, bilimsel araştırma sonuçlarını, önceki örnekleri kullandıklarını, okulun öğrenci işleriyle-okul çevre ilişkileriyle ilgili sorunları çözerken; kendi deneyim, değer, alışkanlıkları doğrultusunda hareket ettiklerini, yönetsel sorunları çözmede en çok kitle haberleşme araçlarını izlediklerini göstermektedir.

Phıllips, Pazienza ve Ferrin (1984), 243 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı çalışmada karar verme tarzları (stilleri) ile sorun çözme yaklaşımları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, karar verme tarzları akılcı olarak tanımlananlar, sorunlara yaklaşma eğilimindedirler. Bu kişiler, çeşitli çözüm seçenekleri için aktif ve sistematik araştırma yapmakta ve geçmişteki sorun çözme deneyimlerinden yararlanmaktadırlar. Bağımlı karar stratejilerinin kullanımının ise, kişinin sorun çözme becerilerine güven duygusunu sınırlayan faktör olduğu bulunmuştur.

Stevenson'ın (1993) çalışmasında, Danforth Vakfı tarafından Sorun Temelli Yaklaşım olarak adlandırılan yaklaşımda, sorun çözme, karar verme ve çatışma çözümleme becerilerinin geliştirilmesi vurgulanmakta, böylece okul yöneticilerinin gerçek ortamlarda gerçek kişilerle başa çıkması hedeflenmektedir. Bu seminer, yöneticilerin, okulda her gün karşılaştıkları çeşitli sorunları daha etkili çözebilecek

şekilde yetişmelerine yardımcı olmaktadır. Seminerde okul yöneticilerinin, öğrencilerin ve üniversite öğretim üyelerinin çeşitli rolleri vardır. Seminerde ortaya konulan zorlukların (sorunlar), gerek deneyimli eğitim yöneticilerini gerek öğrencileri aktif sorun çözücü ve sorun çözmeyi kolaylaştırıcı rollerine hazırlamayı amaçladığı anlaşılmaktadır.

Radıch'ın (1990) "Performans Stilleri ve Lise Müdür Yardımcıları: Alan Çalışması" başlıklı araştırmasının amacı; sorunun kaynakları, kullanılan sorun çözme stratejileri ile bunların tercih edilme nedenleri ve bu eylemlerin (kararların) okuldaki sonuçları olarak adlandırılan üç alandaki sorun çözme stratejilerindeki rol sınırlılıklarını belirlemektir. Oluşturulan sorun çözme süreci aşamaları; sorunun fark edilmesi ve kaynaklarının tanımlanması, kişinin denetim odağı ile ilişkili olarak durumun tanımlanması, performans stilinin seçimi ve okul için sonuçlarıdır. Verilerin değerlendirilmesi sonucunda, performans stillerinin kişisel rol otoritesi tarafından belirlendiği bulunmuştur. Yöneticiler, genellikle okulun devamını sağlayacak en etkili performans stillerini seçmektedirler.

Miller'in (1992) yaptığı araştırmada, Pennsylvania devlet okulu yöneticilerinin başarısı ile sorun çözme becerisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yirmi bir başarılı yönetici ile tesadüfi seçilen 15 yönetici ile yapılan altı vak'a çalışmasında, yöneticilerin en belirgin sorun ve en az belirgin sorunu, yapılması gereken faaliyetler açısından sıralamaları ve düşüncelerine göre en belirgin ve en az belirgin sorunları çözmeleri istenmiştir. Sonuçlara göre, başarılı yöneticiler iyi yapılanmamış sorunları çözmede, tesadüfi seçilen yöneticilere göre daha yeterlidirler. Verilerin analizinden, her iki yönetici grubunun da sorun çözme bilgilerinin olduğu, ancak başarılı yöneticilerin sorun çözme becerilerine ve sorun çözme stratejilerine sahip oldukları saptanmıştır. Ayrıca, başarılı yöneticilerin, tesadüfi seçilmiş yöneticilere göre, iyi yapılanmamış sorunlara çözüm geliştirmek için daha fazla zaman ayırdıkları ve çözüm üretme becerilerini ortaya koymada daha tutarlı oldukları görülmüştür.

2.2.2. Denetim Odağı Araştırmaları

Koç ve Tutkun'un (2003) yaptığı "Atfetme Tarzları Ve Sağlık Arasındaki İlişki" konulu araştırmada ise denetim odağının yönü ile sağlık arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırma betimsel yöntemle toplam 40 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu öğrencilerden 20 tanesi bir ay içerisinde Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanmak için en az dört kez sevk alan öğrencilerden oluşmaktadır. Diğer 20 tanesi ise Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olmasına rağmen hiç sevk almayan öğrencilerden seçilmiştir. İki grup cinsiyet, sınıf düzeyi, sosyo ekonomik düzey ve psikopatolojik özellikler açısından benzer hale getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olan ve bir ay içerisinde en az dört kez sevk alan kız ve erkek öğrencilerin denetim odağı yönlerinde bir fark yoktur.

Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olan ve bir ay içerisinde hiç sevk almayan kız ve erkek öğrencilerin denetim odağı yönlerinde bir fark yoktur. Üniversitenin sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı olan ve olmayan öğrencilerin denetim odakları bir birinden farklı bulunmuştur.

Denetim odağı dıştan olan öğrencilerin, fiziksel olarak sağlıkları daha erken bozulabilmektedir. Denetim odağı içten olanlar, fiziksel olarak sağlıklı olmaya daha fazla yatkındırlar. Sonuç olarak denetim odağının yönü ile sağlıklı olma arasında paralel bir ilişki vardır.

"Remisyondaki Alkol Bağımlılarında Kontrol Odağı" konulu araştırmada remisyon sürecinde olan alkol bağımlılarındaki kontrol odağının sosyodemografik-klinik özellikler ile ilişkisi araştırılmıştır (Pektaş ve başk. 2003:72-75).

Çalışmaya 17 kadın (%16,6), 85 erkek (%83,4) bağımlı alınmıştır. Yaş ortalaması 44.5 yıldır. Deneklerin denetim odağı puanları cinsiyetler arasında anlamlı farklılık göstermektedir ($F=11.7$ $p<0.05$). Puanlar kadınlarda daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre alkol bağımlılarında kontrol odağının sosyodemografik-klinik özelliklerle ilişkisi vardır. Kadınlarda dış kontrol odağı özelliği sosyokültürel bir yansıma olabilir. Dış kontrol odağı daha sık nüks oluşturmakta ve remisyon süresi uzadıkça iç kontrol odağı özellikleri artıyor görünmektedir.

Dönmez (1983) "Denetim Odağı ve Çevre Büyüklüğü" başlıklı araştırmasını, üniversite öncesi yaşantılarını nüfusu 10.000' den küçük yerleşim merkezinde geçiren 51 öğrenci ile üniversite öncesi yaşantılarını nüfusu 10.000' den büyük yerleşim merkezinde geçiren 51 öğrenci üzerinde yapmıştır. Araştırmanın sonucu, denencenin tersi yönünde, küçük yerleşim merkezinden gelen öğrencilerin, büyük yerleşim merkezlerinden gelenlere göre daha dıştan denetimli olduklarını ortaya koymuştur.

Dönmez (1984), belirli toplumsal durumların algılanmasında denetim odağının etkisini saptamak amacıyla üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, denetim odağı toplumsal durumların ve kişiler arası ilişkilerin daha gerçekçi bir biçimde algılanıp yeniden düzenlenmesinde etkili görülmektedir.

Dönmez'in (1985) 402 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmanın amacı, denetim odağı ve kendine saygı duygusu arasındaki ilişkiyi saptamak, bu iki kişilik boyutu üzerinde üç değişkenin (çevre büyüklüğü, yaş ve demokratik ya da otoriter olması bakımından aile ortamı) etkisini incelemektir. Araştırma sonuçlarına göre, büyük çevreden gelen öğrenciler küçük çevre grubundan gelenlere göre daha dıştan denetimlidir. Aile ortamı, denetim odağı üzerinde etkili bulunmamıştır. Büyük çevreden gelenlerin kendilerine saygıları, küçük çevreden gelenlerinkinden anlamlı

ölçüde daha yüksek bulunmuştur. İçten denetimli olma ile kendine saygı duygusu arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Büyük yaş grubu daha içten denetimlidir, ancak iki ortalama arasındaki fark anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır.

Yeşilyaprak (1988) tarafından yapılan araştırmanın amacı, bir kişilik değişkeni olarak bireyin davranışları üzerinde etkili olan denetim odağının içsel ya da dışsal oluşunu belirleyen ön koşulları ortaya koymaktır. Araştırma Ankara il merkezindeki liselerden seçilen 720 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama araçları olarak Denetim Odağı Ölçeği , Algılanan Anne-Baba Davranışı Envanteri ve Kişisel Bilgi Anketi kullanılmıştır. Toplanan veriler tek yönlü varyans analizi ile çözümlenmiş, gözlenen manidar farklar 't' testi ile test edilmiştir.

Elde edilen bulgular, denetim odağı üzerinde anne ve babanın çocuk yetiştirme davranışlarının önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Saptanan bu etki, gencin içsel denetimli olması ile çocukluk döneminde anne ve babanın ilgi-şefkat göstermesi, amaçlarına ulaşmada yardımcı olması ve tutarlı disiplin uygulaması ile olumlu ilişkili; buna karşın anne ve babanın gerek fiziksel gerek duygusal cezalandırması, başarı için baskı yapması ve annenin koruyuculuk tutumu olumsuz ilişkilidir. Babanın koruyuculuk tutumu ile gencin denetim odağı arasında ilişki bulunmamıştır.

Dağ'ın (1990) "Kontrol Odağı, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri" başlıklı çalışmasına katılan üniversite öğrencilerine İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği, Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği ve Belirti Tarama Listesi uygulanmıştır. Araştırma sonunda, dış kontrol odağı inancı ile psikolojik belirti gösterme düzeyi arasında ve başa çıkma stratejileri değerinin (öğrenilmiş güçlülük) dar olmasıyla psikolojik belirti gösterme düzeyi arasında düşük, ancak anlamlı korelasyonlar gözlenmiştir. Bunun gibi, öğrenilmiş güçlülüğün kısıtlı olması da dış kontrol inancıyla ilişkili bulunmuştur. Kontrol odağı ve öğrenilmiş güçlülük, psikolojik belirti göstermenin anlamlı yordayıcıları arasında yer almıştır.

Köksal'ın (1991) çalışmasında, Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi dördüncü sınıf öğrencilerinin içten ya da dıştan denetimli olmaları ile saldırganlık eğilimleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Veri toplama araçları olarak Denetim Odağı Ölçeği ve Buss-Durkee'nin Saldırganlık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dıştan denetimli bireylerin içten denetim inançlı bireylerden daha fazla saldırgan olduğu bulunmuştur. Dıştan denetim inançlı olma, bu inancın gereği olan katılık, saldırganlık, kadere ve şansa inanma gibi öğeleri beraberinde taşımaktadır.

Çakmur'un (1993) "Yöneticilerde Kişilik Faktörleri ile Stres Arasındaki İlişkiler"i incelediği araştırmasının örneklemini Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 60 yönetici oluşturmuştur. Yöneticilerde kişilik faktörlerinin belirlenmesinde Denetim Odağı Ölçeği kullanılmış, kişilik faktörleri ile ilişkisi araştırılan stres ise Stres Kaynağı Ölçeği ile incelenmiştir.

Bulgular, kişilik faktörleri ile stres arasındaki ilişkinin incelenmesinde; içten denetimlilerin az, dıştan denetimlilerin ise daha çok stresli olduğunu desteklemiştir. İçten ve dıştan denetim inançlı olma ile stresin alt boyutlarından sosyal stres, iş stresi, kendini yorumlama stresinde, strese kapılma yoğunluğunda fark ortaya çıkarken (dıştan denetim inançlı yöneticilerin daha fazla), fiziki çevre stresinde içten ve dıştan denetim inançlı olma herhangi bir fark doğurmamıştır. Her iki kişilik faktörü için de stres aynı yoğunlukta görülmüştür.

Karagözlü'nün (1998) "Yetki Devri ve Yetki Devredilenin Denetim Odağı Boyutuyla İncelenmesi: İzmir ve Manisa Sanayi Bölgelerinde Bir Uygulama" adlı araştırmasının amacı, yönetsel zamanın ve verimliliğin etkin kullanılmasında giderek önem kazanan yetki devri konusunun incelenmesi, Denetim Odağı Kuramı ışığında astların başarı ve başarısızlıkları sonucunda ortaya çıkan davranış eğilimlerinin belirlenmesi ve bu eğilimin ast-üst ilişkisi dikkate alınarak yetki devriyle ilişkilendirilmesidir. Araştırmada, astlara ve üstlere iki farklı anket uygulanmıştır. Yöneticilere uygulanan anket ile işletmelerde yöneticilerin yönetim tarzları ve yetki devrine olan yaklaşımları belirlenmiştir. Astlara uygulanan anket ile denetim

odağından yararlanarak astların içsel-dışsal denetimli olma eğilimleri saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin demokratik yönetim tarzına sıcak baktıkları, bunu tercih ettikleri ve yetki devrini gerçekleştirmeye eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan astların da içsel denetimli olma eğilimi gösterdikleri ve karşılaştıkları sorunların sonuçlarını kendi başarı ya da başarısızlıklarına bağladıkları sonucu elde edilmiştir. İki anketin sonucu birbirini tamamlayıcı nitelikte görülmektedir. Ast başarı ve başarısızlığının kendi tutum ve davranışları sonucu olduğunu bilmekte, çözümü kendinde aramaktadır. Bununla birlikte, yönetici de asta güven duymakta, çalışmalarını desteklemekte ve demokratik bir yönetim tarzı izlemeye eğilim göstererek yetki devretmektedir. Ayrıca, hem yönetici hem de astların söz konusu sonuçlara ulaşmada yaş, cinsiyet, öğrenim durumları ve şirketteki pozisyonlarının belirleyici olup olmadığı varyans analizi ve 't' testi ile araştırılmıştır. Bu değişkenlerin, yöneticinin demokratik tarz yönetime eğilim göstermesinde veya astın dışsal denetimli olmaya eğilim göstermesinde belirleyici rol oynamadıkları saptanmıştır.

Aydınay (1996) tarafından yapılan "İş Tatmini ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmada, lise tiplerine göre (resmi, özel ve yabancı özel) öğretmenlerin iş tatminleri ile denetim odakları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin iş tatminleri ile denetim odakları arasında anlamlı ters bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, benzer bir ilişki öğretmenlerin çalıştıkları lise tiplerine göre iş tatmini ile denetim odağı arasında bulunmaktadır. Resmi liseler iş tatmininin "ücretle ilgili özellikler" alt boyutu ile özel liselerde ise "iş arkadaşları ile ilgili özellikler" alt boyutunun denetim odağı ile arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Farklı lise tiplerine göre yapılan işle ilgili özellikler, amirle ilgili özellikler, ücretle ilgili özellikler ve iş tatmini toplamı puanı bakımından resmi liselerde çalışan öğretmenlerin özel ve yabancı özel liselerde çalışan öğretmenlere göre tatmin düzeyleri anlamlı derecede düşüktür. Öğretmenlerin içten denetimli olmaları, iş tatmininin tüm alt boyutlarında tatmin düzeyini artıran bir değişken olarak saptanmıştır.

Kurt (1996) araştırmasında, Ankara ili merkezinde bulunan rehber öğretmenlerin, sosyal bilgiler ve fen bilgisi öğretmenlerinin ahlak gelişim düzeyleri ile denetim odağı algılamalarını incelemiştir.

Araştırmanın bulguları, rehber öğretmenler ile sosyal bilgiler ve fen bilgisi öğretmenlerinin ahlak gelişim düzeyleri ve denetim odağı algılamalarının farklı olmadığını ortaya koymaktadır.

Avcıoğlu'nun (1995) kaygı düzeyi ve denetim odağının bireyin iş verimi üzerindeki etkilerinin belirlenip karşılaştırılmasının amaçlandığı araştırmasında, kaygı düzeyi ve denetim odağının üç özel işletmede çalışan 205 işgörenin iş verimi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, işgörenin sürekli kaygı düzeyi ile denetim odağı arasında istatistiksel anlamda bir ilişki bulunmuştur. Sürekli kaygı düzeyi yüksek olan işgörenlerde dıştan, sürekli kaygı düzeyi düşük olan işgörenlerde içten denetim odağına sahip olma özelliği belirlenmiştir. Kaygı düzeyi yüksek olan işgörenlerde iş veriminin düşük olduğu, diğer bir deyişle, dış denetimli işgörenlerin iş verimlerinin düşük, içten denetimli işgörenlerin iş verimlerinin ise yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ilgar'ın (1996) yaptığı araştırmada, denetim odağının değer sistemleri, ahlaki gelişim düzeyi ve öz-ahlaki değerlendirme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada Denetim Odağı Ölçeği, Değerler Testi ve Ahlaki Gelişim Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, denetim odağının değer sistemlerini etkilediği; dıştan denetimlilerin dini ve ahlaki değerlere, içten denetimlilerin ise sosyal ve politik değerlere daha çok önem verdikleri; cinsiyet ve üniversite yaşantısının bu etkilemede önemli rol oynadığı saptanmıştır. Denetim odağı, cinsiyet ve üniversite yaşantısının ahlaki gelişim düzeyini etkilemediği; ancak denetim odağının öz-ahlaki değerlendirmede etkili olduğu; bu konuda içten denetimlilerin dıştan denetimlilere

göre daha tutarlı davrandıkları, cinsiyet ve üniversite yaşantısının ise etkili olmadığı belirlenmiştir.

Halpin, Harris ve Halpin (1985) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin denetim odağı ile stres ilişkisi incelenmiştir. Yüz otuz öğretmenin katıldığı çalışmada Denetim Odağı Ölçeği ve Öğretmen Mesleki Stres Faktör Anketi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları denetim odağı ile stres arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İçten denetimli öğretmenler daha az stresli olduklarını, kendilerini mesleki yönden yeterli gördüklerini, öğrencilerin öğrenmelerine katkıda bulunabilmek için kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmada en fazla stres yaşadıklarını ifade edenler dıştan denetimli öğretmenler olmuştur. Bunlar, çevrelerini karmaşık ve tahmin edilemez güçlerin etkisi altında olarak algılamakta ve daha fazla stres yaşamaktadırlar.

Luzzo'nun (1993) araştırmasında, üniversite öğrencilerinin denetim odağı ile mesleki kariyer gelişimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. 401 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada Denetim Odağı Ölçeği, Mesleki Olgunluk Envanteri ve Karar Verme Ölçeği kullanılmıştır. Beklenildiği üzere, üniversite öğrencilerinin denetim odağı ile mesleki gelişimleri arasında ilişki bulunmuştur. İçten denetimli öğrencilerin mesleki karar verme tutumlarının daha olgun ve becerilerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, içten denetimli üniversite öğrencilerinin mesleki gelişimlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, içten denetimli kişiler mesleki planlama ve mesleki tercihlerinde daha aktif rol almaktadırlar.

2.2.3. Sorun Çözme ve Denetim Odağı Konusunda Yapılan Araştırmalar

Ulupınar (1997) tarafından yapılan araştırmada, hemşirelik eğitiminin öğrencilerin sorun çözme becerilerine etkisi incelenmiştir. Araştırma, hemşirelikte ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenimini sürdüren toplam 1040 öğrencinin

sorun çözme becerilerine aldıkları eğitimin etkisini, eğitim süreci boyunca sorun çözme becerilerinin gelişip gelişmediğini incelemek ve sorun çözmeyi etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hemşirelikte lisans üstü eğitim, hemşireliği isteyerek seçmek, eğitimi sırasında sorun çözme eğitimi almak sorun çözme becerisini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yaş, medeni durum, ailenin tutumu, yalnız yaşama, kendini tanımlama biçimi, çalışma statüsü gibi sosyo-demografik özelliklerin; sorunların kaynağının, yaşanan sorunların, sorunlarını paylaştığı kişinin, sorun çözmedeki tutum ve davranışların, sorun çözmede kendini değerlendirme biçimi ve denetim odağının, sorun çözme becerisini algılamada etkili olduğu belirlenmiştir.

Keleş (2000), eğitim yöneticilerinde denetim odağının sorun çözme davranışlarına etkilerini araştırmış ve içten denetimli yöneticilerin dıştan denetimli yöneticilere göre kendilerini sorun çözme konusunda daha yeterli gördükleri ve yöneticilerinin resmi lise yöneticilerine oranla daha iç denetim odaklı oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Newman, Bull, Braun ve Rıvers (1986) tarafından yapılan araştırmada, 547 katılımcıya Denetim Odağı Ölçeği ve Karar Vermede Bilgi İhtiyacı Ölçekleri uygulanmıştır. Bu araştırmada yapılan çalışmalar üç başlık altında özetlenebilir: (1) Öğretmen adayı öğrencilerin değerlendirmeleri ve denetim odağı ilişkisi, (2) Aile ve öğretmen değerlendirmeleri ve denetim odağı ilişkisi, (3) Okul Yönetim Kurulu değerlendirmelerini belirleyen bir etken olarak denetim odağı ve okul yöneticisi. Araştırma sonuçları, denetim odağının karar verme süreci ve bilginin kullanımında geçerli bir eğilim olduğunu göstermektedir. Dıştan denetimli kişiler, içten denetimli kişilere göre daha fazla bilgi, daha fazla informal bağlantılar istemekte ve yeni programları daha az desteklemektedirler.

Sonuç olarak, sorun çözme ve denetim odağı ile ilgili araştırmalarda; çoğunlukla öğrenci ve öğretmenlerin denetim odağı ile stres, performans, iş tatmini, yetki devri, iş verimi, mesleki tutumlar, saldırganlık, çevre büyüklüğü, değer sistemleri gibi değişkenlerin ilişkilerinin incelendiği görülmüştür.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeline, evren ve örneklemine, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve uygulanmasına, veri toplama aracının geçerlilik ve güvenirliği, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına yönelik bilgiler verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modelinden yararlanılmıştır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan tarama modelleri (Karasar, 1998:78), olayların nedenleri üzerinde durmak yerine, onların içinde bulundukları koşulları, özellikleri ve aralarındaki ilişkiyi bulmaya çalışır (Kaptan, 1995:59). Bu model çerçevesinde bu araştırma ile okullarda görev yapan yöneticilerin, sorun çözme davranışları ile denetim odakları arasındaki ilişki, yöneticilere uygulanan anketlerden elde edilen verilere dayanarak, yönetici değerlendirmelerine göre betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2003-2004 öğretim yılında Gazimağusa merkezinde yer alan toplam 16 okulda görev yapan 45 yönetici oluşturmaktadır.

Araştırma için sınırlandırılan evrenin çok büyük olmaması, evrene ulaşımın kolay olması ve güvenirliği daha yüksek verilerin elde edilmesi düşüncesiyle, evrenin tümü üzerinde çalışılmış ve örneklem alma yoluna gidilmemiş, "kendini örnekleyen evren" (Çilenti 1984:137) araştırmanın çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Anketler gerekli izinler alındıktan sonra, araştırmacı tarafından okullara gidilip gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış, yaklaşık bir hafta sonra da toplanmıştır.

Araştırmanın çalışma evreni ile ilgili bilgiler Tablo1'de verilmiştir.

Tablo 1

Araştırmanın Çalışma Evreni

(N= 42)

Araştırmaya Katılan Yönetici Sayısı		Araştırmaya Katılmayan Yönetici Sayısı		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	
Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %
42	93,3	3	6.7	0	0	42	100

Tablo1'de görüldüğü üzere, araştırma evrenini oluşturan 45 okul yöneticisinden 42'si (%93.3) araştırmaya katılarak, konu hakkındaki görüşlerini araştırma anketine bildirmişlerdir. 3 (%6.7) okul yöneticisi ise bu konudaki görüşlerini bildirmek istememişler ve araştırmaya katılmamışlardır.

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan yöneticilerin, cinsiyet, yaş, çalıştıkları okul türü, mezun oldukları okul ve kıdemlerine ilişkin kişisel bilgiler Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2

Çalışma Evrenini Oluşturan Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri

N= 42

Özellik	Yönetici sayısı N	Yüzde %
Cinsiyet		
Bayan	16	38,1
Erkek	26	61,9
Kayıp Değer	0	0
Kıdem		
0-5 yıl	20	47,6
6-10 yıl	14	33,3
11-15 yıl	5	11,9
Kayıp Değer	3	7,1
Yaş		
35-39	6	14,3
40-44	13	31
45-49	13	31
50-54	4	9,5
55 ve üstü	4	9,5
Kayıp Değer	2	4,8
Öğrenim		
Ön Lisans	5	11,9
Lisans	32	76,2
Yüksek Lisans	3	7,1
Kayıp Değer	2	4,8
Okul Türü		
İlkokul	17	40,5
Ortaöğretim	25	59,5
Kayıp Değer	0	0

Buna göre,

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 61,9'u erkek, % 38,1'i kadındır. Yöneticilikteki kıdemlerine göre %47,6'sı 0-5 yıl, %33,3'ü 6-10 yıl ve %11,9'u 11-15 yıl arası yöneticilik tecrübesine sahiptir.

Yöneticilerin yaş gruplarına göre %14,3'ü 35-39 arası, %31'i 40-44, %31'i 45-49, %9,5'i ise 50-54 arası yaş grubundadır. Yöneticilerin % 9,5'i 55 ve üzeri yaş grubundadır.

Öğrenim durumlarına göre yöneticilerin %11,9'u ön lisans, %76,2'si lisans seviyesinde ve %7,1'i ise yüksek lisans seviyesinde eğitim almışlardır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bir yıl ana sınıfı ve üzerine beş yıl ilk okul olmak üzere ilköğretim toplam altı yıl. Orta öğretim ise üç yıl orta okul, üç yıl da lise olmak üzere toplam altı yıldır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin %40,5'i ilkokullarda, %59,5'i ise ortaöğretimde görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, verileri toplamak için dört bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci bölümde Keleş'in (2000) araştırmasından faydalanılarak araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Rotter'ın İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği, üçüncü bölümde Heppner'ın Sorun Çözme Envanteri ve dördüncü bölümde Demir'in geliştirdiği 18 sorudan oluşan anketten yararlanılarak hazırlanan Sorun Çözme Eğilimi Envanteri kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu formda yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, çalıştığı kurum, mezun olduğu kurum, ve yöneticilik kıdemi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Form, araştırmacı tarafından Keleş'in "Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi" konulu doktora tezinde kullandığı anketten yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.3.2. Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ)

Bireylerin kendilerini etkileyen olayların gelişiminde kendi bilgi, yetenek ve kararlarının belirleyici olduğu inancını (iç denetimli) yada olayların gelişiminde şans, kader, güçlü başkaları gibi kendi dışındaki faktörlerin belirleyici olduğu inancını (dış denetimli) ölçmek amacıyla Rotter (1966) tarafından geliştirilen 29 maddeden oluşan zorunlu seçmeli bir ankettir.

Anketteki altı madde, ölçeğin amacını gizlemek için yerleştirilen dolgu maddesidir ve puanlamaya katılmamaktadır. Kalan yirmi üç madde ise, yöneticilerin içten denetimli yada dıştan denetimli olma özelliklerini ölçecek şekilde düzenlenmiş tercihli iki seçenekten oluşmaktadır. Bu ölçekte her maddede "a" ve "b" harfleriyle gösterilen iki seçenek bulunmaktadır. Anketi yanıtlayanlardan bu iki seçenek arasından kendilerine en uygun geleni işaretlemeleri istenmektedir. Maddelerin bazılarında "a" seçeneği bir, diğer seçenek sıfır puan iken bazılarında ise "b" seçeneği bir, diğer seçenek sıfır puan almaktadır. Ölçekten alınan puanlar 0 ile 23 arasında olabilmektedir. Ölçekten alınan düşük puanlar iç denetim odağını ifade eder. Puanlar yükseldikçe deneğin dış denetim odağına doğru kaydığı kabul edilir.

Anket bu şekilde düzenlenip K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Talim Terbiye Kurulu'na gerekli izin için baş vurulmuştur. Ancak kurul ankette yer

alan bazı soruları anketin uygulandığı tarihlerde ülkenin seçim ortamına girmesinden kaynaklanan hassasiyetten dolayı tereddütle karşılamıştır. Genellikle anketin Dağ (1991) tarafından yapılan Türkiye uyarlamasında, siyasal olaylarda dış kontrol faktörü olarak isimlendirdiği maddelerin anketten çıkartılması istenmiştir.

Bu durumda uzman görüşlerine baş vurularak bazı maddeler anketten çıkarılmış bazı maddelerde ise ifade şekli değiştirilmiştir. Dolgu olarak kullanılan altı maddenin de anketten çıkarılması ile ölçek 21 maddeli hale gelmiştir.

Araştırmanın hedef kitlesi dikkate alınarak ölçek, araştırma grubu ile benzerlikleri olan 30 yönetici üzerinde denenmiş, elde edilen veriler ışığında ölçeğin yapı geçerliği ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Denetim odağı ölçeğinin güvenirliği için madde analizine dayalı iç tutarlık katsayısına bakılmıştır. Buna göre madde-toplam korelasyonları düşük olan 3,8,10,19 ve 20. Maddeler ölçekten çıkarılmış, kalan maddeler için analiz tekrarlanmış ve madde-toplam korelasyonlarının 0,30 ile 0,76 arasında değiştiği görülmüştür. Alfa güvenirlik katsayısı ise 0,84 olarak hesaplanmıştır.

Yapı geçerliği, faktör analizi ile incelenmiş ve ölçeğin öz değer ölçütüne göre beş önemli faktörden oluştuğu görülmüştür. Bu beş faktör toplam varyansın %72'sini açıklamaktadır. Maddelerin birinci faktör yük değerlerinin 0,32 ile 0,87 arasında değişiyor olması, ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin aynı zamanda tek faktörlü olarak ta kullanılabileceği anlamına gelmektedir.

Yapılan ön uygulamaya ilişkin yapı geçerliği ve güvenirlilik analizleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3

Denetim Odağı Ölçeği Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde Numarası	Faktör ortak Varyansı	1. Faktör yük değeri	Madde-toplam Korelasyonu
1	0,49	0,52	0,49
2	0,85	0,50	0,43
4	0,41	0,49	0,41
5	0,33	0,47	0,38
6	0,74	0,73	0,63
7	0,80	0,51	0,45
9	0,61	0,70	0,59
11	0,43	0,49	0,39
12	0,68	0,71	0,57
13	0,56	0,43	0,40
14	0,39	0,32	0,30
15	0,59	0,56	0,54
16	0,50	0,52	0,38
17	0,83	0,87	0,76
18	0,20	0,40	0,32
21	0,67	0,68	0,51

Cronbach Alpha = 0,84

3.3.3. Sorun Çözme Envanteri (SÇE)

Bu envanter Heppner ve Petersen (1982) tarafından geliştirilmiş 35 maddeli bir ölçektir. Anket bireyin sorunlara karşı yaklaşımlarını ölçmeye ve sorun çözme davranışları ile ilgili olarak kendilerini nasıl algıladıklarını tespit etmeye yöneliktir.

Anket 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Her madde için kişilere kendilerinin hangi sıklıkta ölçek maddelerindeki gibi davrandıkları sorulmaktadır. Seçenekler "Her zaman böyle davranırım", "Çoğunlukla böyle davranırım", " Sık sık

böyle davranırım", "Arada sırada böyle davranırım", "Ender olarak böyle davranırım"' ve "Hiç bir zaman böyle davranmam" şeklindedir.

Puanlama sırasında üç madde puanlama dışı bırakılır. Bazı maddeler de ters olarak puanlanır. ölçekten alınan toplam puanların yüksekliği, bireyin sorun çözme konusunda kendini yetersiz olarak algıladığını gösterir.

Taylan (1990) Heppner'den aktararak envanterin, psikolojik danışmada, tıpta ya da eğitim ortamlarında bireyin sorun çözme ya da başa çıkma tarzını belirleyebilmek için kullanıldığını ifade etmektedir.

Bu çalışmada, uzman görüşlerine baş vurularak anket beş seçenekli olarak kullanılmıştır. Buna göre seçenekler "Her zaman böyle davranırım", "Sık sık böyle davranırım" , "Arada sırada böyle davranırım", "Nadiren böyle davranırım" ve "Hiç bir zaman böyle davranmam" şeklinde değişmiştir. Her madde için verilen cevaplara 1 ile 5 arasında değişen puanlar verilmektedir.

Literatürde Sorun Çözme Envanteri'nin yapılan faktör analizi sonuçlarına göre üç yada altı faktörlü kullanıldığı görülmüştür. Ön uygulamada elde edilen veriler sonucunda yapılan faktör analizi, bu çalışmada ölçeğin toplam varyansın %60'ını açıklayan dört ana faktörden oluştuğunu göstermektedir.

Bu faktörler, kişinin yeni sorunları çözme yeteneğine olan güvenini ifade eden "yeteneğine güvenen yaklaşım" (α = 0.83), sorunlara planlı bir şekilde yaklaşma eksikliğini ifade eden "aceleci yaklaşım" (α = 0.83), sorunlarla başa çıkmada kararsızlık, yetersizlik ve çekingenlik hislerini ifade eden "duygusal yaklaşım" (α = 0.78) ve sorunlara karşı önceden tedbir almayı ifade eden "tedbirli yaklaşım" (α = 0.70) olarak isimlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre maddelerin kendi faktörlerindeki yük değerlerine bakılarak madde11, madde13, madde14 ve madde16 düşük yük değerlerine sahip olmaları nedeniyle envanterden çıkarılmıştır.

Kalan maddeler için analiz tekrar edilmiş ve sonuçlar Tablo 4'de gösterilmiştir. Buna göre; "Yeteneğine Güvenen Yaklaşım" faktöründe kalan 8 maddenin yük değerleri 0.468 ile 0.761, "Aceleci Yaklaşım" faktöründeki 6 maddenin yük değerleri 0.563 ile 0.879, "Duygusal Yaklaşım" faktöründeki 8 maddenin yük değerleri ise 0.393 ile 0.724 ve "Tedbirli Yaklaşım" faktöründeki 6 maddenin yük değerleri ise 0.480 ile 0.799 arasında değişmektedir. Söz konusu dört faktörde yer alan 28 maddenin birinci faktör yük değerlerine de bakılmış ve tüm maddelerin birinci faktör yük değerlerinin 0.136 ile 0.784 arasında değiştiği görülmüştür. Böylece maddelerin ayırt etme güçlerine sahip oldukları söylenebilir.

Sorun Çözme Envanteri'nin güvenirliği için madde analizine dayalı alfa iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Madde analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. Buna göre dört faktörde de madde-toplam korelasyonları tüm maddelerde 0.314 ile 0.782 arasında değişmektedir.

Bu bulgular maddelerin, kişileri sorun çözme davranışları konusunda kendini yeterli olarak algılayanlarla yetersiz algılayanları ayırt ettiği anlamına gelmektedir.

Ayrıca hesaplanan alfa güvenilirlik katsayıları yeteneğine güvenen yaklaşım faktörü için 0.83; aceleci yaklaşım faktörü için 0.83; duygusal yaklaşım faktörü için 0.78 ve tedbirli yaklaşım faktörü için 0.70 dir. Toplamda ise 0.83 olarak bulunmuştur.

Tablo 4

Sorun Çözme Envanteri Faktör Analizi Ve Madde Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
Yeteneğine Güvenen Yaklaşım			
Madde 5	0.607	0.761	0.618
Madde 17	0.659	0.468	0.420
Madde 18	0.745	0.842	0.782
Madde 19	0.614	0.756	0.669
Madde 21	0.612	0.728	0.579
Madde 25	0.572	0.689	0.554
Madde 28	0.641	0.537	0.466
Madde 30	0.442	0.574	0.420
Cronbach Alpha Katsayısı = 0.83			
Aceleci Yaklaşım			
Madde 1	0.460	0.639	0.559
Madde 2	0.669	0.775	0.747
Madde 4	0.645	0.777	0.606
Madde 12	0.686	0.684	0.654
Madde 24	0.456	0.563	0.341
Madde 27	0.794	0.879	0.716
Cronbach Alpha Katsayısı = 0.83			
Duygusal Yaklaşım			
Madde 3	0.671	0.724	0.461
Madde 8	0.572	0.705	0.412
Madde 10	0.519	0.711	0.576
Madde 20	0.303	0.393	0.388
Madde 23	0.555	0.592	0.547
Madde 26	0.401	0.606	0.395
Madde 29	0.786	0.590	0.745
Madde 31	0.595	0.511	0.553
Crobach Alpha Katsayısı = 0.78			
Tedbirli Yaklaşım			
Madde 6	0.516	0.681	0.314
Madde 7	0.726	0.680	0.369
Madde 9	0.652	0.777	0.675
Madde 15	0.605	0.512	0.502
Madde 22	0.601	0.480	0.373
Madde 32	0.692	0.799	0.482
Crobach Alpha Katsayısı = 0.70			

Toplam ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı = 0.83

3.3.4. Sorun Çözme Eğilimi Envanteri

Sorun Çözme Envanterinde, yöneticilerin, sorunlar karşısında genel olarak kendilerini ne derecede yeterli gördükleri incelenirken, Sorun Çözme Eğilimi Envanterinde, yöneticilerin, okul içindeki sorunları çözerken hangi bilgi kaynaklarını ne sıklıkla kullandıkları araştırılmaktadır.

Sorun çözme eğilimi envanteri olarak Demir'in "Ankara İli Merkez İlçelerindeki Özel Lise Yöneticilerinin Karar Verme Sürecinde Bilgiyi Kullanma Yaklaşımları" konulu yüksek lisans tezinde bilgi toplama aracı olarak kullandığı, 18 sorudan oluşan anketten yararlanılarak geliştirilen ve Başaran'ın sıraladığı okul yönetiminde beş temel konu olan eğitim-öğretim, öğrenci işleri, personel işleri, genel hizmetler, bütçe ile ilgili sorunlar ile kişisel sorunlar, sorunları çözme öncelikleri ve sorunları çözerken karşılaşılan engeller başlıklı sekiz soruluk bir envanter uzman görüşü alınarak uygulanmıştır. Bu envanterin uygulanma amacı, sorun çözme envanterinin genel olması nedeniyle eğitim sisteminde, yöneticilerin okul yönetiminde sürekli karşılaştıkları sorunların, belirtilen başlıklarla verilmek istenmesindendir.

Ölçekte belirtilen sorunları çözerken yöneticilerden, seçeneklerde belirtilen davranışları ne sıklıkla (her zaman, çoğunlukla, sık sık, arada sırada, ender olarak, hiçbir zaman) yaptıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte düşük puan daha çok kullanılan, yüksek puan daha az kullanılan yaklaşımı belirtmektedir.

3.4. Verilerin Çözümlenmesi

Gazimağusa belediye sınırları içindeki resmi okullarda görev yapan tüm okul yöneticilerine uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS11 istatistik programı

kullanılarak çözümlenmiştir. Çözümlemede, araştırmanın alt problemleri ve toplanan verilerin özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki teknikler kullanılmıştır.

Sorun Çözme Envanteri ve Sorun Çözme Eğilimi Envanteri puanları aritmetik ortalama kullanılarak demografik özellikler bakımından, toplamda ve denetim odağına (içten/dıştan) göre betimlenmiştir.

Sorun Çözme Eğilimi Envanteri sekiz ayrı başlıkta incelenmiştir. Burada her bir başlıkta yer alan yaklaşımların ne sıklıkla kullanıldığına ilişkin yönetici değerlendirmelerine ait ortalama puanların toplamda ve her bir alt grup için düşük puandan başlayarak sıra değerleri bulunmuştur. Böylece hangi yaklaşımın daha sık kullanıldığı değerlendirilmiştir. Sorun Çözme Eğilimi'nde de dört faktörde yer alan maddelere ilişkin yönetici değerlendirmelerine ait ortalama puanlar, benzer şekilde sıralanmıştır.

Sorun Çözme Eğilimi Envanteri'nde yer alan sekiz ayrı başlıkta her bir maddeye ilişkin değerlendirmelerin, demografik özellikler ve denetim odağına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için değişkenin durumuna göre varyans analizi ve t-testi uygulanmıştır. Sorun Çözme Envanteri'nin dört alt faktör ve toplam puanları için de yukarıda belirtilen testler yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin denetim odaklarının bulunmasında denetim odağı puanlarının aritmetik ortalaması bulunmuş ve yöneticilerin puanları bu ortalamaya göre değerlendirilip denetim odakları bulunmaya çalışılmıştır. Yöneticilerin denetim odağının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz t-testi ve tak faktörlü varyans analizi ile incelenmiştir. Karşılaştırmalarda $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Yöneticilerin sorun çözme davranışları ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi bulmak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak uygulanan veri toplama aracı ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ve ilgili alanyazına dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Denetim Odağına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.

Rotter'in iç-dış denetim odağı ölçeğinin iç denetim odaklılar ile dış denetim odaklıları birbirinden ayıran standart bir puanı yoktur. Düşük puanlar iç denetim odağını ifade eder. Puan yükseldikçe birey dış denetim odağına doğru kayar. Bu çalışmada yöneticilerin denetim odağı ölçeğinden aldıkları puanlar tüm yöneticilerin denetim odağı ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması ile karşılaştırılıp, ortalamanın altında puan alanlar iç, üstünde puan alanlar ise dış denetim odaklı olarak sınıflandırılmıştır.Yöneticilerin denetim odağı ölçeğinden aldıkları puanlara ait istatistikler Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5

Yöneticilerin Denetim Odağı Ölçeği Puanlarına Ait İstatistikler

N	$\bar{x}$	Ss	Ortanca	En Düşük Puan	En Yüksek Puan
42	5,14	3,52	4	0	16

Yöneticilerin ölçekten aldıkları puanların ortancasının 4 ve ortalamasının $\bar{x}$ = 5,14 olması puanların normal dağılıma yakın bir dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Yöneticiler ölçekten aldıkları puanlara göre içten ve dıştan denetimli olarak iki gruba ayrılmıştır. Denetim odağı puanları 5,14'ten küçük olanlar içten, büyük olanlar dıştan denetimli olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 6

Yöneticilerin Denetim Odağı Puanlarına Göre Dağılımı

İçten Denetimli				**Dıştan Denetimli**				**Toplam**			
N	$\bar{x}$	**Ss**	**%**	**N**	$\bar{x}$	**Ss**	**%**	**N**	$\bar{x}$	**Ss**	**%**
28	3,21	1,39	%66,7	14	9,00	3,32	%33,3	42	5,14	3,52	%100

Yapılan sınıflandırma sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin %66,7'si iç, %33,3'ü dış denetimlidir. İç denetimlilerin denetim odağı puanları ortalaması $\bar{x}$ = 3,21 dış denetimlilerin denetim odağı puanları ortalaması ise $\bar{x}$ = 9,00 dur. Grupların denetim odağı puan ortalamalarının oldukça farklı olması ölçeğin bu iki grubu net bir şekilde ayırdığı anlamına gelmektedir.Yöneticilerin denetim odağı puanlarına göre dağılımı Tablo 6'da verilmektedir.

4.1.1. Demografik Özelliklere Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Anket formunda, yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili olarak cinsiyet, yaş, çalıştıkları öğretim kademesi, öğrenim durumları ve yöneticilikteki kıdemlerine ait bilgiler toplanmıştır. Bu bilgilere göre denetim odağı puanlarının değişimi ile ilgili bulgular aşağıda verilmektedir.

4.1.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre denetim odağı puanları Tablo 7'de verilmektedir. Buna göre, kadın yöneticilerde iç denetimlilerin oranı %81,2 ($\bar{x}$ = 2,92), erkeklerde ise %57,6 ($\bar{x}$ = 3,46) dır. Kadın yöneticilerde dıştan denetimlilerin oranı %18,8 ($\bar{x}$ = 7,66) iken erkeklerde bu oran %42,4'e ($\bar{x}$ = 9,36) çıkmaktadır. Ayrıca hem iç denetimlilerde hem de dış denetimlilerde kadın yöneticilerin denetim odağı puanları erkeklere göre daha düşüktür.

Tablo 7

Cinsiyet Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Cinsiyet	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda	Tüm Yöneticiler İçinde
					%	%
Kadın	İç	13	2,92	1,25	81,2	31
	Dış	3	7,66	0,57	18,8	7,1
	Toplam	16	3,81	2,22	100	38,1
Erkek	İç	15	3,46	1,50	57,6	35,7
	Dış	11	9,36	3,69	42,4	26,2
	Toplam	26	5,96	3,94	100	61,9
Toplam	İç	28	3,21	1,39		66,7
	Dış	14	9,00	3,32		33,3
	Toplam	42	5,14	3,52		100

Yöneticilerin denetim odağı puanlarının, cinsiyet değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği, t-testi ile araştırılmıştır. Cinsiyet değişkeni ile ilgili denetim odağı puanlarının aritmetik ortalamaları ve t-testi sonuçları Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8

Denetim Odağı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p
Kadın	16	3,81	2,22	40	2,25	0,03
Erkek	26	5,96	3,94			

Tablo incelendiğinde, kadınların denetim odağı puanlarının, ($\bar{x}$ = 3,81) ortalama değerin ($\bar{x}$ = 5,14) altında kaldığı görülmektedir. Erkeklerin denetim odağı puanları ise ($\bar{x}$ = 5,96) kadınlara oranla daha yüksektir ve ortalama değerin azda olsa üzerindedir. Bu durum araştırmaya katılan erkek yöneticilerin kadınlara göre daha dış denetimli olduğunu göstermektedir. Genel olarak erkeklerin puanları ortalama değerin üzerinde, kadınların puanları altında kaldığından, kadınlar iç denetimli, erkekler ise dış denetimli olarak görülse de aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Test sonucunda erkeklerle kadınların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur [$t_{(40)}$ = 2.25, $p<0,05$] . Bu durumda araştırmaya katılan kadın yöneticiler iç, erkek yöneticiler dış denetimlidir.

4.1.1.2. Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Denetim odağı puanları genel olarak orta yaş grubundakilerde dış denetim odağına doğru kaymaktadır. İç denetim odaklılığın en belirgin olduğu yaş grubu 40 – 44 grubudur ($\bar{x}$ = 4,69) . Bu yaş grubunda iç denetim odaklıların oranı %76,9 olarak hesaplanmıştır. İç denetimliliğin en belirgin olduğu bir başka grup ise 55 ve üstü yaş grubudur ($\bar{x}$ = 4,00) bu grupta iç denetimlilerin oranı %75'tir. Dış denetimliliğin en yoğun olduğu grup ise 50 – 54 yaş grubudur ($\bar{x}$ = 7,00) ve bu yaş grubunda sadece

bir iç denetimli yönetici vardır. %66,6 ile 35 – 39 yaş grubu iç denetim odaklılığın en az görüldüğü ikinci gruptur ($\bar{x}$ = 6,83). Diğer gruplarda iç denetim odaklıların oranı %67,5 olarak bulunan tüm yöneticiler içindeki iç denetimliler oranından fazladır.

Tablo 9

Yaş Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Yaş	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda %	Tüm Yöneticiler İçinde %
35 – 39	İç	4	3,00	1,15	66,6	10
	Dış	2	14,50	2,12	33,3	5
	Toplam	6	6,83	6,08	100	15
40 – 44	İç	10	2,90	1,66	76,9	25
	Dış	3	10,66	4,16	23,1	7,5
	Toplam	13	4,69	4,06	100	32,5
45 – 49	İç	9	3,77	1,30	69,2	22,5
	Dış	4	6,50	0,57	30,8	10
	Toplam	13	4,61	1,70	100	32,5
50 – 54	İç	1	5,00	-	25	2,5
	Dış	3	7,66	0,57	75	7,5
	Toplam	4	7,00	1,41	100	10
55 ve üstü	İç	3	2,33	0,57	75	7,5
	Dış	1	9,00	-	25	2,5
	Toplam	4	4,00	3,36	100	10
Toplam	İç	27	3,22	1,42		67,5
	Dış	13	9,15	3,41		32,5
	Toplam	40	5,15	3,58		100

Denetim odağı puanları arasında yaş gruplarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür [$F_{(4-35)}$ = 0.80, p>0,05] . Ancak aritmetik ortalamalardan 50 – 54 ($\bar{x}$ =7) ve 35 – 39 ($\bar{x}$ = 6,83) yaş gruplarının ortalamanın üzerinde puanlara sahip olduğu görülmektedir.

4.1.1.3. Yöneticilerin Çalıştıkları Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesi değişkenine göre denetim odaklarına ait istatistiksel bilgiler Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Kademe	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda	Tüm Yöneticiler İçinde
					%	%
İlkokul	İç	14	3,07	1,63	82,3	33,3
	Dış	3	6,66	0,57	17,7	7,1
	Toplam	17	3,70	2,05	100	40,5
Ortaöğretim	İç	14	3,35	1,15	56	33,3
	Dış	11	9,63	3,50	44	26,2
	Toplam	25	6,12	3,99	100	59,5
Toplam	İç	28	3,21	1,39		66,7
	Dış	14	9,00	3,32		33,3
	Toplam	42	5,14	3,52		100

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin %17,7'si dış denetimlidir ($\bar{x}$ = 6,66). Bu oran ortaöğretimde görev yapan yöneticilerde %44'e çıkmaktadır ($\bar{x}$ = 9,63). Oransal olarak ilkokullarda görev yapanların, ortaöğretimdekilere kıyasla daha fazla içten denetimli olduğu söylenebilir. İçten denetimlilerin oranı ilkokullarda %82,3 ($\bar{x}$ = 3,07) iken ortaöğretimde %56'da ($\bar{x}$ = 3,35) kalmaktadır.

Aritmetik ortalama değerlerinden ilkokullarda görev yapan yöneticiler ile ortaöğretimde görev yapan yöneticiler arasında, denetim odağı puanlarında fark olduğu izlenimi alınmaktadır. Bu iki grup arasındaki fark, t-testi ile incelenmiş ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür [$t_{(40)}$ = 2.56, $p<0,05$].

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11

Denetim Odağı Puanlarının, Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Kademe	N	$\bar{x}$	Ss	sd	t	P
İlkokul	17	3,70	2,05	40	2,56	0,014
Ortaöğretim	25	6,12	3,99			

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin denetim odağı puanlarının ortalaması $\bar{x}$ = 3,70 iken, ortaöğretimde görev yapanlarınki $\bar{x}$ = 6,12'dir. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin denetim odağı puanları tüm yöneticilerin ortalamasından düşük, ortaöğretimde görev yapanların puanları yüksektir. Bu durumda ilkokul yöneticileri iç denetim odaklı, ortaöğretim yöneticileri dış denetim odaklıdırlar [$t_{(40)}$ = 2.56, $p<0,05$].

4.1.1.4. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre denetim odağı ile ilgili istatistiksel bilgiler Tablo12'de verilmiştir.

Tablo 12

Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Öğrenim Durumu	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda	Tüm Yöneticiler İçinde
					%	%
Ön Lisans	İç	5	2,80	1,64	100	12,5
	Dış	-	-	-	-	-
	Toplam	5	2,80	1,64	100	12,5
Lisans	İç	20	3,35	1,42	62,5	50
	Dış	12	9,41	3,42	37,5	30
	Toplam	32	5,62	3,78	100	80
Yüksek Lisans	İç	1	3,00	-	33,3	2,5
	Dış	2	6,50	0,70	66,6	5
	Toplam	3	5,33	2,08	100	7,5
Toplam	İç	26	3,23	1,42		65
	Dış	14	9,00	3,32		35
	Toplam	40	5,25	3,57		100

Araştırmaya katılan yöneticilerden ön lisans mezunu olanların tamamı iç denetim odaklıdır ($\bar{x}$ = 2,80). Denetim odağı puanları ortalamanın oldukça altındadır.

Beklenenin aksine yüksek lisans seviyesinde eğitim alan yöneticilerin denetim odağı puanları ortalamanın üzerindedir ($\bar{x}$ = 5,33). Lisans seviyesinde eğitim alan yöneticilerin denetim odağı puanlarının ortalaması ise ($\bar{x}$ = 5,62) olarak hesaplanmıştır. Yüksek lisans mezunlarının %66,6'sı dış denetim odaklı olarak görülse de puan ortalaması olarak diğer iki grubun arasında yer almaktadırlar.

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre denetim odağı puanlarının değişimi tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve puanlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(2-37)} = 1.38$, $p>0,05$] .

4.1.1.5. Kıdem Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait Bulgu ve Yorumlar

Kıdem değişkenine göre yöneticiler üç grupta toplanmıştır. Bu değişkenle ilgili istatistiksel bilgiler Tablo 13'te verilmektedir.

6 – 10 yıl kıdem grubunda iç denetim odaklı olan yöneticilerin oranı %78,5 tir. Bu gruptan daha az yada daha fazla kıdeme sahip yöneticilerden oluşan diğer grupların denetim odağı puanları dış denetim odağına doğru kaymaktadır. 6 – 10 yıl kıdem grubunun ortalaması $\bar{x}$ = 4,00 olup bunu, $\bar{x}$ = 5,90 ile 0 – 5 yıl kıdem grubu ve $\bar{x}$ = 6,20 ile 11 – 15 kıdem grubu yöneticiler izlemektedir.

Beklenenin aksine en kıdemli yöneticilerin denetim odağı puanları dış denetim odağına doğru kaymaktadır. Ortalamaya en yakın puanlar en az kıdeme sahip yöneticilerin puanlarıdır.

Tablo 13

Kıdem Değişkenine Göre Denetim Odağına Ait İstatistiksel Bilgiler

Kıdem	Denetim Odağı	N	$\bar{x}$	Ss	Kendi Grubunda %	Tüm Yöneticiler İçinde %
0 – 5	İç	13	3,07	1,18	65	33,3
	Dış	7	11,14	3,53	35	17,9
	Toplam	20	5,90	4,51	100	51,3
6 – 10	İç	11	3,36	1,74	78,5	28,2
	Dış	3	6,33	0,57	21,5	7,7
	Toplam	14	4,00	2,00	100	35,9
11 – 15	İç	1	2,00	-	25	2,6
	Dış	4	7,25	0,95	75	10,3
	Toplam	5	6,20	2,48	100	12,8
Toplam	İç	25	3,16	1,43		64,1
	Dış	14	9,00	3,32		35,9
	Toplam	39	5,25	3,62		100

Kıdem değişkenine göre denetim odağı puanlarının gruplara göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunamamıştır [$F_{(2-36)} = 1.35$, $p>0,05$].

4.2. Sorun Çözme Envanterine (SÇE) Ait Bulgu ve Yorumlar

Sorun Çözme Envanterinde, yöneticilerin sorun çözme davranışları incelenmektedir. Bu davranışların, demografik özellikler ve denetim odağı

değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği her değişkene göre ayrı ayrı incelenmiştir.

4.2.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Denetim Odağı Değişkenlerine Göre Sorun Çözme Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin, denetim odağı değişkenlerine göre Sorun Çözme Envanteri'nden aldıkları puanlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 14'de verilmektedir.

Tablo 14

Denetim Odağına Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	t	p
İç Denetimli	28	1,78	0,76	66,7	40	3,68	0,001
Dış Denetimli	14	3,42	2,12	33,7			
Toplam	42	2,33	1,55	100			

Dıştan denetimlilerin SÇE puanlarının ($\bar{x}$ = 3,42) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dış denetim odaklı yöneticilerin kendilerini sorun çözmede iç denetim odaklılara göre daha yetersiz olarak algılamaları beklenen bir sonuçtur. İçten denetimli yöneticiler, ($\bar{x}$ =1,78) kendilerini sorun çözmede daha yeterli görmektedirler. Her iki grubun ortalama değerleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t-testi ile araştırılmış ve gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur [$t_{(40)}$ = 3.68, $p<0,01$].

Tablo 15

Cinsiyet Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	T	p
Kadın	16	2,06	1,28	38,1	40	0,882	0,383
Erkek	26	2,5	1,70	61,9			
Toplam	42	2,33	1,55	100			

Ölçeğin toplamına ilişkin puanların cinsiyet değişkenine göre değişimi Tablo 15'te gösterilmektedir. Kadınların SÇE den aldıkları puanların ortalaması $\bar{x}$ = 2,06 erkeklerin $\bar{x}$ = 2,50'dir. Azda olsa kadınlar sorun çözme yeteneklerine erkeklerden daha fazla güvenmektedirler. Puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı Tablo15'de görülmektedir [$t_{(40)} = 0,88$, $p>0,05$].

Tablo 16

Yaş Grubu Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve Varyans Analizi Sonuçları

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	F	p
35 – 39	6	2,75	2,16	15	35	0,52	0,71
40 – 44	13	1,69	1,76	32,5			
45 – 49	13	2,23	1,20	32,5			
50 – 54	4	3,12	2,09	10			
55 ve üstü	4	2,5	0,70	10			
Toplam	40	2,33	1,58	100			

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş gruplarına göre SÇE puanları varyans analizi ile incelenmiş (Tablo 16) aralarında anlamlı farklara rastlanmamıştır [$F_{(4-35)} = 0.52$, $p>0,05$]. Sorun çözme becerisine en çok güvenen 40-44 arası yaş grubudur ($\bar{x}$ = 1,69). Bu grubu sırasıyla 45-49 ($\bar{x}$ = 2,23), 55 ve üstü ($\bar{x}$ = 2,75), daha sonra

35-39 ($\bar{x}$ = 2,5) ve 50-54 ($\bar{x}$ = 3,12) yaş grupları izlemektedir. Yukarda SÇE puanlarına göre sıralanan yaş gruplarından ilk ikisinin puanları ortalama değerin ($\bar{x}$ = 2,33) altındadır. Dolayısıyla bu gruplar kendilerini sorunlara karsı en yeterli gören gruplardır. Genellikle orta grupların sorunlara karşı kendilerine daha fazla güvendikleri görülmektedir.

Tablo 17

Çalışılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve t-Testi Sonucu

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	t	p
İlkokul	17	1,52	0,59	40,5	31,4	3,53	0,001
Ortaöğretim	25	2,88	1,76	59,5			
Toplam	42	2,33	1,55	100			

İlkokullarda görev yapan yöneticiler ($\bar{x}$ = 1,52) ortaöğretimde görev yapan yöneticilerden ($\bar{x}$ =2,88) daha düşük puan almışlardır. Bu durum ilkokullarda görev yapan yöneticilerin sorun çözme yeteneklerine daha fazla güvendiklerini ifade eder. Yapılan t-testi sonucunda yöneticilerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre ortalama puanlarının anlamlı bir şekilde farklı olduğu görülmüştür [$t_{(31,4)}$ = 3.53, $p<0,01$]. Test sonuçları ve gruplarla ilgili istatistiksel bilgiler Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 18

Eğitim Durumu Değişkenine Göre SÇE Bilgileri ve Varyans Analizi Sonucu

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	F	p
Ön Lisans	5	1,50	0,61	12,5	39	0,94	0,39
Lisans	32	2,46	1,65	80			
Yüksek Lisans	3	2,83	1,89	7,5			
Toplam	40	2,37	1,58	100			

Eğitim durumu değişkenine göre SÇE puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında beklenen sıralamanın aksine ön lisans mezunlarının SÇE puanlarının diğer gruplardan daha düşük olduğu görülmektedir ($\bar{x}$ =1,50). Lisans mezunlarının puanları ortalaması $\bar{x}$ = 2,46, yüksek lisans mezunlarının puanları ortalaması ise $\bar{x}$ = 2,83'tür. Tablo 18'de verilen değerlerden görülebileceği gibi eğitim seviyesi arttıkça SÇE puanları ortalaması yükselmektedir.

Yapılan varyans analizinde eğitim durumu değişkenine göre yöneticilerin SÇE puanlarında anlamlı farklara rastlanmamıştır [$F_{(2-37)}$ = 0.94, p>0,05]. Değişkenle ilgili istatistiksel bilgiler ve varyans analizi sonuçları Tablo 18'de verilmektedir.

Tablo 19

Kıdem Değişkenine Göre SÇE ile İlgili Bilgiler ve Varyans Analizi Sonuçları

	N	$\bar{x}$	Ss	%	Sd	F	p
0 – 5 yıl	20	2,37	1,82	51,2	38	1,85	0,17
6 – 10 yıl	14	1,92	0,87	35,8			
11 – 15 yıl	5	3,50	1,93	12,8			
Toplam	39	2,35	1,60	100			

Kıdem değişkenine göre SÇE puan ortalamaları $\bar{x}$ = 1,92 ile $\bar{x}$ = 3,50 arasında değişmektedir. Sorunlara karşı kendisini en yetersiz gören 11 – 15 yıl kıdem grubudur ($\bar{x}$ =3,50). Buna karşı kendilerini en yeterli gören 6 – 10 yıl arası kıdem grubudur ($\bar{x}$ =1,92). 0 – 5 yıl arasında yöneticilik kıdemine sahip grubun puan ortalaması ise $\bar{x}$ = 2,37 olup tüm yöneticilerin aritmetik ortalamasına ($\bar{x}$ =2,35) en yakın değere sahip yönetici grubudur. Bu değişken için yapılan varyans analizinde puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır [$F_{(2-36)}$ = 1.85, p>0,05]. Değişkenle ilgili istatistiksel bilgiler ve varyans analizi sonuçları Tablo 19'da verilmektedir.

4.2.2. Denetim Odağı ve Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenlerine Göre Sorun Çözme Envanterinin Faktörlerine Ait Bulgular

Bu araştırmada Sorun Çözme Envanteri, "yeteneğine güvenen yaklaşım", "aceleci yaklaşım", "çekingen yaklaşım" ve "tedbirli yaklaşım" olarak dört faktörden oluşmaktadır. Faktörlere ait bulgu ve yorumlar aşağıda verilmektedir.

4.2.2.1. Yeteneğine Güvenen Yaklaşım Faktörüne (Faktör I) Ait Bulgu ve Yorumlar

Sorun Çözme Envanteri'nin "Yeteneğine Güvenen Yaklaşım" faktörü sekiz maddeden oluşmaktadır. Faktör yöneticilerin sorunlar karşısında yeteneklerine ne oranda güvendiklerini ölçmeye yöneliktir.

Faktöre ait maddeler şunlardır:

Madde 5. Sorunlarımı çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.

Madde 17. Bir karar vermeğe çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır, sonra karar veririm.

Madde 18. Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim.

Madde 19. Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.

Madde 21. Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.

Madde 25. Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum.

Madde 28. Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.

Madde 30. Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.

Tablo 20

Yeteneğine Güvenen Yaklaşım Faktörüne (Faktör I) Ait İstatistiksel Bilgiler

Davranış		İç			Dış			Toplam		
		$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D
Madde 5	İlkokul	1,50	0,51	4	1,33	0,57	4,5	1,47	0,51	4
	Ortaöğretim	2,07	1,07	1	2,09	1,13	2	2,08	1,07	1
	Toplam	1,79	0,87	1,5	1,93	1,07	2	1,83	0,93	2
Madde 17	İlkokul	1,43	0,64	5,5	1,33	0,57	4,5	1,41	0,61	5,5
	Ortaöğretim	1,71	0,91	5,5	1,36	0,50	8	1,56	0,76	7,5
	Toplam	1,57	0,79	6	1,36	0,49	8	1,50	0,70	6,5
Madde 18	İlkokul	1,29	0,46	7	1,00	0	8	1,24	0,43	7
	Ortaöğretim	1,93	1,20	2	1,64	0,67	5	1,80	1,00	3
	Toplam	1,61	0,95	5	1,50	0,65	6,5	1,57	0,85	5
Madde 19	İlkokul	1,57	0,51	3	1,33	0,57	4,5	1,53	0,51	3
	Ortaöğretim	1,71	0,82	5,5	1,55	0,52	6	1,64	0,70	5,5
	Toplam	1,64	0,67	4	1,50	0,51	6,5	1,60	0,62	4
Madde 21	İlkokul	1,43	0,64	5,5	1,33	0,57	4,5	1,41	0,61	5,5
	Ortaöğretim	1,43	0,51	8	1,73	0,90	4	1,56	0,71	7,5
	Toplam	1,43	0,57	7	1,64	0,84	4	1,50	0,67	6,5
Madde 25	İlkokul	1,79	0,80	1	1,33	0,57	4,5	1,71	0,77	2
	Ortaöğretim	1,79	0,89	3,5	2,18	1,16	1	1,96	1,02	2
	Toplam	1,79	0,83	1,5	2,00	1,10	1	1,86	0,92	1
Madde 28	İlkokul	1,07	0,26	8	1,33	0,57	4,5	1,12	0,33	8
	Ortaöğretim	1,57	0,75	7	1,83	0,98	3	1,68	0,85	4
	Toplam	1,32	0,61	8	1,71	0,91	3	1,45	0,73	8
Madde 30	İlkokul	1,71	0,46	2	2,00	0	1	1,76	0,43	1
	Ortaöğretim	1,79	0,57	3,5	1,45	0,52	7	1,64	0,56	5,5
	Toplam	1,75	0,51	3	1,57	0,51	5	1,69	0,51	3

SÇE'nin "Yeteneğine Güvenen Yaklaşım" faktöründe yer alan maddelerin denetim odağı ve çalıştıkları eğitim kademesi değişkenlerine göre istatistiksel bilgileri Tablo 20'de verilmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin toplamı "Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum" maddesini (madde 25) ilk sırada göstermektedirler ($\bar{x}$ = 1,86). Sorun Çözme Envanterinde madde puanlarının yüksek olması yöneticilerin kendilerini o konuda yetersiz gördüğünü ifade ettiğinden, yöneticilerin bu faktörde yer alan maddeler arasında en az katıldıkları ifadenin 25. madde olduğu görülmektedir. Aynı madde dış denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 2,00) 1. sırada, iç denetimli yöneticilerde ($\bar{x}$ = 1,79) 1,5. sıradadır. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesi açısından bakıldığında bu madde her iki kademede de 2. sırada bulunmaktadır.

Yöneticiler "Sorunlarımı çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim" görüşünü (Madde 5) ikinci sırada tercih etmişlerdir ($\bar{x}$ = 1,83). Bu madde dış denetimli yöneticilerde 2. ($\bar{x}$ = 1,93), iç denetimlilerde 1,5. ($\bar{x}$ = 1,79), sıradadır. Ortaöğretimde görev yapan yöneticiler bu maddeyi 1. sırada ($\bar{x}$ = 2,08) tercih ederken, ilkokullarda görev yapanlar 4. sırada ($\bar{x}$ = 1,47) tercih etmektedirler.

Tüm yöneticilerin dikkate alındığı genel değerlendirmede 3. sırada tercih edilen madde "Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar" şeklindeki 30. maddedir. Bu ifade dıştan denetimli yöneticilerde ($\bar{x}$ = 1,57) 5. sırada iken içten denetimli yöneticilerde ($\bar{x}$ = 1,75) 3. sırada bulunmaktadır. İlkokullarda görev yapan yöneticiler söz konusu maddeyi ($\bar{x}$ = 1,76) 1. sırada, ortaöğretimdekiler ise ($\bar{x}$ = 1,64) 5,5. sırada tercih etmişlerdir.

Yöneticiler "Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır"

ifadesini (Madde 28) en düşük ortalama ile ($\bar{x}$ = 1,45) son sırada tercih etmektedirler. Başka bir ifade ile yöneticilerin en çok katıldıkları madde budur. 28. maddeyi dış denetim odaklı yöneticiler ($\bar{x}$ = 1,71) üçüncü sıraya çıkartırken, iç denetimlilerde genel değerlendirmede olduğu gibi son sıradadır ($\bar{x}$ = 1,32). Madde ortaöğretimde görev yapanlarda ($\bar{x}$ = 1,68) 4. ilköğretimde görev yapan yöneticilerde ise yine son sıradadır ($\bar{x}$ = 1,12).

Tablo 21

Faktör I'e Ait Varyans Analizi Sonuçları

	KT	sd	KO	F	p
Kademe	0,69	1	0,69	3,47	0,07
Den. Od.	0,02	1	0,02	0,12	0,72
K * D	0,01	1	0,01	0,05	0,82
Hata	7,62	38	0,20		
Toplam	8,46	41			

Yöneticilerin, yeteneğine güvenen yaklaşım faktörüne (faktör I) ilişkin değerlendirmeleri arasında denetim odağı ve görev yapılan öğretim kademesi değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farkların olup olmadığı iki faktörlü varyans analizi ile araştırılmış ve analiz sonuçları Tablo 21'de verilmiştir. Yöneticilerin faktör I puanları denetim odağına [$F_{(1-38)} = 0.12$, $p>0,05$] ve çalıştıkları öğretim kademesine [$F_{(1-38)} = 3.47$, $p>0,05$] göre farklılık göstermemektedir.

4.2.2.2. Aceleci Yaklaşım Faktörüne (Faktör II) Ait Bulgu ve Yorumlar

Sorun Çözme Envanteri'nin "Aceleci Yaklaşım" faktörüne ait altı madde aşağıda verildiği gibi sıralanmıştır. Bu faktör yöneticilerin sorunlar karşısında ayrıntılı bilgi toplamadan karar verme davranışlarını ölçmeye yöneliktir.

Madde 1. Kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.

Madde 2. Nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.

Madde 4. Genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.

Madde 12. Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem.

Madde 24. Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.

Madde 27. Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışımdaki etmenleri genellikle dikkate almam.

SÇE'nin "Aceleci Yaklaşım" faktöründe yer alan maddelerin yöneticilerin denetim odağı ve çalıştıkları eğitim kademesi değişkenlerine göre istatistiksel bilgileri Tablo 22'de verilmektedir.

Aceleci yaklaşım faktöründe yer alan maddeler içinde "Genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim" ifadesi (madde 4) tüm gruplarda ilk sıradadır. Görev yapılan eğitim kademesine göre ortaöğretimdeki yöneticilerin ($\bar{x}$ = 3,48) puanları ilkokul yöneticilerinden ($\bar{x}$ = 2,63) daha yüksektir. Denetim odağına göre ise, dış denetim odaklıların puanları ($\bar{x}$ = 3,64) iç denetim odaklılardan ($\bar{x}$ = 2,89) büyüktür.

"Kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam" ifadesinin yer aldığı 1. madde genel değerlendirmede ($\bar{x}$ = 2,44), ortaöğretim yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 2,80), ilkokul yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 1,87) ve dış

denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 3,14) 2. sırada tercih edilmiştir. İç denetim odaklı yöneticiler ise ($\bar{x}$ = 2,07) maddeyi 2,5. sırada tercih etmektedir.

Tablo 22
Aceleci Yaklaşım Faktörüne (Faktör II) Ait İstatistiksel Bilgiler

Davranış		İç			Dış			Toplam		
		$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D
Madde 1	İlkokul	1,92	1,18	2	1,67	1,15	3,5	1,87	1,14	2
	Ortaöğretim	2,21	1,25	4,5	3,55	1,69	2	2,80	1,58	2
	Toplam	2,07	1,20	2,5	3,14	1,74	2	2,44	1,48	2
Madde 2	İlkokul	1,69	0,75	3	1,67	1,15	3,5	1,69	0,79	4
	Ortaöğretim	2,39	1,33	3	2,47	1,93	5	2,42	1,58	4
	Toplam	2,05	1,12	4	2,29	1,78	5	2,14	1,37	3,5
Madde 4	İlkokul	2,69	1,18	1	2,33	1,52	1	2,63	1,20	1
	Ortaöğretim	3,07	0,91	1	4,00	1,26	1	3,48	1,15	1
	Toplam	2,89	1,05	1	3,64	1,44	1	3,15	1,23	1
Madde 12	İlkokul	1,64	0,74	4,5	1,33	0,57	5,5	1,59	0,71	5
	Ortaöğretim	2,21	1,12	4,5	2,91	1,44	3	2,52	1,29	3
	Toplam	1,93	0,97	5	2,57	1,45	3	2,14	1,18	3,5
Madde 24	İlkokul	1,64	0,63	4,5	2,00	0	2	1,71	0,58	3
	Ortaöğretim	2,50	1,09	2	2,00	1,18	6	2,28	1,13	6
	Toplam	2,07	0,97	2,5	2,00	1,03	6	2,05	0,98	5
Madde 27	İlkokul	1,50	0,51	6	1,33	0,57	5,5	1,47	0,51	6
	Ortaöğretim	2,07	1,32	6	2,70	1,33	4	2,33	1,34	5
	Toplam	1,79	1,03	6	2,38	1,32	4	1,98	1,15	6

Toplamda en düşük ortalama ile ($\bar{x}$ = 1,98) son sıradaki "Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışımdaki etmenleri genellikle dikkate almam" şeklindeki 27. madde, ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,47) ve iç denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 1,79) 6. sırada, ortaöğretimde görev yapan yöneticilerde ($\bar{x}$ = 2,33) 5. sırada ve dış denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 2,38) 4. sırada yer almaktadır.

Faktör II puanlarının denetim odağı ve görev yapılan eğitim kademesine göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile incelenmiştir. Analizin sonuçları Tablo 23'te verilmektedir.

Tablo 23

Faktör II'ye Ait Varyans Analizi Sonuçları

	KT	sd	KO	F	p
Kademe	9,18	1	9,18	16,60	0,00
Den. Od.	0,76	1	0,76	1,37	0,24
K * D	1,01	1	1,01	1,82	0,18
Hata	21,03	38	0,55		
Toplam	35,97	41			

Aceleci yaklaşım faktörü puanlarının yöneticilerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre değiştiği görülmektedir [$F_{(1-38)}$ = 16.60, $p<0,05$]. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin faktör II ortalaması 1,76 iken, ortaöğretimdekilerin ortalaması 2,84 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin sorunlar karşısında ayrıntılı bilgi toplamadan karar verme davranışını ölçen faktör II puanlarına göre ortaöğretimde görev yapan yöneticiler ilkokullardaki yöneticilere göre karar vermekte daha aceleci davranmakta ve gerekli bilgileri toplamaya daha az zaman ayırmaktadırlar.

Yöneticilerin denetim odağına göre ise faktör II puanları arasında bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-38)}$ = 1,37, $p>0,05$].

4.2.2.3. Çekingen Yaklaşım Faktörüne (Faktör III) Ait Bulgu ve Yorumlar

Sorun Çözme Envanteri'nin "Çekingen Yaklaşım" faktörü aşağıda verilen sekiz maddeden oluşmaktadır. Çekingen yaklaşım faktörü yöneticilerin sorunlar karşısında duygusal açıdan ne derece etkilenerek sorunlara yeterince odaklanamadıklarını ölçmeye yöneliktir.

Madde 3. Gösterdiğim çabalar başarısız olursa sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.

Madde 8. Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim.

Madde 10. Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.

Madde 20. Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem

Madde 23. Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım.

Madde 26. Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.

Madde 29. Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunlarımla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.

Madde 31. Bir sorunla karşılaştığımda, onunla başa çıkabileceğimden pek emin olamam.

Çekingen yaklaşım faktörüne ait, denetim odağı ve görev yapılan kademe ile ilgili istatistikler Tablo 24'de verilmektedir.

Tablo 24

Çekingen Yaklaşım Faktörüne (Faktör III) Ait İstatistiksel Bilgiler

Davranış		İç			Dış			Toplam		
		$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D
Madde 3	İlkokul	1,71	1,13	6	1,33	0,57	7	1,65	1,05	6,5
	Ortaöğretim	2,71	1,13	2	3,09	1,37	1,5	2,88	1,23	1
	Toplam	2,21	1,22	3	2,71	1,43	3,5	2,38	1,30	3
Madde 8	İlkokul	3,31	1,03	1	3,67	0,57	1	3,38	0,95	1
	Ortaöğretim	2,86	1,02	1	2,82	1,16	4,5	2,84	1,06	2
	Toplam	3,07	1,03	1	3,00	1,10	1,5	3,05	1,04	1
Madde 10	İlkokul	2,14	0,66	2	2,67	0,57	2	2,24	0,66	2
	Ortaöğretim	2,50	0,76	3	3,09	0,83	1,5	2,76	0,83	3
	Toplam	2,32	0,72	2	3,00	0,78	1,5	2,55	0,80	2
Madde 20	İlkokul	1,93	1,07	3	1,33	0,57	7	1,82	1,01	4
	Ortaöğretim	2,00	1,03	6	2,64	1,28	7	2,28	1,17	7
	Toplam	1,96	1,03	5	2,36	1,27	7	2,10	1,12	5
Madde 23	İlkokul	1,79	0,57	5	1,67	1,15	4,5	1,76	0,66	5
	Ortaöğretim	1,93	0,99	7	2,73	1,19	6	2,28	1,13	7
	Toplam	1,86	0,80	6	2,50	1,22	5,5	2,07	0,99	6
Madde 26	İlkokul	1,92	0,76	4	1,67	0,57	4,5	1,87	0,71	3
	Ortaöğretim	2,43	1,34	4	2,45	1,21	8	2,44	1,26	5
	Toplam	2,19	1,11	4	2,29	1,13	8	2,22	1,10	4
Madde 29	İlkokul	1,29	0,61	8	1,33	0,57	7	1,29	0,58	8
	Ortaöğretim	2,36	0,92	5	2,82	1,07	4,5	2,56	1,00	4
	Toplam	1,82	0,94	7	2,50	1,16	5,5	2,05	1,05	7
Madde 31	İlkokul	1,57	0,51	7	2,00	0,00	3	1,65	0,49	6,5
	Ortaöğretim	1,79	0,57	8	2,91	1,13	3	2,28	1,02	7
	Toplam	1,68	0,54	8	2,71	1,06	3,5	2,02	0,89	8

Çekingen yaklaşım faktöründe yöneticilerin ortalama puanları madde bazında sıralandığında en yüksek ortalama 8. maddeye aittir ($\bar{x}$ = 3,05). Bu maddede "Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim" ifadesi bulunmaktadır. Aynı madde iç denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 3,07) ve ilkokul yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 3,38) 1. sırada iken, dış denetim odaklı yöneticilerde ($\bar{x}$ = 3,00) 1,5. sırada, ortaöğretimde görev yapan yöneticilerde ($\bar{x}$ = 2,84) 2. sırada bulunmaktadır.

Tüm yöneticilerde en yüksek ortalamaya sahip ikinci madde ($\bar{x}$ = 2,55) "Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır" şeklinde ifade edilen 10. maddedir. Bu ifade iç denetimli yöneticilerde 2. sırada ($\bar{x}$ = 2,32) tercih edilmiştir. Dış denetimli yöneticiler ise yukarda açıklanan 8. maddeyle birlikte 10. maddeyi birlikte ilk sırada ($\bar{x}$ = 3,00) göstermektedirler. 10. madde ortaöğretim yöneticilerinde 2,76 ortalama ile 3. sırada, ilkokul yöneticilerinde ise 2,24 ortalama ile 2. sıradadır.

Yöneticilerin toplamı "Gösterdiğim çabalar başarısız olursa sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim" şeklindeki 3. maddeyi 2,38 ortalama ile 3. sırada tercih etmektedirler. İç denetimli yöneticiler bu maddeyi 3. sırada ($\bar{x}$ = 2,21), dış denetimli yöneticiler ise 3,5. sırada ($\bar{x}$ = 2,71) tercih etmiş olup bu konudaki değerlendirmeleri birbirine oldukça yakındır. "Gösterdiğim çabalar başarısız olursa sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim" ifadesini ilkokul ve ortaöğretim yöneticilerinin farklı değerlendirdiği izlenimi alınmaktadır. İlkokul yöneticileri bu ifadeyi 1,65 ortalama ile 6,5. sırada tercih ederken, ortaöğretim yöneticileri 2,88 ortalama ile 1. sırada tercih etmişlerdir.

"Bir sorunla karşılaştığımda, onunla başa çıkabileceğimden pek emin olamam" ifadesinin yer aldığı 31. madde, bu faktörde en küçük ortalama değere sahip maddedir ($\bar{x}$ = 2,02). Söz konusu 31. madde denetim odağı değişkenlerine göre değerlendirildiğinde iç denetimlilerde 1,68 ortalama ile 8. sırada, dış

denetimlilerde 2,71 ortalama ile 3,5. sırada bulunmaktadır. Okul türüne göre ise ilkokul yöneticileri 6,5. sırada ($\bar{x}$ = 1,65), ortaöğretim yöneticileri ise 2,28 ortalama ile 7. sırada tercih etmektedirler.

Genel olarak sekizinci madde dışındaki bütün maddelerde dış denetim odaklı yöneticilerin ortalama puanları iç denetim odaklı yöneticilerden yüksek olsa da faktör puanları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25

Faktör III'e Ait Varyans Analizi Sonuçları

	KT	sd	KO	F	p
Kademe	3,05	1	3,05	9,75	0,003
Den. Od.	0,32	1	0,32	1,04	0,31
K * D	0,19	1	0,19	0,62	0,43
Hata	11,9	38	0,31		
Toplam	17,11	41			

Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre faktör III puanlarının değiştiği bulunmuştur [$F_{(1-38)}$ = 9,75, $p<0,05$]. İlkokul yöneticilerinin faktör puanları ortalaması 1,91 iken ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin ortalaması 2,56 dır. Ortaöğretim yöneticilerinin faktör III'teki davranışlarda ilkokul yöneticilerine oranla kendilerini daha yetersiz gördüğü söylenebilir. Denetim odağı değişkenine göre ortaöğretim yöneticilerinin ilkokuldakilere oranla daha dış odaklı bulunduğu hatırlandığında sorunlara karşı kendilerini daha yetersiz görmeleri beklenen bir sonuç olup denetim odağı ölçeğini destekler niteliktedir.

Denetim odağı değişkenine göre faktör III puanlarının toplamı arasında fark olmasa da faktör, madde bazında incelendiğinde "Bir sorunla karşılaştığımda, onunla başa çıkabileceğimden pek emin olamam" (Madde 31) ifadesinde iç ve dış denetimli yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır [$F_{(1-38)} = 7.79$, $p<0,05$]. Söz konusu ifade iç ve dış denetim odaklı yöneticilerin sorunlara bakış açıları arasındaki farkın anlaşılması bakımından önemlidir. Bu maddede iç denetim odaklı yöneticilerin ortalaması 1,68 iken dış denetim odaklı yöneticilerin ortalaması 2,71' dir. Ölçek yöneticilerin sorunlar karşısında kendilerini yetersiz olarak algılama derecesini ölçecek şekilde düzenlendiğinden, dış denetim odaklı yöneticilerin sorunlarla başa çıkabileceklerinden emin olamadıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

4.2.2.4. Tedbirli Yaklaşım Faktörüne (Faktör IV) Ait Bulgu ve Yorumlar

Tedbirli yaklaşım faktörü, yöneticilerin sorunlarla başa çıkmada gereken bilgileri toplamaya yönelik davranışlarını ve sorunu çözebileceklerine olan inançlarını ölçmeye yöneliktir. Tedbirli yaklaşım faktörü aşağıda verilen altı maddeden oluşmaktadır.

Madde 6. Belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım.

Madde 7. Başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.

Madde 9. Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır.

Madde 15. Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden o sorun üzerinde düşünürüm.

Madde 22. Yeni bir durumla karşılaştığımda, çıkabilecek sorunları çözebileceğime inanıyorum.

Madde 32. Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tanı olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.

Tedbirli yaklaşım faktörü ile ilgili istatistikler Tablo 26'da verilmektedir.

Tablo 26

Tedbirli Yaklaşım Faktörüne (Faktör IV) Ait İstatistiksel Bilgiler

Davranış		**İç**			**Dış**			**Toplam**		
		$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D	$\bar{x}$	Ss	D
Madde 6	İlkokul	1,86	1,09	1	3,00	2,00	1	2,06	1,29	1
	Ortaöğretim	2,46	1,26	1	2,18	1,53	2	2,33	1,37	1
	Toplam	2,15	1,19	1	2,36	1,59	1	2,22	1,33	1
Madde 7	İlkokul	1,36	0,49	4	1,00	0,00	6	1,29	0,47	4,5
	Ortaöğretim	1,57	0,85	5	1,45	0,52	4	1,52	0,71	5
	Toplam	1,46	0,69	4,5	1,36	0,49	5,5	1,43	0,63	5
Madde 9	İlkokul	1,71	0,72	2	2,67	0,57	2	1,88	0,78	2
	Ortaöğretim	2,00	0,87	2	1,36	0,50	5	1,72	0,79	3
	Toplam	1,86	0,80	2	1,64	0,74	3	1,79	0,78	2
Madde 15	İlkokul	1,64	0,63	3	1,67	0,57	3	1,65	0,60	3
	Ortaöğretim	1,83	0,93	3	1,27	0,46	6	1,57	0,78	4
	Toplam	1,73	0,77	3	1,36	0,49	5,5	1,60	0,70	4
Madde 22	İlkokul	1,29	0,46	5	1,33	0,57	4,5	1,29	0,47	4,5
	Ortaöğretim	1,64	0,63	4	2,36	1,36	1	1,96	1,06	2
	Toplam	1,46	0,57	4,5	2,14	1,29	2	1,69	0,92	3
Madde 32	İlkokul	1,21	0,42	6	1,33	0,57	4,5	1,24	0,43	6
	Ortaöğretim	1,43	0,64	6	1,55	0,93	3	1,48	0,77	6
	Toplam	1,32	0,54	6	1,50	0,85	4	1,38	0,66	6

"Belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım" (Madde 6) ifadesi genel toplamda ve denetim odağı değişkeni ile okul türü değişkenlerine göre ilk sırada yer almaktadır. 6. maddenin tüm yöneticilerin birlikte değerlendirildiği toplamda ortalaması 2.22, iç denetim odaklı yöneticilerde 2.15, dış denetimlilerde 2.36, ortaöğretimde görev yapan yöneticilerde 2,33 ve ilkokullarda görev yapan yöneticilerde 2,06 dır.

"Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır" maddesi (Madde 9) yöneticiler tarafından 2. sırada tercih edilmiştir ($\bar{x}$ = 1,79). İlkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,88) ile iç denetim odaklı yöneticiler de ($\bar{x}$ = 1,86) bu maddeyi 2. sırada tercih etmektedir. Dış denetim odaklı yöneticiler ($\bar{x}$ = 1,64) ile ortaöğretim yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 1,72) 3. sıradadır.Dış denetim odaklı yöneticiler dışında tüm gruplarda son sırada bulunan 32. madde dış denetim odaklı yöneticilerde 4. sırada değerlendirilmiştir.

Faktörde yer alan altı madde içinde yöneticilerin kendilerini en yeterli gördüğü madde "Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tanı olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır" şeklindeki 32. madde olarak düşünülebilir. Bu maddenin ortalama puanları dış denetimli yöneticilerde 1.50, iç denetim odaklı yöneticilerde 1,32 olup, yöneticilerin görev yaptığı eğitim kademesine göre ilkokul yöneticilerinde 1.24, ortaöğretim yöneticilerinde 1,48 dir.

İç ve dış denetimli yöneticiler ile görev yaptıkları eğitim kademesine göre tedbirli yaklaşım faktör puanları aradaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 27'de verilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda iç denetimli ve dış denetimli yöneticiler arasında faktör IV puanları açısından anlamlı farklara rastlanmamıştır [$F_{(1-38)}$ = 0.006, $p>0,05$]. Faktör IV puanlarının yöneticilerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre de değişmediği görülmektedir [$F_{(1-38)}$ = 0.11, $p>0,05$].

Tablo 27

Faktör IV'e Ait Varyans Analizi Sonuçları

	KT	sd	KO	F	p
Kademe	0,02	1	0,02	0,11	0,74
Den. Od.	0,001	1	0,001	0,006	0,94
K * D	0,85	1	0,85	3,48	0,07
Hata	9,26	38	0,24		
Toplam	10,39	41			

4.3. Yöneticilerin Denetim Odağı Puanları İle Sorun Çözme Envanteri Puanları Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Sorun Çözme Envanteri puanları İle denetim odağı puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi Pearson Korelasyon Katsayısı ile yapılmıştır. Puanlar arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 28'de verilmektedir.

Yöneticilerin Denetim Odağı puanları ile "Sorun Çözme Envanteri" puanları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r = 0,55$, $p < 0,001$). Denetim Odağı puanlarının yüksek olması yöneticinin dış denetim odağına doğru kayması anlamına, "Sorun Çözme Envanteri" puanlarının yükselmesi ise yöneticinin sorunlar karşısında kendisini yetersiz hissetmesi anlamına gelmektedir. Söz konusu pozitif ilişki, dış denetimli yöneticilerin sorunlar karşısında iç denetimlilere oranla kendilerini daha yetersiz olarak algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 28

RİDDOÖ ve SÇE Puanları Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları

	Denetim Odağı Puanları					
	İç		**Dış**		**Toplam**	
	r	p	r	p	R	P
SÇE	-0,26	p>0,05	0,48	p>0,05	0,55**	**p<0,001**
Faktör1	0,24	p>0,05	0,39	p>0,05	0,19	p>0,05
Faktör2	-0,09	p>0,05	0,76**	**p<0,01**	0,57**	**p<0,001**
Faktör3	0,21	p>0,05	0,11	p>0,05	0,34*	**p<0,05**
Faktör4	-0,04	p>0,05	0,54*	**p<0,05**	0,27	p>0,05

Denetim odağı puanları ile SÇE nin aceleci yaklaşım faktörü (faktör2) arasında pozitif yönde, güçlü bir ilişki görülmektedir (r = 0,57 , p<0,001). Aceleci yaklaşım faktörünün puanları, denetim odağı puanlarına paralel olarak artmakta ve bu durum dış denetim odaklı yöneticilerin, sorunlar karşısında iç denetimlilere oranla anlamlı bir şekilde daha plansız ve gerekli bilgileri toplamadan karar verdiklerini göstermektedir.

Denetim odağı puanlarının çekingen yaklaşım faktörü (Faktör3) ile de ilişkili olduğu (r = 0,34 , p<0,05) görülmektedir. Denetim odağı puanları dış denetim odağına doğru kaydıkça yöneticilerin sorunlar karşısında daha çekingen davranışlar sergiledikleri ve duygusal olarak iç denetimli yöneticilere oranla daha fazla etkilendiklerini göstermektedir.

Ayrıca dış denetim odaklı yöneticilerin denetim odağı puanları ile SÇE nin faktörlerinden, faktör2 (aceleci yaklaşım) arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkili görülmektedir (r = 0,76 , p<0,01).

Dış denetimli yöneticilerin denetim odağı puanları yükseldikçe aceleci yaklaşım faktöründe toplanan sorunlar karşısında ayrıntılı bilgi elde etmeden karar verme davranışları artmaktadır. Yine dış denetimli yöneticilerin denetim odağı puanları ile SÇE nin dördüncü faktörü (Tedbirli yaklaşım) arasında bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,54$, $p < 0,05$). Bu durum dış denetim odaklı yöneticilerin bir sorun ile karşılaştıklarında gereken ön çalışmayı diğer gruba oranla daha az yaptıklarını ifade eder.

İç denetim odaklı yöneticilerin, denetim odağı puanları ile SÇE ve faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.4. Sorun Çözme Eğilimleri Envanterine Ait Bulgu ve Yorumlar

Sorun Çözme Eğilimi Envanterinde, yöneticilerin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları çözerken kullandıkları bilgi kaynaklarını hangi sıklıkla tercih ettikleri araştırılmaktadır. Maddeler ortalama puan kullanılarak betimlenmeye çalışılmış olup denetim odağı değişkeni ve eğitim kademesi değişkenine göre madde puanlarında fark olup olmadığı varyans analizi ile bulunmaya çalışılmıştır. Envanterde bulunan sekiz maddeye ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

4.4.1. Okulun Eğitim-Öğretim İşleri İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlar beş maddede toplanmıştır. Bu maddeler şunlardır.

Okulun eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken;

Madde 1: Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim.

Madde 2: Sezgilerime göre davranırım.

Madde 3: İlgililere / Uzmanlara danışırım.

Madde 4: Bilimsel araştırmayı uygularım.

Madde 5: Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim.

Yöneticilerin eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ilişkin betimsel istatistikler ile denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesi değişkenine göre madde bazında varyans analizi sonuçları Tablo 29'da verilmektedir.

Tablo 29

Yöneticilerin Eğitim-Öğretim İşleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,86	1	1,33	1	1,76	1	0,96	0,09	3,03
	Ortaöğretim	1,62	1,5	2,20	5	1,87	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,74	1	2,00	3,5	1,83	1			
Madde 2	İlkokul	3,50	5	4,67	5	3,71	5	18,09	0,005	8,73
	Ortaöğretim	3,00	5	1,89	1,5	2,55	5	**p<0,01**	p>0,05	**p<0,01**
	Toplam	3,26	5	2,58	5	3,05	5			
Madde 3	İlkokul	2,36	3,5	2,00	3,5	2,31	3,5	1,56	0,01	0,90
	Ortaöğretim	1,62	1,5	1,90	3	1,74	1	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,00	3	1,92	2	1,97	3			
Madde 4	İlkokul	2,36	3,5	2,00	3,5	2,31	3,5	0,43	0,23	0,15
	Ortaöğretim	1,93	4	1,89	1,5	1,91	4	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,14	4	1,91	1	2,08	4			
Madde 5	İlkokul	2,14	2	1,50	2	2,06	2	0,06	0,12	2,82
	Ortaöğretim	1,69	3	2,11	4	1,86	2	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,93	2	2,00	3,5	1,95	2			

Yöneticiler okulun eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,83). İç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,74) ve ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,76) genel toplamda olduğu gibi bu maddeyi ilk sırada tercih ederken, ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,87) üçüncü, dış denetim odaklılar ise ($\bar{x}$ = 2,00) beşinci maddeyle birlikte 3,5. sırada tercih etmektedirler.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-36)}$ = 0.09, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-36)}$ = 0.96, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim-öğretim ile ilgili kararlarda yöneticiler, "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,95). Denetim odağına göre dış denetimliler birinci maddeyle birlikte 3,5. sırada ($\bar{x}$ = 2,00) tercih ederken, diğer gruplarda, genel değerlendirmedeki gibi ikinci sıradadır. Ortalaması, iç denetim odaklılarda 1.93, ilkokul yöneticilerinde 2,06 ve ortaöğretim yöneticilerinde 1,86'dır.

Okulun eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-34)}$ = 0.12, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre de yaklaşımlarında bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-34)}$ = 0.06, p>0,05].

Yöneticilerin üçüncü sırada tercih ettikleri "İlgililere / Uzmanlara danışırım" yaklaşımının (Madde 3) aritmetik ortalaması 1,97'dir. İç denetim odaklı yöneticiler bu maddeyi üçüncü sırada ($\bar{x}$ = 2,00), dış denetim odaklı yöneticiler ($\bar{x}$ = 1,92) ikinci sırada göstermektedirler. İlkokullarda görev yapan yöneticiler, söz konusu

maddeyi 2,31 ortalama ile 3,5. sırada, ortaöğretimde görev yapanlar ise 1,74 ortalama ile birinci sırada değerlendirmişlerdir.

"İlgililere / Uzmanlara danışırım" ifadesinin yer aldığı üçüncü maddeyle ilgili yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine [$F_{(1-35)}$ = 0.01, p>0,05] göre ve çalıştıkları eğitim kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(1-35)}$ = 1,56, p>0,05].

Yöneticilerin eğitim-öğretim işleri ile ilgili kararlarda dördüncü sırada tercih ettikleri yaklaşım "Bilimsel araştırmayı uygularım" seçeneğidir ($\bar{x}$ = 2,08). Bu yaklaşım iç denetim odaklı yöneticilerde dördüncü ($\bar{x}$ = 2,14) sırada iken dış denetim odaklı yöneticilerde ilk sırada ($\bar{x}$ = 1,91) tercih edilmiştir. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre ise sıralamada önemli bir fark yoktur. Ortaöğretimde görev yapan yöneticiler maddeyi dördüncü ($\bar{x}$ = 1,91) sırada tercih ederken, ilkokul yöneticileri 2,31 ortalama ile üçüncü madde ile birlikte 3,5. sırada değerlendirmektedir.

Yöneticilerin eğitim-öğretim işleri ile ilgili kararlarda tercih ettikleri dördüncü yaklaşım "Bilimsel araştırmayı uygularım" ifadesi hakkında yönetici değerlendirmeleri denetim odağı değişkenine [$F_{(1-35)}$ = 0.23, p>0,05] göre ve çalıştıkları eğitim kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(1-35)}$ = 0,43, p>0,05].

Eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunlarda yöneticilerin en az tercih ettiği yaklaşım "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) seçeneğidir. Bu madde tüm gruplarda son sırada olup, iç denetim odaklılarda ortalaması 3.26, dış denetim odaklılarda 2,58'dir. İlkokul yöneticilerinde ortalama 3,71 iken ortaöğretimde görev yapanlarda 2,55 olarak hesaplanmıştır.

"Bilimsel araştırmayı uygularım" ifadesi hakkında yönetici değerlendirmeleri denetim odağı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

göstermemektedir [$F_{(1-35)}$ = 0,005, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre ise madde değerlendirmeleri arasında fark olduğu görülmektedir [$F_{(1-35)}$ = 18.09, p<0,01]. Eğitim kademesi ve denetim odağı faktörlerinin ortak etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir [$F_{(1-35)}$ = 8.73, p<0,01].

İlkokul yöneticilerinin ortalaması ($\bar{x}$ = 3,71), ortaöğretimde görev yapanlardan daha yüksektir ($\bar{x}$ = 2,55). Ölçekte, ortalamanın yüksek olması söz konusu davranışın daha az tercih edildiği anlamına gelmektedir. Bu durumda ilkokul yöneticilerinin sorunlar karşısında bilimsel yaklaşımı ortaöğretimdekilere oranla daha az kullandıkları söylenebilir.

Sonuç olarak yöneticilerin eğitim-öğretim işleri ile ilgili kararlarda öncelikle kendi bilgi, deneyim, alışkanlıkları ve değerleri doğrultusun da hareket ettikleri söylenebilir. Yöneticiler daha sonra Örnek (geçmiş) uygulamalardan yararlanmakta olup en az kullandıkları yaklaşım ise sezgilerine göre davranmaktır.

4.4.2. Okulun Öğrenci İşleri İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken kullandığı yaklaşımları saptamak için, eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunlar bölümünde ifade edilen maddeler kullanılmıştır.

Yöneticilerin öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 30'da verilmektedir. Aynı tabloda denetim odağı ve eğitim kademesi değişkenlerine göre varyans analizi sonuçları da aktarılmaktadır.

Tablo 30

Yöneticilerin Öğrenci İşleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,64	1	1,67	2	1,65	1	0,75	0,32	0,42
	Ortaöğretim	2,08	4	1,73	1	1,92	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,85	1	1,71	1	1,80	1			
Madde 2	İlkokul	3,58	5	3,50	5	3,57	5	2,17	0,45	0,26
	Ortaöğretim	3,08	5	2,44	4,5	2,82	5	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,32	5	2,64	5	3,11	5			
Madde 3	İlkokul	2,93	4	2,50	4	2,88	4	5,10	0,08	1,50
	Ortaöğretim	1,62	1	2,11	3	1,82	2	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,30	4	2,18	3	2,26	3,5			
Madde 4	İlkokul	2,29	2	2,00	3	2,25	2	0,63	0,08	0,63
	Ortaöğretim	1,64	2	2,00	2	1,78	1	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,96	2	2,00	2	1,97	2			
Madde 5	İlkokul	2,57	3	1,50	1	2,44	3	0,11	0,41	3,43
	Ortaöğretim	1,92	3	2,44	4,5	2,14	4	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,26	3	2,27	4	2,26	3,5			

Yöneticiler okulun öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,80). İç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,85), dış denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,71) ve ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,65) genel toplamda olduğu gibi bu maddeyi ilk sırada tercih ederken, ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,92) üçüncü sırada tercih etmektedirler.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-37)}$ = 0.32, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim

kademesi [$F_{(1-37)}$ = 0.75, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-37)}$ = 0,42, p>0,05]. Bulgular yöneticilerin öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken bilgi, deneyim, alışkanlıklar ve değerlerinden yararlanma düzeylerinin, denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre değişmediğini göstermektedir.

Öğrenci işleri ile ilgili kararlarda yöneticiler, "Bilimsel araştırmayı uygularım" (Madde 4) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,97). Ortaöğretim yöneticileri dışındaki tüm gruplar bu maddeyi ikinci sırada tercih etmiştir. İç denetimli yöneticilerin ortalaması 1.96, dış denetim odaklı yöneticilerin ortalaması 2,00 ve ilkokul yöneticilerinin 2,25'tir. Ortaöğretim yöneticileri ise 1,78 ortalama ile ilk sırada değerlendirmiştir.

Okulun öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Bilimsel araştırmayı uygularım" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-35)}$ = 0.08, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-35)}$ = 0.63, p>0,05].

Yöneticiler "İlgililere / Uzmanlara danışırım" (Madde 3) yaklaşımı ile "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) yaklaşımını 2,26 ortalamayla 3,5. sırada tercih etmektedir. Üçüncü madde ile ilgili istatistiklerde ortaöğretim yöneticileri 1,82 ortalama ile ikinci sırada, dış denetim odaklılar 2,18 ortalama ile üçüncü sırada, iç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 2,30) ve ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,88) dördüncü sırada tercih etmişlerdir.

Öğrenci işleri ile ilgili sorunlarda yöneticilerin uzmanlara danışma davranışında denetim odağı değişkenine göre [$F_{(1-34)}$ = 0.08, p>0,05] ve denetim odağıyla kurum değişkeninin birlikte [$F_{(1-34)}$ = 1.50, p>0,05] fark oluşturmadığı görülmektedir. Yöneticilerin görev yaptıkları eğitim kademesine göre ise uzmanlara

danışma davranışında fark bulunmaktadır [$F_{(1-34)}$ = 5.10, p>0,05]. Maddede ilkokul yöneticilerinin ortalama puanı ortaöğretimdekilere göre yüksektir. Bu durum ortaöğretim yöneticilerinin uzmanlara daha sık baş vurduğu anlamına gelmektedir.

"Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) yaklaşımında ise iç denetimliler ile ($\bar{x}$ = 2,26) ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,44) maddeyi üçüncü sırada, dış denetimliler ile ($\bar{x}$ = 2,27) orta okul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,14) dördüncü sırada tercih etmektedirler.

Okulun öğrenci işleri ile ilgili sorunları çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-35)}$ = 0.41, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-35)}$ = 0.11, p>0,05].

Yöneticiler öğrenci işleri ile ilgili sorunlarda son sırada "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) ifadesini tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 3,11). Bütün gruplarda bu madde beşinci sıradadır. Maddenin ortalama puanları iç denetimlilerde 3.32, dış denetimlilerde 2.64, ilkokul yöneticilerinde 3,57 ve ortaöğretim yöneticilerinde 2,82 dir.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-34)}$ = 0.45, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-34)}$ = 2.17, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 0,26, p>0,05].

Yöneticilerin öğrenci işleri ile ilgili sorunlarda da eğitim-öğretim işlerindeki sorunlarda olduğu gibi öncelikle bilgi, deneyim, alışkanlık ve değerleri doğrultusun da hareket ettikleri Daha sonra bilimsel yöntemi izlemeyi tercih eden yöneticilerin en az kullandıkları yaklaşım sezgilerine güvenmektir. Uzmanlara danışma davranışını ise ortaöğretim yöneticilerinin daha sık yaptığı görülmektedir.

4.4.3. Okul Personeli İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin personel ile ilgili sorunları çözerken kullandığı yaklaşımları saptamak için de eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunlar bölümünde ifade edilen maddeler kullanılmıştır. Yöneticilerin personel ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 31'de verilmektedir. Aynı tabloda ilgili maddelerin denetim odağı ve eğitim kademesi değişkenlerine göre varyans analizi sonuçları da verilmiştir.

Tablo 31

Yöneticilerin Personel İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,57	1	1,00	1	1,50	1	1,98	2,18	0,03
	Ortaöğretim	2,08	4	1,55	1	1,83	1	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,81	1	1,46	1	1,70	1			
Madde 2	İlkokul	3,36	5	3,50	5	3,38	5	0,27	0,08	0,02
	Ortaöğretim	3,15	5	3,11	5	3,14	5	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,26	5	3,18	5	3,24	5			
Madde 3	İlkokul	2,71	4	2,00	3	2,63	4	0,41	0,21	1,30
	Ortaöğretim	1,92	2,5	2,22	2	2,05	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,33	4	2,18	2,5	2,29	4			
Madde 4	İlkokul	2,62	3	2,33	4	2,56	3	1,15	0,07	1,15
	Ortaöğretim	1,86	1	2,33	3,5	2,04	2	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,22	3	2,33	4	2,26	3			
Madde 5	İlkokul	2,46	2	1,50	2	2,33	2	0,12	0,42	2,64
	Ortaöğretim	1,92	2,5	2,33	3,5	2,09	4	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,19	2	2,18	2,5	2,19	2			

Yöneticiler okulun personel ile ilgili sorunlarını çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,70). Madde değişkenlere göre de tüm gruplarda ilk sıradadır. Madde ortalamaları iç denetim odaklılarda 1.81, dış denetim odaklılarda 1.46, ilkokul yöneticilerinde 1,50 ve ortaöğretim yöneticilerinde 1,83 tür.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-36)}$ = 2.18, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-36)}$ = 1.98, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Madde puanlarına her iki değişkenin ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-36)}$ = 0.03, p>0,05]. Bulgular yöneticilerin personel ile ilgili sorunları çözerken bilgi, deneyim, alışkanlıklar ve değerlerinden yararlanma düzeylerinin, denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre değişmediğini göstermektedir.

Personel ile ilgili kararlarda yöneticiler, "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 2,19). Ortaöğretim yöneticileri bu maddeyi dördüncü sırada ($\bar{x}$ = 2,09), ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,33) ve iç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 2,19) ikinci sırada, dış denetim odaklılar ise "İlgililere / Uzmanlara danışırım" ifadesiyle birlikte 2,5. sırada tercih etmişlerdir.

Okulun personel ile ilgili sorunlarını çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-33)}$ = 0.42, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-33)}$ = 0.12, p>0,05].

Yöneticiler "Bilimsel araştırmayı uygularım" (Madde 4) yaklaşımını üçüncü sırada tercih etmektedir. Bu maddeyle ilgili istatistiklerde, madde ortaöğretim yöneticilerinde 2,04 ortalama ile ikinci sırada, iç denetim odaklılarda ($\bar{x}$ = 2,22) ve

ilkokul yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 2,56) üçüncü sırada, dış denetim odaklı yöneticilerde ise ($\bar{x}$ = 2,33) dördüncü sırada tercih edilmiştir.

Personel ile ilgili sorunlarda yöneticilerin "Bilimsel araştırmayı uygularım" davranışında denetim odağı değişkenine göre [$F_{(1-35)}$ = 0.07, p>0,05] ve yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre [$F_{(1-35)}$ = 1.15, p>0,05] fark bulunamamıştır.

Toplamda dördüncü sırada tercih edilen ($\bar{x}$ = 2,29) "İlgililere / Uzmanlara danışırım" (Madde 3) yaklaşımında ise iç denetimliler ile ($\bar{x}$ = 2,33) ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,63) maddeyi dördüncü sırada, dış denetimliler ($\bar{x}$ = 2,18) madde 5 ile birlikte 2,5. sırada, ortaöğretim yöneticileri ise ($\bar{x}$ = 2,05) üçüncü sırada tercih etmektedirler.

Okulun personel ile ilgili sorunlarını çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "İlgililere / Uzmanlara danışırım" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-34)}$ = 0.21, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-34)}$ = 0.41, p>0,05].

Yöneticiler, personel ile ilgili sorunlarda son sırada "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) ifadesini tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 3,24). Bütün gruplarda bu madde beşinci sırada olup maddenin ortalama puanları iç denetimlilerde 3.26, dış denetimlilerde 3.18, ilkokul yöneticilerinde 3,38 ve ortaöğretim yöneticilerinde 3,14 dür.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-33)}$ = 0.42, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-33)}$ = 0.12, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-3)}$ = 2.64, p>0,05].

Yöneticilerin personel ile ilgili sorunlarda da eğitim-öğretim işlerindeki sorunlarda olduğu gibi öncelikle bilgi, deneyim, alışkanlık ve değerleri doğrultusun da hareket ettikleri görülmektedir. Daha sonra örnek uygulamaları izlemeyi tercih eden yöneticilerin en az kullandıkları yaklaşım sezgilerine güvenmektir.

4.4.4. Okulun Genel Hizmetleri (temizlik, ısıtma, bakım, onarım, ...) İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin okulun genel hizmetleri ile ilgili sorunları çözerken kullandığı yaklaşımları saptamak için de eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunlar bölümünde ifade edilen maddeler kullanılmıştır. Yöneticilerin genel hizmetler ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 32'de verilmektedir. Aynı tabloda ilgili maddelerin denetim odağı ve eğitim kademesi değişkenlerine göre varyans analizi sonuçları da verilmiştir.

Yöneticiler, okulun genel hizmetleri ile ilgili sorunlarını çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,62). Madde değişkenlere göre de tüm gruplarda ilk sıradadır. Ortalamalar iç denetim odaklılarda 1.64, dış denetim odaklılarda 1.57, ilkokul yöneticilerinde 1,53 ve ortaöğretim yöneticilerinde 1,68'dir.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-38)}$ = 0.01, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-38)}$ = 0.07, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Madde puanlarına her iki değişkenin ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-38)}$ = 0.47, p>0,05]. Bulgular yöneticilerin personel ile ilgili sorunları çözerken bilgi, deneyim, alışkanlıklar ve

değerlerinden yararlanma düzeylerinin, denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre değişmediğini göstermektedir.

Tablo 32

Yöneticilerin Okulun Genel Hizmetleri İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,50	1	1,67	2	1,53	1	0,07	0,01	0,47
	Ortaöğretim	1,79	3	1,55	1	1,68	1	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,64	1	1,57	1	1,62	1			
Madde 2	İlkokul	3,23	5	4,50	5	3,40	5	5,32	0,75	2,13
	Ortaöğretim	2,77	5	2,44	5	2,64	5	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,00	5	2,82	5	2,95	5			
Madde 3	İlkokul	2,64	4	3,00	4	2,69	4	7,08	0,51	0,04
	Ortaöğretim	1,69	1	1,89	2	1,77	2	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,19	4	2,09	3,5	2,16	4			
Madde 4	İlkokul	2,14	2	2,00	3	2,13	2	0,10	0,06	0,36
	Ortaöğretim	1,77	2	2,11	4	1,91	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,96	2	2,09	3,5	2,00	2			
Madde 5	İlkokul	2,38	3	1,00	1	2,20	3	0,90	1,84	4,43
	Ortaöğretim	1,92	4	2,22	3	2,05	4	p>0,05	p>0,05	**p<0,05**
	Toplam	2,15	3	2,00	2	2,11	3			

Genel hizmetler ile ilgili kararlarda yöneticiler, "Bilimsel araştırmayı uygularım" (Madde 4) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 2,00). İlkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,13) ile iç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,96) maddeyi ikinci sırada tercih ederken, ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,91) üçüncü sırada, dış denetim

odaklı yöneticiler ise "İlgililere / Uzmanlara danışırım" maddesiyle birlikte 2,09 ortalamayla 3,5. sırada tercih etmişlerdir.

Okulun genel hizmetleri ile ilgili sorunlarını çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Bilimsel araştırmayı uygularım" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-34)}$ = 0.75, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında ise fark bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 5.32, p<0,05]. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin ortalaması ortaöğretimdekilerden daha yüksektir. Bu durum ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin bilimsel yaklaşımı daha fazla tercih ettikleri anlamına gelmektedir. Madde puanlarına her iki değişkenin ortak etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 2.13, p>0,05].

Yöneticiler "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) yaklaşımını üçüncü sırada tercih etmektedir ($\bar{x}$ = 2,11). Bu maddeyle ilgili istatistiklerde, madde ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,20) ile iç denetim odaklılarda ($\bar{x}$ = 2,15) üçüncü sırada, ortaöğretim yöneticilerinde 2,05 ortalama ile dördüncü sırada, dış denetim odaklılarda ($\bar{x}$ = 2,22) ikinci sırada tercih edilmiştir.

Genel hizmetler ile ilgili sorunlarda yöneticilerin "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" davranışında denetim odağı değişkenine göre [$F_{(1-33)}$ = 1.84, p>0,05] ve yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre [$F_{(1-33)}$ = 0.90, p>0,05] fark bulunamamıştır. Madde puanlarına her iki değişkenin ortak etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur [$F_{(1-33)}$ = 4.43, p<0,05].

Toplamda dördüncü sırada tercih edilen ($\bar{x}$ = 2,16) "İlgililere / Uzmanlara danışırım" (Madde 3) yaklaşımında ise iç denetimliler ile ($\bar{x}$ = 2,19) ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,69) maddeyi dördüncü sırada, dış denetimliler ($\bar{x}$ = 2,09) madde 4 ile birlikte 3,5. sırada, ortaöğretim yöneticileri ise ($\bar{x}$ = 1,77) ikinci sırada tercih etmektedirler.

Okulun genel hizmetleri ile ilgili sorunlarını çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "İlgililere / Uzmanlara danışırım" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-34)}$ = 0.51, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında ise fark bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 7.08, p<0,05]. Madde puanlarından ortaöğretim yöneticilerinin genel hizmetlerle ilgili sorunlarda uzmanlara ilkokul yöneticilerinden daha fazla başvurdukları anlaşılmaktadır.

Yöneticiler, genel hizmetler ile ilgili sorunlarda son sırada "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) ifadesini tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 2,95). Bütün gruplarda bu madde beşinci sırada olup maddenin ortalama puanları iç denetimlilerde 3.00, dış denetimlilerde 2.82, ilkokul yöneticilerinde 3,40 ve ortaöğretim yöneticilerinde 2,64 tür.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır [$F_{(1-33)}$ = 0.75, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre sorunlar karşısında sezgilerine göre davranma tutumunda fark vardır [$F_{(1-33)}$ = 5.32, p<0,05]. Ortaöğretim yöneticileri sorunlar karşısında sezgilerine daha fazla güvenmektedirler. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-33)}$ = 2.13, p>0,05].

Yöneticilerin genel hizmetler ile ilgili sorunlarda da eğitim-öğretim işlerindeki sorunlarda olduğu gibi öncelikle bilgi, deneyim, alışkanlık ve değerleri doğrultusun da hareket ettikleri görülmektedir. Daha sonra bilimsel yöntemi tercih eden yöneticilerin en az kullandıkları yaklaşım sezgilerine güvenmektir.

4.4.5. Bütçe İle İlgili Sorunlara Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin bütçe ile ilgili sorunları çözerken kullandığı yaklaşımları saptamak için, eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunlar bölümünde ifade edilen maddeler kullanılmıştır. Yöneticilerin bütçe ile ilgili sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 33'de verilmektedir. Aynı tabloda denetim odağı ve eğitim kademesi değişkenlerine göre varyans analizi sonuçları da aktarılmaktadır.

Tablo 33

Yöneticilerin Bütçe İle İlgili Sorunları Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,54	1	1,00	1,5	1,47	1	2,29	3,17	0,06
	Ortaöğretim	2,15	4	1,44	1	1,86	4	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,85	1	1,36	1	1,70	1			
Madde 2	İlkokul	3,71	5	5,00	5	3,88	5	6,41	0,62	1,80
	Ortaöğretim	3,00	5	2,67	5	2,86	5	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,37	5	3,09	5	3,29	5			
Madde 3	İlkokul	2,57	4	4,00	4	2,75	4	18,48	3,20	3,61
	Ortaöğretim	1,64	3	1,60	2	1,62	1	**p<0,01**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,11	4	2,00	4	2,08	4			
Madde 4	İlkokul	2,21	3	1,67	3	2,12	3	0,13	0,04	1,59
	Ortaöğretim	1,62	1,5	2,00	4	1,77	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,93	3	1,92	3	1,92	3			
Madde 5	İlkokul	2,15	2	1,00	1,5	2,00	2	0,18	1,07	2,94
	Ortaöğretim	1,62	1,5	1,90	3	1,74	2	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,88	2	1,75	2	1,84	2			

Yöneticiler bütçe ile ilgili sorunları çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,70). İç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,85), dış denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,36) ve ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,47) genel toplamda olduğu gibi bu maddeyi ilk sırada tercih ederken, ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,86) dördüncü sırada tercih etmektedirler.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı [$F_{(1-33)}$ = 3.17, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-33)}$ = 2.29, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-33)}$ = 0.06, p>0,05]. Bulgular yöneticilerin bütçe ile ilgili sorunları çözerken bilgi, deneyim, alışkanlıklar ve değerlerinden yararlanma düzeylerinin, denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre değişmediğini göstermektedir.

Bütçe ile ilgili kararlarda yöneticiler, "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,84). Tüm gruplar bu maddeyi ikinci sırada tercih etmiştir. İç denetimli yöneticilerin ortalaması 1.88, dış denetim odaklı yöneticilerin ortalaması 1.75, ilkokul yöneticilerinin 2,00 ve ortaöğretim yöneticilerinin ortalaması 1,74'tür.

Bütçe ile ilgili sorunları çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-34)}$ = 1.07, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-34)}$ = 0.18, p>0,05].

Yöneticiler "Bilimsel araştırmayı uygularım" (Madde 4) yaklaşımı 1,92 ortalamayla üçüncü sırada tercih etmektedir. Dördüncü maddeyle ilgili istatistiklerde madde tüm gruplarda üçüncü sıradadır. Ortaöğretim yöneticilerinin ortalaması 1.77,

ilkokul yöneticilerinin 2.12, dış denetim odaklıların 1.92 ve iç denetim odaklıların ortalaması 1,93 olarak hesaplanmıştır.

Bütçe ile ilgili sorunlarda yöneticilerin bilimsel yöntemi kullanma davranışında denetim odağı değişkenine göre [$F_{(1-35)}$ = 0.04, p>0,05] ve kurum değişkenine göre [$F_{(1-35)}$ = 0.13, p>0,05] fark olmadığı görülmektedir.

Toplamda dördüncü sırada tercih edilen ($\bar{x}$ = 2,08) "İlgililere / Uzmanlara danışırım" (Madde 3) yaklaşımında ise ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,62) maddeyi ilk sırada tercih ederken diğer gruplar dördüncü sırada değerlendirmektedirler. Ortalamalar ise ilkokul yöneticilerinde 2.75, iç denetimlilerde 2.11 ve dış denetimlilerde 2,00'dır.

Yöneticilerin bütçe ile ilgili sorunlarda, uzmanlara danışma davranışında, çalıştıkları eğitim kademesine göre fark görülmektedir [$F_{(1-36)}$ = 18.48, p<0,05]. Ortalamalardan ortaöğretim yöneticilerinin uzman görüşlerine daha sık başvurduğu sonucu çıkarılabilir. Maddede ifade edilen yönetici davranışı denetim odağına göre değişmemektedir [$F_{(1-36)}$ = 3.20, p>0,05].

Yöneticiler, bütçe ile ilgili sorunlarda son sırada "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) ifadesini tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 3,29). Bütün gruplarda bu madde beşinci sırada olup maddenin ortalama puanları iç denetimlilerde 3.37, dış denetimlilerde 3.09, ilkokul yöneticilerinde 3,88 ve ortaöğretim yöneticilerinde 2,86 dır.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır [$F_{(1-34)}$ = 0.62, p>0,05]. Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre sorunlar karşısında sezgilerine göre davranma tutumunda fark vardır [$F_{(1-34)}$ = 6.41, p<0,05]. Ortaöğretim yöneticileri sorunlar karşısında sezgilerine daha fazla güvenmektedirler. Her iki değişkenin

madde puanlarına ortak etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 1.80, p>0,05].

Yöneticilerin bütçe ile ilgili sorunlarda da öncelikle bilgi, deneyim, alışkanlık ve değerleri doğrultusun da hareket ettikleri, daha sonra geçmiş uygulamaları izlemeyi tercih ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin bütçe ile ilgili sorunlarda en az kullandıkları yaklaşım sezgilerine güvenmektir.

4.4.6. İşyerindeki Kişisel Sorunlara Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin kişisel sorunları çözerken kullandığı yaklaşımları saptamak için, önceki bölümlerde ifade edilen maddeler kullanılmıştır. Yöneticilerin kişisel sorunları çözerken kullandıkları yaklaşımlara ait istatistiksel bilgiler Tablo 34'de verilmektedir. Aynı tabloda denetim odağı ve eğitim kademesi değişkenlerine göre varyans analizi sonuçları da verilmiştir.

Yöneticiler kişisel sorunlarını çözerken "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusun da hareket ederdim" (Madde 1) yaklaşımını ilk sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 1,60). İç denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,71) maddeyi üçüncü sırada, diğer gruplar birinci sırada tercih etmiştir. Dış denetimlilerin ortalaması 1.33, ilkokul yöneticilerinin 1.69 ve ortaokul yöneticilerinin 1.54'tür.

Denetim odağı [$F_{(1-33)}$ = 3.17, p>0,05] ve çalıştıkları eğitim kademesi [$F_{(1-33)}$ = 2.29, p>0,05] değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanları farklılık göstermemektedir. Her iki değişkenin madde puanlarına ortak etkisinin de anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1-33)}$ = 0.06, p>0,05].

Tablo 34

Yöneticilerin İşyerinde Kişisel Sorunlarını Çözerken Kullandıkları Yaklaşımlara İlişkin Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,79	1	1,00	1	1,69	1	0,08	1,35	0,37
	Ortaöğretim	1,64	1	1,40	1	1,54	1	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,71	3	1,33	1	1,60	1			
Madde 2	İlkokul	2,86	4	2,50	3	2,81	4	0,09	0,19	0,03
	Ortaöğretim	2,69	5	2,56	5	2,64	5	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,78	4	2,55	5	2,71	4			
Madde 3	İlkokul	3,50	5	3,50	5	3,50	5	5,65	0,04	0,04
	Ortaöğretim	2,23	2	2,30	3	2,26	2	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,89	5	2,50	4	2,77	5			
Madde 4	İlkokul	2,71	2	3,00	4	2,76	3	1,50	0,03	0,39
	Ortaöğretim	2,46	4	2,22	2	2,36	4	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,59	2	2,42	3	2,54	3			
Madde 5	İlkokul	2,77	3	2,00	2	2,67	2	0,05	0,30	0,86
	Ortaöğretim	2,25	3	2,44	4	2,33	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,52	1	2,36	2	2,47	2			

Kişisel sorunlarla ilgili kararlarda yöneticiler, "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" (Madde 5) seçeneğini ikinci sırada tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 2,47). Ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,33) maddeyi üçüncü sırada tercih ederken, ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,67) ve dış denetim odaklı yöneticiler ($\bar{x}$ = 2,36) ikinci sırada, iç denetim odaklı yöneticiler ise ($\bar{x}$ = 2,52) ilk sırada tercih etmiştir.

Kişisel sorunlarını çözerken yöneticilerin başvurdukları yaklaşımlardan "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" ifadesine yönelik yönetici değerlendirmeleri, denetim odağı değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$F_{(1-32)}$ = 0.30, p>0,05].

Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre yaklaşımlarında da bir fark bulunamamıştır [$F_{(1-32)} = 0.05$, $p>0,05$].

Yöneticiler "Bilimsel araştırmayı uygularım" (Madde 4) yaklaşımı 2,54 ortalamayla üçüncü sırada tercih etmektedir. Maddeyle ilgili istatistiklerde iç denetimliler ($\bar{x}$ = 2,59) ikinci, dış denetimliler ($\bar{x}$ = 2,42) ve ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,76) üçüncü, ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,36) dördüncü sırada tercih etmiştir.

Kişisel sorunlarında yöneticilerin bilimsel yöntemi kullanma davranışında denetim odağı değişkenine göre [$F_{(1-35)} = 0.03$, $p>0,05$] ve kurum değişkenine göre [$F_{(1-35)} = 1.50$, $p>0,05$] fark olmadığı görülmektedir.

Toplamda dördüncü sırada tercih edilen ($\bar{x}$ = 2,71) "Sezgilerime göre davranırım" (Madde 2) yaklaşımında ise ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,64) ve dış denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 2,55) maddeyi beşinci sırada tercih ederken diğer gruplar dördüncü sırada değerlendirmektedir. Ortalamaları ise ilkokul yöneticilerinde 2.81, iç denetimlilerde 2.78'dir.

Yöneticilerin kişisel sorunlarda, sezgilerine göre davranma tutumunda çalıştıkları eğitim kademesine [$F_{(1-34)} = 0.09$, $p>0,05$] ve denetim odağına [$F_{(1-34)} = 0.09$, $p>0,05$] göre fark bulunamamıştır.

Yöneticiler, son sırada "İlgililere / Uzmanlara danışırım" (Madde 3) ifadesini tercih etmektedirler ($\bar{x}$ = 2,77). İç denetimlilerde ($\bar{x}$ = 2,89) ve ilkokul yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 3,50) bu madde beşinci sırada olup, dış denetim odaklılarda ($\bar{x}$ = 2,50) dördüncü, ortaöğretim yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 2,26) ikinci sıradadır.

Madde puanlarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile araştırılmış, denetim odağı değişkenlerine göre yöneticilerin madde puanlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır [$F_{(1-35)} = 0.04$, $p>0,05$].

Yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre kişisel sorunlarında uzmana danışma davranışında fark vardır [$F_{(1-35)} = 5.65$, $p<0,05$]. Ortaöğretim yöneticilerinin uzman görüşlerine daha fazla başvurduğu görülmektedir.

Yöneticiler, kişisel sorunlarında öncelikle bilgi, deneyim, alışkanlık ve değerleri doğrultusun da hareket ettikleri, daha sonra geçmiş uygulamaları izlemeyi tercih ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin kişisel sorunlarında en az kullandıkları yaklaşım uzman görüşüne baş vurmaktır.

4.4.7. Yöneticilere Göre Sorunların Önem Sırasına Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticiler sorun çözmede, nasıl bir sıra takip etmektedirler? Sorusunun cevabı Tablo 35'de verilen betimsel istatistiklerle araştırılmış ve bu sırada denetim odağı ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre fark olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiştir.

Tabloda yer alan maddeler şunlardır.

Madde 1 : Sorunları, öncelik sırası içinde çözmeye çalışırım.

Madde 2 : En kolaydan başlayarak çözmeye çalışırım.

Madde 3 : En acil olandan başlayarak çözmeye çalışırım.

Madde 4 : Pratiğin zorladığı sorunlardan başlayarak çözmeye çalışırım.

Yöneticiler, sorunları çözmeye en acil olandan başlamaktadırlar ($\bar{x} = 1,24$). Tüm yöneticilerin ortak görüşünü ifade eden genel değerlendirmede söz konusu madde (Madde 3) ilk sırada bulunurken, dış denetim odaklılar ($\bar{x} = 1,31$) ve ilkokul

yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,18) maddeyi ikinci sırada tercih etmiştir. Madde ortaöğretim yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 1,29) ve iç denetimlilerde ($\bar{x}$ = 1,21) birinci sıradadır.

Tablo 35

Yöneticilere Göre Sorunların Önem Sırasına Ait Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	1,14	2	1,00	1	1,13	1	1,97	0,47	0,02
	Ortaöğretim	1,46	2	1,30	2	1,39	2	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	1,30	2	1,25	1	1,28	2			
Madde 2	İlkokul	3,29	4	2,00	3	3,12	3	0,28	4,74	0,10
	Ortaöğretim	2,85	4	1,89	4	2,45	4	p>0,05	**p<0,05**	p>0,05
	Toplam	3,07	4	1,91	3	2,74	4			
Madde 3	İlkokul	1,07	1	1,67	2	1,18	2	0,25	1,46	4,32
	Ortaöğretim	1,36	1	1,20	1	1,29	1	p>0,05	p>0,05	**p<0,05**
	Toplam	1,21	1	1,31	2	1,24	1			
Madde 4	İlkokul	3,15	3	3,50	4	3,20	4	10,76	0,01	0,98
	Ortaöğretim	2,23	3	1,78	3	2,05	3	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,69	3	2,09	4	2,51	3			

Yapılan varyans analizinde madde puanlarının yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine [$F_{(1-37)}$ = 0.25, p>0,05], ve denetim odağına göre [$F_{(1-37)}$ = 0.05, p>0,05] farklılık göstermediği bulunmuştur. Her iki değişkenin ortak etkisine göre ise farklılık gösterdiği bulunmuştur [$F_{(1-37)}$ = 4.32, p<0,05].

Yöneticiler, sorunları çözmeye başlamada ikinci sırada "Sorunları, öncelik sırası içinde çözmeye çalışırım" (Madde 1) ifadesini ($\bar{x}$ = 1,28) seçmişlerdir. Madde ortaöğretim yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 1,39) ve iç denetimlilerde ($\bar{x}$ = 1,30) ikinci sırada

iken ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 1,13) ve dış denetim odaklılarda ($\bar{x}$ = 1,25) ilk sırada tercih edilmiştir.

Yapılan varyans analizinde madde puanlarının yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine [$F_{(1-35)}$ = 1.97, p>0,05], denetim odağına [$F_{(1-35)}$ = 0.47, p>0,05] ve her iki değişkenin ortak etkisine göre farklılık göstermediği bulunmuştur [$F_{(1-37)}$ = 0.02, p>0,05].

Yöneticiler, üçüncü sırada "Pratiğin zorladığı sorunlardan başlayarak çözmeye çalışırım" (Madde 4) ifadesini tercih etmişlerdir ($\bar{x}$ = 2,51). Bu maddeyi ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,05) ve iç denetimliler ($\bar{x}$ = 2,69) üçüncü sırada tercih ederken ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 3,20) ve dış denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 2,09) dördüncü sırada tercih edilmiştir.

Maddeyle ilgili varyans analizinde madde puanlarının yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre değiştiği [$F_{(1-33)}$ = 10.76, p<0,05], denetim odağına [$F_{(1-33)}$ = 0.01, p>0,05] ve her iki değişkenin ortak etkisine göre farklılık göstermediği bulunmuştur [$F_{(1-33)}$ = 0.98, p>0,05]. "Pratiğin zorladığı sorunlardan başlayarak çözmeye çalışırım" yaklaşımını ilkokul yöneticileri ortaöğretimdekilere oranla daha az benimsemektedir.

Yöneticiler, son sırada "En kolaydan başlayarak çözmeye çalışırım" (Madde 2) ifadesini tercih etmişlerdir ($\bar{x}$ = 2,74). Bu maddeyi ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,45) ve iç denetimliler ($\bar{x}$ = 3,07) dördüncü sırada tercih ederken ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 3,12) ve dış denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 1,91) üçüncü sırada tercih etmiştir.

Sonuç olarak yöneticiler, sorunları en acil olandan başlayarak çözmeye çalışmaktadır. En az tercih ettikleri yaklaşım ise kolay olandan başlama davranışıdır. ilkokul yöneticileri ve dış denetim odaklı yöneticiler sorunlara bir öncelik sırası atfederek bu sırada çözmeye çalışırken iç denetim odaklılar ve ortaöğretim

yöneticileri acil sorunlara öncelik tanımaktadır. ilkokul yöneticileri ve dış denetim odaklı yöneticilerin en az tercih ettiği yaklaşım "Pratiğin zorladığı sorunlardan başlayarak çözmeye çalışırım" davranışı iken iç denetim odaklılar ve ortaöğretim yöneticilerinin en az tercih ettiği yaklaşım "En kolaydan başlayarak çözmeye çalışırım" davranışıdır. Madde puanları arasında anlamlı bir fark olmasa da sıralama açısından ortaöğretim yöneticileri iç denetim odaklıların, ilkokul yöneticileri dış denetim odaklıların tercihlerini benimsemektedir.

4.4.8. Sorun Çözerken Genelde Karşılaşılan Engellere Ait Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin sorunları çözerken karşılaştıkları engellere ait değerlendirmelerinin betimsel istatistikleri ve varyans analizi sonuçları Tablo 36'da verilmektedir. Tabloda istatistikleri verilen maddeler şunlardır.

Madde 1 : Sorunun kaynağına ulaşamama.
Madde 2 : Sorunu çözecek kişiye ulaşamama.
Madde 3 : Sorunu çözecek verilerin yetersizliği.
Madde 4 : Başvuracağım uzmanların olmaması.
Madde 5 : Zamanın yeterli olmaması.

Yöneticiler, sorunlarını çözerken en fazla karşılaştıkları engel olarak "Sorunu çözecek kişiye ulaşamama" (Madde 2) ifadesini ilk sırada tercih etmektedir ($\bar{x}$ =2,71). Maddeyi ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 3,63) ile iç denetim odaklılar ($\bar{x}$ =3,39) dördüncü sırada tercih ederken, dış denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 2,33) ikinci, ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,71) üçüncü sırada tercih etmişlerdir.

Yapılan varyans analizinde madde puanlarının yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine [$F_{(1-36)}$ = 3.21, p>0,05], denetim odağına [$F_{(1-36)}$ = 3.88, p>0,05] ve her iki değişkenin ortak etkisine göre farklılık göstermediği bulunmuştur [$F_{(1-36)}$ = 0.03, p<0,05].

Tablo 36

Yöneticilerin Sorunları Çözerken Genelde Karşılaştıkları Engellere Ait Betimsel İstatistikler Ve Varyans Analizi Sonuçları

Davranış		İç		Dış		Toplam		F Değeri		
		$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	$\bar{x}$	D	Kurum	Den Odağı	KxD
Madde 1	İlkokul	3,71	4,5	4,00	5	3,75	5	9,82	0,17	1,02
	Ortaöğretim	2,69	1,5	2,00	1	2,41	1	**p<0,05**	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,22	2	2,36	3	2,97	3,5			
Madde 2	İlkokul	3,71	4,5	3,00	2,5	3,63	4	3,21	3,88	0,03
	Ortaöğretim	3,07	3	2,20	2	2,71	3	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,39	4	2,33	2	2,71	1			
Madde 3	İlkokul	3,21	2	3,50	4	3,25	2	3,23	0,01	0,41
	Ortaöğretim	2,69	1,5	2,40	4	2,57	2	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	2,96	1	2,58	4	2,85	2			
Madde 4	İlkokul	3,07	1	2,33	1	2,94	1	0,21	7,24	0,57
	Ortaöğretim	3,54	5	2,22	3	3,00	4	p>0,05	**p<0,05**	p>0,05
	Toplam	3,30	3	2,25	1	2,97	3,5			
Madde 5	İlkokul	3,50	3	3,00	2,5	3,44	3	0,19	1,19	0,01
	Ortaöğretim	3,31	4	2,78	5	3,09	5	p>0,05	p>0,05	p>0,05
	Toplam	3,41	5	2,82	5	3,24	5			

Yöneticilerin, sorunları çözerken karşılaştıkları ikinci engel "Sorunu çözecek verilerin yetersizliği"dir (Madde 3). Bu madde ortaöğretim yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 2,57) ve ilkokul yöneticilerinde ($\bar{x}$ = 3,25) ikinci sırada iken, dış denetim odaklılarda

($\bar{x}$ = 2,58) dördüncü sırada iç denetim odaklılarda ise ($\bar{x}$ = 2,96) birinci sırada tercih edilmiştir.

Yapılan varyans analizinde madde puanlarının yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine [$F_{(1-35)}$ = 3.23, p>0,05], denetim odağına [$F_{(1-35)}$ = 0.01, p>0,05] ve her iki değişkenin ortak etkisine göre farklılık göstermediği bulunmuştur [$F_{(1-35)}$ = 0.41, p>0,05].

Yöneticiler, üçüncü sırada "Sorunun kaynağına ulaşamama" (Madde 1) ve "Başvuracağım uzmanların olmaması" (Madde 4) ifadelerini birlikte değerlendirmişlerdir ($\bar{x}$ = 2,97). "Sorunun kaynağına ulaşamama" ifadesini ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,41) ilk sırada, iç denetimliler ($\bar{x}$ = 3,22) ikinci sırada tercih ederken ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 3,75) beşinci sırada ve dış denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 2,36) üçüncü sırada tercih edilmiştir.

Maddeyle ilgili varyans analizinde madde puanlarının yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre değiştiği [$F_{(1-34)}$ = 9.82, p<0,05], denetim odağına [$F_{(1-34)}$ = 0.17, p>0,05] ve her iki değişkenin ortak etkisine göre farklılık göstermediği bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 1.02, p>0,05]. "Sorunun kaynağına ulaşamama" görüşünü ilkokul yöneticileri ortaöğretimdekilere oranla daha az benimsemektedir.

"Başvuracağım uzmanların olmaması" (Madde 4) ifadesi ise ortaöğretim yöneticileri ($\bar{x}$ = 3,00) ilk sırada, iç denetimliler ($\bar{x}$ = 3,30) ikinci sırada tercih ederken ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 2,94) ve dış denetim odaklılar ($\bar{x}$ = 2,25) ilk sırada tercih edilmiştir.

Maddeyle ilgili varyans analizinde madde puanlarının yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine göre değişmediği [$F_{(1-35)}$ = 0.21, p>0,05], denetim odağına göre ise farklılık gösterdiği [$F_{(1-35)}$ = 7.24, p<0,05] bulunmuştur. Her iki değişkenin ortak etkisine göre madde puanları farklılık göstermemektedir. [$F_{(1-35)}$ = 0.57, p>0,05].

Yöneticiler, son sırada "Zamanın yeterli olmaması" (Madde 5) ifadesini tercih etmişlerdir ($\bar{x}$ = 3,24). Bu maddeyi ilkokul yöneticileri ($\bar{x}$ = 3,44) üçüncü sırada tercih ederken diğer gruplar beşinci sırada değerlendirmiştir. Ortalamalar ise iç denetimlilerde 3.41, dış denetimlilerde 2.82 ve ortaöğretim yöneticilerinde 3,24'tür.

Yapılan varyans analizinde madde puanlarının yöneticilerin çalıştıkları eğitim kademesine [$F_{(1-34)}$ = 0.19, p>0,05], denetim odağına [$F_{(1-34)}$ = 1.19, p>0,05] ve her iki değişkenin ortak etkisine göre farklılık göstermediği bulunmuştur [$F_{(1-34)}$ = 0.01, p>0,05].

Sonuç olarak yöneticiler, sorunları çözmede en çok karşılaştıkları engelin "Sorunu çözecek kişiye ulaşamama" olduğunu ifade etmektedirler. Sorunu çözecek verilerin yetersizliği en çok karşılaşılan ikinci engeldir. Yöneticilerin en az katıldığı görüş ise zamanın yeterli olmamasıdır.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik soruların çözümlenmesiyle elde edilen bulgular sonucunda ulaşılan sonuçlara ve bulgular ışığında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Araştırmada denetim odağı ölçeği, sorun çözme envanteri ve sorun çözme eğilimi envanteri olarak üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeklere ait bulgulardan çıkan sonuçlar şunlardır.

- Denetim odağı ölçeğine göre araştırmaya katılan yöneticilerin %66,7'si iç, %33,3'ü dış denetim odaklıdır.

- Cinsiyet değişkenine göre, kadın yöneticiler iç, erkek yöneticiler dış denetimlidir.

- Yöneticilerin yaşı ile denetim odağı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

- Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre ilkokul yöneticileri iç, ortaöğretim yöneticileri dış denetim odaklıdır.

- Ön lisans, lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitim almış yöneticilerin denetim odağı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte ön lisans seviyesinde eğitim alanlar iç denetimli, lisans ve yüksek lisans eğitimi alanlar dış denetim odaklıdır.

- Kıdem ile denetim odağı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

- Sorunlar karşısında dış denetim odaklı yöneticiler, iç denetim odaklı yöneticilere oranla kendilerini daha yetersiz görmektedir.

- Sorunlar karşısında kendilerini yetersiz görme açısından kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasında belirgin bir fark yoktur.

- Yöneticilerin yaşı ile sorun çözme davranışları arasında bir ilişki belirlenememiştir.

- İlkokul ve ortaöğretim yöneticileri karşılaştırıldığında, ilkokul yöneticileri kendilerini sorunlar karşısında daha yeterli görmektedir.

- Eğitim durumuna göre yöneticilerin sorunlar karşısında kendilerini yetersiz görme değerlendirmesinde fark bulunamamıştır.

- Yöneticilerin sorunlar karşısında kendilerine yönelik algıları kıdemlerine göre değişmemektedir.

- Yöneticilerde iç denetim odaklılık arttıkça sorunlar karşısında kendilerine yönelik algıları olumluya doğru kaymaktadır.

- Yöneticilerin yeteneklerine duydukları güven denetim odakları ve çalıştıkları eğitim kademesine göre değişmemektedir.

- Ortaöğretim yöneticileri yeterli araştırma yapmadan karar aldıkları ve aceleci davrandıkları inancını ilkokul yöneticilerine oranla daha fazla taşımaktadır. Söz konusu aceleci yaklaşım denetim odağına göre farklılık göstermemektedir.

- Ortaöğretim yöneticileri sorunlar karşısında duygusal olarak daha fazla etkilendikleri inancını ilkokuldakilere oranla daha fazla benimserken, ilkokul yöneticileri çekingen yaklaşım faktöründe kendilerini daha yeterli görmektedir. İç ve dış denetimliler arasında bu faktörde önemli bir fark bulunamamıştır.

- Tedbirli yaklaşım faktöründe yöneticiler arasında önemli bir fark tespit edilememiştir.

- Okulun eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken iç denetimliler ve ilkokul yöneticileri en çok "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim" yaklaşımını benimserken, dış denetimliler "Bilimsel araştırmayı uygularım", ortaöğretim yöneticileri ise "İlgililere / Uzmanlara danışırım" yaklaşımını kullanmaktadır.

- Okulun öğrenci işleri ile ilgili sorunlarında, ortaöğretim yöneticileri "Bilimsel araştırmayı uygularım" yaklaşımını benimserken iç denetim odaklı, dış denetim odaklı ve ilkokul yöneticileri "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim" yaklaşımına öncelik vermektedir.

- Okul çalışanları ve okulun genel hizmetleri ile ilgili sorunlarda yöneticiler en çok "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim" yaklaşımını benimsemektedir.

- Bütçe ile ilgili sorunlarda ortaöğretim yöneticileri en çok "İlgililere / Uzmanlara danışırım" yaklaşımını tercih ederken iç denetim odaklı, dış denetim odaklı ve ilkokul yöneticileri en çok "Kendi bilgim, deneyimim,

alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim" yaklaşımını tercih etmektedir.

- İş yerindeki kişisel sorunlarında iç denetim odaklı yöneticiler en sık "Örnek (geçmiş) uygulamaları izlerim" yaklaşımını kullanırken diğer gruplar en çok "Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim" yaklaşımını tercih etmektedir.

- Dış denetim odaklı yöneticiler ve ilkokul yöneticileri sorunları bir öncelik sırası içinde çözmeye çalışırken iç denetim odaklılar ve ortaöğretim yöneticileri sorunları en acil olandan başlayarak çözmeye çalışmaktadır.

- Dış denetim odaklı yöneticiler ve ilkokul yöneticileri sorun çözmede karşılaştıkları engeller konusunda ilk sırada "Başvuracağım uzmanların olmaması" tercihini yaparken iç denetim odaklı yöneticiler en sık karşılaştıkları engelin "Sorunu çözecek verilerin yetersizliği" olduğunu ifade etmektedirler. İç denetim odaklı yöneticilerin sorun çözmek için daha fazla veriye, dış denetim odaklı yöneticilerin ise bir uzmana ihtiyaç duyması anlamlıdır. Ortaöğretim yöneticileri ise ilk sırada "Sorunun kaynağına ulaşamama" engelini tercih etmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bulgularına dayanarak geliştirilen, yöneticilerin denetim odağı ve sorun çözme yaklaşımlarıyla ilgili öneriler aşağıda verilmektedir.

- Bir kişilik özelliği olarak bireylerde iç denetimliliğin geliştirilmesi yöneticilerde olduğu kadar toplumun diğer kesimleri için de gereklidir. Bu amaçla eğitim sürecinin en önemli kısmını oluşturan okullarda öğrencilerin

denetim odağını iç denetimliliğe doğru geliştirecek yönde çalışmalar yapılmalıdır.

- Araştırmada yöneticilerin eğitim seviyeleri arttıkça denetim odağı puanlarının iç denetim odağına doğru kayma eğiliminde olmadığı bulunmuştur. Bu durumda lisans ve yüksek lisans eğitiminde iç denetimliliğin geliştirilmesi çalışmalarına daha fazla ağırlık verilmesi gerekmektedir.

- Bu araştırmada ortaöğretim yöneticilerinin ve erkek yöneticilerin dış denetim odaklı olduğu görülmektedir. K.K.T.C.'de özellikle bu gruplarda iç denetim odaklılığı geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

- Yöneticiler ve yönetici adayları hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle sorun çözme konusunda bilgilendirilmelidir. Bu eğitimlerde sorun çözmenin yönetimdeki önemi vurgulanıp, sorun çözme sürecinin aşamaları, özellikleri ve sorun çözme yöntemleri üzerinde durularak bu konudaki yeterlilikleri arttırılmalıdır.

- Bu araştırma Gazimağusa belediye sınırları içinde görev yapan okul yöneticileri ile sınırlı olduğu için ülke geneline genellemek sakıncalı olabilir. Bu sakıncanın giderilebilmesi için diğer kazalarda da benzer araştırmalar yapılmalıdır.

- Yöneticilerin sorun çözme becerilerinin geliştirilmesi çalışmalarında bu araştırmada elde edilen, yöneticilerin sorun çözme eğilimleri ile ilgili bulgulardan yararlanılabilir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç (1994). **Okul Yöneticiliği.** Ankara: Pegem Yayınları.

AYDIN, Ayhan. (1998). **Sınıf Yönetimi.** Ankara: Anı Yayıncılık.

AYDINAY, Ayşin. (1996). **İş Tatmini ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki.** Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AYTEKİN, Halil. (2000). *Sınıf Yönetimi ve Disiplinle İlgili Kurallar Geliştirme ve Uygulama.* Leyla KÜÇÜKAHMET (Ed.), **Sınıf Yönetimi.** Ankara: Nobel Yayıncılık.

AVCIOĞLU, Seniha. (1995). **Kaygı Düzeyi ve Denetim Odağının Bireyin İş Verimi Üzerindeki Etkilerinin Belirlenip Karşılaştırılması.** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BAŞARAN, İbrahim E. (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi.** Ankara: Sevinç Matbaası.

.....(1989). **Yönetim.** Ankara: Gül Yayınevi.

.....(1993). **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

BURSALIOĞLU, Ziya. (1982). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara: A.Ü. Basımevi.

CERTO, Samuel. (1983). **Principles of Modern Management- Functions and Systems.** USA: Wm. C. Brown Company Publishers.

CÜCELOĞLU, Doğan. (1991). **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları.** İstanbul: Remzi Kitabevi.

ÇAKMUR, Gülden. (1993). **Yöneticilerde Kişilik Faktörleri ile Stres Arasındaki İlişkiler.** Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÇİLENTİ, Kamuran. (1984). **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim.** Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

DAĞ, İhsan. (1990). **Kontrol Odağı, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri.** H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

.....(1991). *Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliliği.* **Psikoloji Dergisi.** (7), 10- 16.

DEMİR, N. Kemal. (1996). **Ankara İli Merkez İlçelerindeki Özel Lise Yöneticilerinin Karar Sürecinde Bilgiyi Kullanma Yaklaşımları.** Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DÖNMEZ, Ali. (1983). *Denetim Odağı (Locus of Control) ve Çevre Büyüklüğü.* **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.** (16), 37-47.

.....(1984). *Belirli Toplumsal Durumların Algılanmasında Denetim Odağının Etkisi.* **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.** (17), 143-158.

.....(1985). *Denetim Odağı, Kendine Saygı ve Üç Değişken: Çevre Büyüklüğü, Yaş, Aile Ortamı.* **Eğitim ve Bilim.**(10), 4-15.

.....(1994). **Eğer Hitler İsteseydi...** Ankara: Gündoğan Yayınları.

EREN, Erol. (1996). **Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

EVANS, J. R. (1991). **Creative Thinking- In the Decision and Mangement Sciences.** USA: South- Western Publishing Co.

GELBAL, Selahattin. (1991). *Problem Çözme Becerisinin Öğretimle Geliştirilmesi,* **Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu, Eğitimde Nitelik Geliştirme.** İstanbul: Özel Kültür Okulları Yayınları.

HALPİN, G., K. HARRİS, and , G. HALPİN (1985). *Teacher Stress as Related to Locus of Control, Sex, and Age.* **The Journal of Experimental Education.** (53), 136-140.

ILGAR, M. Zeki. (1996). **Denetim Odağının Değer Sistemleri Ahlaki Gelişim Düzeyi ve Öz-Ahlaki Değerler Üzerindeki Etkileri.** Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

KARAGÖZLÜ, Ayça. (1998). **Yetki Devri ve Yetki Devredilenin Denetim Odağı Boyutuyla İncelenmesi: İzmir Sanayi Bölgelerinde Bir Uygulama.** Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KAPTAN, Saim. (1995). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri.** Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.

KARASAR, Niyazi. (1991). **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KAYA, Y. Kemal. (1991). **Eğitim Yönetimi. Kuram ve Türkiye'deki Uygulama.** Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

KAYNAK, Tuğray. (1995). **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi.** İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

KELEŞ, Onur. (2000). **Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi.** Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

KOÇ, Mustafa ve Ö.F.TUTKUN. (2003) *Atfetme Tarzları ve Sağlık Arasındaki İlişki.* **VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi.** Malatya: İnönü Üniversitesi.

KÖKSAL, Fikri. (1991). **Denetim Odağı ile Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkiler.** Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

KURT, Yakup. (1996). **Rehber Öğretmenlerin ve Öğretmenlerin Ahlak Gelişim Düzeyleri ve Denetim Odağı Algılamaları.** Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

LUZZO, Darrell A. (1993). *The Relationship Between Undergraduates' Locus of Control and Career Development.* **Journal of College Student Development.** (34), 227- 228.

MARŞAP, Akın. (1999). **Yaratıcı Liderlik.** Ankara: Öncü Kitap.

MILLER, P.A. (1992). **The Relatıonship between Problem Solving Ability and Success as a Pennsylvania Public School Superindent.** USA: Leigh University.

MORGAN, C.T. (1980). **Psikolojiye Giriş.** (Ed. Sirel Karakaş). H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları.

NEWMAN, D. L ve başk. (1986). *Locus of Control as an Influencer of School Evaluation Needs.* **Evaluation Review.** (10), 536-552.

PEKTAŞ, Özkan ve başk. (2003). *Remisyondaki Alkol Bağımlılarında Kontrol Odağı.* **Bağımlılık Dergisi.** (4), 72-75.

PHILIPS, S.D., N. J. PAZIENZA and H. H. FERRIN (1984). *Decision Making Styles and Problem Solving Appraisal.* **Journal of Counseling Psychology.** (31), 497-502.

RADICH, P.A. (1990). *Performance Styles and the High School Assistant Principal: A Field Study.* **Paper presented at the Annual Meeting of the Washington Educational Research Association.** (March),15-16.

STEVENSON, R. B. (1993). *Critically Reflective Inquiry and Administratior Preparation: Problems and Possibilities.* **Educational Policy.** (7), 96-113.

SUNGUR, Nuray. (1988). **Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği- EYP Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme.** Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

.....(1992). **Yaratıcı Düşünce.** İstanbul: Özgür Yayın Dağıtım.

TAYLAN, Sabahat. (1990). **Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması.** Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TÜRK DİL KURUMU SÖZLÜĞÜ (1979). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları 6. Baskı. s. 403.

ULUPINAR, Sevim. (1997). **Hemşirelik Eğitiminin Öğrencilerin Sorun Çözme Becerilerine Etkisi.** İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

YEŞİLYAPRAK, Binnur. (1988). **Lise öğrencilerinin İçsel yada Dışsal Denetimli Oluşlarını Etkileyen Etmenler.** Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

YÜKSEL, Galip. (1998). *Öğrenci Motivasyonu ve Öğrenme Konusunda Rehber Öğretmenlerin İşlevleri.* **Milli Eğitim Dergisi.** 138, 38-41.

EKLER

Ek 1 Anketin Evrenini Oluşturan Okulların Listesi :

1.	Alasya İlkokulu	1
2.	Canbulat İlkokulu	1
3.	Gazi İlkokulu	2
4.	Karakol İlkokulu	1
5.	Polatpaşa İlkokulu	3
6.	Şht.Hüseyin Akil İlkokulu	1
7.	Şht.M.Kurtuluş İlkokulu	2
8.	Şht.Osman Ahmet İlkokulu	3
9.	Şht. Zeki Salih İlkokulu	2
10.	Canbulat-Özgürlük Ortaokulu	3
11.	Çanakkale Ortaokulu	4
12.	Maarif Koleji	5
13.	Namık Kemal Lisesi	5
14.	Dr. Fazıl Küçük End. Mes. Lis	6
15.	Mağusa Kız Meslek Lisesi	3
16.	Ticaret Meslek Lisesi	3
	Toplam	45

Ek 2 Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, ilk ve ortaöğretim kademeleri yöneticilerinde sorun çözme davranışı ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu çalışma ile toplanan veriler yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuca ulaşması sizlerin bu anketleri doğru ve tam olarak cevaplandırması ile mümkün olacaktır.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Özcan ERCİN
Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL VE MESLEK BİLGİLERİ

1. Cinsiyetiniz a. Kadın b. Erkek

2. Yaşınız.....

3. Çalıştığınız kurum a. İlköğretim b. Ortaöğretim

4. En son mezun olduğunuz kurum
   a. 2-3 yıllık yüksek öğrenim (ön lisans) b. 4 yıllık yüksek öğrenim (lisans)
   c. Yüksek lisans d. Doktora

5. Yöneticilik kıdeminiz .....(yıl)

ROTTER'İN İÇ-DIŞ DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ

Bu anket, bazı önemli olayların insanları etkileme biçimini bulmayı amaçlamaktadır. Her maddede 'a' ya da 'b' harfleriyle gösterilen iki seçenek bulunmaktadır. Lütfen, her seçenek çiftinde sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına en çok inandığınız cümleyi (yalnız bir cümleyi) seçiniz ve yuvarlak içine alınız.

1. a) İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.
   b) İnsanların talihsizlikleri kendi hatalarının sonucudur.

2. a) İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler.
   b) İnsanlar ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.

3. a) Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır.
   b) Öğrencilerin çoğu, notlarının tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez.

4. a) Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.
   b) Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.

5. a) Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.
   b) Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.

6. a) Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.
   b) Ne yapacağıma kesin karar vermek, kadere güvenmekten daima daha iyidir.

7. a) İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz.
   b) Sınav sonuçları derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki, çalışmanın anlamı kalmıyor.

8. a) Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır, şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
   b) İyi bir iş bulmak, temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.

9. a) Bir örgütte personelin fikirleri yönetimi etkiler.
   b) Personel, yönetici kararlarında etkili olamaz.

10. a) Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir.
    b) Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü bir çok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.

11. a) Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur.
    b) Çoğu durumda, yazı-tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.

12. a) Kimin yönetici olacağı, genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.
    b) İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir, şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.

13. a) Nekadar gayret edersek edelim bazı olayları değiştirmek elimizde değildir.
    b) İnsanlar, çok çalışarak olacak olaylara yön verebilirler.

14. a) Bir çok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.
    b) Aslında "şans" diye bir şey yoktur.

15. a) Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.
    b) Kaç arkadaşımızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.

16. a) Uzun vadede, yaşamımızdaki kötü şeyler, iyi şeylerle dengelenir.
    b) Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.

17. a) Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlayamıyorum.
    b) Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır.

18. a) Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissederim.
    b) Şans ya da talihin yaşamımda önemli bir rol oynadığına inanmam.

19. a) İnsanlar arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar.
    b) İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar.

20. a) Başıma ne gelmişse, kendi yaptıklarımdandır.
    b) Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.

21. a) Yöneticilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlayamıyorum.
    b) Bir örgütün kötü yönetilmesinde örgüt içindeki herkesin payı vardır.

SORUN ÇÖZME ENVANTERİ

Bu envanterin amacı, günlük yaşantınızdaki problemlerinize (sorunlarınıza) genel olarak nasıl tepki gösterdiğinizi belirlemeye çalışmaktır. Cevaplarınızı, problemlerin nasıl çözülmesi gerektiğini düşünerek değil, sorunlarla karşılaştığınızda gerçekten ne yaptığınızı düşünerek vermeniz gerekmektedir. Bunu yapabilmek için kolay bir yol olarak her soru için kendinize şu soruyu sorunuz: **"Burada sözü edilen davranışı ben ne sıklıkla yaparım"**.

Yanıtlarınızı aşağıdaki ölçeğe göre değerlendirin;

	Her zaman	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.	1	2	3	4	5
2. Nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem	1	2	3	4	5
3. Gösterdiğim çabalar başarısız olursa sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.	1	2	3	4	5
4. Genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim	1	2	3	4	5
5. Genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim	1	2	3	4	5
6. Belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım	1	2	3	4	5
7. Başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
8. Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim	1	2	3	4	5
9. Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır.	1	2	3	4	5
10. Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır	1	2	3	4	5
11. Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum	1	2	3	4	5
12. Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem.	1	2	3	4	5
13. Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim	1	2	3	4	5
14. Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem	1	2	3	4	5
15. Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden o sorun üzerinde düşünürüm	1	2	3	4	5
16. Genellikle aklıma ilk gelen fikir doğrultusunda hareket ederim	1	2	3	4	5
17. Bir karar vermeğe çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır, sonra karar veririm	1	2	3	4	5
18. Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim	1	2	3	4	5

	Her zaman	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
19. Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım	1	2	3	4	5
20. Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem	1	2	3	4	5
21. Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum	1	2	3	4	5
22. Yeni bir durumla karşılaştığımda, çıkabilecek sorunları çözebileceğime inanıyorum	1	2	3	4	5
23. Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım	1	2	3	4	5
24. Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım	1	2	3	4	5
25. Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum	1	2	3	4	5
26. Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır	1	2	3	4	5
27. Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışımdaki etmenleri genellikle dikkate almam	1	2	3	4	5
28. Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır	1	2	3	4	5
29. Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunlarımla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam	1	2	3	4	5
30. Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar	1	2	3	4	5
31. Bir sorunla karşılaştığımda, onunla başa çıkabileceğimden pek emin olamam	1	2	3	4	5
32. Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tanı olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır	1	2	3	4	5

SORUN ÇÖZME EĞİLİMİ ENVANTERİ

Aşağıda belirtilen davranışları ne sıklıkla yaptığınızı, karşılarındaki seçeneklerden size en uygun gelenini yuvarlak içine alarak belirtiniz.

	Her zaman	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Okulun eğitim-öğretim işleri ile ilgili sorunları çözerken;					
a) Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim....	1	2	3	4	5
b) Sezgilerime göre davranırım....	1	2	3	4	5
c) İlgililere / Uzmanlara danışırım....	1	2	3	4	5
d) Bilimsel araştırmayı uygularım....	1	2	3	4	5
e) Örnek (geçmiş uygulamaları) izlerim....	1	2	3	4	5
2. Okulun öğrenci işleri (devamsızlık, disiplin, başarısızlık,...) ile ilgili sorunları çözerken;					
a) Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim...	1	2	3	4	5
b) Sezgilerime göre davranırım....	1	2	3	4	5
c) İlgililere / Uzmanlara danışırım....	1	2	3	4	5
d) Bilimsel araştırmayı uygularım....	1	2	3	4	5
e) Örnek (geçmiş uygulamaları) izlerim....	1	2	3	4	5
3. Okuldaki personel (atama, yetiştirme, disiplin, ...) ile ilgili sorunları çözerken;					
a) Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim...	1	2	3	4	5
b) Sezgilerime göre davranırım....	1	2	3	4	5
c) İlgililere / Uzmanlara danışırım....	1	2	3	4	5
d) Bilimsel araştırmayı uygularım....	1	2	3	4	5
e) Örnek (geçmiş uygulamaları) izlerim....	1	2	3	4	5
4. Okulun genel hizmetleri (temizlik, ısıtma, bakım, onarım,...) ile ilgili sorunları çözerken;					
a) Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim...	1	2	3	4	5
b) Sezgilerime göre davranırım....	1	2	3	4	5
c) İlgililere / Uzmanlara danışırım....	1	2	3	4	5
d) Bilimsel araştırmayı uygularım....	1	2	3	4	5
e) Örnek (geçmiş uygulamaları) izlerim....	1	2	3	4	5

	Her zaman	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
5. Okulda bütçe ile ilgili sorunları çözerken;					
a) Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
b) Sezgilerime göre davranırım	1	2	3	4	5
c) İlgililere / Uzmanlara danışırım	1	2	3	4	5
d) Bilimsel araştırmayı uygularım	1	2	3	4	5
e) Örnek (geçmiş uygulamaları) izlerim	1	2	3	4	5
6. İşyerinde kişisel sorunlarımı çözerken;					
a) Kendi bilgim, deneyimim, alışkanlıklarım, değerlerim doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
b) Sezgilerime göre davranırım	1	2	3	4	5
c) İlgililere / Uzmanlara danışırım	1	2	3	4	5
d) Bilimsel araştırmayı uygularım	1	2	3	4	5
e) Örnek (geçmiş uygulamaları) izlerim	1	2	3	4	5
7. Sorunları;					
a) Öncelik sırası içinde çözmeye çalışırım	1	2	3	4	5
b) En kolay olandan başlayarak çözmeye çalışırım	1	2	3	4	5
c) En acil olandan başlayarak çözmeye çalışırım	1	2	3	4	5
d) Pratiğin zorladığı sorundan başlayarak çözmeye çalışırım	1	2	3	4	5
8. Sorunu çözerken genelde karşılaştığım engeller;					
a) Sorunun kaynağına ulaşamama	1	2	3	4	5
b) Sorunu çözecek kişiye ulaşamama	1	2	3	4	5
c) Sorunu çözecek verilerin yetersizliği	1	2	3	4	5
d) Başvuracağınız uzmanların olmaması	1	2	3	4	5
e) Zamanın yeterli olmaması	1	2	3	4	5

Ek 3

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
MESLEKİ TEKNİK ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı:MTÖ.0.00-13-03/ 732 **6 Kasım 2003**

Sayın Özcan Ercin
Dr. Fazıl Küçük Endüstri Meslek Lisesi
Gazi Mağusa.

İlgi: 31.10.2003 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçenizde, müdürlüğümüze bağlı okullarda görev yapan Müdür ve Müdür Muavinlerine yönelik "**Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi**" konulu anket uygulaması yapma istemiyle izin talebinde bulundunuz.

Talebinizle ilgili olarak Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nce yapılan incelemede, anket uygulamanız uygun görülmüştür. Ancak, anket uygulanmadan önce anketin uygulanacağı okulların bağlı bulunduğu daire müdürlüğü ile istişarede bulunup anketin hangi okulda ve ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır. Keza, anket uygulandıktan sonra da sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne de ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgi edinmenizi ve gereğini saygı ile rica ederim.

Ali A. Yönel
Müdür

MT/NK

Tel (90) (392) 228 3136 – 228 82257
Fax (90) (392) 227 8727
E-mail meb@mebnet.net
Lefkoşa-KIBRIS