

Okullarda Problem Çözmede Kanıta Dayalı Yaklaşım*

The Evidence-Based Approach for Problem Solving at Schools

Ferudun SEZGİN¹, Onur ERDOĞAN²

¹Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, ferudun@gazi.edu.tr

²Milli Eğitim Bakanlığı, onurerdogan@live.com

Makalenin Geliş Tarihi: 17.11.2016

Yayına Kabul Tarihi: 07.03.2017

ÖZ

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin örgütsel problemleri çözmede kanıta dayalı yaklaşımı kullanma durumlarını incelemektir. Araştırma okul müdürlerinin problem çözme süreçlerine yönelik algı ve farkındalığını belirlemeye yönelik olarak olgubilim desenine göre tasarlanmış nitel bir çalışmadır. Araştırmanın örneklemini Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan okul müdürleri arasından ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örneklemesine göre belirlenen 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin örgütsel problemleri çözmede kanıta dayalı yaklaşımı kullanma durumlarını belirlemek amacıyla standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu kullanılmıştır. Okul müdürlerinin okulun teknik, yönetsel ve kurumsal boyutlarında yaşanması olası, her boyutta daha önce oluşturulmuş iki problem durumu olmak üzere toplam altı örgütsel probleme ilişkin tanımlama, veri ya da kanıt üretme ve probleme uygun çözüm arama yaklaşımları gibi kurgusal ya da yaşantıya dönük düşünce ve görüşleri incelenmiştir. Verilerin analizinde nitel çözümleme tekniklerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları okul müdürlerinin genellikle problemin tanımlanması sürecinde bilimsel yöntemlere uygun hareket etmediklerini, görel olarak az sayıda okul müdürünün yerel-durumsal kanıtları, başka kişi veya örgütlerden elde edilen verileri ve karardan etkileneceklerin bakış açılarını değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte okul müdürlerinden hiçbiri problem çözme sürecinde araştırma kanıtlarını kullandığını belirtmemiştir. Söz konusu bu çalışmanın bulguları okul müdürlerinin kararlarını çoğunlukla kişisel uzmanlık, geçmiş yaşantı, deneyim veya yargılarına dayandırdıklarına işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Problem çözme, kanıta dayalı yaklaşım, kanıta dayalı yönetim

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze school principals' usage of evidence-based approach to solving organizational problems. This study is a qualitative study that was designed phenomenological design in order to determine the perception and awareness of school principals about problem solving process. The sample of this study consists of 10 principals who

* Bu çalışmanın bir bölümü 12-14 Mayıs 2016 tarihinde düzenlenen 11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

were chosen out of other principals who work at public middle schools in Ankara's central districts according to criterion sampling and maximum variation sampling. Standardized open-ended interview form was used to determine school principals' usage of the evidence-based approach to solving organizational problems. School principals' fictional or real-life based opinions and perspectives towards describing the organizational problems, producing data or finding evidence and their method of searching for an appropriate solution for two problem states that were pre-established for each aspect, in total six problems that can be possibly experienced in technical, administrative and institutional aspects were analyzed. Descriptive analysis out of the qualitative analysis techniques was used for the analysis of data. The result of the study reveals the fact that principals generally do not act according to scientific methods during the process of problem identification, partially only a few principals evaluate local-situational evidence, the data that is produced by another entity or organizations and the perspectives of the ones who would be affected by the decision. Additionally, none of the participants referred that they used research evidence in problem solving process. This study's research findings indicate that the decisions of school principals are mostly based on their personal specialty, past living, experiences or their estimations.

Keywords: Problem solving, Evidence-based approach, Evidence-based management.

GİRİŞ

Örgütlerde problem çözme uzun zamandır araştırmalara konu olmuş (Basadur, Gelade ve Basadur, 2014; Senger, 1974; Zand, 1972) ve yönetsel etkililikle ilişkili görülmüştür (Lang, Dittrich ve White, 1978). Önceleri birey düzeyinde ortaya çıkan problem çözmeye dönük teori ve uygulamalar zamanla örgütsel davranışı anlama, tahmin etme ve şekillendirmede önemli bir paradigmaya dönüşmüştür (Gerwin ve Tuggle, 1977). Buna bağlı olarak örgütlerde ortaya çıkan yönetsel problemler ve bu problemlerin çözümündeki süreçler gerek teori gerekse uygulama açısından önemli bir role sahip olmuştur (Bayar, 2015, 2016; Szarucki, 2015; Üstün ve Bozkurt, 2003).

Yöneticiler örgütteki konumlarına bakılmaksızın karar verme sürecinde yer almakta ve geniş bir yelpazede çeşitlilik gösteren problemleri çözmek zorunda kalmaktadır (Szarucki, 2015). Bütün örgütlerin problemleri vardır ve bu noktada problemlerini en az enerji ile çözen ve bu süreçte problem çözme mekanizmaları zayıflamanın tersine güçlenen örgütler etkili örgütler olarak anılmaktadır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Szarucki'ye (2013) göre problemin fark edilmesi ve tanımlanması sürecinde ortaya çıkan eksiklikler, uygun olmayan yöntemlerin ya da uygulamaların seçilmesi, probleme ilişkin verilerin eksik olması ve örgüt içi veya dışı kısıtlamalar gibi nedenlerle örgütlerde problemlerin çözümü zor olabilmektedir. Bu noktada literatürde adı son yıllarda anılmaya başlayan kanıta dayalı yönetim yaklaşımı dikkat çekmekte ve bu yaklaşım yöneticilere stratejik karar verme sürecinde bilginin kullanımı konusunda yöntemler sunarak yönetsel kararların ve problem çözmenin kalitesini artırmak için bir mekanizma sağlamaktadır (Briggs ve McBeath, 2009).

Araştırma kanıtlarının yönetim uygulamalarına bilgi temeli sağlaması örgütsel araştırmalarda elli yıldan daha uzun süredir ele alınmakla birlikte bütüncül bir yapı olarak kanıta dayalı yönetim yaklaşımı son zamanlarda araştırmalarda konu edinilmeye başlamış ve giderek artan bir ilgiyi üzerine çekmiştir (Booker, Bontis ve Serenko, 2012; Briner, Denyer ve Rousseau, 2009; Charlier, Brown ve Rynes, 2011; Glaub, Frese, Fischer ve Hoppe, 2014). Yöneticilerin örgütsel problemlerin çözümünde genellikle

araştırma kanıtları yerine eğitim hayatlarında edindikleri eksik bilgilere, doğruluğu belirsiz olan geleneklere, kişisel deneyimlere ve uygulama konusunda yetenekli olduklarını düşündükleri yöntemlere güvendikleri belirtilmektedir (Pfeffer ve Sutton, 2006). Bu durumun aksine yöneticilerin kararlarında kişisel deneyimleri, sezgileri veya hisleri yerine bilimsel kanıtları dayanak alan bir yaklaşım sergilemeleri gerektiği genel kabul görmektedir (Tort-Martorell, Grima ve Marco, 2011).

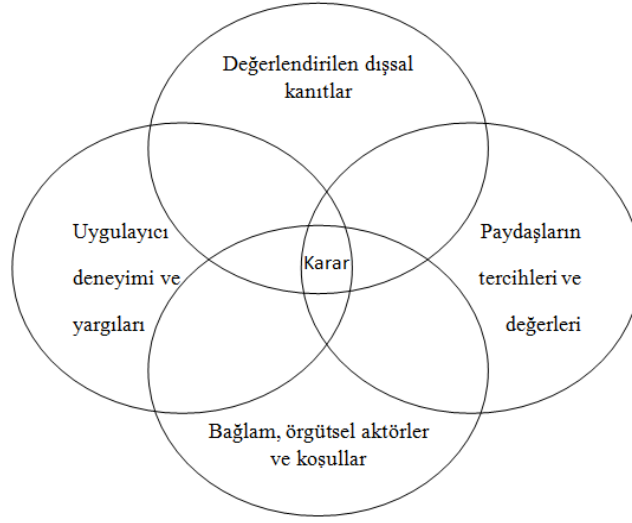
Literatürde kanıta dayalı yönetimi ele alan çalışmalar genellikle yöneticilere verilecek kanıta dayalı yönetim eğitimlerinin planlanması ve uygulamaları şeklinde kurgulanmıştır (Briner ve Walshe, 2014; Charlier vd., 2011; Dietz vd., 2014). Kanıta dayalı yönetim eğitimlerinin planlanmasını ele alan çalışmalardan farklı olarak Glaub ve diğerleri (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları kanıta dayalı yönetime dönük eğitim almış olan şirket yöneticilerinin başarılı inisiyatif kullanma ve girişimcilik davranışlarında artış olduğuna ve firmalarının başarılarının arttığına işaret etmektedir. Bununla birlikte üst düzey yöneticiler üzerinde Francis-Smythe, Robinson ve Ross (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre yöneticiler zorluklarla karşılaştıklarında öncelikle örgüt içinde veya dışında bulunan uzman olarak algıladıkları arkadaşlarından elde ettikleri kanıtları kullanmaktadırlar. Devamında sezgilerine güvenmekte bunun devamında ise kararlarını kişisel deneyimlerine veya değerlerine dayandırmaktadırlar. Araştırma kanıtları ise çok az düzeyde kullanılmaktadır.

Literatürde eğitim örgütlerini ele alan kanıta dayalı yönetim araştırmaları da bulunmaktadır. Ancak bu araştırmalar kanıta dayalı yönetimi sınıf yönetimi bağlamında ele almaktadırlar. Söz konusu bu araştırmalar sınıf yönetiminde kanıta dayalı yaklaşımın kullanılmasıyla birlikte sınıfta istenmeyen davranışların azaldığına işaret etmektedir (Funk, 2012; Parsonson, 2012). Ficarra ve Quinn (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları öğretmenlerin uygulamaya dönük bilgilerinin genellikle hizmet içi süreçlerde oluştuğuna ve öğretmenlerin kanıta dayalı yönetim sergilemediklerine dönük bulgular sunmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin bilgiye karşı pozitif bir duruş sergiledikleri de belirtilmektedir. Yapılan detaylı taramalarda

eğitim örgütlerinin yönetimini ele alan kanıta dayalı yönetim araştırmasına rastlanamamıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerini ele alan kanıta dayalı yönetim araştırmalarının eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Kanıta Dayalı Yönetim

Kanıta dayalı yönetim, en iyi kanıta dayalı ilkeleri örgütsel uygulamalara çevirmek anlamına gelmektedir (Rousseau, 2006). Kanıta dayalı yönetim karar almaya yardımcı olmak için farklı tiplerde kanıtlar toplamayı gerektirmektedir (Briner ve Walshe, 2014). Kanıta dayalı yönetim sayesinde yöneticiler sosyal bilimler ve örgütsel araştırmalardan haberdar olan, örgütsel kararları bunlara dayanarak alan, profesyonel hareket eden, kararlarını kişisel tercihlerinin uzağında tutan, sistemsiz deneyimlere karşın mevcut en iyi bilimsel kanıtlara dayalı karar alan uzmanlar haline dönüşmektedir (Rousseau, 2006). Yeterli zaman ve güven verildiğinde kanıta dayalı yönetim iyi karar vermeyi sağlamaktadır. Bu süreç yöneticilere istenilen sonuçlara ulaşabilmek için cevaplanabilir sorular sormaları ve mevcut en iyi kanıtları elde etmeleri konusunda yardımcı olmaktadır (Kovner, 2014). Kanıta dayalı yönetim karar almada bilginin dört kaynağını dikkatli, açık ve akılcı kullanmakla ilgilidir: (1) Uygulayıcı uzmanlığı ve yargısı, (2) yerel bağlamda elde edilen kanıtlar, (3) mevcut en iyi araştırma kanıtlarının eleştirel bir değerlendirmesi, (4) karardan etkilenecek kişilerin bakış açıları (Briner vd., 2009).



Şekil 1. Kanıta dayalı yönetimin bileşenleri (Briner vd., 2009, s. 22).

Kanıta dayalı yönetim bir uygulama serisidir aksine kararlar alınırken kalıplaşmış tek bir yöntem değildir (Briner vd., 2009). Kanıta dayalı yönetim, yöneticilerin araştırma kanıtlarını uygulamalara aktararak örgütsel problemleri çözmeleriyle gerçekleşmektedir. Araştırma bulguları araştırmacılar ve uygulayıcıların her ikisi için de anlaşılır olmayabilir (Rousseau, 2006). Buna ek olarak araştırma bulguları uygulamaya dönük deneyimlerden uzak olabilmektedir. Bu zorluklara rağmen kanıta dayalı bilginin ilgi çekici, anlaşılır ve pratik uygulamalara uygun hale getirilebileceğine inanılmaktadır (Erez ve Grant, 2014). Bu sayede de kanıta dayalı yönetim ile örgütsel hedeflere daha istikrarlı ulaşılabileceği belirtilmektedir (Rousseau, 2006).

Yöneticilerin örgütsel hedeflere daha istikrarlı ulaşmalarına yardımcı olabilecek bilimsel bilginin içsel ve dışsal olmak üzere iki kaynağı bulunmaktadır. Dış bilgi örgüt dışında çoğunlukla üniversiteler ve iş okullarında yapılan çalışmalardan gelmektedir (Tort-Mortell vd., 2011). Bu bağlamda kanıta dayalı yönetim uygulamasında dış bilgiye ulaşılabilmesi ve değerlendirilmesi önemli bir yere sahiptir. Bu noktada kanıta dayalı yönetim uygulaması sistematik incelemelere işaret etmektedir. Sistematik inceleme kanıta dayalı yönetim bakış açısından mevcut en iyi dış kanıtı inceleme, uygulama ile

ilgili spesifik bir inceleme sorusu belirleme ve bu soruyu cevaplamakla ilgili sistematik bir inceleme yapmak anlamına gelmektedir. Sistematik inceleme tekniği araştırmacılar tarafından sosyal bilimler, sosyal politikalar ve sağlık gibi pek çok alanda geleneksel literatür incelemelerinin zayıflıklarının, sınırlılıklarının ve ön yargılarının üstesinden gelebilmek için geliştirilmiştir (Briner ve Walshe, 2014).

Sistematik incelemeler çok spesifik bir inceleme sorusunu açık bir şekilde seçmek, tanımlamak ve çeşitli araştırmaların bulgularını bir araya getirerek soruyla ilgili nelerin bilinip nelerin bilinmediğiyle ilgili bir sonuca varmak için yapılan literatür incelemeleridir. Sistematik inceleme özünde var olan araştırmaların araştırılmasıdır (Briner ve Rousseau, 2011). Sistematik incelemelerin kanıta dayalı yönetim uygulamalarına beş yolla etki ettiği belirtilmektedir: (1) Sistematik incelemenin yürütülmesi cevaplanabilir spesifik problemlere ve sorulara odaklanılmasına yardım etmektedir, (2) sistematik incelemeler bulunan kanıtları değerlendirmek için ihtiyaç duyulan kritik düşünme yeteneğinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır, (3) sistematik inceleme kanıtları bir vücut gibi bir araya getirebilmeyi gerektirmektedir, (4) sistematik inceleme süreci kanıtların soru veya problem ile ilgili olup olmadığını belirlemek için pek çok bilgiyi işlemeyi gerektirmektedir. Eğer ilgiliyse kanıtın kalitesi konusunda bir yargıya varmayı gerektirmektedir, (5) sistematik inceleme yeteneği yöneticilerin bilginin pasif alıcıları olmaları yerine bilginin aktif ve eleştirel kullanıcıları olmalarına yardım etmektedir (Briner ve Walshe, 2014). Sistematik incelemelerle uygun kanıtlar elde edilemediğinde kanıta dayalı yönetim sürecini kolaylaştırmak adına yerel kanıtlara dikkat çekilmektedir. Yerel kanıtlar görelilik olarak daha dar bir odak yaratarak kanıta dayalı yönetimi daha somut hale getirmektedir. İncelemeler sonunda elde edilen veriler probleme tam olarak çözüm üretmiyorsa bu noktada yerel kanıtlar önemli bir tamamlayıcı görevi görmektedir (Dietz vd., 2014).

Kanıta dayalı yönetim uygulamalarının inşasında akademisyenler, eğitimciler ve danışmanlar önemli rol oynamaktadır. Ancak sürecin işletilmesi sadece uygulayıcılar yani yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Uygulayıcıların ilgili kaynaklara ve kritik bilgiye etkili bir şekilde ulaşabilmeleri kanıta dayalı yönetim altyapısı için gereklidir.

Akademisyenler araştırma kanıtı yaratıcıları olarak bu süreçte önemli bir role sahiptir (Briner vd., 2009). Kanıtı dayalı yönetimin akademisyenleri, eğitimcileri ve yöneticileri bilimsel bilginin iyileştirilmesi, bireysel ve kolektif öğrenme bağlamında bir araya getirebileceği düşünülmektedir (Rousseau ve McCarthy, 2007).

Kanıtı dayalı yönetim sürecinde yöneticiler şu adımları izlemektedirler: (1) Odaklanmış bir soru sorarlar, (2) soruya ilişkin kanıt elde ederler, (3) kanıtları değerlendirirler, (4) karar alıp uygularlar, (5) kararların etkililiğini ve verimliliğini analiz eder ve gerekirse ayarlamalar yaparlar (Jelley, Carrol ve Rousseau, 2012). Problem çözme sürecinde de benzer adımlar izlenmektedir. Problem bulma ve çözme yaklaşımlarının özü, problemin özelliklerinin belirlenmesi, problemin bulunması, çerçeveselenmesi, veri toplanması, problemin çözümüne ilişkin karar verilmesi ve çözümün uygulanması olarak belirtilmektedir (Lang vd, 1978; Nickerson, Yen ve Mahoney, 2012). Bu bağlamda kanıtı dayalı yönetim ve problem çözme aşamalarının birbiriyle tutarlı süreçler olduğu söylenebilir.

Hoy ve Miskel (1991) örgütsel yapının teknik, yönetsel ve kurumsal olmak üzere üç düzeyinin bulunduğunu belirtmektedir. Okullar için düşünüldüğünde teknik düzeyde moral ve akademik önem; yönetsel düzeyde müdürün etkililiği, anlayış, yapıyı kurma ve kaynak desteği; kurumsal düzeyde kurumsal bütünlük gibi özelliklerden bahsedilmektedir. Sağlıklı örgütlerini ele aldıkları çalışmalarında Hoy ve diğerleri (1991) sağlıklı örgütlerin teknik, yönetsel ve kurumsal düzeyde şu dört problemi etkili şekilde çözmeleri gerektiğini belirtmektedirler: a)Yeterli kaynak sağlama ve çevreyle uyum içinde yaşama, b) amaçlarını belirleme ve gerçekleştirme, c) içsel bütünlüğü koruma ve d) kendine özgü bir değer sistemi oluşturma ve sürdürme. Buradan hareketle kanıtı dayalı yaklaşımın söz konusu bu problemlerin çözümünde faydalı olabileceği ileri sürülebilir.

En iyi uygulamadan öğrenme ve örgütün kendi yönetim araştırmalarını yürütmesi maliyetli bir süreç olarak görülmektedir. Buna karşın kanıtı dayalı yönetimin stratejik karar vermeye yardımcı olan düşük maliyetli bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Kovner, 2014). Bu bağlamda kanıtı dayalı yönetimin deneme yanılma ile yapılan

maliyetli yönetime karşın en baştan mevcut araştırma kanıtlarını kullanarak doğru kararlar vermeye yardımcı olabileceği söylenebilir. Ayrıca kanıta dayalı yönetim akademisyenler ve yöneticiler arasında bir işbirliği gerektirmektedir. Turan ve Şişman (2013) bilimin nihai amacının kapsadığı alan ve konuya ilişkin özgün kavram, model ve teori geliştirme ve uygulamaya ilişkin sorunlara çözüm üretme olduğunu ancak akademisyenlerin bu amaca yönelik çalışmalar yapmadıklarını belirtmektedirler. Eğitim örgütlerinde kanıta dayalı yönetim uygulamalarının yapılmasının uygulamaya dönük araştırma ihtiyacını artıracacağı ve bu bağlamda uygulamaya dönük araştırmaların yapılmasını teşvik edeceği söylenebilir. Buradan hareketle kanıta dayalı yönetimin eğitim yönetimi alanında kuram ve uygulama arasındaki boşluğu azaltmaya yardımcı olabileceği söylenebilir.

Yöneticilere bilimsel kanıtlara nasıl ulaşılabileceğine veya bu bilimsel kanıtların nasıl kullanılacağına yönelik eğitim verilmediği ifade edilmektedir (Trank ve Rynes, 2003). Türkiye’de de benzer bir durumun olduğu söylenebilir. Hem örgütsel problemlerin çözülmesinde hem de karar süreçlerinde bilimsel kanıtlara ulaşılmasının önemli bir yere sahip olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda kanıta dayalı yönetimin okullarda problemlerin çözümünde ve kaliteli kararlar verilmesinde faydalı olabileceği söylenebilir. Buradan hareketle eğitimde politika yapıcılar ve karar vericiler, eğitim örgütlerinin yönetimini sağlayacak adaylar ve mevcut yöneticiler için kanıta dayalı yönetim eğitimleri düzenleyebilir. Ayrıca eğitim yönetimi ve denetimi lisansüstü programları müfredatlarına kanıta dayalı yönetim ders olarak eklenebilir. Kanıta dayalı yönetime ilişkin yönetimi örtük olarak güçlendirdiği ve meşrulaştırdığı yönünde genel bir algının olduğu belirtilmektedir (Learmonth ve Harding, 2006). Güçlü ve meşru görülen bir yönetimin öğretmenler üzerinde de olumlu etkilerinin olabileceği ileri sürülebilir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin örgütsel problemleri çözüme kanıta dayalı yaklaşımı kullanma düzeylerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Okul müdürleri problemlerin (yönetimsel, teknik ve kurumsal boyutta) tanımlanmasında nasıl bir yaklaşım ya da süreç izlemektedirler?

- 2) Okul müdürleri problemin çözümüne dönük hangi veri, bulgu ya da kanıtları üretmektedirler?
- 3) Okul müdürleri elde edilen bulgu ya da kanıtları nasıl değerlendirmektedirler?
- 4) Okul müdürlerinin problem çözmede karar alma yaklaşımları nelerdir? Kararları nasıl almaktadırlar?
- 5) Okul müdürleri çözüme dönük olarak aldıkları kararları uygulama sürecini nasıl yönetmekte, etkililik ve verimliliğini değerlendirmek amacıyla nasıl bir yaklaşım izlemektedirler?

YÖNTEM

Model

Bu çalışma okul müdürlerinin örgütsel problemleri çözmede kullandıkları kanıta dayalı yönetim uygulamalarını ele alan bir çalışma olduğundan araştırma modeli fenomenolojik (olgubilim) araştırma olarak belirlenmiştir. Fenomenolojik araştırmalarda veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek birey veya gruplardır. Fenomenolojik araştırmalar bir olgunun daha iyi tanınmasına ve anlaşılmasına yardımcı olabilecek sonuçlar sağlayacak örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koymaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Fenomenolojik araştırmalarda belirli bir olaya ilişkin çeşitli tepkiler ve algılar araştırılmaktadır. Katılımcılardan genellikle görüşmeler yoluyla bazı bilgiler edinilmekte ve katılımcıların algıları ve görüşleri tarif edilmeye çalışılmaktadır (Fraenkel ve Wallen, 2009).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun oluşturulmasında okul müdürlerinin buldukları okulda kanıta dayalı yaklaşımı kullanabilecek kadar zaman geçirmiş olması ve kanıta dayalı yaklaşımın kullanılma durumunun farklı perspektiflerden incelenebilmesi amaçlanarak ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik yöntemlerinden yararlanılmıştır. Okul müdürlerinin belirlenmesinde temel alınan ölçüt bulunduğu okulda en az bir yıldır okul müdürü olarak görev yapıyor olmasıdır. Bununla birlikte, okulların sosyo-ekonomik düzeyi, müdürlerin yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenleri dikkate alınarak çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Çalışma grubundaki okul müdürlerinin biri kadın dokuz erkeklerdir. Okul müdürlerinin yaş ortalaması 49, ortalama mesleki kıdemi 27, ortalama müdürlük süresi 13 ve buldukları okuldaki ortalama müdürlük süresi üç yıldır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerinin örgütsel problemleri çözmede kanıta dayalı yönetim yaklaşımını kullanma durumlarını belirlemek amacıyla standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu kullanılmıştır. Okul müdürlerinden okulun teknik, yönetsel ve kurumsal boyutlarında yaşanması olası her boyutta daha önce oluşturulmuş iki problem durumu olmak üzere toplam altı örgütsel probleme ilişkin tanımlama, veri ya da kanıt üretme ve probleme uygun çözüm arama yaklaşımları gibi kurgusal ya da yaşantıya dönük düşünce ve görüşleri incelenmiştir. Görüşme formunun hazırlanma sürecinde ilgili literatür taranmış ve alandaki akademisyenler, öğretmenler ve çalışma grubunda yer almayan okul müdürleri ile görüşmelere dayalı olarak okulun teknik, yönetsel ve kurumsal boyutlarında yaşanması olası dokuz problem durumu belirlenmiştir. Bu doğrultuda dokuz problem durumundan oluşan görüşme formu, alan akademisyenleri (iki kişi), okul müdürleri (iki kişi) ve öğretmenlerin (iki kişi) görüşlerine sunulmuş ve nihai olarak altı problemde mutabık kalınmıştır. Görüşme soruları Türkçe alan uzmanlarının görüşlerine göre geliştirilerek son hali verilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Nitel araştırmaların güvenilirliğinin araştırmacının yaptığı gözlemin doğruluğuna dayandığı belirtilmektedir (Büyüköztürk vd., 2010). Bununla birlikte nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin arttırılması için veri toplamada çeşitli araçların kullanılması, görüşmelerden çıkacak anlamların bir başkasına teyit ettirilmesi, soruların ve cevapların yazılı olarak kullanılması, görüşmelerin kaydedilmesi, katılımcılarla görüşmenin uzun tutulması ve verilerin katılımcılara teyit ettirilmesi gibi yöntemler önerilmektedir (Fraenkel ve Wallen, 2009). Bu bağlamda çalışma grubuna dâhil edilen okul müdürleri ile görüşme sürecinde okul müdürlerine hiçbir yönlendirme yapılmamış, görüşme süresi mümkün olduğunca uzun tutulmaya çalışılmış, kimliklerinin gizli kalacağı taahhüdü verilmiş ve böylece okul müdürlerine kendilerini rahat ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmıştır. Görüşme sürecinde görüşme formunun yanı sıra veri kaybını önlemek amacıyla okul müdürlerinden izin alınarak ses kaydı yapılmıştır. Ses kaydını kabul etmeyen okul müdürleri ile görüşme sürecinde konuşmalar araştırmacı tarafından yazılarak kayda alınmıştır. Daha sonra ses kayıtları da yazıya dökülerek veriler analize uygun hale getirilmiştir.

Verilerin analizinde nitel çözümleme tekniklerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde gizliliği sağlamak açısından okul müdürleri M olarak kısaltılmış ve her bir okul müdürüne numara verilmiştir. Buna ek olarak problem durumları için P, teknik problemler için TP, yönetsel problemler için YP ve kurumsal problemler için KP kısaltmaları kullanılmıştır. İlgili literatür örgütsel problemlerin çözümünde problemin tanımlanması aşamasında durum tespiti yapılması, problemin örgütün misyon ve stratejik planına uygunluğu, problemin daha büyük bir problemin alt problemi olup olmadığının belirlenmesi, problemin alt problemlere neden olabilecek daha büyük bir problem olup olmadığının belirlenmesi ve problemin çözümünün başarı kriterlerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılması gerektiğine işaret etmektedir (English, 2006; Volkema, 1983). Veri, bulgu veya kayıt toplama sürecinde yerel-durumsal kanıtlar, başka kişi veya örgütlerden elde edilen veriler, araştırma kanıtları ve karardan etkileneceklerin bakış açılarının değerlendirildiği ve yöneticilerin kararlarını

söz konusu bu kaynaklara ya da kişisel uzmanlık ve yargısına dayandırdıkları belirtilmektedir (Briner ve Rousseau, 2011). Bu bağlamda literatüre dayalı olarak kategoriler belirlenmiş ve nitel araştırmaya uygun bir içerik çözümlemesi yapılmıştır.

BULGULAR

Okul Müdürlerinin Problemlerin Tanımlanmasına Yönelik İzledikleri Yaklaşımlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin problemlerin tanımlanmasına yönelik izledikleri yaklaşımlara ilişkin bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Problemlerin Tanımlanmasına Yönelik İzledikleri Yaklaşımlara İlişkin Bulgular

Problemin fark edilmesi ve tanımlanması süreci	Teknik		Yönetsel		Kurumsal	
	P1 (n)	P2 (n)	P1 (n)	P2 (n)	P1 (n)	P2 (n)
Durum tespiti	4	3	-	1	-	-
Problemin örgütün misyon ve stratejik planına uygunluğu	-	-	-	-	-	-
Problemin üst veya alt problemlerle ilişkilendirilmesi	-	2	1	2	-	1
Problemin çözümünün başarı kriterlerinin belirlenmesi	-	-	-	-	-	-

Tablo 1 incelendiğinde okul müdürlerinin yarısına yakınının örgütte yaşanabilecek teknik problemlerde ($n = 4$, $n = 3$) durum tespiti yaptığı görülürken sadece bir okul müdürünün ($n = 1$) yönetsel boyutta durum tespiti yaptığı görülmektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinden hiçbiri problemlerin çözümünde, problemin örgütün misyon ve stratejik planına uygunluğuna yönelik bir değerlendirmede bulunmamıştır. Buna ek olarak görece olarak az sayıda okul müdürü teknik ($n = 2$), yönetsel ($n = 1$, $n = 2$) ve kurumsal ($n = 1$) düzeydeki problemleri başka problemlerin alt problemleri veya başka problemleri kapsayan bir problem olarak değerlendirmiştir. Ayrıca problemin çözümünün başarı kriterlerine başka bir ifadeyle problem çözüm sürecinin sonucunda

gelinen noktanın başarılı olarak değerlendirilebilmesi için kriterlere değinen okul müdürü bulunmamaktadır. Çalışma grubunda bulunan okul müdürlerinden M1, M2 ve M8'in teknik düzeydeki problemlere ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Okul idaresi olarak öğretmenlerle toplantılar yapılmalı. Sınıfların seviye tespitlerinin öğretmenlerce ortaya konulması...” (TP1, M1)

“Öğrencilere hazır bulunuşluk testi ile seviye tespiti yapılır...” (TP1, M2)

“Bu konuda hem öğretmen hem de öğrenciyle konuşur olayın doğru olup olmadığını öğrenirim...” (TP2, M8)

M1, M2 ve M8'in yukarıda belirtilen görüşleri bu okul müdürlerinin teknik düzeydeki örgütsel problemlerde durum tespiti yapmayı yönetsel ve kurumsal düzeydeki problemlere göre daha fazla tercih ettiklerine işaret etmektedir. Çalışma grubunda bulunan okul müdürlerinden M1, M5 ve M8'in teknik ve yönetsel düzeydeki problemlere ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

“...Öğrenci velileri ya da başka kişilerce bana gelen ciddi şikâyetler olursa ve açıkladığım üzere öğretmen ısrarla buna devam ederse okulun huzuru ve eğitimi açısından...” (TP2, M1)

“...Böyle bir toplu çıkışta idarenin de hatalarının olabileceğini düşünürüm...” (YP1, M5)

“Çalıştığım kurumlarda okulun en temel ihtiyaçlarını bile karşılamakta zorlandığımız herkesin malumu olan bir konudur...” (YP2, M8)

M1, M5 ve M8'in yukarıda belirtilen görüşleri bu müdürlerin teknik ve yönetsel problemleri söz konusu bu problemleri kapsayan daha büyük problemlerle veya bu problemin neden olabileceği alt problemlerle ilişkilendirdiklerine yönelik bulgular sunmaktadır.

Okul Müdürlerinin Problemin Çözümüne Dönük Veri, Bulgu ya da Kanıtları Üretmesine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin problemin çözümüne dönük veri, bulgu ya da kanıtları üretmesine ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Problemin Çözümüne Dönük Veri, Bulgu ya da Kanıtları Üretme Durumlarına Yönelik Bulgular

Veri, bulgu ya da kanıt üretme	Teknik		Yönetsel		Kurumsal	
	P1 (n)	P2 (n)	P1 (n)	P2 (n)	P1 (n)	P2 (n)
Yerel-durumsal kanıtlar	4	-	-	-	-	-
Başka kişi veya örgütlerden elde edilen veriler	2	-	2	1	1	-
Araştırma kanıtları	-	-	-	-	-	-
Karardan etkileneceklerin bakış açıları	-	1	2	3	1	2

Tablo 2 incelendiğinde bazı okul müdürlerinin ($n = 4$) teknik problemlerin çözümünde yerel kanıtları kullandıkları görülürken bazı okul müdürlerinin teknik ($n = 4$), yönetsel ($n = 3$) ve kurumsal ($n = 1$) problemlerde başka kişi veya örgütlerden elde edilen verileri kullandıkları görülmektedir. Buna ek olarak bazı okul müdürleri teknik ($n = 1$), yönetsel ($n = 5$) ve kurumsal ($n = 3$) problemlerde karardan etkileneceklerin bakış açılarına dönük veri toplamaktadır. Ayrıca hiçbir okul müdürünün araştırma kanıtlarını kullanacağını belirtmemesi dikkat çekici bir bulgudur. Çalışma grubunda bulunan okul müdürlerinden M2 ve M6’nın görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Öğrencilere hazır bulunuşluk testi ile seviye tespiti yapılır...” (TP1, M2)

“...Öncelikle öğrencilerin hazır bulunuşlukları tespit edilir...” (TP1, M6)

M2 ve M6’nın yukarıda belirtilen görüşleri bu müdürlerin teknik problemlerin çözümünde yerel-durumsal kanıt ürettiklerine yönelik ipuçları sunmaktadır. Yerel-durumsal kanıt üreten okul müdürlerinin tamamının teknik düzeydeki birinci problemde yerel-durumsal kanıt ürettikleri görülmektedir. Bunun bir sebebi olarak birinci teknik problemin öğrenci başarısıyla ilgili olması ve bu konuda okul müdürlerinin öğrencilere

akademik başarı testi uygulayarak kolaylıkla veri toplayabilecek durumda olması gösterilebilir. Başka kişi veya örgütlerden veri elde etmeye yönelik M2, M4 ve M8'in görüşleri aşağıda verilmiştir:

"...Avrupa Birliği projeleri ile ilgili deneyimli okullar ziyaret edilir..." (YP1, M2)

"Bu projeyi gerçekleştiren okullardan destek alıp proje için neyin gerekli olduğunu gösterirdim..." (KP1, M4)

"Öğretmenimin de şevkini kırmadan bu konuda farklı okullarda yapılan farklı uygulamalar olup olmadığını öğretmenime sorup öğrenerek bu sorunu çözmesini isterdim..." (YP2, M8)

M2, M4 ve M8'in yukarıda sunulan görüşleri bu okul müdürlerinin başka kişi veya örgütlerden veri elde ettiklerine yönelik bulgular sunmaktadır. Başka bir anlatımla görel olarak az sayıda okul müdürü probleme yönelik veri, bulgu ya da kanıt üretme sürecinde bu konuda benzer deneyimleri yaşamış okulların tecrübelerinden faydalanmaktadır. Karardan etkileneceklerin bakış açılarını dikkate alacaklarını belirten M1, M6 ve M10'un görüşleri aşağıda verilmiştir:

"Öğretmenlerimle, bu konuda çalışma yapacağını düşündüğüm arkadaşlarımla konu hakkında görüşürüm. Eğer ki şartlarını biraz zorlayarak yapabilecek durumda ise beraber çalışmayı isterim..." (YP1, M1)

"Dünya pi gününün öğrenci motivasyonuna matematik sevgisine katkısı olacağına inanmasam dahi öğretmenimin isteği doğrultusunda isteklerinin yerine getirilmesi için gereğini yaparım." (YP2, M6)

"...İki öğretmeni çağırıp görüş alarak derslere engel olmadan nasıl çözeceğimizi kendilerine sorarım..." (KP2, M10)

M1, M6 ve M10'un yukarıda ifade edilen görüşleri bu okul müdürlerinin karardan etkileneceklerin bakış açılarını değerlendirdiklerine işaret etmektedir. Bununla birlikte az sayıda okul müdürünün problemin çözümüne dönük veri, bulgu ya da kanıt üretme

sürecinde kararda etkileneceklerin bakış açılarına yönelik veri topladığı ve söz konusu bu kişilerin görüşlerine değer verdiği söylenebilir.

Çalışma grubundaki okul müdürlerinden hiçbiri teknik, yönetsel ve kurumsal problemlerin çözümüne dönük olarak bilimsel araştırmalardan faydalanabileceklerini belirtmemiştir. Araştırma kanıtlarının kullanılması kanıta dayalı yaklaşımın temeli durumdadır. Bu bağlamda çalışma grubundaki okul müdürlerinin problemlerin çözümünde kanıta dayalı yaklaşımı kullanmadıkları ileri sürülebilir.

Okul Müdürlerinin Problemin Çözümüne Dönük Veri, Bulgu ya da Kanıtları Değerlendirme ve Çözüm Önerileri Geliştirmelerine Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin problemin çözümüne dönük veri, bulgu ya da kanıtları değerlendirme ve çözüm önerileri geliştirmelerine yönelik bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Problemin Çözümüne Dönük Veri, Bulgu ya da Kanıtları Değerlendirme ve Çözüm Önerileri Geliştirmelerine Yönelik Bulgular

Veri, bulgu ya da kanıt üretme	Teknik		Yönetsel		Kurumsal	
	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Yerel-durumsal kanıtlar	M1, M2, M5, M6	-	-	-	-	-
Başka kişi veya örgütlerden elde edilen veriler	M3, M4	-	M2, M4,	M8	M10	-
Araştırma kanıtları	-	-	-	-	-	-
Karardan etkileneceklerin bakış açıları	-	M3	M1, M3	M4, M6, M10	M3	M10

Tablo 3 incelendiğinde bir problem durumu için birden fazla kaynağı (yerel-durumsal kanıt, başka kişi veya örgütlerden elde edilen veriler ve karardan etkileneceklerin bakış açıları) dikkate alan okul müdürünün bulunmadığı görülmektedir. Problemin çözümüne dönük olarak yerel-durumsal kanıt, başka kişi veya örgütlerden elde edilen veriler ve

karardan etkileneceklerin bakış açıları gibi kaynaklardan veri elde eden okul müdürleri her bir problem için en fazla bir kaynaktan veri elde etmiş ve buna göre çözüm önerileri geliştirmişlerdir. Başka bir anlatımla okul müdürleri problemin çözümüne dönük ya yalnızca bir kaynaktan veri elde etmekte ya da hiç veri elde etmeden çözüm önerileri geliştirmektedir. Buna ek olarak üç numaralı okul müdürünün dört farklı problem için veri elde ettiği görülürken dört ve on numaralı okul müdürlerinin üç ve altı numaralı okul müdürünün iki farklı problem için veri elde ettiği görülmektedir. Bunların dışında kalan okul müdürleri en fazla 1 problem için veri, bulgu ya da kanıt üreteceklerini ifade etmişlerdir. Yukarıda bahsi geçen ifadelerden yola çıkarak okul müdürlerinin çoğunluğunun örgütsel problemlerin çözümüne dönük veri elde etmedikleri, veri elde eden okul müdürlerinin ise tek bir kaynaktan veri elde ettikleri ve bir probleme ilişkin çoklu veri değerlendirmesi yapmadıkları söylenebilir.

Okul Müdürlerinin Problem Çözmede Karar Alma Yaklaşımlarına Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin problem çözmede karar alma yaklaşımlarına yönelik bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Problem Çözmede Karar Alma Yaklaşımlarına Yönelik Bulgular

Veri, bulgu ya da kanıt üretme	Teknik		Yönetsel		Kurumsal	
	P1 (n)	P2 (n)	P1 (n)	P2 (n)	P1 (n)	P2 (n)
Uygulayıcı uzmanlığı ve yargısı	4	9	6	6	8	8
Yerel-durumsal kanıtlar	4	-	-	-	-	-
Başka kişi veya örgütlerden elde edilen veriler	2	-	2	1	1	-
Araştırma kanıtları	-	-	-	-	-	-
Karardan etkileneceklerin bakış açıları	-	1	2	3	1	2

Tablo 4 incelendiğinde okul müdürlerinin çoğunun kararlarını kişisel uzmanlık ve yargılarına dayandırdıkları görülmektedir. Başka bir anlatımla okul müdürleri

çoğunlukla kararlarını herhangi bir veri, bulgu ya da kanıtla başvurmaksızın almaktadırlar. Bu duruma ilişkin M4, M6 ve M8'in görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Öğretmenime bu uygulamanın etik olmadığını gerçekten öğrencilerin buna ihtiyaçları varsa okulumuzda yetiştirme kursu açılabileceğini anlatırım.” (TP2, M4)

“Öncelikle velilerle görüşmek istemeyen öğretmenlerle görüşerek bunun öğrenci için gerekliliğine eğitimin bir parçası olduğuna ikna etmeye çalışır öğretmenler kurulunda ortak karar aldurmaya ve veli görüşme saatleri ayarlamaya çalışırım.” (KP1, M6)

“Bu konuyla ilgili daha önce müdür olarak çalıştığım kurumda Avrupa Birliği projesi çalışması yaptım. Hayatımın en sıkıntılı dönemini yaşadığım için proje yapılmasına izin vermem.” (YP1, M8)

M4, M6 ve M8'in görüşleri bu okul müdürlerinin karar almadan önce yerel-durumsal kanıtları, araştırma kanıtlarını, başka kişi veya örgütlerden elde edilen verileri ve karardan etkileneceklerin bakış açılarını değerlendirmek yerine kararlarını kişisel uzmanlık ve yargılarına dayandırdıklarına işaret etmektedir. Başka bir anlatımla okul müdürleri örgütsel problemlerin çözümünde kanıtla dayalı yaklaşım kullanmamaktadırlar.

Okul Müdürlerinin Problemlerin Çözümlerine Dönük Kararları Değerlendirme Süreçlerine Yönelik Bulgular

Çalışma grubundaki okul müdürlerinin yalnızca ikisi problemin çözümünün değerlendirilmesine ilişkin görüş ifade etmiştir. Söz konusu bu okul müdürlerinin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“...Hiç görüşmeyen öğretmen tespit edilirse ilgili öğretmenle konu görüşülerek çözümlenmelidir...” (KP1, M5)

“...Öğretmenin aynı davranışları gözlemlendiğinde yasal süreci başlatır gerekli disiplin soruşturmasını yaparım.” (TP2, M6)

M5 ve M6'nın görüşleri bu okul müdürlerinin problemlerin çözümünden sonra çözümün etkililiğini izlediğine ve değerlendirdiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte çalışma grubundaki diğer okul müdürleri problemin çözümünü değerlendireceklerine yönelik görüş belirtmemiştir. Başka bir anlatımla okul müdürlerinin çoğu problemin çözümüne dönük karar aldıktan sonra kararların etkililiğini izlememekte ve değerlendirmemektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu çalışmada okul müdürlerinin örgütsel problemleri çözmeye kanıta dayalı yaklaşımı kullanma durumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre problemin tanımlanması aşamasında görece olarak az sayıda okul müdürü durumu tespiti yapmakta ve problemi üst veya alt problemlerle ilişkilendirmektedir. Buna ek olarak araştırma sonuçları okul müdürlerinin problemin tanımlanması aşamasında problemi örgütün misyon ve stratejik planına uygunluğu yönünden değerlendirmediklerine ve problemin çözümünün başarı kriterlerini belirlemediklerine işaret etmektedir. Çelikten'in (2001) okul müdürleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları okul müdürlerinin çoğunun problem çözmenin aşamalarını bilmediklerine ve problem çözmeye bilimsel olmayan yollara başvurduklarına işaret etmektedir. Söz konusu bu çalışmada da problemin tanımlanması aşamasında okul müdürlerinin problemi tanımlamada bilimsel yollara başvurmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna paralel şekilde yapılan bir araştırmanın sonuçları da okul müdürlerinin problem çözmeye aceleci yaklaşımı tercih ettiklerine işaret etmektedir (Bozdemir ve Yolcu, 2014). Bununla birlikte daha önce yapılmış bazı araştırmaların sonuçları söz konusu bu araştırmanın bulgularının aksine okul müdürlerinin genellikle problemin farkına varabildiklerine ve problemin tanımlanması sürecinde problemin olası nedenlerini belirleyebildiklerine işaret etmektedir (Chen, 1999; Cook, 1995). Bu bağlamda literatürün okul müdürlerinin problemi tanımlama süreçlerine dönük iki tezat sonuç sunduğu söylenebilir. Söz konusu bu araştırmaya paralel sonuçlara ulaşılan çalışmalar Türkiye'deki okul müdürleri üzerinde, bu araştırmanın sonuçlarıyla paralellik

göstermeyen çalışmalar ise ABD'deki okul müdürleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buradan hareketle söz konusu bu farklılığın iki ülkede okul müdürlerinde aranan yeterlik ve standartların farklılığından ve okul müdürlerinin yetiştirilme süreçlerinden kaynaklanabileceği ileri sürülebilir. ABD'de eyaletlerin büyük çoğunluğunda okul müdürlerinde ISLLC (Interstate School Leaders Licensure Consortium) tarafından belirlenen standartlar aranmakta ve okul müdürlerine uzun süreli eğitimler verilmektedir (Latham ve Pearlman, 1999). Türkiye'de ise okul müdürlerinde aranan yeterlikler ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda uygulamada bazı sorunların yaşandığı ifade edilmektedir.

Araştırma sonuçları görece olarak az sayıda okul müdürünün yerel-durumsal kanıtları, başka kişi veya örgütlerden elde edilen verileri ve karardan etkileneceklerin bakış açılarını değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte okul müdürlerinden hiçbirinin araştırma kanıtlarını kullandıklarını belirtmemesi dikkat çekici bir sonuçtur. Bu araştırmanın sonuçlarına paralel olarak üst düzey işletme yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları yöneticilerin zorlukla karşılaştıklarında önem sırasına göre arkadaşlarından bilgi edindiklerini, sezgi veya içgüdülerine güvendiklerini ve son olarak kişisel deneyimlerine ve kişisel değerlerine dayalı karar aldıklarına işaret etmektedir. Bununla birlikte aynı araştırmanın sonuçlarına göre araştırma kanıtları minimum düzeyde kullanılmaktadır (Francis-Smythe vd., 2013). Okul müdürleri üzerinde gerçekleştirilen benzer bir araştırmanın sonuçlarına göre de okul müdürleri problemlerin çözümünde görüşme, öğrenci ve çalışan kayıtlarının incelenmesi, yazılı ifadeler ve gözlem yoluyla probleme dönük bilgiler toplamaktadır. Ayrıca az sayıda okul müdürü literatür taraması yapacağını belirtmiştir (Chen, 1999). Paralel bir araştırmanın sonuçları da okul müdürlerinin genellikle öğretmenleri dinleyerek problemlere dönük bilgi topladığına işaret etmektedir. Aynı çalışmada görece olarak çok az sayıda okul müdürünün problemlerin çözümünde literatür taraması yaptığı sonucuna ulaşılmıştır (Cook, 1995). Buradan hareketle söz konusu bu araştırmanın ve literatürde daha önce yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarına göre okul müdürlerinin

problemlerin çözümünde genellikle araştırma kanıtlarını kullanmayı tercih etmedikleri söylenebilir.

Okullarda yaşanabilecek problemlere ilişkin veri, bulgu ya da kanıt elde eden az sayıdaki okul müdürü söz konusu bu veri, bulgu ya da kanıtlardan sadece birine dayanarak kararlarını almaktadır. Okul müdürlerinin çoklu bulgu ya da kanıt değerlendirmesi yapmamaları dikkat çekici bir sonuçtur. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin çoğunun kararlarını kişisel uzmanlık ve yargılarına dayandırdığına işaret etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre az sayıda okul müdürü problemin çözümüne dönük olarak aldıkları kararların etkililiğini izlemekte ve değerlendirmektedir. Bazı araştırma sonuçları bilgi kullanımına dayalı bir problem çözme stratejisinin problemin çözümünün kalitesini artırdığına işaret etmekle birlikte (Dombroski, 1999), örgütsel problemlere çözüm arayan yöneticiler çoğunlukla kanıt yerine okulda kazandıkları eksik bilgilere, kanıtlanmamış geleneklere, deneyimlerine ve uygulamada yetenekli oldukları yöntemlere güvenmektedir (Pfeffer ve Sutton, 2006). Bu bağlamda söz konusu bu araştırmanın sonuçlarının yukarıda bahsi geçen görüşlerle paralellik gösterdiği söylenebilir.

Söz konusu bu çalışmanın bulguları okul müdürlerinin kararlarını çoğunlukla kişisel uzmanlık veya yargılarına dayandırdıklarına işaret etmektedir. Bu bulgu okul müdürlerinin araştırma kanıtlarına nasıl ulaşacaklarını bilmediklerine veya biliyorlarsa bu kanıtları kullanmayı tercih etmediklerine yönelik ipuçları sunmaktadır. Bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığının okul müdürlerine yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler düzenlemesi ve bu eğitimlerde araştırma kanıtlarına ulaşma, kanıtları değerlendirme ve kanıtları kişisel uzmanlıkları ve karardan etkileneceklerin bakış açılarıyla sentezleyebilme konularında okul müdürlerini yetkin hale getirmesi önerilmektedir. Buna ek olarak eğitim yönetimi ve denetimi tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarında uygulamaya dönük olarak kanıta dayalı yaklaşım eğitimi verilmesi önerilmektedir. Kanıta dayalı yaklaşımın önemli bir ayağını oluşturan ilgili alan akademisyenlerine okullarda yaşanması olası problemlere çözüm üretebilecek uygulamaya dönük çalışmalar konusunda hassasiyet göstermeleri önerilmektedir. Buna

ek olarak söz konusu bu çalışma kanıta dayalı yaklaşım bağlamında okullarda var olan durumu ortaya koymayı amaçlamıştır. Kanıta dayalı yaklaşımı deneysel olarak ele alan araştırmaların literatüre katkı yapacağı düşünölebilir.

KAYNAKLAR

- Basadur, M., Gelade, G., & Basadur, T. (2013). Creative problem-solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(1), 80-115.
- Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 5(83), 130-141.
- Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199.
- Booker, L. D., Bontis, N., & Serenko, A. (2012). Evidence-based management and academic research relevance. *Knowledge and Process Management*, 19(3), 121-130.
- Briggs, H. E., & McBeath, B. (2009). Evidence-based management: Origins, challenges, and implications for social service administration. *Administration in Social Work*, 33(3), 242-261.
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time?. *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19-32.
- Briner, R. B., & Rousseau, D. M. (2011). Evidence-based I-O psychology: Not there yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 3-22.
- Briner, R. B., & Walshe, N. D. (2014). From passively received wisdom to actively constructed knowledge: Teaching systematic review skills as a foundation of evidence-based management. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 415-432.
- Bozdemir, Y., & Yolcu, H. (2014). Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 287-311.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Charlier, S. D., Brown, K. G., & Rynes, S. L. (2011). Teaching evidence-based management in MBA programs: What evidence is there?. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 222-236.

- Chen, J. S. (1999). *Factors that affect school administrative problem solving* (Doctoral dissertation). Columbia University, New York.
- Cook, J. (1995). *The problem-identification and problem-analysis skills of effective and least effective principals* (Doctoral dissertation). Northern Arizona University, Arizona.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(3), 297-309.
- Dietz, J., Antonakis, J., Hoffrage, U., Krings, F., Marewski, J. N., & Zehnder, C. (2014). Teaching evidence-based management with a focus on producing local evidence. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 397-414.
- Dombroski, A. P. (1999). *Administrative problem solving: Factors affecting expertise* (Doctoral dissertation). Columbia University, New York.
- English, F. W. (2006). *Encyclopedia of educational leadership and administration*. California: Sage.
- Erez, A., & Grant, A. M. (2014). Separating data from intuition: Bringing evidence into the management classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 104-119.
- Ficarra, L., & Quinn, K. (2014). Teachers' facility with evidence-based classroom management practices: An investigation of teachers' preparation programmes and in-service conditions. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 16(2), 71-87.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Francis-Smythe, J., Robinson, L., & Ross, C. (2013). The role of evidence in general managers' decision-making. *Journal of General Management*, 38(4), 3-21.
- Funk, K. M. (2012). *Effects of teacher consultation on evidence-based classroom management strategies: Teacher and student behavior* (Doctoral dissertation). Temple University, Philadelphia.
- Gerwin, D., & Tuggle, F. D. (1978). Modeling organizational decisions using the human problem solving paradigm. *Academy of Management Review*, 3(4), 762-773.
- Glaub, M. E., Frese, M., Fischer, S., & Hoppe, M. (2014). Increasing personal initiative in small business managers or owners leads to entrepreneurial success: A theory-

based controlled randomized field intervention for evidence-based management. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 354-379.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools, healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage.

Jelley, R. B., Carroll, W. R., & Rousseau, D. M. 2012. Reflections on teaching evidence-based management. In D. M. Rousseau (Ed.), *The Oxford handbook of evidence-based management* (pp. 337–355). New York: Oxford University Press.

Kovner, A. R. (2014). Evidence-based management: Implications for nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(3), 417-424.

Lang, J. R., Dittrich, J. E., & White, S. E. (1978). Managerial problem solving models: A review and a proposal. *Academy of Management Review*, 3(4), 854-866.

Latham, A. S., & Pearlman, M. A. (1999). From standards to licensure: Developing an authentic assessment for school principals. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 13(3), 245-262.

Learmonth, M., & Harding, N. (2006). Evidence-based management: The very idea. *Public Administration*, 84(2), 245-266.

Nickerson, J., Yen, C. J., & Mahoney, J. T. (2012). Exploring the problem-finding and problem-solving approach for designing organizations. *The Academy of Management Perspectives*, 26(1), 52-72.

Parsonson, B. S. (2012). Evidence-based classroom behavior management strategies. *Kairaranga*, 13(1), 16-23.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1), 1-13.

Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.

Rousseau, D. M., & McCarthy, S. (2007). Educating managers from an evidence-based perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 84-101.

Senger, J. (1974). Organizational problem solving and creativity. *Public Personnel Management*, 3(6), 536-544.

- Szarucki, M. (2013). Model of method selection for managerial problem solving in an organization. *Business, Management and Education*, 11(1), 168-187.
- Szarucki, M. (2015). Evolution of managerial problems from the perspective of management science. *Business: Theory and Practice*, 16(4), 362-372.
- Tort-Martorell, X., Grima, P., & Marco, L. (2011). Management by facts: The common ground between total quality management and evidence-based management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(6), 599-618.
- Trank, C. Q., & Rynes, S. L. (2003). Who moved our cheese? Reclaiming professionalism in business education. *Academy of Management Learning & Education*, 2(2), 189-205.
- Turan, S., & Şişman, M. (2013). Eğitim yönetimi alanında üretilen bilimsel bilgi ve batılı biliş tarzının eleştirisine giriş. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 505-514.
- Üstün, A. & Bozkurt, E. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini algılayışlarına göre problem çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 13-20.
- Volkema, R. J. (1983). Problem formulation in planning and design. *Management Science*, 29(6), 639-652.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

SUMMARY

Problem-solving has been a subject to organization studies for many years (Basadur, Gelade, & Basadur, 2014; Senger, 1974; Zand, 1972) and it is thought that problem-solving takes an important place in administrative effectiveness (Lang, Dittrich, & White, 1978). Accordingly, administrative problems and the process of solving these problems has a crucial role in administrative science and organizational practices (Szarucki, 2015). All organizations have problems and effective organizations solve their problems with minimum effort and these problems strengthen their problem-solving mechanism instead of weakening it (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991). Due to the reasons such as not describing the problem properly, choosing an insufficient method or the lack of information on applying the method and internal or external limitations, it is not always easy to solve the problems in organizations (Szarucki, 2013). Evidence-based method practices that have been mentioned in the literature in recent years offer new methods to administrators about how to use information while making strategical decisions, provide a mechanism to improve the quality of administrative decisions and problem-solving (Briggs & McBeath, 2009).

As this study deals with principals' administrative practices that are based on the evidence-based method for problem-solving, the research model is defined as phenomenological research. The sample of this research consists of 10 principals who were chosen out of other principals who work at public middle schools in Ankara's central districts according to criterion sampling and maximum variation sampling. Standardized open-ended interview form was used in this research to determine school principals' usage of the evidence-based approach to solving organizational problems. School principals' fictional or real-life based opinions and perspectives towards describing the organizational problems, producing data or finding evidence and their method of searching for an appropriate solution for two problem states that were pre-established for each aspect, in total six problems that can be possibly experienced in technical, administrative and institutional aspects were analyzed. Descriptive analysis out of the qualitative analysis techniques was used for the analysis of data.

In accordance with the result of the research, during the process defining the problem, a partially limited number of school principals determine the situation and initiate the problem with major or sub-problems. Additionally, the result of the research indicates that school principals do not evaluate the problem according to organization's mission and its convenience of organization's strategic plan and they do not specify the success criteria of problem-solving. Besides partially limited number of school principals evaluate local-situational evidence, the data provided by another entity or another organization and the perspectives of the ones that would be affected by the decision.

The fact that none of the participants states that they used research evidence is a remarkable result. A limited number of school principals who gather data, finding or evidence for the possible problems makes decisions on the basis of only one of these data, finding or evidence. The fact that the participants do not evaluate multiple findings or evidence attracts attention. The results of this research indicate that most of the school principals attribute their decision to their personal specialty, experience and their estimation. According to the results of the study, a limited number of school principals monitor and evaluate the effectiveness of the decision on solving the problem.