



TİASAD

Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi
The Journal of Turk & Islam World Social Studies

Yıl: 3, Sayı: 7, Haziran 2016, s. 106-130

Hatice KADIOĞLU ATEŞ¹

Murat ÇARDAK²

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALARA GENEL BİR BAKIŞ

Özet

Eğitim yöneticileri problem çözme becerisine sahip olmak adına bazı özellikleri barındırmalıdır. Bu özellikleri; etkin iletişim yeteneği, çalışkanlık, zekilik, sosyallik, fiziki görünüm açısından düzgünlük, bilgililik, özgüven, sorumluluk sahibi olma ve karar verme mekanizmasının etkililiği şeklinde sıralayabiliriz. Etkili bir yöneticinin, karşılaştığı bir probleme çözüm yolunu bulmadan önce problemin tanımını yapabilmesi gerekir. Okul yöneticilerinin işlevinin büyük bir kısmı problem çözme meselesi ile ilgilidir. Bu sebeple okul yöneticileri kurumlarda karşılaşılabilen problemleri iyi analiz etmeli ve bu analizler ışığında yeni çözüm yolları geliştirebilmelidirler. Araştırmanın temel amacı, eğitim yöneticilerinin problem çözme becerileriyle ilgili yapılan çalışmalarını incelemektir. Eğitim örgütlerinde yaşanan sorunlara bakıldığında yöneticilerin problem çözme konusundaki durumlarını anlamak ve olumlu-olumsuz faktörleri değerlendirmek için bu konunun yöneticiler açısından gerekliliği daha net ortaya çıkacaktır. Literatürde konuya dair kaynakların eksikliği ve yeteri kadar önemsenmemiş olması da konunun önemine yönelik farkındalığın oluşturulmasının amaç edinmesini sağlamıştır. Bu araştırmanın problemi ;”Eğitim yöneticilerinin problem çözme becerileri üzerine yapılan araştırmaların bulguları nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmada alanyazın taraması (doküman incelemesi) yapılmıştır. YÖK, Ulusal Tez Bankasındaki tezler, google akademikteki makaleler incelenmiştir. Bulgular ele alınmıştır. Önerilerde bulunulmuştur.

¹ Yrd.Doç.Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Fakültesi Özel Eğitim Bölümü., hatice.kadiogluates@izu.edu.tr

² Müdür yardımcısı, MEB., muryil_77@hotmail.com

Anahtar Sözcükler: Problem çözme becerisi, eğitim yöneticisi, eğitim yönetimi ve denetimi, okul müdürleri.

AN OVERVIEW TO RESEARCHES CONDUCTED RELATED TO PROBLEM SOLVING SKILLS OF EDUCATIONAL MANAGERS.

Abstract

In order to have problem solving skills educational managers should carry some attributes. These skills include, effective communication, hardworking, intelligence, sociability, decent physical appearance, knowledgeable, self-esteem, having responsibility and effectiveness of decision making mechanism. An effective manager, should be able to define the problem before finding a solution to the problems encountered. The large part of the school principals functions are related to problem solving issue. Therefore School principals should analyse the problems faced at the school, and in the light of these analysis they should develop ways of new solutions. The main objective of the study is to examine the studies conducted related to problem solving skills of school principals. Considering the problems faced in educational institutions, and to understand the positions of administrators on problem solving, and to evaluate the positive and negative factors, how important this issue for the educational managers emerges clearly. Lack of resources and to be ignored in the literature on the subject has also provided enough evidence for the importance of the issue and creating awareness have led to problems of this research. The problem statement of the study is defined as “what are the findings of the study conducted on problem solving skills of educational administrators”? When gathering the data literature review (document review) were conducted. Thesis in the Higher Education Council, the Centre for National Thesis Review, manuscripts in google academic articles were examined. The findings are discussed and suggestions were made accordingly.

Keywords: Problem solving skills, educational managers, educational management and Inspection, School Principals,

GİRİş

Hızla gelişen dünyada, devlet politikalarına bakıldığında göze çarpan en önemli hususlardan biri hiç şüphesiz ki eğitime verilen önemdir. Bütün ülkeler gelişmelerini eğitim sayesinde sürdüreceklerine ve geleceklerini eğitimle kuracaklarına inanmaktadırlar. Toplumumuzda bilginin, becerinin, tutumun kısaca her şeyin hızla değiştiği ve karmaşıklılaştığı bir zamanda ve ortamda, düzgün ve sağlıklı kişilik yapısına sahip bireyler yetiştirmek, öncelikle bireylerin problemlerini tanımaya ve onlara verilecek desteğe bağlıdır. Problem çözme, ne yapılacağının bilinmediği durumlarda yapılması gerekeni bilmektir. Her insan hayatı boyunca sürekli olarak çeşitli problemlerle karşı karşıya gelmektedir. Yöneticilerin görev ve sorumluluklarının büyük bir kısmını problem çözme oluşturmaktadır. Eğitim sistemi düzleminde problem kavramı, gelişimi sağlayan olumlu bir etkidir (Küçükahmet, 2000). Nitekim çözülmüş her problem aynı zamanda ileriye dönük atılmış bir adım olarak düşünülebilir. Bu pencereden bakıldığında problemi olmayan bir eğitim sisteminin gelişim sürecinin durmuş olduğunu da söyleyebiliriz. Eğitim sisteminde problemin boyutu ne ölçüde

TİDSAD

olursa olsun baş edebilmek gerekir. Yönetici konumundaki kişilerin de bu donanıma sahip olmaları önemlidir. Yönetim bir anlamda problem çözme sistemi olarak tanımlanabilir (Başaran, 1996). Allison ve Allison (1993); doktorluk, mimarlık, avukatlık ve öğretmenlik vb. mesleklerde çalışanların problem çözme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Özellikle problem çeşitliliği bakımından çok kapsamlı olan eğitim sisteminde, yöneticilerin çözüme yönelik uzmanlıklarının diğer mesleklere nazara daha ileri düzeyde olması gerekmektedir. Leithwood ve Stager (1989) ise eğitim yöneticilerinin görevleriyle ve etkinlikleriyle ilgili yaptıkları araştırmada, deneyimli ve deneyimsiz okul müdürlerinin problem çözme becerilerini karşılaştırmışlar ve deneyimli yöneticilerin problem çözmeye ilişkin becerilerinin farklılaştığı sonucunu elde etmişlerdir. Problem çözme konusundaki yetkinlik, okul yöneticileri için yönetsel bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır. Problem çözümünün aşamaları; mevcut problemi kavrama, bir tanım ortaya koyma, teorik bir çözüm şekli tasarlama ve tasarlanan şekli çözüme yönelik kanıtlara ulaşıncaya kadar deneme olarak sıralanabilir (Oğuzkan, 1993). Problem çözme, öncelikle gerekli bulguların toplanması, bulgular ışığında belirli bir sonuca ulaşılması ve elde edilen sonuçlar ışığında yönlenecek hedeflerin belirlenmesine dayanmaktadır. Bunlar bir aşama olarak değerlendirildiğinde, problemlerin çözümünde bireylerin geçirdiği süreçler olarak görülebilir (Gelbal, 1991). Heppner ve Krauskopf (1987), problem çözmenin karışık içsel ve dışsal istek ve arzuların uyumu için bilişsel ve etkili davranışsal süreçler olduğunu belirtmişlerdir.

Problem çözme becerisi birey için üstün bir zihinsel yetkinlik olarak da ele alınmaktadır Bilen (1996). Karşılaşılan problemlerle başa çıkabilme becerisi arttıkça, bireyde zihinsel ilerleme kat edildiği ve bu sayede yaşanan çözüm sürecinin sonuca daha hızlı ulaşılan bir hal aldığı belirtilmektedir (Bonner ve Rich, 1988). Kişiler günlük hayatlarında ve iş dünyalarında problemlerle sürekli olarak karşılaşabilmektedir. Bu sebeple, karşılaşılan problemlerle etkin bir şekilde başa çıkabilmek, yeni sistem ve yöntemler üretilmesini gerekli kılar (Posamentier ve Krulik, 1998:1).

Problem kelimesi Latince bir kavram olup, Arapça'da "mesele" kavramına karşılık gelirken günümüz Türkçesi'nde problem kavramına karşılık olarak "sor" kökünden türetilen "sorun" kavramına karşılık gelmektedir. Sorun kavramı; çözümlenmesi, öğrenilmesi, bir sonuca varılması anlamlarına gelen engelli ve sıkıntılı bir durumu ifade eder. Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde sorun, "düşünüldüğü çözülmeye, konuşulup bir sonuca bağlanmaya değeri ya da gerekliliği olan durum" olarak açıklanmıştır (Kalaycı, 2001:8). Farklı dillerdeki sözlüklerde ise karşılığı bilimsel yolla bulunması gereken soru, dikkat ve düşünce gerektiren güçlük, sorun, mesele, güçlük, içinden çıkılması güç durum, can sıkıcı şey olarak tanımlanmaktadır (Sungur, 1997:126). Araştırmacıların çalıştıkları alan ve konulara göre problem ve problem çözme kavramları değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bingham (1998)'a göre; bir kişinin istenilen hedefe ulaşmak amacıyla topladığı mevcut güçlerinin karşısına çıkan engel, Morgan (1999) ise; bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumu olarak ifade edilmektedir (akt. Güçlü, 2003:1). Aslan (2002:56) problemi, "içinde bulunulan durumda bir tehlike ya da asılması gereken bir güçle karşı karşıya olmak" şeklinde tanımlarken Cüceloglu (2003:221), "bireyin ulaşmak istediği hedefe ulaşmasına ket vuran engeller sonucunda ortaya çıkan durum" olarak Karasar (2005:55) ise, "bireyi fiziksel ya da düşünsel yönden rahatsız eden kararsızlık ve birden çok çözüm yolu olasılığı görülen her durum" şeklinde ifade etmektedir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere problem belirsizliği, doğruluk ve gerçeklik bakımından net bir kanaatin sağlanamamasını içeren bir anlamı ifade eder. Problem; uyumsuzluk, belirsizlik ve düzensizlik durumlarına karşılık gelen bir tabirdir. (Kalaycı, 2001:8).

Bingham (1998:280)'a göre her problemin üç temel özelliği vardır. Bireyin belirlediği bir amacı vardır; bireyin amaca giden yolunda bir engel vardır; birey, kendisini amaca ulaşmaya teşvik eden içsel bir gerginlik duyar.

Problem Çözme Kavramı

Problem kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde birbirinden farklı pek çok tanım olduğu görülmektedir. D'Zurilla (1971, s. 408) problemi, bireyin iç ve dış görevlere tepki vermede güçlük çektiği bir durum olarak tanımlarken Bingham (1998) problemi, bir kişinin istenen hedefe ulaşmak amacıyla topladığı mevcut güçlerinin karşısına çıkan engel Morgan (1999) ise problemi, bireyin hedefe ulaşmada engelleme ile karşılaştığı bir çatışma durumu olarak ifade etmektedir. Tüm bu tanımlar çerçevesinde problem kavramını bireyin kendisi veya çevresindeki etkenlere verdiği tepkilerdeki zorlanma, hedefler önünde engel teşkil eden bir durum ve engellerin oluşturduğu huzursuzluk hali olarak açıklayabiliriz. Araştırmacıların "problem çözme" kavramı için de değişik tanımlar ortaya koydukları görülmektedir. Tanımlara bakıldığında; D' Zurilla ve Goldfriend (1971), problem çözenin öğrenme, bilişsel strateji oluşturma, etkili tepki verme gibi sonuca yönelik boyutlarını önemsedikleri, problem çözmeyi, problemleri bir durumla başa çıkabilmek için etkili tepki seçeneklerini oluşturma ve bu seçeneklerin en etkili olanını veya olacağı düşünüleni seçebilmeyi içeren bilişsel, davranışsal bir süreç olarak tanımladığı görülmektedir (Taylan, 1990). Ayrıca Heppner ve Krouskopf (1987, 391) problem çözmeyi, iç ya da dış istekler ve çağrılara uyum sağlamak amacı ile davranışsal tepkilerde bulunma gibi bilişsel ve duygusal işlemleri bir hedefe yöneltme olarak ifade ederken, Morgan (1999) ise problem çözmeyi, karşılaşılan engeli aşmanın en iyi yolunu bulmak olarak tanımlamaktadır. Problem çözme öğrenilmesi ve geliştirilmesi gereken bir beceri olmalıdır. Problem çözme becerisi çok boyutlu bir kavram olması sebebiyle; zeka, duygu, irade ve fiil gibi kavramları bünyesinde barındırmaktadır (Bingham, 1998). Özgüven, objektiflik ve yaratıcı düşünebilme gibi bireysel özellikler de problem çözme yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir. Tüm bunlara rağmen insanlar problem çözme konusunda her zaman başarılı olamamaktadır. Problem çözme sürecindeki amaç; problem içeren durumu iyi yönde değiştirmek ve problemden kaynaklanan huzursuzluğu azaltmaktır (D'Zurilla ve Goldfriend, 1971).

Problem çözme konusunda yetersiz kalan bireylerin bu yeteneğe sahip bireylere nazaran daha kaygılı oldukları çevrelerindeki bireylerle ilişkilerinde aksaklıklar yaşadıkları ve duygusal açıdan zayıfladıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumda olan bireylerin psikolojik açıdan da çeşitli uyum sorunları yaşadıkları gözlenmiştir. (Heppner ve Baker 1997). Eğitim hayatı, insanların birbirleri ile etkileşimlerinin en yoğun yaşandığı ve sorumlulukların en fazla bulunduğu alanlardan biridir. Bu durum ise yoğun bir tükenmişlik duygusunu beraberinde getirmektedir (Akça ve Yaman 2009).

Problem çözme sürecinde gerekli olan tutumlar, problemden probleme ve kişiden kişiye farklılık arz eder. Ancak çözüm sürecinde belirli temel aşamalar vardır. Problem çözme süreci içerisinde belirlenen genel aşamalara yönelik modeller, John Dewey'in 1910'dan beri kullanılan modelinin az çok değiştirilmiş biçimleridir. Problem çözenin yöntemi içerisinde; anlama ve belirleme teorik olarak çözüm tasarlanması, çözüme olumlu manada ulaşılan kadar denemeye

devam etme gibi aşamalar bulunmaktadır (Oğuzkan, 1993: 135). Bu süreç, yaratıcı ve bilimsel düşünme yeteneğini gerektirir. Problem çözme sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır

- Problemin anlaşılması,
- Gerekli bilgilerin toplanması,
- Problemin köküne inilmesi,
- Çözüm yollarının ortaya konulması,
- En iyi çözüm yolunun seçilmesi,
- Problemin çözülmesi. (Stevens, 1998:12-17)

Ancak bu aşamalar çoğaltılabilir. Bingham'a (1998) göre ise problem çözme sürecinin aşamalarını şunlardır:

- Problemi tanımak ve onunla uğraşmak gereksinimini hissetmek,
- Problemi açıklamaya, niteliğini, alanını tanımaya ve onunla ilgili ikincil problemleri kavramaya çalışmak,
- Probleme ilgili bilgileri toplamak,
- Problemin özüne uygun düşecek verileri seçmek ve düzenlemek,
- Toplanmış verilerin ve probleme ilgili bilgilerin ışığı altında çeşitli olası çözüm yollarını saptamak,
- Çözüm şekillerini değerlendirmek ve duruma uygun olanlar arasından en iyisini seçmek,
- Kararlaştırılan çözüm yolunu uygulamak,
- Kullanılan problem çözme yöntemini değerlendirmek.

Her çözüm için verilmiş olan bu aşamaların tümü kullanılmayacağı gibi, çözüm işi de aynı sıraya göre yapılamayabilir.

Küçükahmet (2003), problem çözme sürecinde başarılı olmak için aşağıdaki aşamaların izlenmesinin faydalı olacağını belirtmektedir:

1. Heyecanlanma: Bütün öğrenme tecrübeleri aynı şekilde baslar; heyecanlanma. Bunun için ilk yapılacak iş problemi dikkatlice hissetmektir.
2. Algılama: Problemi çok iyi anlamak gerekir.
3. Hafıza: Benzer bir probleme ilişkin geçmiş tecrübeler hafızada canlanır. İş o zaman kullandığı yöntemleri hatırlar.
4. Düşünme: Özellikle yaratıcı düşünme problemin pek çok noktalarının göz önünde tutulmasına neden olur.
5. Dikkat ve dikkatin bir yerde toplanması: Enerji başka konulara dağılmadan problem üzerinde yoğunlaşır.
6. Güdülenme: Problem çözümü üzerinde direnmeye yardım eder (Küçükahmet: 2003:61-62).

Problem Çözme Teknikleri

Beyin fırtınası: Beyin fırtınaları her zaman güncel olan problemleri çözmeye kullanılabileceği gibi varsayım halindeki problemleri çözmeye de kullanılabilir. Beyin fırtınaları ile ilgili tecrübesi eksik çocuklar, verilen problemlere çözümler üretmede isteksiz davranabilirler. Ancak tecrübe kazanmış olanlar, bütün fikirler üretilene kadar beklerler ve uygun olanı uygulamaya çalışırlar (Arık, 1990, 89-90).

Alt-amaçlar ve Planlama: Karmaşık problemleri bütün olarak ele almak zor olduğunda, çözüme yönelik belirli stratejiler geliştirilir. Stratejilerden biri, sorunu daha basit alt yapılarına indirgemek ve tüm sorunun çözümüne götüreceği alt-amaçlar (sub-goals) saptamaktır. Planlama soruna uzun bir zaman süresi içinde bakmayı ve önceden hazırlanarak tedbirler almayı gerektirir. Planlama sayesinde birey sorunun tümünü zihninde görerek sorunun çözümüne dönük daha etkin davranışlarda bulunabilir (Cüceloğlu, 1997, 219-220).

Deneme-Yanıma ile İçgörü: Problem çözümünde hem deneme-yanılma hem de içgörü geçerli yaklaşımlardır. Deneme-yanılma yaklaşımı zihinsel süreçlere, planlamaya, problemin tümünü görüp hangi noktadan çözüme başlanacağına önem vermez ve boş durma, sürekli uğraş, çabala, belki bu çabalardan biri seni çözüme götürür anlayışı içinde yapılır. Deneme-yanılma yalnız davranış düzeyinde değil, aynı zamanda örtük bir biçimde algısal ve bilişsel düzeyde de olur. Bu bilişsel deneme-yanılmalar içgörüden önce gelir ve içgörüye bir hazırlık oluşturur. Bu süreçlere önem veren içgörü yaklaşımıdır ve problemin bütün öğeleri tanıdıktan sonra ortaya çıkar. Birey problemin çözümüne içgörü yoluyla ulaşmadan önce, birçok deneme-yanılmada bulunur ve içgörünün oluşabilmesi için gerekli olan değişik çözüm seçenekleri ile tanışıklık kurar (Cüceloğlu, 1997, 221).

Benzeşim Modelleri: Problem çözme bilgisayar programları ile problem çözümünde başarılı zihin süreçleri ile ilgili yapay zeka gibi kuramlar üzerine taklit edilerek benzeşim (simülasyon) ile yapılabilir (Cüceloğlu, 1997, 222).

Problem Çözmeyi Etkileyen Faktörler

Problem çözme becerisini etkileyen birçok değişken vardır. Bir problemin çözülmesi ya da çözülememesi kişi için pek çok değişkene bağlı olabilir. Problemin kişinin yaşına uygunluğu, çözüm için ön bilgi veya eğitime sahip olma derecesi, yeteneği, sağlığı, tutumu, çözümün kişiye getireceği fayda, kişilik özellikleri gibi güdüsel faktörler problem çözmeye etkili olabilir (Gelbal, 1991:169).

Bununla birlikte; yöntemli çalışmamak, yeterli istek ve kararlılığa sahip olmamak, problemi yanlış tanımlamak, gereken teknik ve yeteneklerden mahrum olmak, teknikleri etkili bir şekilde kullanamamak, yanlış bir teknik kullanmak, yetersiz ya da doğru olmayan bilgi, yaratıcı ve çözümleyici zihinsel yetenekleri koordine edememek çözümü etkili bir şekilde uygulamaya sokamamak da problem çözmeye etkilidir (Stevens, 1998, 17).

Bireyin geçmiş yaşantıları, değerleri, algı gücü ve tutumları problem çözme yeteneğini, değişik oranlarda etkileyebilmektedir. Bireyin daha önceki yaşantılarının toplamı, onun kimliğini oluşturmaktadır. Dolayısıyla kimliğin oluşumunda etkili olan düşünceleri, duyguları, inançları, değerleri, bilgisi, hareketleri, kullandığı kelimeler ve yaptığı işler vb. özellikleri yaşantılarının

sonucudur ve bir dereceye kadar, gelecekte yapacağı işlerin de belirleyicisidir (Dökmen, 2000).

Problem çözmede, birey karşılaştığı güçlük veya çözülmesi gereken bir durum karşısında sahip olduğu tüm kaynaklarını harekete geçirmekte, sorunun çözülebilmesine yönelik ipuçları ve bazı fikirler elde etmek amacıyla daha önceden edindiği bilgileri gözden geçirmektedir. Bireyin bir güçlük karşısında neyi algıladığı, onun problemi çözme şeklini belirlemektedir. Kişisel algı olarak açıklayabileceğimiz bu durum geçmiş yaşantılar ve onlara verilen önemi göstermektedir. Bireyin, bir probleme bakış açısı onun değerler sistemiyle düzenlenmektedir. Problem çözen bir bireyin görüş ve kavrayış gücünün kaynağı onun özümlediği değerleridir. Heyecanları, zekâsı ve iradesi üzerinde etki yapan bu çok eskiden özümsemiş olan değerlerin etkisi problem çözme sürecinde kendini göstermektedir (Ağır, 2007).

Değerler, algılama gücü, takınılan tavır ve geçmiş yaşantılar bir kimsenin problem çözme yeteneğini etkileyen güçlerdir. Hiçbir problem bu güçlerle sıkı sıkıya ilişkili olmaktan kurtulamaz. Kişinin bir problem üzerindeki çalışması, kısmen onun değerler sistemiyle ayarlanır. Problem çözen kimsenin görüş ve kavrayış gücünün kaynağı, onun şahsen özümlediği ahlaki ve kültürel geleneklerden derlenmiş değerleridir. Etkileri her zaman görülen bu değerler, bir problemin hacmini belirleyebilir, problemle uğraşana yön verebilir hatta onun problemi görmesine bile engel olabilir (Bingham, 1998).

Problem çözme becerisine etki eden bir diğer faktör de sorumluluk duygusudur. Başkalarına karşı sorumluluk duymak, bireyin problem çözümüne ilgisini artırır, birey böylece problemleri çözme ihtiyacını daha şiddetli hisseder Duygusal engeller de problem çözme becerisini etkilemektedir. Korku, kaygı, utangaçlık gibi birçok duygu yaratıcılığı, bir iş başarma ve bir etkinliğe katılma yeteneklerini köreltebilir. Bu bakımdan iyi bir problem çözme iklimi için yumuşak ve rahat ilişkiler şarttır (Bingham, 1998).

Cüceloğlu (2003) ve Dökmen'le (2008) göre problem çözme becerisi gelişmiş bireylerin sahip olduğu özellikler şunlardır: Bağımsız olan ama bağıllığı da yaşayabilen, Uyum gücü yüksek, Kendisinden haberdar olabilen, Kendisi ve çevresiyle barış içinde, Kendini ifade etme hakkının bilincinde ve bu hakkını kullanabilen, Öğrenmeye açık olabilen, Bireyselliğini de diğer gamlığını da koruyabilen, Olasılıkları yordayabilen, Kendini gerçekleştirme yolunda ilerleyebilen, kaba kuvvete değil, aklın gücüne güvenen, saygılı, içten denetimli, empatik becerisi olan, evrensel ahlak ilkeleri olan/bütüncü bir dünya görüşüne sahip, sorumluluk duygusu gelişmiş, kendine saygılı-güvenen, gerektiğinde yardım almasını bilen, koşulsuz saygıyı hissedilebilen, spontan, kendini gerçekleştiren, akılcı. Beyin, genellikle bireyin tecrübelerinin bir sonucu olan davranış ve düşüncelerini belirlemek için, duyguları çok başarılı bir şekilde yönlendirmektedir. Bu durum bireye, başarı, takdir edilme, ait olma gibi kişiden kişiye değişiklik gösteren birtakım ihtiyaçlar için duygusal uyarıcıları sağlar. Eğer bu ihtiyaçlardan biri, bireyin içinde bulunduğu problem ile çakışırsa, diğer bir deyişle ortaya bir problem çıkarsa, bireyin uygun şekilde davranması güçleşir. Bireyin ruh hali durumu problemlerin çözümünde büyük önem taşır. Hata yapma ve komik görünme korkusu, sabırsızlık, endişeden kaçınma, risk alma korkusu, yönlendirilme ihtiyacı problem çözmeyi etkileyen faktörlerdendir (Stevens, 1998: 23).

Ayrıca problem çözme sürecinde yöneticinin, yaşanan stresin karar verme davranışını doğrudan etkilendiği ve sonucunda olası riskler söz konusu olduğunda stresin yükseldiği, bunun

da daha az dikkatli olmaya neden olduğu ve hatalı kararlara yol açtığı belirtilmektedir. Riskler algılanmadığı ya da önemsenmediği durumlarda ise seçenekler yeterince incelenmeyebilir ve sonuçta kişi uygun olmayan bir karara yönelebilir (Güçray,2001: 108).

Problem Çözmede Modeller

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

Dedektif: Problemi tanımlamak için bulabildiği tüm bilgileri toplar.

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

Sanatçı: Alternatif bakış açıları ve özgün fikirler üretir.

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

Yargıç: Fikirleri yargılar ve en doğrusunu seçer.

Prodüktör. Çözümün uygulanması için taktik planlama geliştirir ve denemeler yapar (Özden, 1997:117).

Problem Çözme Yaklaşımı

Okulda her olay, çocuğun kendi hareket ve etkinliklerine konu olarak aldığı bütüncül problemlerin karakterleri esas tutularak açıklanmalıdır. Yaşamda asıl ve önemli olan bu iş için bilgi değil, herhangi bir işi yapma alışkanlığı kazanmış olmak ve bu iş için gereken materyali toplayabilecek güçte olmaktır. Günümüz okullarının öğrencilere sadece bilgi vermemesini, yeni problemlerle baş etme alışkanlığı ve gücünü de kazandırmadığı gerektiği üzerinde durmuştur. Problem çözme sistemini, bir başka deyişle, iş ilkesini okulun temel ilkesi haline getirmiştir (Hesapçıoğlu, 1997:124).

Öğrencide problem çözme sürecini beş aşamada açıklamıştır. İlk aşamada problemin çıktığı nokta anlaşılmasına çalışılır. Kişisel problemler yerine sınıftaki öğrencileri ilgilendiren ortak problemler farkına varılır. İkinci aşamada problem herkesçe anlaşılır biçimde tanımlanır. Problemin ana hatları açıkça belirlenir. Öğrencinin kişisel problemi engellenmişse de, kendince problemi tanıyabilir ve tüm öğrenciler problemi geniş bir görüş alanı ve nesnel bir yaklaşımla tanımlarlar. Üçüncü aşamada problemin çözümü için varsayımlar ortaya konur. Dördüncü aşamada en uygun varsayım belirlenerek denenir ve son aşama uygulama aşamasıdır (Varış, 1994:123).

Problem çözme durumunda organizmanın yaptığı davranışlardan tatmin edici etki yaratanların kalıcı olduğunu ve hangi davranışların tatmin edeceğinin ise, sınama-yanılma yoluyla öğrenildiği sonucuna ulaşmıştır. Sınama-yanılma yoluyla problem çözme, çoğunlukla anlamlı ilişki örüntüleri olmayan problemlerin çözümünde ya da problem hakkında ön bilgilerin eksik olduğu durumlarda elverişli bir yöntem olarak kullanılabilir (Erden ve Akman, 1996:217).

Psikoloji Açısından Problem Çözme

Jahoda (1952) kişiler arası etkin problem çözme ve sosyal/duygusal uyum ilişkisine kuramsal yaklaşımı ilk getiren araştırmacılardan biridir. Jahoda (1952) psikolojik sağlığın, problemi

tanıma, kabul etme, olası özümüleri düşünme, karar verme ve harekete geçme gibi problem çözme aşamalarıyla ilişkisini vurgular (Özusta,1998:74).

Rehberlik hizmetlerinin kapsamını ortaya koyan birçok tanım problem çözme kavramı üzerinde durmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir: "Rehberlik, seçimler ve uyum yapmada, problem çözmede bir kişinin diğerine verdiği yardımdır.", "Rehberlik, problem çözebilmesi, bağımsız hale gelebilmesi ve içinde yaşadığı toplumun sorumlu bir üyesi olabilmesi için bireye yapılan yardım sürecidir" Rehberliğin amaçlarından biri etkili karar verme ve problem çözme becerilerini geliştirmektir (Kuzgun, 1999:2). Problem özme sürecini danışan-danışman ilişkisinde de görmekteyiz.

Psikolojik yardım ilişkileri içinde danışan birey, öncelikle kendisine ciddi ve anlamlı görünen bir sorun karşısında olduğunu algılar. Sorunu kontrol edemeyeceğini, çatışmalı duygular içinde olduğunu ve başa çıkamayacağını fark eder. Kısacası bir sorunu vardır. Bunu çözmekte zorlanmaktadır. Güvendiği birine sorununu anlatmakla, sorunla ilgili yeni bilgiler, görüşler, soruna yeni bakış açıları kazanır. Sorunun karanlıkta kalmış yönlerini daha iyi görmeye başlar. Bu süreç sonunda, problemini daha iyi anlayan ve ne yapacağını bilen bir birey olarak danışmayı sonlandırır (Sungur, 2001:179).

Akademik araştırmalarda ve tanımlarda zihinsel yönü ağırlıklı olarak vurgulansa da problem çözme, ruhsal bir durumdur. Ruhsal duraksamalar içinde mücadeleye hazır olma. içten gelen duygusal ve zihinsel davranımların arkasındaki "niçin"leri bilinçli bir şekilde ortaya çıkarmaya istekli olma, en iyi ve kesin çözüm yolunu araştırma, problemin önemine uygun düşen dikkat ve çabayı göstermede ve problemin hayat çevresindeki gerçek yerini aramada yeteri kadar akıllıca hareket etme durumudur. Aynı zamanda bireyin ruh sağlığının olumlu gelişimi, gündelik yaşam içinde karşılaştığı sosyal kişiler arası problemleri çözme yoluyla yakından ilişkilidir. Her ne kadar çocuklukta kullanılan eksik veya çarpıtılmış problem çözme becerilerinin, yetişkinlikte görülen psikopatolojilerdeki rolüne ilişkin kaynaklara ulaşılamasa da bu boyutun önemli olduğu düşünölmektedir. Gerek çocuğun sağlıklı ruhsal gelişimi, gerekse yetişkinlikte karşılaşılabileceği çeşitli bozukluklar açısından, problem çözme becerilerinin öğretilmesi önleyici bir yaklaşım olabilir (Özusta,1998:79).

Eğitimsel Açıdan Problem özme

İnsanoğlunun öğrenmesi gereken şeyler sınırlı iken okuldan okuma yazma, aritmetik gibi temel bilgi ve becerilerin öğretilmesi beklenirdi. Zamanla okullaşma oranları yükseldi. Buna paralel olarak özellikle son yüzyıl içinde dünyadaki bilgi patlaması nedeni ile bireyin öğrenmesi gereken bilgi ve beceriler de arttı. Bunları okulun vermesi olanaksız hale geldi. Bu nedenle, okulda, öğrenciye bilgi edinme yolları, bilimsel yöntem ve bu yöntemlerle varılan bulgular ve sonuçları öğretilerek, problem çözme yollarını öğrenmeleri gerektiği savunulmaya başlandı (Varış, 1994:10).

Bu yeni eğilim öğrencilerin okulda problem çözme deneyimleri yaşamalarını sağladı. Problem özme, öğrencinin kendi yeteneklerini keşfederek gelişmesini ve ihtiyaçlarını karşılamasını kolaylaştırır. Problem özme, düşünme, karar verme, çatışmayı çözme becerileri okuduğunu ya da dinlediğini yeniden dış dünyaya aktarmaktan daha karmaşık bir öğrenme biçimleridir. Öğrenciler, bu becerileri ancak eğitimciler onları gerekli durumlarla yüzleştirirlerse öğrenebilirler. Karşılaştıkları güçlükler üzerinde başkalarının karar vermesini bekleyecekleri yerde, bu güçlükleri kendileri çözüm yolları arar, bilgilerini ve becerilerini kullanma fırsatı

bulurlar. Demokratik ortamda yaşayan öğrenciler birlikte problem çözerken birbirlerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanır. Yeni sorunlara karşı yaratıcı olurlar. Bu nedenle eğitimin en önemli amaçlarından biri, öğrencilerin problem çözme becerilerini geliştirmektir (Erden ve Akman, 1996:215). Eğitim ortamında bir problemin çözülmesinden daha çok problem çözme sürecinin kendisi önemlidir. Süreç tanınmadan ve bu süreç hakkında bilgi edinilmeden problem çözme konusunda düzenli bir gelişme sağlanması güçleşir. Problem çözmenin kendisi etkili bir öğrenme ve bireysel yetenekleri geliştirme yoludur. Çünkü dersane ve evresi, değişik problemlerin ifade edildiği, araştırıldığı ve çözüldüğü doğal laboratuvarlardır. Karşılaştığı güçlüklerle çözüm yolları bulmak için teşvik edilen çocuk, mevcut problemin gerektirdiği şeyleri yapmaya çalışırken bilgisini, anlayışını, beceri ve ihtiyaçlarını da kullanacak bir fırsat bulmuş olur. Problem çözme, çocuğun iç ve dış kaynaklardan nasıl faydalanacağını öğrenmesine yarayan bir yoldur. Çocuklar bu süreci çözümlenmeye, uygulamaya, hissetmeye ve problemlerin çözümünü için başvuracakları yöntemler üzerinde bilinçli olarak düşünmeye ihtiyaç duyarlar (Bingham, 1998:25–26).

Problem çözme yöntemi, bir problem çözümünde genelleme ve sentez yapmada, araştırma yoluyla öğretme yaklaşımında, bilişsel alanın uygulama düzeyindeki davranışlarının kazandırılmasında ve bu alanın analiz ve sentez özelliklerini geliştirmede kullanılır. Problem çözme yöntemi, öğrenci merkezlidir, öğrencide ilgi ve güdülenmeyi artırır, daha kalıcı izli öğrenmeleri oluşturur; bilimsel yöntemi kullanmayı öğretir ve bilimsel tutum kazandırır. Problem çözmede izlenen yollar tümevarım ve tümdengelimdir (Demirel, 2002:65)

Örgüt Yönetimi Açısından Problem Çözme

İnsanlar gerek bireysel etkinliklerinde gerekse organizasyonlardaki görevleri gereği sürekli olarak karar vermek ve karşılaştıkları problemleri çözmek zorundadırlar. Belirli bir problem çözme sürecinde yöneticinin birçok karar vermesi gerekir. Yönetimsel kararların verilmesinde karar verme sürecindeki aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Bursalıoğlu, 2005:86–90);

Gözlem, çeşitli kanallardan elde edilen bilgiler veya yöneticilerin örgüt ve çevresinde uygun olmayan hususları fark etmesi;

Problemi Fark Etme ve Tanımlama, yöneticinin problemi çözümüne yönelik bir karar verme ihtiyacını hissetmesi;

Amaçları Oluşturma; değişmeye yönelik verilecek kararların neyi başaracağını belirlenmesi;

Problemi Anlama; problem olan hususların gerçek doğasını doğru ve tam olarak anlama, teşhis etme;

Seçenekleri Belirleme; problemin niteliğine göre, çözüm olabilecek seçeneklerin tespit edilmesi;

Seçeneklerin Değerlendirilmesi; her bir seçeneğin amaçları karşılama derecesinin belirlenmesi ve sıralanması;

Seçme; etkili sonucu elde etmek açısından, en uygun seçeneğin belirlenmesi;

Uygulama; gerekli değişikliklerin yapılması;

Uygulama Aşamasının Gözlemlenmesi ve Değerlendirilmesi; problemin çözüm veya azaltılmasında uygulamaya konan seçeneğin, ne düzeyde etkili olduğunu izleme ve değerlendirme (Bursalioğlu, 2005:86–90).

Eğitim Yönetiminde Problem Kavramı

Amaca ulaşmaya çalışırken karşılaşılabilecek problemlerin tespiti, ulaşılmak istenen noktaya hangi yöntemle, ne şekilde ulaşılacağının karar verilmesi yöneticinin bu süreci iyi değerlendirmesine bağlıdır. İyi yapılmış bir plan örgütün amacına ulaşmasını kolaylaştıracadından okul yöneticisinin karşılaştığı sorunları doğru analiz edebilmesi, geleceğe yönelik sorunları önceden görüp önlem alması gereklidir. Bu da etkili bir problem çözme becerisine sahip olmayı gerektirir. Yöneticilerin, özellikle gelişmiş ülkelerde belli özelliklerinin olması istenmektedir. Bu kişilerin, etkili bir iletişim yeteneğine sahip, çalışkan, bilgili, kendine güvenen, çok yönlü bir kişiliğe sahip, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren kişi olmalarından öte, problemleri doğru tespit edebilme ve çözme yeteneğine sahip kişiler olmaları istenmektedir (Çelikten, 2001:298). Bu tüm yöneticiler için olduğu gibi eğitim yöneticileri içinde bir zorunluluktur.

Okul Yöneticisinin Problem Çözme Becerisinin Önemi

Eğitim yöneticileri problem çözme becerisine sahip olmak adına bazı özellikleri barındırmalıdır. Bu özellikleri; etkin iletişim yeteneği, çalışkanlık, zekilik, sosyallik, fiziki görünüm açısından düzgünlük, bilgililik, özgüven, sorumluluk sahibi olma ve karar verme mekanizmasının etkililiği şeklinde sıralayabiliriz. Etkili bir yöneticinin, karşılaştığı bir probleme çözüm yolunu bulmadan önce problemin tanımını yapabilmesi gerekir.

Leithwood ve Stager (1989), deneyimli ve deneyimsiz okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini karşılaştırmışlar ve deneyimli okul yöneticilerinin özelliklerini şöyle sıralamışlardır (Güçlü, 2003:279);

Deneyimli okul yöneticileri;

- Problem çözme süreçlerini daha iyi düzenleyebilirler.
- Problemlerle ilgili daha fazla bilgiye sahip olup bu bilgileri daha iyi düzenleyebilirler. Aynı zamanda bu bilgileri kullanma ve uygulamada daha başarılıdırlar.
- Problemleri çözerken yüzeyden değil, özünü anlamaya çalışırlar ve ana ilkeleri temele alırlar.
- Eylem planlarıyla ve problem çözmeyle ilgili daha karmaşık, ayrıntılı amaçlara sahiptirler ve bunları tanımlayabilirler.
- Başlangıçta strateji planlarına daha çok zaman ayırırlar; problemlerin çözümünde daha esnek planlar yaparlar ve değişik çözüm yaklaşımları kullanırlar.
- Etkin problem çözümünde otomatikleşmişlerdir.
- Görevle ilgili ve toplumsal konulardaki problemlerin çözümünde daha duyarlıdırlar.
- Deneyimli okul müdürlerinin problem çözme sürecini daha iyi yöneterek istenilen amaca ulaşmada daha başarılı oldukları görülmektedir.

Okul yöneticileri, etkili ve objektif karar verebildikleri takdirde başarılı sayılabilirler. Yöneticilerin, farklı seçenekler içerisinde doğru olanı seçebilmesi, problemlere en uygun çözümleri getirebilmesi, kısacası problem çözme becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir. Yöneticilere bu konuda yeterli donanımın kazandırılması eğitim kurumları açısından oldukça önemlidir. (Güçlü, 2003:279).

Sani (1997), tüm insanların problem çözme yeteneğine sahip olduklarını belirtmiştir. Bireyler, günlük hayatta karşılaştıkları problemleri sürekli olarak çözüm arayışı içerisindeyler. Ancak problem çözme konusunda herhangi bir eğitim almamış bireyin, sorunlarına sistematik ve etkili bir şekilde çözüm bulabilmesi çok zor olacaktır. Bu konuda alınacak olan eğitim sadece kapasite arttırmaya değil, başka bireylerin de üretimlerinden faydalanabilmeye imkan sağlayacaktır. Araştırmalar problem çözme yetisinin ancak eğitim ile geliştirilebileceğini vurgulamaktadır. Problem çözme sürecinin, yeterli düzeyde bilinmesi ve uygun yöntemlerin kullanılması ile elde edilecek en uygun çözüm; daha sonra karşılaşılabilecek problemlere de doğru çözümler bulabilme yönünde olumlu etkiye bulunacaktır. Problem, en uygun çözümün bulunmasıyla ortadan kaldırılabildiği takdirde yöntemlere harcanacak zaman ve maddi imkanlar azalacaktır. Aynı zamanda süreç daha hızlı ilerleyecektir. Okullardaki kalitenin ve yetkinliğin artırılması yöneticilerin problem çözme konusundaki başarısı ile doğru orantılıdır. Çevresel gelişme ve değişimler, okul yöneticilerinin sorun çözme konusunda kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Özellikle denge kurmanın ve karmaşaya engel olmanın oldukça güç olduğu okul kurumunda yöneticilerin problem çözme yeteneklerinin önemi daha belirgin hale gelmektedir (Semerci ve Çelik, 2002:207).

Yönetici konumundaki bireylerin başlıca sorumluluklarından belki de en mühim olanı problem çözmedir (Hoy ve Miskel, 1987). Özellikle okul yöneticileri, problem çözme süreçlerini çok iyi kavramış olmalıdır. Nitekim okul kurumu karmaşık yapısı ve farklı karakterdeki bireylerin bir arada buldukları bir örgüt olması sebebiyle başlı başına bir problem çözme yeridir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin işlevinin büyük bir kısmı problem çözme meselesi ile ilgilidir. Bu sebeple okul yöneticileri kurumlarda karşılaşılabilen problemleri iyi analiz etmeli ve bu analizler ışığında yeni çözüm yolları geliştirebilmelidirler.

Araştırmanın temel amacı, eğitim yöneticilerinin problem çözme becerileriyle ilgili yapılan çalışmalarını incelemektir. Okullarımızda yaşanan sorunlara bakıldığında yöneticilerin problem çözme konusundaki durumlarını anlamak ve olumlu-olumsuz faktörleri değerlendirmenin gerekliliği daha net ortaya çıkacaktır. Literatürde konuya dair kaynakların eksikliği ve yeteri kadar önemsenmemiş olması da konunun önemine yönelik farkındalığın oluşturulmasının amaç edinmesini sağlamıştır.

Bu araştırmanın problemi; "Eğitim yöneticilerinin problem çözme becerileri üzerine yapılan araştırmaların bulguları nelerdir?" şeklinde belirlenmiştir. Çalışmada alanyazın taraması (doküman incelemesi) yapılmıştır. YÖK, Ulusal Tez Bankasındaki tezler, google akademikteki makaleler incelenmiştir.

Yöntem

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için konuyla ilgili kaynaklara ve verilere ulaşılarak alan yazın taraması yapılmıştır. Araştırma ile ilgili tez ve makaleler incelenmiş elde edilen veriler sistematik bir biçimde

bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini ulusal tez merkezindeki araştırmalar ve Google Akademik arama motorundaki makaleler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Ulusal Tez Merkezindeki araştırmalar ile Google akademik arama motorundaki araştırmaların 2000-2016 yılları arasında yurt içinde yapılan araştırmalar olarak belirlenmiştir. İlk olarak ulusal tez merkezinden ve Google Akademikteki anahtar kelimeler (Problem Çözme Becerileri, Eğitim Yöneticiliği, Okul İdaresi, Okul Müdürü) yazıldı. Ulaşılan tez ve makaleler ile mevcut evren oluşturuldu. Ulaşılamayan, görüntülenmesi yasaklanan ve kullanılmak için izin verilmeyen araştırma ve makaleler elendi. Toplamda 14 lisansüstü tez ve 8 araştırma makalesine ulaşıldı. Araştırma evrenine giren dokümanlar da alanyazın taraması için tez tarama formu geliştirilmiştir. Tez tarama formunda tezin adı, yapıldığı yıl, tezin sahibinin adı ve soyadı, tezin özeti ve bulguları yer almaktadır. Eğitim yöneticilerinin problem çözme becerileri alanında yapılan araştırmalar bu forma işlenerek sonuçlar analiz edilmiştir.

Bulgular

Bulut, Sulak ve Serin (2011), ilköğretim okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine ilişkin algılarını belirlemiştir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya 2009-2010 eğitim öğretim döneminde Konya ili Karatay ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan 203 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırmaya katılan 203 okul yöneticisine, Heppner ve Petersen (1982) tarafından geliştirilen “Problem Çözme Envanteri” uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin Problem Çözme Envanterinin üç boyutunda da problem çözme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticileri, genel olarak problem çözme konusunda kendilerini yeterli görmektedirler. Demografik niteliklere göre yapılan analizlerde, yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yıkılmaz (2001) araştırmasında, “Eğitim Fakülteleri Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme-Sorun Çözme Yeterliliği”ni belirlemeye çalışmıştır. Araştırma evrenini, Abant İzzet Baysal, Gazi ve Marmara Üniversitelerinde bulunan 13 eğitim fakültesinin 260 akademik yöneticisi ve 850 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Ancak uygulanan anketlerin dönüş oranı %56’dır. Ankette sorulan 42 maddede, yönetimle ilgili karar verme-sorun çözme sürecine ilişkin altı asama, “Sorunu Duyma, Sorunu Tanıma, Çözüm Arama, Kararlaştırma, Kararı Uygulama ve Değerlendirme” boyutları adı altında yer almıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre, karar verme-sorun çözme sürecine ilişkin olarak bütün boyutlarda ele alınan davranışları yöneticiler “çoğunlukla” ve “tam olarak” yerine getirdiklerini belirtirken, öğretim elemanlarının büyük çoğunluğu bu boyutlarda yer alan davranışları “orta derecede” yerine getirdiklerini söylemişlerdir. Araştırma anketinde yer alan bütün maddelerde iki grubun görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Giray (2006), araştırmasında, “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/ Problem Çözme Yeterliliği”ni incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul, Kadıköy ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı ilk ve orta öğretim kurumlarında çalışan 107 okul müdürü ve 248 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada karar verme / sorun çözmenin boyutlarını oluşturan, sorunu duyma, sorunu tanıma, çözüm arama, kararlaştırma, kararı uygulama, değerlendirme boyutlarında yer alan davranışlarını ne derece yerine getirebildikleri sorusuna, hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin algılama dereceleri arasında manidar farklılık bulunup bulunmadığı açısından cevap aranmıştır. Araştırmada 42 soruluk bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, karar verme/sorun çözme sürecine ilişkin bütün boyutlarda ele alınan

davranışları yöneticiler “çoğunlukla” ve “tam” olarak yerine getirdiklerini belirtirken, öğretmenler bu boyutlarda yer alan davranışları yöneticilerin “orta” derecede yerine getirdiklerini işaret ettikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler ile yöneticilerin görüşleri karşılaştığında, ankette yer alan maddelerin tümünde de manidar düzeyde farklılık olduğu saptanmıştır.

Kara (2014) “İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin İş Doyumu ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” konulu incelemesinde 2013-2014 eğitim öğretim yılı İstanbul ili Sancaktepe ve Çekmeköy ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 53 okulda 24 kadın, 90 erkek toplam 114 okul müdürü ve müdür yardımcısı üzerinde çalışmıştır. Bu araştırmada ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin problem çözme beceri düzeylerini ölçmek için “Problem Çözme Envanteri” kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunu belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri yaş, kıdem, branş, mezun olduğu okulu türü, öğrenim durumları, öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, haftalık çalışma sayısı ve aileden ve iş çevresinden destek değişkenine göre farklılaşma durumunu belirlemek üzere yapılan analiz sonucuna göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Bozkulak (2010), İstanbul ili Kadıköy ve Maltepe ilçelerinde görevli 111 ilköğretim ve orta öğretim okullarında görevli okul yöneticileri ile çalışmıştır. Bu araştırmada okul yöneticiliğinin mesleki açıdan önemli olan problem çözme konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Okul yöneticiliğinde sürekli değişim halinde olan eğitim çevresinin çeşitli olanakları ve kısıtları altında ulusal eğitim hedeflerinden hareket ederek edinilen okulun eğitim hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere problem çözme üzerinde durulmuştur. Ayrıca araştırmada okul yöneticilerinin problem çözme becerileri konusu onların aynı zamanda görevleri gereği ilgili oldukları karar verme konusu ile derinleştirilerek işlenmiştir. Böylece okul yöneticilerinin eğitim yönetiminde karşı karşıya kaldıkları yönetsel pozisyon da daha iyi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Burada problem çözme ortaya çıkan sorunları aşma anlamından çok, okulun eğitim amaç ve hedeflerine en başarılı şekilde ulaşmak üzere yeni yollar açma ve geliştirme sağlama anlamında ele alınmış ve çalışmanın problem çözme becerilerinden karar verme konusuna doğru derinleştirilmiş olmasının önemi de ortaya çıkmıştır. Araştırmanın verileri güvenilirlikleri güçlü olan Problem Çözme Envanteri (PÇE) kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin (ilköğretim ve ortaöğretim okullarında) problem çözme becerileri ve kaygı düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var iken; Okul yöneticilerinin (ilköğretim ve ortaöğretim okullarında) problem çözme becerileri ve sürekli kaygı düzeyleri arasında anlamlı düzeyde ters yönde bir ilişki bulunmuştur.

Turhan ve Karabatak (2015), Türkiye’de okul lideri yetiştirme programlarında problem temelli öğrenmenin kullanılabilirliğini tartışmış ve bir model önerisi sunmuşlardır. Araştırma kapsamında ilk olarak gelişmiş ülkelerde ve Türkiye’de okul lideri yetiştirmede kullanılan çeşitli uygulamalar ile mevcut yetiştirme programlarındaki eksiklikler ve yaşanan sorunlara ilişkin bilimsel çalışmalar incelenmiş, daha sonra okul lideri yetiştirmede problem temelli öğrenmenin önemi tartışılarak Türkiye’deki okul lideri yetiştirme programlarında kullanılabilir web tabanlı problem temelli okul lideri yetiştirme modeli (WTPTOLY) sunulmuştur. Her ne kadar Problem Temelli Öğrenme’nin (PTÖ) etkililiği üzerinde alanyazında bir fikir birliği söz konusu olsa da, modelin işlevselliği ancak deneysel araştırmalarla ortaya konulabilir şekilde önerilerde bulunmuşlardır.

Erdoğmuş (2004), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” konulu araştırmasını, Konya il merkezinde bulunan Meram, Selçuklu ve Karatay merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında yönetici olarak görev yapan, 54 bayan 266 erkek toplam 320 kişiyle yürütmüştür. Yöneticilerin problem çözme becerileri cinsiyet, mesleki kıdem, branş ve yöneticilerin öğrenim durumlarına göre inlenmiş, buna göre; cinsiyet açısından bayan ve erkek yöneticilerin problem çözme becerileri arasında, kendine güvenli ve planlı problem çözme boyutunda anlamlı fark ortaya çıkarken, aceleci, düşünen, kaçınan ve değerlendirici boyutlarında gruplar arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Mesleki kıdemlere göre, kendine güvenli ve planlı problem çözme boyutunda anlamlı fark ortaya çıkarken, aceleci, düşünen, kaçınan ve değerlendirici boyutlarında gruplar arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Öğrenim durumlarına göre, aceleci, düşünen, değerlendirici, kendine güvenli ve planlı alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Yalnızca kaçınan yaklaşım alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Branşlara göre ise, aceleci, düşünen, kendine güvenli ve planlı alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmüş, sadece değerlendirici ve kaçınan alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Albayrak (2002), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri” ile ilgili araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerini; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yöneticilikteki mesleki kıdem ve yas gibi değişkenlere göre incelenmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulmuştur. Araştırma Sakarya ilinde Adapazarı, Hendek ve Kaynarca ilçelerinde yer alan ilköğretim okullarında yapılmıştır. Bu okullarda görevli okul müdürü, müdür yardımcıları ve müdür yardımcıları olmak üzere 139 kişiye anket uygulanmıştır. Ankette problem çözme becerileri ile ilgili 35 soru yer almaktadır. Örneklem grubuna dahil edilen 19 bayan, 120 erkek toplam 139 ilköğretim okulu yöneticisinin problem çözme becerileri ile ilgili cevapladıkları anket geçerli sayılmış, İlköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme konusunda kendilerini yetersiz olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Orak (2014), “Ortaokul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında, Kayseri ili merkez ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarda çalışan 670 okul müdür ve müdür yardımcısı ile çalışmıştır. Bu evrenden kolayda örneklem yoluyla ile ulaşılabilen 257 okul yöneticisi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın bulgulara göre; okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin yöneticilik görevi, çalışılan kurum ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre problem çözme becerisi faktörlerinden problem çözmeye güven, yaklaşma kaçınma ve kişisel kontrol alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yerli (2009), “İlk ve Orta Öğretim Okullarındaki Yöneticilerden Problem Çözme ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki” konulu incelemesinde İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi ilk ve orta öğretim okullarında yöneticilik yapan 310 yönetici ile çalışmıştır. Araştırmada öğretmenlerin duygusal zeka puanlarının belirlenmesi amacıyla geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan problem çözmeye ilişkin tutum ölçeği ve duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Okul yönetiminde görev yapan idarecilerde duygusal zekaya ait özelliklerin düzeyi yönetsel başarılarını da etkilemektedir. Bu çalışmada ilk ve orta öğretimde görev yapan yöneticilerin

duygusal zeka düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Eğitim yöneticilerinin yaş değişkenine göre problem çözme beceri düzeylerini algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Farklı yaştaki yöneticilerin problem çözme becerisini algılamaları eşit düzeyde olduğu kıdem değişkenine göre yöneticilerin problem çözme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Farklı kıdeme sahip yöneticiler birbirine eşit düzeyde yaratıcı problem çözme stiline sahiptirler. Bu doğrultuda elde edilen bu sonuç; genel olarak eğitim sektöründe çalışan eğitim yöneticilerinin yüksek yaratıcı problem çözme stiline sahip olduklarını göstermektedir.

Eves (2008), “Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında eğitim yöneticilerinin problem çözme ve iş doyumları arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelemektedir. Çorum ili merkez ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 605 okul müdür ve müdür yardımcısı oluşturmuştur. Bu evrenden kolayda örneklem yoluyla ile ulaşılabilen 250 okul yöneticisi çalışmanın örneklemine oluşturmuştur. Araştırmada, verileri toplamak için Kişisel Bilgi Formu, Problem Çözme Envanteri ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına, kıdemlerine, eğitim kurumlarına, öğretmen ve öğrenci sayılarına göre okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinde ve problem çözme becerilerinde anlamlı bir farklılık olmadığu bulgusuna ulaşılmıştır.

Altuntaş, (2008) “Okul Yöneticilerinin Düşünme Stilleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” isimli ilişkisel tarama modelini kullanmıştır. Bu araştırmanın evrenini, Tokat İli merkez ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan 675 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu evrenden 218 okul yöneticisi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri Problem Çözme Envanteri, Düşünme Stilleri Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formundan oluşan bir ölçme paketi yardımıyla toplanmıştır. Araştırmada yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin problem çözme becerileri, düşünme stilleri alt boyutları açısından incelendiğinde Muhafazakâr, Anarşik ve Oligarşik düşünme stilleri ile problem çözme becerileri arasında pozitif yönde düşük anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Cinsiyetlerine, yaş, yönetimdeki kıdem, branşlarına, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısına, yerleşim birimine, aldıkları kurs ve seminerlere göre okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinde anlamlı bir farklılık olmadığu bulgusuna ulaşılmıştır.

Esen (2012) “Okul Yöneticilerinin Yönetici kayđı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki” isimli okul yöneticilerinin yönetici kayđı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Araştırmanın evrenini, 2010–2011 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Kırşehir ili ve ilçelerindeki okul öncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 310 yönetici (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) oluşturmaktadır. Bu çalışma, betimsel bir araştırma niteliğindedir. Tarama modelinde yürütölmüştür. Araştırmanın verileri, araştırmanın bağımsız değişkenleri hakkında bilgi toplamaya yönelik araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve “Problem Çözme Envanteri” kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile cinsiyet, görev, öğrenci sayısı, personel sayısı toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu; yaş,

öğrenim durumu, seminer ve kursa katılma sayısı, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, öğrenci sayısı ile problem çözme becerisi toplam puanları arasında; brans, okulun yerleşim birimi, ikamet yeri, okul türü ile problem çözme becerisi alt boyutlar ve toplam puanlar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Akalın (2009), “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Tatminleri ve Sorun Çözme Becerileri İstanbul/Eyüp İlçesi Örneği” konulu araştırmasında evrenini 2008–2009 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Eyüp ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan 110 okul müdürü, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenler oluşturmaktadır. Bu evrenden tesadüfi örneklem yoluyla ile ulaşılabilen 75 okul yöneticisi bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, araştırmanın bağımsız değişkenleri hakkında bilgi toplamaya yönelik araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve “Problem Çözme Envanteri” kullanılmıştır. Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, brans, hizmet süresi, öğretmen sayısı, öğrenci sayısı değişkenlerine göre iş tatminlerinde ve sorun çözme becerilerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Uygulanan korelasyon testinde ortaöğretim kurumları yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri ile sorun çözme beceri düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir; sorun çözme beceri düzeylerinin artmasına bağlı olarak iş tatmin düzeyleri de artmaktadır.

Sevgi (2004) “İlköğretim Okulu ve Lise Yöneticilerinin Sorun Çözmeye İlişkin Tutumlarını” incelediği araştırmanın evrenini; 2002-2003 Öğretim Yılı’nda Düzce İli Merkez İlçe ve Akçakoca, Cumayeri, Çilimli, Kaynaşlı, Gölyaka, Gümüşova ve Yığılca İlçeleri’nde görev yapmakta olan, 132 ilköğretim okulu yöneticisi ve yönetici yardımcısı ile 55 lise yöneticisi ve yönetici yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırma, nicel betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın verileri, Heppner’in "problem çözme envanteri" ile toplanmıştır. Öğrenim durumu değişkeninin ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözmeye ilişkin tutumları ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin problem çözme becerileri meslek kıdem yılına göre farklılık göstermemektedir. ilköğretim okulu ve lise yöneticilerinin sorun çözmeye ilişkin tutumlarını incelendiği araştırmada meslek kıdem değişkeninin ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözmeye ilişkin tutumları ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Güçlü (2003) araştırmasında, “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerilerini Algılama Düzeyleri”ni incelemiştir. Araştırmanın evrenini, Ankara iline bağlı, Çankaya, Yeni Mahalle, Keçiören, Mamak, Altındağ, Etimesgut ve Gölbaşı merkez ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı liselerde görev yapan 170 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmacı, müdürlerin problem çözme becerilerini yaş, brans, yöneticilik kıdemi, yönetim konulu katıldıkları kurs, seminer sayısı ve problem çözme konulu kurs veya seminere katılma durumu değişkenlerine göre incelemiştir. Araştırmada Heppner’in Problem çözme envanteri veri toplama aracı olarak kullanılmış Buna göre yapılan analizler sonucunda, lise yöneticilerinin problem çözme yeteneklerinin yüksek olduğu, problem çözme sürecinde çoğu zaman duygusal tepkiler verebildikleri, problemle karşılaştıklarında öncelikle problemin tanınması görüşüne yüksek derecede katıldıkları bulgularına ulaşılmıştır.

Üstün ve Bozkurt (2003), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler” konulu araştırmasını, Amasya ili genelindeki tüm (241) ilköğretim okulu müdürleri ile çalışmıştır.

Örneklem olarak şehir ve köy ayrımı dikkate alınarak random yoluyla seçtiği, 98 ilköğretim okulu müdürü ile yürütmüştür. Araştırmada Heppner ve Peterson tarafından geliştirilen Problem Çözme Envanteri kullanılmış, yöneticilerin problem çözme becerileri, öğrenim durumu, branşları, yöneticilik kıdemi, yöneticilik ile ilgili kurs ve seminere katılma değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırma sonunda, yöneticilerin problem çözme becerilerinin, öğrenim durumu, branş, yöneticilik kıdemi ve yöneticilik ile ilgili kurs ve seminere katılma değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır.

Ülger (2003), “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi”ni incelemiş ve okul yöneticilerinin liderlik ölçekleri görev yapılan okul türüne göre analiz edildiğinde özel ve devlet okullarında çalışan kadın yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Liderlik ölçeği puanlarına göre özel ve devlet okullarında görev yapan erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmazken, problem çözme ölçeği toplam puan sonuçlarına göre devlet okullarındaki erkek yöneticilerin özel okullardakilere göre daha belirgin özellikleriyle problem çözme becerileri arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilindeki tüm devlet okulları ve özel okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcıları oluştururken, örnekleme, 21 kadın ve 51 erkek olmak üzere toplam 72 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yöneticilik süresi, cinsiyet faktörü ve görev yapılan okul türü değişkenler olarak kabul edilmiştir. Problem çözme ölçeği alt boyutları cinsiyet değişkene göre incelendiğinde, tüm alt boyutlarda aranılan niteliklerin kadınlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çelikten (2001) “Okul yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri” konulu araştırmasında, Kayseri ilinde bulunan 21 okul müdüründen görüşme ve gözlem yoluyla, yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları problemleri sorgulamış ve şu sonuçlara ulaşmıştır; sınıfların kalabalık olması, fiziki olanakların yetersiz olması, ailelerin öğrencilerle yeterince ilgilenmemesi, öğrencilerin gelecekle ilgili ideallerinin olmaması, eğitimin önemini yeterince kavrayamaması, öğretmenlerin pedagojik formasyonlarının yetersizliği, okul-veli ilişkisinin yeterli seviyede olmaması, eğitim öğretimde yapılan mevzuat değişiklikleri, görev ve yetki alanlarındaki belirsizlik ve özellikle her şeyi devletten bekleme alışkanlıklarının olması. Bulgulara göre araştırma kapsamına alınan okul müdürlerinden çoğunun problem çözme aşamalarını bilmedikleri için bilimsel olmayan yolları denedikleri, bilimsel yöntemin aşamalarını uygulamadıkları tespit edilmiştir.

Akça ve Yaman (2009), okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini etkileyen faktörleri anlama ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymak için yaptığı araştırmada 100 yönetici ile çalışmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme başarılarının içten kontrollü olmak, mantıklı karar vermek ile paralel olarak arttığı görülmektedir. Ayrıca duyarlı olmak ve duygusal olarak güçlü olmak gibi duygusal faktörlerin problemlere karşı daha sağlıklı yaklaşmayı belirleyen faktörler arasında sayılabileceğini bulmuştur.

Yüksel-Şahin (2002), iletişim beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını incelemiştir. 209 yönetici adayı ile çalışılan araştırma sonucunda mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Ada ve arkadaşları (2010), okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini görev yaptıkları öğretim kademesi, hizmet süresi, yönetici olarak çalışma süresi, yönetici olarak görev yapılan okul sayısı, en uzun süreyle yasadıkları yerleşim yerleri, alınan ödül sayısı, yönetim görevinden memnuniyetleri ve yöneticilik görevini kişiliklerine uygun bulma değişkenlerine göre incelemek amacı ile yapılmıştır. Araştırma, 2008-2009 eğitim ve öğretim yılında Erzurum il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden seçkisiz olarak belirlenen 56 okul yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri Heppner ve Petersen (1982) tarafından geliştirilen ve Sahin, Sahin ve Heppner (1993) tarafından uyarlama çalışmaları yapılan “Problem Çözme Becerileri Envanteri (PÇÖ)” ile toplanmıştır. Okul yöneticilerine ilişkin değişkenlerle ilgili veriler araştırmacılar tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ile elde edilmiştir. Verilerin istatistiksel analizinde Kruskal Wallis-H testi, t-testi ve çoklu doğrusal regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Sonuçlara göre, ilgili değişkenlerin hiçbirisinde okul yöneticilerinin problem çözme becerileri farklılaşmamıştır. Ayrıca, adı geçen değişkenlerin problem çözme becerilerini yordamadığı görülmüştür.

Yıldırım (2011), okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları çözme hikayelerini incelemeye yönelik nitel bir çalışma yapmıştır. Çalışmada durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Tokat ili merkez, ilçe ve köylerinde görev yapan 22 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma grubu oluşturulurken nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu veya zincir örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, içerik analiziyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda görülmüştür ki, okul müdürleri görevlerini yerine getirirken birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Okul müdürlerinin sorunlarını çözerken sistemi oluşturan parçalar arasında öncelikle dengenin bozulduğu görülmektedir. Bu durum dengelenim durumudur. Okul müdürü sorunlar çözerken denge tekrar kurulmuş olmaktadır. Sorun çözerken okul müdürleri bir takım dengeleri de gözettilerini görülmektedir. Okul müdürleri sorunlarını çözerken yenilikçi dengeyi kullanmaktadırlar. Okul müdürlerine yenilikçi denge rollerine ilişkin hizmet-içi eğitim semineri verilebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Literatürde problem çözme becerisi ile değişken faktörleri açıklamaya yönelik çalışmalarda; Berg ve Miller (1992) başarılı okul yöneticilerinin etkili problem çözme becerilerine ve stratejilerine sahip oldukları; D’Zurilla ve Goldfriend (2003:435) ise sosyal problem çözme becerisi ile benlik saygısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Türkiye’deki araştırmalarda ise; Ülger (2003) tarafından, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu; Tunca (2004) ise, meslek lisesi öğretmenlerinin duygusal zekâları ile problem çözme becerisi arasında olumsuz ve zayıf bir ilişki olduğu ve meslek lisesi öğretmenlerinin problemle karşılaştıklarında öncelikle herkesin düşündüğü çözümleri uyguladıkları sonucuna ulaşmıştır. Ancak Güler (2006) yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmalarda da tespit edildiği gibi problem çözme becerisi ile; benliğe duyulan saygı, duygusal zeka ve liderlik yaklaşımları gibi değişkenlik arz eden kavramlar arasında ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bilim ve teknolojiye ortaya çıkan yeniliklerin her geçen gün daha da artması ve çeşitlilik kazanması yeni durumlar karşısında yöneticilerin pek çok alternatif arasından seçim yapabilmesini sağlamaktadır. Bu ise yöneticilerin soruna en uygun çözüm

yolunu üretebilmesi ve bu sayede problem çözme becerilerinin gelişmesi ve niteliklenmesini beraberinde getirir. Aynı zamanda liderlik özelliklerinin bu vesile ile geliştirilmesi güzel olan diğer bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Akça ve Yaman'ın (2009) yapmış oldukları araştırmada, okul yöneticilerinin yöneticilik fonksiyonları incelendiğinde planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon, denetleme fonksiyonlarını doğrudan etkileyen iki değişkenin dikkatle incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bunlardan birisi karar verme diğeri ise kişilik özellikleridir. Araştırmalar, kişilik özelliklerinin yöneticinin tüm stratejik kararlarını etkilediğini göstermektedir (Sinangil vd. 1996). Okul yöneticilerinin idari davranışlarını araştıran bir çalışmada ise okul müdürü adayı öğretmenlerin dörtte biri, müdürlerin, okulda ortaya çıkan sorunları "hiçbir zaman" araştırarak çözmediklerine inanmaktadır. Öğretmenlerin dörtte biri, müdürlerin sorunları "nadiren", dörtte biri "ara sıra" ve dörtte biri de "her zaman" araştırarak çözdüklerini ifade etmiştir (Okutan, 2003). Bu araştırmanın sonucu bireyler bazında yöneticilerin çağdaş yönetim sistemi kapsamında problem çözme konusunda başarılı bir tablo çizemediklerine kanaat getirildiğini gözler önüne sermektedir. Aynı şekilde bu sonuçlar bireylerin; yöneticilerin problem çözme becerilerinin ne denli yüksek olması gerektiği yönündeki beklentilerini de göstermektedir.

Okul yöneticilerinin algıladıkları problem çözme becerilerine hangi değişkenlerin etki ettiğini inceleyen Akça ve Yaman'ın (2009) araştırmasında, okul yöneticilerinin kıdemleri ile problem çözme puanlarının ortalamaları arasında anlamlı ve önemli bir ilişkinin olmadığı bulgulanmıştır. Araştırmacılar bu durumu; yöneticilerin problem çözme becerilerini meslek hayatları içerisinde geliştirmediklerini yahut bu değişkenlere gerek duymadıklarına bağlamaktadır. Aynı araştırma öğretmenler üzerinde de benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Güçlü (2003), lise müdürlerinin problem çözme becerileri ile ilgili olarak yapmış olduğu araştırmada, yöneticilik yılı ve dalın problem çözme becerisi üzerinde problem çözme yeteneğine güven faktörü açısından anlamlı bir etkisi olmadığını bulgulanmıştır.

Okul yöneticilerde, edinilen problem çözme becerilerinin gerilemesiyle duygusal çöküntünün ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tespite dayanak olarak gösterilebilecek bir araştırmada, Rodgeron ve Piedmont (1999), aralarında düşük de olsa bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Araştırmacılar, yetişkinler üzerinde yaptıkları bu çalışmada, beş faktör kişilik yapısı ile bağlantılı olarak tükenmişlik düzeyi düşük bireylerde problem çözme becerilerinin de düştüğünü bulgulanmışlardır.

Okul yönetiminin temel olarak bir problem çözme yeri olduğu hatırdan çıkarılmaması gereken önemli bir husustur (Güçlü, 2003:1). Bu nedenle yöneticilerin yaşayacakları her durumun, problem çözme becerilerini etkileyeceği gözden kaçırılmamalıdır. Problem çözme işi, belirli bir olgu ile baş edebilmek için etkili yöntemler oluşturmayı, oluşturulan yöntemleri akılcı bir şekilde uygulamayı içeren davranış sürecidir. İnsanlar çoğu zaman problem çözme yeteneğine sahip olduğunu düşünür. Ancak gerçekten bu konuda bilgi ve donanıma sahip çok az insan vardır (Kneeland, 2001:3). Bir problem ile karşılaşıldığında öncelikle analiz ve karar verebilmek çok önemlidir. Öte yandan bireyler problemlerini kendi kişilik ve yetiştirilme tarzları ile birlikte okulda edindikleri bilgilerle, kendi kişisel yöntemlerini oluşturarak çözme yoluna giderler (Arnold, 1992:2). Ancak problem çözme yeteneğinin öğrenilebilir bir beceri olduğu da dikkatten kaçmamalıdır. Bu sebeple bilinmesi gerekli olan ilk husus problem çözme sürecinin öğrenilebilirliğidir. Problemin çözümü, belirli bir hedefe ulaşmakta karşılaşılan

engellerle başa çıkabilme sürecidir. Bu süreç de mevcut şartlara uyup engelleri azaltmayı ve bu yolla çatışmadan bir iç düzene ulaşma sayesinde kurtulmayı içermektedir (Sungur, 1997:127).

Çalışmalardan görüldüğü üzere, genel olarak okul yöneticilerinin problem çözümüne dair sürecin nasıl olduğuna yönelik bilgi sahibi olmadıkları ve bu yetersizliği önleme çabasına girmedikleri gözlemlenmektedir. Çalışma sonuçlarının birbirini destekler nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Okul yöneticileri, eğitim kurumlarını ilgilendiren sorunlara çözüm yolları belirlerken gerekli durumlarda bilimsel yönden donanımlı kişilerden destek almalıdır. Eğitimin geliştirilmesi ancak bu takdirde mümkün olacaktır. Uzman desteği bizzat kurumlarda istihdam edilme yahut dışarıdan getirilme yoluyla sağlanabilir. Ancak getirilen uzmanın, soruna çözüm üretebilecek donanıma sahip olmasına dikkat edilmelidir. Eğitim kurumu kapsamında olan okullarda sorunların fazlalığı amaç ve plana uygun işleyişi aksatacaktır. Bu sebeple sorunlara en uygun çözümleri bulmak adına; sistematik, çok katılımlı -veli, öğrenci, öğretmen- ve kalıcı programlar geliştirilmesini hem zaman bakımından hem de okulların gelişim hızı bakımından büyük faydalar sağlayacaktır. Yöneticiler özellikle bu konuda hassas davranmalıdır. Araştırmalarda da görüldüğü üzere okul yöneticilerinin, lisansüstü eğitim almış kişilerden oluşturulmasının daha nesnel ve duyarlı yönetim anlayışının olacağı vesile olacağı belirtilmektedir. Eğitim doğrultusunda hizmet veren bireylerin, kendilerini sürekli geliştiren ve öğrenimin süreklilik arz eden bir olgu olduğuna inanan kişiler olmasının gerekliliği görülmektedir. Bu doğrultuda okul yöneticileri; kendi gelişimlerine önem veren ve üzerine çalışan, akademik çalışmaları sürekli takip eden bireyler olmalıdır. Yöneticilik yaptıkları okullar dahilinde ek eğitim ve seminerler düzenlemeli, sürekli yayınları takip etmeli ve diğer profesyonellerle ortak çalışmalar yürütmelidirler. Çalışma dahilindeki literatür kaynaklarının sonuçlarında da gösterdiği gibi; yüksek lisans ve doktora düzeyini tamamlamış yöneticiler okul yönetim sürecinde daha duyarlı ve demokratik tavırlar sergilemektedir. Bu bağlamda, okullarda yönetici olarak çalışan bireylerin kendi eğitim süreçlerini de ne denli başarılı tamamladıkları ve gelişimlerine imkan tanıdıkları gözlemlenmelidir. Okul yöneticilerine problem çözme becerilerini arttırmada yararlı olabilecekleri seminer, kurs ve hizmet içi eğitimler verilebilir. Okul yöneticilerinin problemi hissedebilmeleri, yaşadıkları ortamda var olan problemlerin farkına varabilmeleri için farkındalık eğitimleri almaları sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- ADA, Ş., DİLEKMEN, M., ALVER, B. VE SEÇER, İ. (2010). İlk Ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(2), 153-166.
- AĞIR, M. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Bilişsel Çarpıtma Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri ve Umutsuzluk Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKALIN, İ. (2009). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin İş Tatminleri ve Sorun Çözme Becerileri* (İstanbul/Eyüp İlçesi Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AKÇA, F. ve YAMAN, B. (2009). "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İncelemeye Yönelik Bir Çalışma." *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Eylül 2009. 17 (3): 767-780.

- ALBAYRAK, G. (2002) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi,
- ALLISON, D. J. & Allison, P. A. (1993). Both ends of a telescope: Experience and expertise in principal problem solving. *Educational Administration Quarterly*, 29 (3), 302-322.
- ALTUNTAŞ, E. (2008) "Okul Yöneticilerinin Düşünme Stilleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ARIK, İ. A. (1990). *Yaratıcılık*. 2.baskı, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- ARNOLD, J. D. (1992). *The Complete Problem Solver*. Canada: John Wiley & Sons Inc.
- ASLAN, A. E. (2002). *Yaratıcı Problem Çözme- Örgütte Kisisel Gelişim*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- BAŞARAN, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası
- BERG, I. K., MILLER, S. D. (1992). Working with the problem drinker: A solution-focused approach. New York, NY, US: W W Norton & Co. xx 216 pp.
- BİLEN, M. (1996). *Plandan Uygulamaya Öğretim*. (Dördüncü baskı), Ankara: Aydan Veb Tesisleri.
- BİNGHAM, A. (1998). Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi. (Çev. A. Ferhan Oğuzhan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- BONNER, R. ve RICH, A. (1988). Negative Life Stress, Social Problem Solving Self Appraisal and Hopelessness: Implications For Suicide Research. *Cognitive Therapy and Research* , 12(6), 549-556.
- BOZKULAK, P. B. (2010). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ve kaygı düzeyleri arasındaki ilişki [The relationship between problem solving abilities and anxiety levels of school managers]. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BULUÇ, B; SULAK, S. E ve SERİN, M.K. (2011). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerine İlişkin Algıları . Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31 (2), 551-567.
- BURSALIOĞLU, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem A Yayıncılık, Ankara
- CÜCELOĞLU, D. (1997). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- CÜCELOĞLU, D. (2003). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇELİKTEN, M. (2001).Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7 (27), 297-309.
- DEMİREL, Ö. (2002), *Plandan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı*. Pegem Yayınları, Ankara.
- DÖKMEN, Ü. (2000). *Varolmak Gelişmek Uzlaşmak*. Sistem Yayıncılık.İstanbul.
- DÖKMEN, Ü. (2008). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- D' ZURİLLA, T. J. Goldfriend M. R. (1971) Problem Solving and Behavoir Modification, *Journal cf Abnormal Psychology*, 18, 407-426
- ERDEN, M. ve AKMAN, Y. (1997), *Eğitim Psikolcjsisi: Gelişim-Öğrenme-Öğretme*. Arkadaş Yayınları, Ankara
- ERDOGMUS, N. (2004). *İlköğretim Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çesitli Değişkenler Açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ESEN, U. (2012). *Okul Yöneticilerinin Yönetici kaygı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ahi Evren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- EVES,S. (2008). *Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GELBAL, S. (1991). Problem çözme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 167-173.
- GİRAY, N. (2006). Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme, Problem Çözme Yeterliliği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜÇLÜ, N. (2003). Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 160.
- GÜÇRAY, S. S. (2001). Ergenlerde karar verme davranışlarının öz-saygı ve problem çözme becerileri algısı ile ilişkisi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,8 106-121.
- GÜLER, A. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi
- HEPPNER, P. P. & KRAUSKOPF, C. J. (1987). "The integration of personal problem solving processes within counseling. *The Counseling Psychologist*, 15, 371- 447.
- HEPPNER, P. P. & BAKER, C. E. (1997). "Applications of the Problem Solving Inventory". *Measurement & Evaluation in Counseling & Development.*, 29 (4), 229–313.
- HESAPÇIOğLU, M. (1997). *Öğretim İlke ve Yöntemleri: Eğilim Programları ve Öğretim*. Beta Yayınları. İstanbul
- HOY, W.K. ve MİSKEL, C. G. (1987). *Educational Administration-Theory, Research and Practice*. USA: Random House.
- JAHODA, G. (1992). Developmet of Unfavourable Attitudes Towards Religionı (Sosyal İlişkilerde Araştırma Yöntemleri), *Brit. Psych. Society Quarterly Bulletin*, 2.
- KALAYCI, N. (2001). *Sosyal Bilimlerde Problem Çözme Ve Uygulamalar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- KARA. E. (2014). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin İş Doyumu ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Yeditepe Üniversitesi

- KARASAR, N. (2005) Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayınları, 15. Baskı.
- KEENAN, K. (1997). Sorun Çözme. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- KNEELAND, S. (2001). Problem çözme. Nurdan Kitabevi, Ankara
- KUZGUN, Y. (1999). İlköğretimde Rehberlik. Nobel Yayınevi, Ankara
- KÜÇÜKAHMET, L. (2003). Öğretimde Planlama ve Değerlendirme (11. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- LEITHWOOD, K. A. ve STAGER, M. (1989). Expertise in principals' problem solving. Educational Administration Quarterly, 25 (2), 126-161.
- MORGAN, C. T. (1999). Psikolojiye Giriş. (Çev. H. Arıcı ve Ark.). Ankara: Meteksan.
- OĞUZKAN, A. F. (1993). Eğitim terimleri sözlüğü. Ankara: Emel Matbaacılık.
- OKUTAN, M. (2003). Okul Yöneticilerinin İdari Davranışları, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 157.
- ORAK, G. (2014). Ortaokul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi.
- ÖZDEN, Y. (1997). Öğrenme ve Öğretme. Pegem Yayınevi: Ankara.
- ÖZUSTA, ř. (1998). Türkiye Psikoloji Yazıları *Çocuklarda Problem Çözme Beceri Eğilimi*, Türk Psikologlar Dergisi. Cilt I, Sayı I, Haziran.
- POSAMENTIER, A. S. (1998). Problem-Solving Strategies for Efficient and Elegant Solutions. A Research for the Mathematics Teacher. California: Corwin Press, Inc.
- RODGERSON, T., E. ve Piedmont, R., L. (1999). Assessing the Incremental Validity of the Religious Problem-Solving Scale In the Prediction of Clergy Bournout. Journal for the scientific Study of Religion, 517-527.
- SANI, M. İ. (1997). Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SEMERCİ, N. ve ÇELİK, V. (2002). İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 8 (30), 205- 218.
- SEVGİ, M. (2004). *İlköğretim Okulu ve Lise Yöneticilerinin Sorun Çözmeye İlişkin Tutumları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu: T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- SİNANGİL, H., K., SAVRAN, C., ONES, D. ve BALCI, Z. (1996). Yöneticilerde Karar Verme Stratejileri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler, IX Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:15, 293-306.
- SUNGUR, N. (1997). Yaratıcı Düşünce. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- SUNGUR, N. (2001). Yaratıcı Okul Düşünen Sınıflar. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Stevens, M. (1998). Sorun Çözümleme. (Çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.
- şAHİN YÜKSEL, F. (2002). Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerinin İncelenmesi. Eğitim ve Bilim, Cilt 27, Sayı 125, 8-16.

- TAYLAN, S. (1990). Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarılama, Güvenlik ve Geçerlik Çalışmaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Okul liderlerinin web tabanlı yetiştirilmesinde problem temelli öğrenme: Teorik bir model önerisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 21(3), 395-424. doi: 10.14527/kuey.2015.015.
- ÜLGER, Ö. E. (2003). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜSTÜN, A. ve BOZKURT, E. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler. Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi:11 (1), 13-20.
- TUNCA, M. (2004). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekaları ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi
- VARIŞ, F. (1994). Eğitimi Bilimine Giriş. Atlas Kitabevi, Konya
- YERLİ, S. (2009). İlk ve Orta Öğretim Okullarındaki Yöneticilerin duygusal zeka ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Maltepe Üniversitesi
- YIKILMAZ, M. (2001). Eğitim Fakülteleri Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme / Sorun Çözme Yeterliği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- YILDIRIM, N. (2011). Okul Müdürlerinin Görevlerine İlişkin Yaşadıkları Sorunları Çözme Öyküleri Işığında Denge Rollerini. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* Cilt 12, Sayı 4, Aralık 2011, Sayfa 55-79.
- YÜKSEL-ŞAHİN, F. (2002). Bazı Değişkenlerin Yönetici Adaylarının, Okul Psikolojik Danışmanlarından Görev Beklentileri Düzeylerine Etkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 27 (123), 13-21.