



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME  
BECERİLERİ**

**Selda TUR**

**DENİZLİ 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

## **OKUL YÖNETİCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ**

**Selda TUR**

**Danışman**

**Doç. Dr. Funda NAYIR**

## TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetimi Bölümü'nde tezsiz yüksek lisans yapma sürecinde ve proje aşamasında çok değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisini ne zaman arasam değerli vaktini ayırıp sorularımı büyük bir ilgiyle dinleyen, her fırsatta çalışmamla yakından ilgilenen, yol gösteren ve rehber olan güler yüzlü kıymetli danışmanım Doç. Dr. Funda NAYIR Hocam'a teşekkürü bir borç biliyor; şükranlarımı sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni öğretmenlik hayatımda yol gösterecek üstün bilgilerle donatan üniversite hocalarıma da teker teker teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak yüksek lisans eğitimim süresince yanımda olan, sabır ve ilgi gösteren değerli eşim, kızım, arkadaşlarım ve tüm hayatım boyunca yanımda olan, aldığım her kararda beni destekleyen beni cesaretlendiren anne ve babama sonsuz şükranlarımı sunar teşekkür ederim.

İyi ki hayatımdasınız.

Selda TUR

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Selda TUR

## ÖZET

### Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri

TUR, Selda

Yüksek Lisans Projesi

Eğitim Bilimleri ABD. Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Funda NAYIR

Ocak 2022, 78 sayfa

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine ilişkin görüşleri ve bunun kişisel değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma nicel bir çalışmadır ve tarama modelinde yapılmıştır. Araştırma 2021–2022 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerinden “Seçkisiz örnekleme” yöntemiyle seçilen ve ölçek sorularının tamamına cevap veren 264 okul yöneticisinden veriler toplanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; “Kişisel Bilgiler”, “Problem Çözme Envanteri” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine ilişkin görüşlerinin genellikle “iyi” seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak okul yöneticilerinin problem çözüme ve bütün boyutlarda iyi seviyede oldukları ve bu konuda başarılı olduklarını düşündükleri ve profesyonel oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik görüşlerinin görev türü, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, yöneticilikle ilgili eğitim alma ve çalıştığı ilçeye göre farklılık göstermediği ancak, kıdem, öğrenci ve öğretmen sayıları ile problem çözme yeterliğine ilişkin görüşlerinin ise farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Farklılıkların kıdeme göre 21 yıl üstü kıdemliler lehine olduğu ve kıdem arttıkça problem çözme becerisinin de arttığı ve bunda deneyimin olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin öğrenci sayılarına göre kişisel kontrol boyutunun dışındaki problem çözme yeteneğine güven ve yaklaşma kaçınma boyutuyla genel olarak öğrenci sayısı 751’den fazla olanlar lehine farklılık gösterdiği ve öğrenci sayısı fazla olan okullarda çalışan yöneticilerin problem çözme becerilerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okulda çalışan öğretmen sayısına

göre de okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin kişisel kontrol boyutunun dışında problem çözme yeteneğine güven ve yaklaşma kaçınma boyutlarıyla genel olarak öğretmen sayısı 71'den fazla olan okullarda çalışanlar lehine farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme yeterliklerine göre ise kısmen yeterli görenlere göre yeterli görenler lehine farklılık gösterdiği ve yeterli olduğunu düşünen okul yöneticilerinin problem çözmede daha başarılı olduklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Okul, yöneticiler, problem, sorun, çözme

## İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ETİK BEYANNAMESİ .....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM : GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	2
1.1.1. Problem Cümlesi .....	5
1.1.2. Alt Problemler .....	5
1.2. Araştırmanın Amacı .....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Varsayımlar .....	6
1.5. Sınırlılıklar .....	6
1.6. Tanımlar .....	6
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	7
2.1. Problem Çözme Becerisi .....	7
2.2. Problem Çözme Süreci ve Aşamaları .....	9
2.3. Problem Çözme Becerisini Etkileyen Bazı Faktörler .....	15
2.4. Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme İlişkisi .....	16
2.5. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Problemler .....	17
2.6. Eğitim Öğretimde Problem Çözme .....	19
2.7. Eğitim Öğretimde Problem Çözme ve Karar Verme Süreci .....	21
2.8. Yöneticilerde Problem Çözme Yeterliliğın Önemi .....	25
2.3. İlgili Çalışmalar .....	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM .....	28
3.1. Araştırmanın Modeli .....	28
3.2. Evren Örneklem .....	28
3.3. Veri Toplama Aracı .....	30
3.4. Verilerin Toplanması .....	31
3.5. Verilerin Analizi .....	31
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM.....	33
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular .....	33
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	33
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	37
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	47
5.1. Tartışma ve Sonuç .....	47
5.2. Öneriler .....	48
KAYNAKÇA .....	50
EKLER .....	54
ÖZGEÇMİŞ .....	68



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. <i>Bilişsel, Duygusal ve Sosyal açıdan Problem Çözme</i> .....	8
Tablo 3.1. <i>Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri Dağılımları</i> .....	28
Tablo 3.2. <i>Cronbach's Alpha Analiz Sonuçları</i> .....	30
Tablo 3.3. <i>Bu Çalışma Verilerinin Cronbach's Alpha Analiz Sonuçları</i> .....	31
Tablo 3.4. <i>Problem Çözme Envanteri ve Alt Boyutları Verilerinin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Analizi</i> .....	32
Tablo 4.1. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerine İlişkin Algıları</i> .....	33
Tablo 4.2. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri Alt Boyutlarına İlişkin Algıları</i> .....	37
Tablo 4.3. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Görev Türüne Göre Analizi</i> .....	37
Tablo 4.4. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Cinsiyete Göre Analizi</i> .....	38
Tablo 4.5. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yaşlarına Göre Analizi</i> .....	39
Tablo 4.6. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Kıdemlerine Göre Analizi</i> .....	39
Tablo 4.7. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Medeni Duruma Göre Analizi</i> .....	41
Tablo 4.8. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Analizi</i> .....	41
Tablo 4.9. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yöneticilikle İlgili Eğitim Alma Durumlarına Göre Analizi</i> .....	42
Tablo 4.10. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çalıştıkları İlçeye Göre Analizi</i> .....	42
Tablo 4.11. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Okuldaki Öğrenci Sayılarına Göre Analizi</i> .....	43
Tablo 4.12. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Okuldaki Öğretmen Sayılarına Göre Analizi</i> .....	44
Tablo 4.13. <i>Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Problem Çözme Yeterliklerine Göre Analizi</i> .....	45

## BİRİNCİ BÖLÜM--GİRİŞ

Bu çalışmada okul yöneticilerinin problemlere karşı yaklaşımları ve problem çözme becerileri araştırılmıştır. Okulların her türlü sorunuyla uğraşmak durumunda olan ve yetkileri son derece sınırlı olan okul müdür ve müdür yardımcılarının eğitim öğretimin planlama, yürütme, değerlendirme, denetleme, hesap verme, rutin yazışmaların yapılması ve amirlere hesap verme de dahil oldukça zor görevleri bulunmaktadır. Bu görevleri yaparken türlü problemlerle karşılaşmakta ve her birini çözüme kavuşturmaları beklenmektedir (Yazıcı ve Sunay, 2006).

Okullar örgün eğitimlerin yapıldığı mekanların başında gelmektedir. Bu okullar okul müdür ve müdür yardımcı tarafından yönetilmektedirler. Eğitim yönetiminin prototipi niteliğinde olan okul yönetiminde, müdür ve müdür yardımcılarının işlevi son derece kritik ve büyüktür. Okul yöneticisi, kendisine verilen görevler çerçevesinde ve yasaların da vermiş olduğu yetkileri gözeterek yöneticilik görevini yapmanın gayretinde olur. Cumhuriyetten bu yana okul yöneticileri olarak müdür ve müdür yardımcılarının alan ve işlerindeki beceri ve yeterliklerinin eksiksiz olması gerekmektedir. Yine okul yöneticilerinin işlerini yaparken ortaya çıkan sorun ve problemleri tam manasıyla çözmeleri gerekmektedir (Korkut, 2002)

Problem günlük yaşamda ve iş yaşamında her an ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla planlı olmayan ve anlık çıkabilen sorunların çözümü konusunda yeterliklerin tam olması ve hazırlıklı olunmalıdır. Problem çözme bir beceri olarak çatışma yönetimi olarak görülmektedir (Yazıcı ve Sunay, 2006). Yaşamın normal seyrinde olabileceği gibi sıra dışı olarak da ortaya çıkan sorunların çözülmesi hem özel hem iş hayatında önemlidir. Bundan dolayı problem çözme becerisi hem özel hayat hem de iş yaşamında herkesin sahip olması gereken beceridir (Arslan, 2005). Problem çözmeye aynı yolların farklı farklı problemleri çözmeye işe yarayabileceği gibi farklı yöntemlerle de aynı sorunlar çözülebilir. Bundan dolayı problem çözme teknik bir konudur (Erdoğan, 2004). Problem çözmeye yönelik yaklaşımlar etraflarındaki olayları anlamlandırma ve ortaya nükseden sorunu çözmeye yönelik yaklaşımı onu farklı kılmaktadır (Altun, 2002). Herhangi bir destek almadan sadece kendi başına problem çözme girişimi ancak problem çözme yeterliği fazla kişiler için kolaydır (Korkut, 2002). Kişilerin gelişimi, özgüveni, yeteneklerinin farkına vararak kullanması, gereksinimlerini karşılayabilmesi için problem

çözme becerilerinin yüksek olmasıyla mümkün olabilir (Erden ve Akman, 1995). Bu nedenle problem çözme yetisi fazla yöneticilerin özgüven, yeterlik, sabır ve sağduyulu davranma gibi özellikleri de belirgindir.

İçinde yaşanılan zaman ve süreçte yöneticilik gerçekten zordur. Herkesin isteklerini karşılama, kaliteyi yükseltme, akademik başarılarla sosyo-kültürel etkinlikleri eş zamanlı yürütebilme ve bunları yaparken rutin yönetim işlerini de aksatmadan sürdürebilme gibi pek çok görev yöneticilerin omuzlarında büyük yükür. Her şeye rağmen istekli ya da isteksiz biçimde yürütülen yönetim görevini yaparken karşılaşılan sorunları çözebilme becerisi yöneticilerin temel yeterliğindedir. Değişen şartlara rağmen sorunların üstesinden gelebilme başarısını gösteremeye çalışan yöneticilerin değişim gösteren şartlara ve bütün engel ve engellemelere rağmen okulun ve eğitimin kalitesini artırma gayretinde oldukları görülmektedir. Bu süreç oldukça meşakkatli olup, sağlam ve dik duruş gerektirdiği gibi aynı zamanda çevresel ve üst amirlerin de destekleri ile daha kolay aşılabilmektedir (Erdoğan, 2004).

Bu araştırmada okul yöneticilerinin görevlerini ve rutin işlerini yaparken hem iç paydaşlar hem dış paydaşlarla yaşadıkları sorunların çözümünde problem çözme becerilerinin ne düzeyde olduğu ortaya çıkarılmaya gayret edilmiştir. Ayrıca problem çözme becerilerinin nelerden etkilendikleri ve nasıl başa çıkmaya çalıştıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu, problem ve alt problemler, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### **1.1. Problem Durumu**

Problem sözcük olarak ‘Yunanca’ dan gelen askeri bir terimdir (Adair, 2000, akt. (Sungur, 1997). Türk Dil Kurumu (TDK) (1992) problemi ‘‘düşünölüp çözülmeye, konuşulup bir sonuca bağlanmaya değer ya da gerekliliği olan durum’’ şeklinde tanımlamaktadır. Problem terimin literatürde çok farklı anlamlarda kullanıldığı ve farklı anlamlarına ilişkin değişik tanımları vardır. Problem kavramı sosyal bilimlerle eğitim bilimlerinde çok farklı durumları ifade etmektedir. Yaklaşım ve bakış açısına göre farklılık gösteren problem sosyal bilimlerde zor ve belirsiz durum veya durumlar, irdeleme, tartışma, akletme veya zihinsel egzersiz anlamlarını kapsamaktadır ve kişi için sürprizlerle doludur (Kalaycı, 2001).

Problem, kişilerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında kendini gösteren engeller ve çıkmazlar şeklinde kendini göstermektedir. Sorun-problemler zaman olarak kısa ya da uzun süreli olarak olabileceği gibi içerik ve çözüm bakımından kolay-zor veya basit ya da karmaşık olarak da algılanabilir ya da kişilerce değerlendirilebilir (Cüceloğlu, 2003). Problem, “olanla olması gereken arasındaki fark veya insanı rahatsız eden her şey”dir (Demirtaş ve Dönmez, 2008). Sorun ile problem terimleri farklı anlam ve şekillerde ifade edilmektedir. Problem genellikle çözümü tek olan, çözümünün aşamalarının bilinebildiği durumlardır. Sorun ise yeterince açık olmayan ve çözümü çoklu olabilen durumlardır (Demirtaş ve Dönmez, 2008). Bu sebeple iki terimin de benzer ve ayrı yönleri ve içeriklerinin olduğu açıkça görülmektedir.

Problem, kişinin hazır çözümleri olmadığı hallerde çözüm amacıyla farklı fikir, çözüm vb.lerinden seçmesidir (Demirtaş ve Dönmez, 2008). Çözüm gerektiren ve bireyi rahatsız eden her şey problemidir. Bu yönüyle problemin bireyi rahatsız eden her şey olduğu söylenebilir (Karasar, 1994). Morgan (1999) kişinin hedefine ulaşmasını engelleyen çatışma halini problem olarak görmektedir. Engellenme hedefe erişim sağlamada engel teşkil eder ve problemin çözümünde bireyi isteklendirir ve motive edebildiğini ileri sürmektedir.

Bütün bu tanımlar ve yaklaşımlardan problemin en kısa şekilde kişinin karşılaştığı güçlük hali ve çatışmadır (Akman ve Erden, 2007). Problem farklı, daha net ve açık şekilde değerlendirildiğinde kişilerin gereksinimlerini elde etmesini etkilediği (Başaran, 2005), karşısına çıkan güçlükler, olan ile olması gereken arasındaki duruma sebep olan engeller şeklinde izah edilebilir ve genel manada problem olarak tanımlanabilir (Cüceloğlu, 2003). Problem, kaynağı itibarıyla “dış çevreden veya kişinin kendisinden” kaynaklı olabilir (Batıgün Durak, 2000, s.41)

Problem çözme, ortada var olan ve sorun olarak görülen durumu çözme, ortadan kaldırmada seçenekler ortaya koyabilme ve en iyi ve etkili seçeneği tercih etme sürecindeki bilişsel ve davranışsal eylemlerdir (D'Zurilla ve Goldfried, 1971). Problem çözme, amaç veya hedefe erişmede bilgilerin çok iyi kullanıldığı bilişsel süreçlerin izlendiği (Ülgen, 2001), çözüm için izlenen mantıksal yöntemlerin kullanıldığı bilişsel ve davranışsal adımlar (Kalaycı, 2001) şeklinde de tanımlanabilir. Görüldüğü gibi problem çözme kişinin amaçlarına ulaşmayı engellediği ve kişinin amaç-hedeflerine ulaşması için var olan engel ve engellemeleri bertaraf etmesini, çaba ve gayret sarf etmesini gerektirmektedir. Problem çözme; “şartlara uyma, engelleri aşma organizmayı bir iç dengeye kavuşturma” gibi faaliyetler bu sürecin parçasıdır ve bunu oluşturmaktadır.

Ayrıca “problem çözme, zaman, çaba, enerji ve alıştırma” gerektirmekte olup “çok yönlü ve kapsamlı bir süreçtir”. Problem çözme sürecinde sorunun temel nedenlerinin açığa çıkarılması ve doğru tespit edilmesi için derinlemesine araştırma ve incelemeye tabi tutulması da yine problem çözmenin başka özelliğini orta koymaktadır.

Problem çözme ve düşünme süreçleri birbiriyle ilişkilidir (Oğuzkan, 1993). Problemlerin çözümleri sorunun tür ve içeriğine göre farklılaşmaktadır. Bazı problemlerin kolay ve mantıkla çözümü mümkün iken bazılarının üst düzey beceri gerektirmektedir. Dolayısıyla problem içeriğinin sorunun özelliğinin çözümde etkili olduğu söylenebilir. Burada problem çözmeye önemli olan ve hepsinin odak noktası hedef veya hedeflerin önündeki engelin bertaraf edilmesidir (Cüceloğlu, 2003). Eğitimin temel mekanı olarak okulların amacının müfredattaki kazanımların öğrencilere kazandırılmasıdır. Bu amaca yapıları her yönüyle farklı olan insanla ulaşma çabasında olan yöneticilerin işi oldukça giriftir. Ancak ne olursa olsun yöneticilerin başta öğretmen kaynağı olmak üzere bütün paydaşların aynı amaç etrafında koordine edilmesi sorunların kendiliğinden ortadan kalmasında önemlidir. Yöneticinin bunu ön görerek hamle yapması problem çözme becerisinin iyi düzeyde olması ile mümkündür.

Okul yöneticilerinin okulun bakım, onarım, kaynak bulma, tamirat ve tadilat ile eğitim öğretimin baştan sona planlanması, uygulama, ölçme ve değerlendirmesi gibi iş ve işlemlerle iş yükünün oldukça fazla olduğu söylenebilir. Bütün bunları yaparken olur olmaz birçok problemle karşı karşıya kalmakta ve bir gün önce sorun olmayan şeyler bir gün sonra sorun olabilmektedir. Ayrıca müfredatın sürekli değişmesinden seçmeli derslere, sınav ve ders içi etkinliklere katılımdan sosyal faaliyetlere, okul dışı kavga ve sürtüşmelerden veli gruplarındaki yazışmalara kadar her türlü sorun problem olarak okul yöneticilerini bulmaktadır. Bu kadar çetrefilli bir süreci yönetmek için problem çözme becerileri yüksek olan okul yöneticilerinin olması gerekmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin problem çözme becerileri düzeylerine ilişkin algılarının ortaya çıkarılması ve bunun okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre değişip-değişmediğinin tespit edilmesi bakımından araştırılmaya değer görülmüştür.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi “Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir.

### 1.1.2. Alt Problemler

Alt problemler şunlardır;

1. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik görüşleri;
  - a. Görev türü, b. Cinsiyet, c. Yaş, d. Kıdem, e. Medeni durum, f. Eğitim düzeyi, g. Yöneticilikle ilgili eğitim alma durumu, h. Çalıştığı ilçe, 1. Okuldaki öğrenci sayısı, i. Okuldaki öğretmen sayısı, j. Problem çözmeye yeterlilik durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? şeklinde ifade edilmiştir.

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; 2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi okullarda çalışan okul yöneticilerinin problem çözme becerileriyle ilgili seviyeleri ve bu seviyelerinin demografik özelliklerine göre durumunun tespitidir.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Günlük yaşam başta olmak üzere değişimlerin sürekli olduğu günümüzde gerek sosyal yaşam gerekse eğitim ve çalışma hayatında sistemin sağlıklı işlemesi oldukça zordur. Çünkü sürekli değişen bir dünyada sistem kurabilmek zaman alan ve ne kadar sürdürüleceği de belirsiz bir uğraştır. Aynı durum sosyal yaşamda olduğu gibi eğitim öğretim sektöründe de yaşanmaktadır. Eğitim gibi çok Paydaşlı yapılarda problemin olmaması mümkün değildir. Bu sebeple eğitim yöneticilerinin ve okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin çok iyi düzeyde olması gerekmektedir. Eğitim kurumlarının çeşitli kademelerinde görevler üstlenen okul yöneticilerinin zamanlarının önemli bir bölümünü bu problemlerin çözümüne katkı sunmak için çaba sarf ettikleri görülmektedir (Bilen, 1993, s.105). Eğitim örgütlerindeki sorunların bazıları artık kronikleşmiş durumdadır. Bazı sorunların çözümü ise merkezi idarenin tekelindedir. Bazı sorunların çözümü için gerekli adımlar atılmış ancak prosedür gereği zaman içinde çözülebilecek durumdadır. Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri bakımından çok iyi

seviyelerde olmaları ve eksiklikleri olanların eksikliklerini en kısa zamanda tamamlayarak çözüme kavuşturmaları gerekmektedir (Karlı, 2004).

#### **1.4. Varsayımlar**

- Araştırmaya katılan okul yöneticileri ölçüm araçlarını doğru cevaplamışlardır.
- Okul yöneticileri problem çözme ile ilgili bilgileri yeterlidir.
- Ölçme aracı araştırmanın amacını ortaya çıkarmada yeterlidir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- 2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.
- Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

*Okul Yönetimi:* Okul yöneticisinin var olan maddi ve insan kaynağının eğitimin amaçları gerçekleştirmek için kullanmasına okul yönetimi denir.

*Problem:* Çözümü mümkün olmakla birlikte hali hazırda çözülememiş ya da sorunlar, sorulardır (Arseven, 1994).

*Problem çözme:* Herhangi var olan bir problemi çözüme ulaştırmak amacıyla belli mantıksal süreçlerin hiyerarşik olarak bilinçli takibine dayanan bilişsel ve davranışsal süreçtir (Kalaycı, 2001).

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, konuya ilişkin alan yazın taramasında ve bu alanda yürütülmüş ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1.Problem Çözme Becerisi

Problem çözme her şeyden önce belirli bir birikim, bilgi ve beceri gerektirmektedir. Problem genel olduğu gibi yerel ya da kişiselleşmiş veya kronikleşmiş de olabilir. Ayrıca problemin çözümü de kısa süreli olduğu gibi zamana yayılması da gerekebilir. Bundan dolayı problem çözümünün belirli bir sürece de ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Problem çözme becerilerinin edinilmesi yeni karşılaşılan sorunların çözümüne daha etkin ve sistematik şekilde yaklaşabilmeye imkan vermektedir (Lorenzo, 2005, s.34). Problem çözme becerisi, mevcut sorunu çözebilecek yol ve yöntemlerin bilinmesi, kullanılabilmesi ve olumlu sonuçlarının alınabilmesi yeterlidir. Bu noktaya gelebilmesi için kişinin kavramları bilmesi, kuralları bilip uygulayabilmesi ve bunları sentezleyerek etkin kullanabilmesi gerekmektedir (Bilen, 1993). Ancak bu becerileri senkronize biçimde kullanabilmesiyle birey bu yeterliğe ulaşabilir.

Problem çözme becerisi, mevcut bir problemin ortaya çıkması halinde problemi kavrama, anlama, çözümünde etkili olabilecek stratejiyi seçme, bu stratejiyi kullanma ve ortaya çıkan sonuçları yorumlama yeterliliğini geliştirmektir. Bu duruma kısaca muhakeme etme de denir. Bu beceri yerleştiği ve özümsemiğinde insan çevresindeki olaylara yaklaşımının problem çözme stratejisi ile yaklaşır ve bunu bir davranış biçimi haline getirebilir (Altun, 2002, s.88). Problem çözme becerilerine ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır (Güçlü, 2003; Demirtaş ve Dönmez, 2008). Bilişsel, Duygusal ve Sosyal alanlar arasında karmaşık bir performans gerektiren problem çözme becerileri aşağıdaki tablo 2.1’de verilmiştir.



Tablo 2.1. *Bilişsel, Duygusal ve Sosyal açıdan Problem Çözme*

Problemi belirleme	Problemi yapılandırma	Çözümü Yaratma	Çözümleri İyileştirme
Sistem düşüncesi	Bilinenleri tanımlama	Fikirler yaratma	Ölçütleri belirleme
Bir problem belirleme	Bilinmeyenleri tanımlama	Ön bilgileri uygulama	Ölçütleri mevcut problemlere uygulama
Bir problemi tanımlama	Bölgelere ayırma	Muhtemel çözümleri seçme	Çözümlerin sağlanmasını yapma
Önemli konuları belirleme	Enformasyonu düzenleme	Çözümleri bütünleştirme	Çözüm uygulamalarını değerlendirme
Varsayımları belirleme	Proje öğrenme ile uğraşma	Çözümleri yeniden kullanma	Çözümleri diğer problemlere genelleme
Eksik bilgiyi belirleme	Alt-problemleri önceliklendirme	Uygulamayı planlama	Bağımsız değerlendirme yaptırma

(a) *Bilişsel Alanda Problem Çözme*

Kendini geliştirme	Duygusal Yönetim	Kendini değerlendirme	Diğerlerini Değerlendirme
Olumlu bir tutum geliştirme	Duyguları belirleme	Kişisel değerler oluşturma	Ortak değerler oluşturma
Kişisel amaçları belirleme	Duyguları uygun şekilde ifade etme	Ahlak değerlerini oluşturma	Diğerlerine bağlılık
Açık fikirli olmak	Diğerlerinin duyguları ile uğraşmak (başa çıkmak)	Merak hissi uyandırma	Empati kurma
Kalıcılığı sağlama	Stresi yönetmek	Kendine güven	Saygı gösterme
Memnuniyet yaratmak	Geliştirmek	İddialı olmak, kendi hakkını savunmak	Diğerlerine hizmet etme
Merak	Cesaret	Kendine bağlılık	Farklılıkları takdir etme

(b) *Duygusal Alanda Problem Çözme*

İletişim	Etkileşime Davet	Bir takımda olmak	Bir örgütte olmak
Vücut dilini okuma	Diğerlerine ilgi gösterme	Amaç belirlemek	Sorumluluğu üstlenmek
Etkin dinleme	Başka sözcüklerle açıklamak	Oybirliğini sağlamak	İddialı olmak, kendi hakkını savunmak
Cevap verme	Diğerlerine yardım	Planlamak	Belgelemek
Bir mesajı düzenleme	Olumlu sözlü-olmayan ifadeler kullanma	İşbirliği yapmak	Kararları etkilemek
Alguları kontrol etme	Yargılamayan olma	Uzlaşmak	Kararları ve sonuçları iletişime sokmak
Eksik bilgiyi belirleme	Alt-problemleri önceliklendirme	Uygulamayı planlamak	Bağımsız değerlendirme yaptırma

(c) *Sosyal Alanda Problem Çözme*

Kaynak: Morgan, Jim (2010). "Overview of Problem Solving" içinde s.15-18, StudentSuccessWorkshop Handbook, Critical ThinkingInstitute, Pacific Crest, Lisle, Illinois, s.17.

Tablo 2.1’de Problem çözüme bilişsel alan problemi belirleme, problemi yapılandırma, çözümü yaratma ve çözüm iyileştirme başlıkları altında incelenmiştir. Problem çözüme duygusal alan kendini geliştirme, duygusal yönetim, kendini değerlendirme, diğerlerini değerlendirme başlıkları altında incelenmiştir. Sosyal alanda problem çözüme ise iletişimi iletişime davet, bir takımda olma ve bir örgütte olma şeklinde ifade edilmiştir.

## 2.2. Problem Çözme Süreci ve Aşamaları

Herhangi bir problemi çözmek için mantıklı kararlar alarak adım adım bilişsel ve davranışlar süreçlerle çözüme giden yolu takip etme problem çözme davranışıdır (Fidan ve Erden, 1996). Problemin çözümü bir hedefe ulaşırken karşımıza çıkan güçlükleri alt etmek şeklinde de ifade etmek mümkündür. Problem çözme süreci, şartlara uymak ve engelleri aza indirmekle ikilemden kurtulmanın ve içsel huzuru sağlamanın yollarını içine alır (Sungur, 1997). Problem çözme süreci farklı basamaklardan meydana gelir. Bu çözüm basamaklarıyla ilgili alan yazında araştırmacılar farklı tanımlamalar yapmaktadır (Altun, 2002) Bunlar incelendiğinde, problem çözme sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralanabilir.

**Problemin Fark Edilmesi:** Bu sürecin ilk aşaması olup bir şeylerin yolunda gitmediğini ve bir güçlüğü olduğunu sezmektir. Problemleri tesadüf eseri ya da gözlemler sonucunda fark edilmektedir. Bazen de doğal olarak birden bire ortaya çıkarak kişide tedirginlik ve karışıklıkla kendini fark ettirir (Öğülmüş, 2006, s.43).

**Problemin Tanımlanması:** Problemin sinyallerini görünce başkalarının da dikkatini çekerek yapılması gerekenler şunlardır; öncelikle problemin ne olduğunu açıklamak ve kiminle, ne ile ilişkisi olduğunu belirlemek gerekmektedir. Bu aşamadan sonra problemin diğerleriyle ne derecede bir ortaklığı olduğunu ve aciliyet durumunu tespit etmek gerekmektedir. Daha sonrasında bunu, problemin içeriğiyle ilgili bilgi toplama ve en sonunda ulaşılan yeni dokümanlardan faydalanarak problemi yeniden tanımlama aşamasını izlemek gerekir (Öğülmüş, 2006). Bu aşamada esas olan problemin nedenleri değil, problemin ne olduğunun doğru açıklanmasıdır. Çünkü Erdoğan (2004)’a göre problem ile ilgili yapılan tanımlama, problemi çözmek için başvurulacak yolun ne olacağını büyük ölçüde etkilemektedir. Problemin tanımlarken yapılacak küçük bir yanlışlık

problem çözüme süreçlerine yanlış rehber olup doğrudan çözüm sürecine olumsuz etki yapabilir (Giray, 2006).

**Çözüm Arama:** problemi tanımladıktan sonra toplanan bilgiler göz önüne alınır muhtemel çözümler sıralanır ve bunlarla ilgili gerekli bilgi toplanmaya başlanır (Başaran, 2000). Farklı çözüm yolları üretme aşamasında eleştirinin olmadığı ortamlarda çok fazla çözüm önerisi daha rahat bir şekilde ortaya konulabilir. Sonrasında bu önerilerin birleştirilip bütün haline getirildiği beyin fırtınası tekniğinden yararlanılır. Değişik çözüm yolları bulduktan ve problemi göre nedensel etkenlerle ilişkileri açıkladıktan sonra çözüm yollarını birleştirmek ve analiz etmek gerekmektedir (Öğülmüs, 2006). Bu süreç şu şekilde işlemektedir; 1- Probleme sahip olan kişi açısından sorunun nasıl görüldüğü ile ilgili o kişi ve yönetici arasında ortak bir paydada buluşması, 2-Problemin sebebinin bulunması ve bununla ilgili neyin değişmesi gerektiğini araştırılarak saptanması, 3-Problemin çözümü için yapılması gereken değişiklikleri ve pratikleri belirleyerek ölçülebilir amaçların saptanması, 4- İstenilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını gözlemlenmesi.

Problemin etkili ve doğru bir şekilde çözebilecek veya tavsiye edilebilecek tek bir yol yöntem yoktur. Problem çözüme süreci duruma ve zamana göre farklılık gösterebilir. Bu açıdan problem çözen kişinin olaya yaklaşımı ve çözüm sürecinde izlediği süreçler problem çözümünde farklılık gösterebilir. Problem ile ilgili bulunan çözümler sadece o an için değil gelecekte olabilecek benzer çözümlere rehber olma niteliğini taşımaktadır. Verilen bilgiler doğrultusunda çözüm bulmak için kişinin problemi çözmeye çalıştığı bilişsel süreçleri işe koştugu ve iç huzuru sağlamak için olayları başka açıdan değerlendirdiği aşamadır.

**Karar verme ve Uygulama:** Giray (2006) bu aşamayı bulunan çözümlerin problemin çözümü için en uygun olanına karar verip uygulamaya koyma aşaması olarak ifade etmektedir. Yönetici bu aşamada verdiği kararları uygularken bunu astlarına kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu aşamada yönetici astlarının seveceği şekilde kararı güven, görev ya da sadakatle ilişkilendirerek benimsetme yoluna gidebilir. Alınan kararın doğru, kalıcı faydalı yanlarını vurgulayarak astların bu kararı uygulamaları için motive edip kişisel çıkarlarına yönelik olduğuna ikna etmek ve benimsetmek gerekebilir. Kararları verirken astların tartışmalarına olanak sağlayan fakat nihai kararın yine yöneticiye bırakıldığı bir danışma yöntemini uygulamaları gerekmektedir. Bu süreçte yöntemleri

seçerken yöneticilerin kişisel değerleri ve deneyimleri, özellikleri, bilgi birikimleri ve yönetim tarzları çok etkilidir.

**Değerlendirme:** Taymaz (2003) değerlendirmeyi, planlı çalışmalar yapıldığında hedeflere ulaşabilme seviyesiyle ilgili yargıya varabilme süreci olarak ifade etmektedir. Üç aşamada karar değerlendirmesi yapılır. Bunlar karar öncesi; amacın ihtiyacın ve sorunun tanımlanması; karar aşamasında; en uygun çözüm yollarının seçilmesi ve karar sonrası; verilen kararın uygulanması sonucunda hedefe ulaşılması ihtiyacın karşılanması ve sorunun çözüme ulaşması aşamalarıdır.

Başaran (2000) çözümü değerlendirirken üzerinde durulması gereken noktaları şu şekilde ifade etmiştir; problem çözme sürecinde çalışan eğitim iş görenleri de değerlendirmeye katılmalıdır. Yönetici, eğitim iş görenlerinin çözümü değerlendirmesine yardımcı olmalı ve desteklemelidir. Yönetici, çözümde görev alan eğitim iş görenlerinin varmak istedikleri noktaya onlarla işbirliği içinde ulaşmalıdır. Yönetici, iş görenlerin varacakları amaçlara engel olan durumların ortadan kaldırmak için hemen müdahale etmelidir. Çözümü değerlendirirken eğitim iş görenlerin ücretlerinde kesinlikle düşüş ya da artış olmamalıdır. Yönetici, eğitim iş görenlerinin kişiliklerini ve yaptıkları işleri ileriye taşımalarında değerlendirme sonuçlarını kullanmalarına yardımcı olabilmelidir. Problemi çözerken görev yapan iş görenlerin görevin gerektirdiği yeterlilikler ile işgörenlerin yeterlilikleri birbiriyle denk olmalıdır. Çözümü değerlendiren faydalanılan araçlar, ayrıca işgörenlerin gelişmesine ve kendilerini yetiştirmelerine yarar sağlamalıdır.

Bedoyere (1997), diğer problem çözme aşamalarında olmayan ve Dinleme, Araştırma, Amaç saptama, Destekleme (DAAD) Modeli diye adlandırılan farklı bir model önererek problem çözerken bu süreçteki aşamaları şu şekilde 5 maddede açıklamaktadır.

**1. Dinleme:** Yönetici durumu anlamak için sorunu olan kişiyi o kişinin bakış açısından görebilmek adına onu dinler ve bir dinleme problemi başarı ile çözmekte çok önemlidir. Çünkü iyi bir dinlemeyle; probleme sahip olan kişi ile yönetici arasındaki sorunun etkileşim içinde iyi ilişkiler kurarak çözülmesi sağlanmaktadır. Problem varlığının gerçekliği ile problem sahibi olan kişinin duygularının anlaşılabilmesi ve bunlara ihtiyaç duyulan önemin verilmesine yardımcı olur. Probleme sahip olan bireye kendi kafa karışıklığına çözüm bulması için yardımcı olur. Problemlili kişiye daha açık olma

konusunda ve bu sorunu çözmeye ile ilgili gereken duygusal koşullara hazır olabilme konusunda motive eder.

**2. Araştırma:** Problemlili kişi ve yönetici, problemi çözmek için neyin farklılaşması gerektiğini araştırıp problemin gerçek doğasını anlamaya çalışır.

**3. Amaç Saptama:** Yapılacak olan değişikliği gerçekleştirebilir gerçekleştiremeyeceğine olan inanışlarını somut ve ölçülebilir hedefler üzerinde açıklarlar.

**4. Destekleme:** Problemin hedeflenen amacına ulaşabilmesi ve çözülebilmesi için gerekli duygusal desteği problem sahibi kişiye sağlar. İstenen hedefe ulaşıp ulaşılmadığını ve problemin çözülüp çözülmediğini anlayabilmek için çözüm sürecinin nasıl gittiği gözlemlenir.

Dewey ve birçok farklı yazara göre problem çözmeye sürecinin aşamaları şöyledir (akt. Ün Açıköz, 2000). Bunlar problemi fark etme, problemi doğru tanımlama, probleme çözüm olabilecek seçenekleri belirleme, seçenekleri değerlendirirken kullanılabilir bilgileri toplama, elde edilen verileri değerlendirme, genellemelerle varılabilir sonuçlara ulaşma ve çözümü uygulamaya koymak ve çözümün etkililiğine karar verme aşamalarıdır.

Problem çözmeye süreci kişiden kişiye var olan problemden probleme göre değişse bile problem çözerken ortak fark edilen temel özellikler vardır. Ortak noktaları şu şekilde özetlenebilir; problemi anlamak ve onunla uğraşma, problemi açıklamaya çalışarak niteliğini anlamını ve onunla birlikte olan diğer problemleri kavramaya çalışma, problemin içeriği ile ilgili gerekli bilgi ve dokümanları toplama, problemin içeriğine en uygun olacak verileri seçerek düzenleme, toplanan veriler ve probleme yönelik bilgiler göz önüne alınarak farklı çözüm yollarını bulma, çözüm yollarını ve çözüm şekillerini değerlendirerek var olan probleme en uygun olanı aralarından seçme, verilen çözüm yolunu uygulamaya geçirme ve uygulamaya konulan problem çözmeye yöntemini değerlendirme olup bu süreçler çok iyi biçimde yürütülmelidir (Başaran (2000).

Kenç (2004) tarafından, sistematik modellerdeki farklı yaklaşımları da değerlendirmeye alarak bireyler arası ilişkilerde yaşanan problemlere çözüm ararken uygulanabilecek sekiz adımdan oluşan bir sistematik model geliştirilmiştir. Bu sistematik model bireyler arası sorunların birçoğunun çözümünde (anne-çocuk, baba-çocuk, öğretmen öğrenci, yetişkin-yetişkin vb.) uygulanabilir özelliktedir. Fakat yetişkinler

arasındaki sorunların çözülmesinde özellikle kullanıldığında daha gerçekçi çözümlere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Modeldeki sistematik 8 adım şu şekildedir (Kenç, 2004);

*Problemin Kime Ait Olduğunun Tespit Edilmesi:* Problemin kime ait olduğunu doğru saptamak ve başkası adına problemi çözmemek, kişiler arasındaki ortaya çıkan problemin çözüme ulaşması için dikkat edilmesi gereken öncelikli konudur.

*Problemleri Çözme Yönünde Motivasyon:* Bazı konularda kişiler ve problemi görür fark eder ve problemlerin kendilerine ait olduğunu kabul ederler ama yine de farklı nedenler sebebiyle problemi çözmek için harekete geçmezler ve isteksiz davranabilirler. Bu gibi durumlarda o kişiler arasındaki problemi çözmeye çalışma problemin çözümüne kavuşturmasına katkı sağlanması demektir. Bu sebeple problemi çözerken motivasyon çok önemlidir.

*Probleme Taraf Olan Herkesin, Problemi Tanımlamasına Fırsat Vermek ve Herkesin Probleme Bakış Açısını Alma:* Problemin tarafı olmayan üçüncü kişilerin başkaları arasında yaşanan problemin çözümüne katkı sağlarken bazen taraflardan birini dinleyerek problem çözümüne karar verir. Problemin çözümü için farklı çözüm yolları geliştirmeye çalışır ama bu yaklaşımla bulunan çözümler çoğu zaman taraflardan birini memnun ederken diğerini memnun etmeyebilir. Buradaki asıl hata taraflardan ikisini de dinlemeden problemin içeriği hakkında eksik bilgi edinmedir. Çünkü bazı problem anlarında taraflardan biri olayı problem olarak algılamak diğerini aynı olayı problem olarak görmemektedir ve çözülmesi gereken bir sorun olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle de problemi her iki taraftan da ayrı ayrı dinleyerek gerçekçi çözüm yolları bulmak gerekir. Ayrıca mümkün olduğunca probleme kişilerin duygularını da açığa çıkaracak şekilde çözüm üretmek gerekir. Kişilerin duyguları da göz önünde bulundurulur ve çözüm duygusal olarak da kişileri memnun edebilir. Problem çözümünün bu sayfasında problem sürece dahil olan üçüncü kişi arabuluculuk sıfatını almaktadır.

*Problemin Nedenini Tespit Etme:* kişiler arasında ortaya çıkan bir problemi çözerken esas dikkat edilmesi gereken şey problemin çıkış kaynağını doğru saptamaktır eğer problemin çıkış noktası doğru saptanırsa çözümle ilgili bulunan fikirler sonuçsuz kalmaz ve iki tarafı da memnun eden gerçekçi çözümler bulunur.

*Problemin Çözümünde Kullanılabilecek Yollarla İlgili Yaratıcı Düşünme:* Edinilen tecrübeler şunu gösteriyor ki iyi hazırlanmış problemler olarak kabul edilen matematik ve fizik problemlerinin bile birden çok çözüm yolu olduğu çok farklı yöntemlerle çözülebilir diye farklı bir bakış açısı gerektirdiği sonucuna ulaşılır. Her problemi en az 2 farklı açı ile bakmak gerekir bireylerin arasında çıkan problemler açısından baktığımızda farklı bakış açıları bir yetenektir ve yeni yollar seçerken alternatif sağlayacak ve farklı çözüm yollarını daha esansçı ve kalıcı bir şekilde çözmeye başarı sağlayacaktır.

*Problemi Çözmek İçin Bulunan Alternatiflerin Eleştirel Düşünmeyle Elenerek En Etkili Çözüme Ulaşma:* birey eleştirel düşünebiliyorsa kişiler arasında çıkan problemleri çözerken yaratıcı düşünebilir ve bulduğu alternatif çözümleri etkili bir şekilde değerlendirerek çözüme olasılığı daha yüksek çözümler bulabilir. Böylece bulunan yolun problemin çözümünde işe yarama olasılığı da artar.

*Eleştirel Düşünme Yoluyla Elenerek Gelen Çözüm Yolları Arasından En Etkili Olanın Seçilmesi:* problemi çözerken kişiler arasındaki duygular doğru bir dille ifade edilmelidir. Duyguların doğru şekilde ifade edilmesi çok önemlidir fakat karar verirken sadece duyguların ön planda tutulması beraberinde yanılğı getirmektedir. Mantıksal ve sistematik düşünerek karar vermeli eleştiren düşünce ile seçenek dışı bırakılan uygulamaları ortadan kaldırıp etkili karar verme aşamasına geçilmelidir. Yapılan araştırmalar bazı programların özel olarak hazırlandığını ve bu programlara katılarak kazanılabilecek yeteneklerin olduğunu göstermiştir. Bunlar, yaratıcı düşünme, eleştirel düşünebilme, etkili karar verebilme gibi becerilerdir. Şayet kişiler bu yetenekleri özümseyip sahip olabilirlerse diğerleri ile ilişkilerinde karşılaştıkları problemleri çözerken daha başarılı olabilirler.

*Sonuç Yerine Sürece Önem Vererek Süreci Ödüllendirme:* bir problemi çözerken önemli olan sonuç değil o problemin çözüm sürecidir. Çünkü ortaya çıkan bazı problemler samimi gayretlere rağmen çözülemeyebilirler. Böyle bir durumda kişilerin problem çözerken sarf ettiği çabalar değerlendirilmeli ve önemsenmelidir. Çünkü daha sonra tekrar farklı problemlerle karşılaşılabilir ve kişilerin yapıcı hareket etmelerini sağlamak gerekir. Bunu sağlamak için de probleme değil problem çözmeye sürecine odaklanmak

lazım diğer yandan sadece iş sonucu odaklanılırsa problem çözme sürecindeki gelişmeler veya hatalar gözden kaçabilir (Kenç, 2004) .

### 2.3. Problem Çözme Becerisini Etkileyen Bazı Faktörler

İnsanlar karşularına çıkan bazı problemleri kolaylık ve çözebilirken bazı problemleri yetersizliklerinden dolayı çözüme ulaştıramazlar. Ortaya bazı problemleri çözerken bazı olumlu kişilik özellikleri etkili olmaktadır. Problem çözerken özgüvenli olmak, objektif bir bakışla olaylara bakabilmek, yaratıcı çözümler bulabilmek, olaylar karşısında çok fazla endişelenmeden atılgan olabilmek gibi kişilik özelliklerine sahip olmak önemlidir. Problem çözme becerisi psikolojik ruhsal durum açısından önemli bir faktördür. Kişinin bir problemi çözebilme becerisi olaylara karşı tavrın yaşananları algılaması kişinin değer yargıları gibi özellikler önemli derecede etkilemektedir (Güçlü, 2003). Bunların yanında kişinin daha önceki dönemlerde yaşadıkları ve edindikleri tecrübeler bazı problem çözme süreçlerinde kişiye destek olabilirken bazı problem ve güçlükler de oluşturabilir. Karşılaşılabilecek güçlükleri Cüceloğlu (2003) işleve takılma ve zihinsel kurgu şeklinde sıralamıştır. *İşleve takılma*: önceden yaşanan bazı tecrübeler kişiye nesnelere farklı işlevini göstermiştir ve birey nesnelere bu yöndeki işlevlerine takılıp kalabilir ve bu durumda onların daha yaratıcı bir biçimde yeni durumlarda kullanılması gerektiğini düşünmeyebilir. *Zihinsel Kurgu*: kişi daha önce yaşadığı bir sorunu belli bir yöntemle çözer ve bu yöntemi sürekli bağlı kalır. Bu zihinsel kurgu denilen algısal bir bağlılıktır. Bu birey benzer bir problem yaşadığında yeni yöntemleri ve yeni çözüm yollarını uygulamaz, sürekli daha önce kullandığı yöntemleri uygulamaya devam eder. Bunlarla birlikte değerler tavırlar algılama şeklimiz kişinin problem çözme yeteneğini güçlü bir şekilde etkiler. Problem çözen bireyin fikri ve algılayış gücünün kaynağı ise onun şahsi olarak benimsediği ahlaki ve kültürel geleneklerden oluşur. Cüceloğlu (2003)'na göre, bireyin zekâsı problem çözümedeki başarısını etkilemektedir, yani birey zeki olduğu kadar problem çözümedeki başarısı da o derecede olacaktır. Problem çözme yeteneği zekânın bileşenlerindedir. Problem çözme ve özgüven belli bir döngü içindedir özgüveni yüksek seviyede olan çocuklar problemleri tanıyabilir kabul edebilir ve problemlerle uğraşmak için gayret gösterirler ve problem çözmeye daha yatkındır (Sonmaz, 2002). Bireydeki sorumluluk duygusu problem çözme becerisini etki eden bir öğedir. Başkalarına karşı sorumluluk almak kişiyi problem çözme iyi olan ilgisini artırır böylece kişinin problem çözme isteği daha da fazlalaşır (Güçlü, 2003).



Problem çözerken, bireyin kültürel birikimleri de kişinin probleme bakışını daha da netleştirir. Nihayetinde bir takım problemler bazı kültürlerde problem olarak algılanırken başka bir kültürde o problem bir sorun olarak algılanmayabilir (Sonmaz, 2002). Duygusal durumlar da problem çözme becerisini engelleyen faktörlerdendir. Korkular endişeler içine kapanıklık gibi farklı duygular yaratıcılığı bir eylemi başarma ve bir etkinliğe katılma gibi yetenekleri köreltebilir. Bu açıdan bakıldığında bir problemi çözebilmek için yumuşak naif ve rahat ilişkiler gereklidir. Problem çözme süreçleri bireylerin problem çözme becerisini etkileyebilen içsel ve dışsal birden fazla ögeyi de içinde barındırabilir. Bazen bu faktörler bireylerin problemi çözmesini kolaylaştırır ama bazen de bireyin problem çözme becerisini olumsuz etkileyebilir.

#### **2.4. Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme ilişkisi**

Örgütlerde problem olmuş ve kronikleşmiş durumlara rastlanabilir. Her türlü problemi çözüme kavuşturmak örgüt yöneticilerinin esas görevlerindedir. Yöneticinin problem çözme becerisi ile karar verme becerisi yakından ilişkili olup yönetsel süreçlerdendir. Gerçek durumların şartları, istenen durumların şartlarından farklıysa problem süreci ortaya çıkmaktadır. Bazen de ortaya çıkan problemler beklenen durumların aksine yeni fırsatların oluşmasını sağlayabilir. Bu tarz olaylar da yönetici bir taraftan problemi çözerken diğer taraftan da bu fırsatı değerlendirme olanağı elde eder. Bu açıdan bakıldığında belli bir problem çözerken bir yönetici birçok şey ile ilgili karar vermek durumundadır. Her verilen karar peşinden başka yeni kararları ve problemleri çözüme ulaşmayı gerekli kılmaktadır. Bu açıdan değerlendirdiğimiz zaman bir problem çözülürken aynı zamanda karar verme işlemidir ve bir karar verme işlemi de bir problem çözme işlemi olarak görülebilir. Yani yönetsel süreçler birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bir yönetici örgüt ortamında normal şartlarda yaşadığı problemleri çoğu insanlarla ilgilidir. Bu sebeple yöneticiler insan unsurunu doğru şekilde ele almalı ve başarılı çözümler bulmalıdır. Çünkü yöneticiler problemleri etkili ve başarılı bir şekilde çözemezse işlerinde başarısız olurlar (Bedoyere, 1997). Etkili bir çözüm bulabilmek için yöneticinin problemleri çözmesi ile ilgili en uygun yolları saptaması için aşağıda karar verme süreçlerine dikkat etmelidir. Birbirlerinin yerine kullanılan karar verme ve problem çözme süreçleri bilimsel yönetime dayanır (Başaran, 2000). Karasar (2016) bilimsel yöntemin aşamalarını; güçlüğü fark etme, problemin açıklanması, çözüm

yollarının tahmin edilmesi, somut denemelerin belirlenmesi, varsayım ve değerlendirmelerin yapılması ve raporlaştırma şeklinde açıklamaktadır.

Açıkalın (1998), gün içinde karar verme ve problem çözme süreçleri birbirine çok benzer ve hemen hemen aynı basamaklar izlenir görüşünü savunur. “yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır” diyerek karar alma ve sorun çözme arasındaki ilişkiyi özetler. Aydın (2005) ise bu ilişkiyi, “Karar verme, yönetim sürecinin kalbi karar vermedir.” şeklinde açıklar. Yönetim sürecinin asıl niteliği karar verme sürecinde belirlenir. Sürecinin diğer tüm nitelikleri karar verme sürecine bağlıdır ve karar verme ile bütünleşmiştir.” ifadesi ile karar vermenin yönetimdeki önemi özetlenmektedir. Anlaşılacağı üzere yöneticinin problem çözme sürecini başarıyla tamamlaması için verecek olduğu karar ve seçenekler arasında yaptığı tercih çok etkilidir. Yöneticinin verdiği karar ya istenilen çözüme ulaştıracak ya da yönetici için zaman ve enerji kaybına sebep olmaktadır.

## 2.5. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Problemler

Etkili bir yönetim olmadan bir örgütün başarılı olması ve ayakta kalması oldukça zordur. Değişim halinde olan örgütlerde etkili yönetici etkili yönetici olmak günümüzde her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Günümüz yöneticilerinde örgütteki kriz durumu ile başa çıkma, çatışmayı yönetme, düzgün bir vizyona sahip olma, çalışan personeline motivasyon sağlama ve geçerli güvenilir kararlar verme, problem çözme yeteneğine sahip olma gibi özellikleri olan bireyler olmaları beklenmektedir. Bunun sebebi de günümüzde bilişim teknolojisinin çok hızlı değişmesi yasa ve yönetmeliklerin günümüzün şartlarına uyarlanmasının gerekliliği rekabetin hızlı şekilde büyümesi ve örgütteki çalışanların isteklerinin her geçen gün daha da artmasıdır. Tüm bu şartlar yöneticilerden beklentileri değiştirdiği gibi örgüt ortamını da değiştirmektedir. Okul yöneticisinden, okulun var olan kaynaklarını verimli kullanma, okul ve çevre ilişkilerinde tutarlı davranışlar sergileme, öğrencilerin başarısını yükseltme, programlanmış programlar üzerinde karar verebilme gibi davranışlar eklenmektedir (Çelikten, 2001).

Yönetici demek gerektiği şekilde karar veren, problemlere çözüm arayan, problemleri olması gerektiği gibi çözen kişi demektir. Diğer açıdan bakıldığında yöneticilerin örgütteki var oluş sebepleri problemlerin olması ve sebepleri ile ilişkilidir. Yani okul yöneticisinden beklenen kendisi herhangi bir sorun sebebi olmadan ve yeni problemler yaratmadan, ortaya çıkan problemleri çözme görevini yerine getirme ve

problemi çözmeye yardımcı olmasıdır (Açıklan,1998). Başaran (2000)'a göre okul yönetiminde çok sık karşılaşılan problemlerin sebebi ve içeriği şu şekildedir;

Bazı problemlerin sebebi örgütün kendi çevresinden kaynaklanır. Çevre sürekli değişim içindedir ve bu okul ve çevre arasında birtakım yenilenmeyi mecbur bırakan çevre ile ilişki içinde olan yeni düzenlemeler de beraberinde farklı sorunlar yaratabilir. Birtakım problemler okulun ya da eğitim örgütünün kuruluş aşamasındaki bozukluklardan kaynaklanabilir. Örgüt hatasız çalışabilir fakat zamanla eski ve işleyişinde sorunlar çıkabilir. Yapısal ve yönetsel hataları ortaya çıkarttığı eğitim sorunları her okulun en önemli problemleri arasındadır. Bazı problemler de okullarda iş görenler arasındaki çatışmalar sonucu yaşanabilen en önemli problemlerdendir. Ara sıra eğitim sürecini engelleme ile ilgili birtakım problemler de oluşabilir. Örneğin okula temizlik ile ilgili bir önlem alınması gerekirken yeterli önlem alınmadıysa okul içinde salgın bir hastalık oluşma durumunda eğitimde aksamaların oluşabilir. Problemlerden bazıları da okulun amaçlarını engelleme ile ilgili olabilir. Okullar öğrencileri yetiştirmek için vardır ve öğrencilerin niceliği ve niteliği ve okuldan mezun olmalarını engelleyebilecek durumlar ciddi problemlerdir ve kesinlikle çözüme ulaşmalıdır.

Semerci ve Çelik (2002) çalışmasında ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmada yöneticiler okullarda öğrencilerin disiplinsizlikleri ve başarısızlıkları, öğrencilerin okulla ilgili uyumsuzlukları, okulun idari problemleri, okulun bulunduğu çevre ile ilgili problemleri, ilgisiz öğrencilerin ailelerinin problemleri ile uğraştıklarını ifade etmektedir. Çalışmada ayrıca okul yöneticileri okulla ilgili maddi problemler, öğretmenlerin şahsi problemleri, öğretmenlerin iletişim konusundaki iş problemleri, hazırlanan ders programlarıyla ilgili problemler, müfredattaki yetersizlik ve ders kitaplarının yetersizliği, bina veya sınıfların yetersiz oluşu ve materyal eksikliği gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

Çelikten (2001) çalışmasında yöneticilerin karşılaştıkları problemler; sınıf mevcutlarının kalabalık olması, fiziki olanakların yeterli olmayışı, ilgisiz veliler, öğrencilerin gelecekle ilgili bir kaygılarının ya da hedeflerinin olmaması şeklinde dile getirmektedir. Bunun yanında eğitimin öneminin yeterince anlaşılabilmesi, öğretmenlerin yeterli düzeyde pedagojik formasyonlarının olmayışı, okul veli arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olmayışı, eğitim öğretimdeki mevzuat ile ilgili değişikliklerin yapılması, görev ve yetki alanlarındaki tanımların belirsiz oluşu ve aynı zamanda her şeyi devletten bekleme alışkanlıklarının olması” şeklinde saptamıştır.

Tüm okulların buna benzer birçok problemle karşılaşması mümkündür. Okuldan beklenen ise beklenen hizmetin karşılanması ve belirtilen sorunları daha aza indirilerek eğitim öğretim sürecinin gerçekleştirmesidir. Burada en önemli görev üst düzey okul yöneticilerine düşmektedir.

## 2.6. Eğitim Yönetimlerinde Problem Çözme

Çözüm yaklaşımları ve problemler sürekli dinamik halinde oldukları için devamlı değişmektedirler. Bu tip değişimler daha çok düşünebilen sürekli üretebilen ve meraklı bireylerin yetişmesini gerekli kılmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda eğitim sisteminde sürekli bir düşünme süreci olarak problem çözmeye yoğunlaştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Okullar toplumların eğitim ihtiyacını karşılayan kurumlar olarak işlerin süreçlerinde birtakım problemde karşılaşılması oldukça normaldir bu problemler çözüme kavuşmadan okulların amaçları doğru ve etkili şekilde geliştirmeleri oldukça zordur. Örgütlerdeki yöneticileri her geçen gün karşılaştığı problem sayısı artmakta karmaşık bir hale gelmektedir. Bu sebepten problem çözme becerisi çağdaş bir yönetim anlayışındaki başlıca konulardandır. Problem çözme süreci iyi bir yönetim işidir ve bir yöneticinin değeri Bu problem çözme işini ne kadar iyi yaptığı ile derecelendirilir. Eğitimden yöneticilerin karşılarına çıkan problemleri çözerken bazı özel sıfatlara ve bazı özellikleri sahip olmaları gerekir. Bu anlamda çağımız yöneticilerinin iletişim becerilerinin etkili olması, çalışkan, akıllı ve zeki olmaları, sosyal kişiliğe sahip olmaları önemlidir. Bununla birlikte fiziksel görüşlerinin düzgün ve kendilerine güvenli sorumluluk sahibi olan insan ilişkilerini başarılı yönetebilen kişiler olmasının önemi çok büyüktür. Tüm bunların yanında bir de okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemleri doğru tespit etmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin çözüm odaklı, kriz yönetebilir, soğukkanlı hareket edebilir ve doğru kararlar verebilir olmaları gerekmektedir. Sorunlarla karşı karşıya gelen yöneticilerden beklenen probleme çözüm bulmadan önce problemin gerçekten farkına varma ve onu doğru tanımlamasıdır (Çelikten, 2001). Okul yöneticilerinin problem çözme sürecinde genellikle izledikleri süreçler belli formlardadır. Bunlar, problem yaşandığında, problem çözme süreçlerini daha düzenli işleyebilir, yaşanan problemle ilgili yeterli bilgiye sahip olur ve gerekli bilgileri düzenleyerek uygun şekilde kullanır ve uygular. Problemlerin özüne inerek aslını araştırır ve ana kriterleri göz önüne alır. Çözüme yönelik eylemi planlama ve problemi çözerken karmaşık ve detaycı amaçlara sahip olarak bunu tanımlayabilirler. Bunlara ilaveten başlangıçta stratejiyi planlamaya

daha çok zaman harcarlar; problemlerin çözerken daha esnek planlamalar yaparak farklı çözüm yaklaşımları kullanırlar. Etkin problem çözmeye daha pratiktirler ve görevle ilgili ve sosyal-toplumsal problemlerle ilgili konuları çözerken daha duyarlıdırlar (Çelikten, 2001).

Okul müdürleri deneyimli ise problem çözmeye sürecini çok daha iyi yönetip amaca ulaşmada daha başarılı olabilmektedir. Okul yöneticileri, problemlere doğrudan etki eden ve objektif kararlar verebilirlerse başarılı olabilirler. Yöneticilerin karşılarına çıkan seçenekler arasından seçim yapması, her anlamda olası doğru çözümü bulabilmesi için problem çözmeye becerisinin iyi olması gerekmektedir. Eğitimin söz konusu olduğu örgütler için önemli olan ve devamlılık gösteren problem çözebilmeye becerilerinin yöneticilerde belirlenmesi ve yöneticilere bu konuyla ilgili sahip olmaları gereken becerilerin kazandırılmasıdır (Güçlü, 2003). Her insanda belli bir kapasitede problem çözmeye becerisi vardır. Her birey günlük hayatta karşılaştığı problemlere farklı çözüm yolları arar. Kendilerince işaret ve fikirleri yaşadıkları bir olaydan bir başka olaya aktarırlar. Fakat problem çözmeye konusunda yeterli eğitimi görmemişse karşılaştığı sorunlara sistemli ve etkili bir çaba ile yaklaşabilmesi oldukça zordur. Problem çözmeye ilgili gerekli donanıma ve eğitime sahip olan kişi sadece bu konudaki yeterliliğini arttırmakla kalmaz diğerlerinin de fikir üretiminden yararlanarak sinerjik bir etki yaratılabilir. Araştırmalar problem çözmeye yeteneğinin gelişimini büyük oranda bu konuyla ilgili alınan eğitimlere bağlamaktadır. Eğer problem çözmeye süreçlerini iyi yönetebilir ve bununla ilgili bilinmesi gereken uygun metotları öğrenebilir ve kullanabilir. Sağlanacak maksimum çözümler ile sadece o anki problemleri değil sonrasında da karşılaşılabilecek benzer problemlerinde çözümünde fayda sağlayabilir. Problem çözmeye uygulaması etkin olan ve farklı aşamalardan oluşan bir süreci kapsar. Bu bağlamda bu aşamalarda karşılaşılabilecek bazı engellerin neler olabileceğini önceden sezinlemek uygulanacak yöntemlerin maliyetini düşürerek daha büyük bir etkiye yarayacaktır. Okulların etkinliklerini arttırmaya çalışmaları okul yöneticilerinin problemleri çözmeye yeteneklerini geliştirilmesi üzerine odak noktası oluşmuştur. Çevresel ve çağımızın yapısında gözlenen hızlı ve farklı gelişmeler değişimler okul yöneticilerinin problem çözmeye ve çabuk karar verme konularında çok yönlü gelişmelerini mecbur bırakmıştır. Örgütlerin sürekli olarak bir dengesizlik içinde olması kaos ve karmaşanın daha yoğun yaşanması problem çözmeye yeterliliğinin önemini bir kez daha vurgulamaktadır (Semerci ve Çelik, 2002). Okul idarecileri problemleri çözerken etkin kararları isabetli ve eğitim çalışmalarının emeklerine ve motive olmalarına büyük destek

sağlayacaktır (Giray, 2006). Sonuçta koşullar değişmekte ve karşılaşılan problemler becerilerinin gelişmesini mecbur kılmakta okul müdürleri de okuldaki problemlerin daha çabuk farkına varmalı problemleri doğru tanımlamalı ve problemleri çözme konusunda etkili olmaları gerektiği söylenebilir.

## 2.7. Eğitim Yönetiminde Problem Çözme ve Karar Verme Süreci

Problem çözme becerisi okul idarecileri tarafından değerlendirildiği zaman bir okulda müdür, öğretmen, veli, öğrenci ve çevre halkı iş birliği içinde çalışmalıdır. Okuldaki bahçe, bina, eşya, ders malzemeleri iyi kullanılırsa okulun çalışmalarındaki verimli oranı artar. Bunların hepsinin problemsiz ve düzenli bir şekilde yönetilebilmesi için kişinin problemleri nasıl çözmesi gerektiğini bilmesi önemlidir. İyi yönetilen okullarda eğitim başarısı artar hedeflenen amaçlar gerçekleştirilir Bu açıdan okul idarecileri Yukarıda saydığımız bu farklı değişkenleri iç içe ama doğru sırada ele alacak problem çözme becerisine sahip olmalıdır (Akça ve Yaman, 2009). Okul idarecileri ile ilgili yapılan bir araştırmada kişinin henüz yönetici olmadan bile okul yöneticilerinin yenilikçi bir yaklaşımla problemleri çözemediklerini fark edip, yöneticilerden ve yöneticilik rollerinden problem çözme becerileri ile ilgili yüksek beklentilere sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Akça ve Yaman, 2009).

Üstün ve Bozkurt'un (2003) araştırmasında okul yöneticilerinin problem çözme becerileri hususunda yeterli olduklarını ancak beklentileri karşılamadığı ve yöneticilik eğitiminde problem çözme becerileri konusunda eksiklik olduğunu işaret etmektedir. Okul idarecilerinin sorumlulukları ve görev alanları çok geniştir ve bu sebeple etkili problem çözme becerileri sahip olmak zorundadırlar (Akça ve Yaman, 2009). Problem çözümede planlama yönetim sürecinin en temel işlevidir. Planlama; örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılacak faaliyetlerin belirlendiği işleme sürecidir (Genç, 2005). Ortaya çıkan problemde ulaşılmak istenen hedefe hangi yöntemle ulaşılabileceğinin belirlenmesi buna en iyi şekilde nasıl ulaşılabileceğine karar verilmesi sürecinde yöneticinin çabalarına bağlıdır. Örgütün amacına ulaşmasını kolaylaştıran iyi yapılmış bir planlama okul idarecisinin karşısına çıkan sorunları doğru anlayabilmesi ve oluşabilecek sorunları önceden görüp doğru önlemler almasına imkan verir. Bu durum etkili bir problem çözme becerisine sahip olmayı mecbur kılar. Yönetimin esas fonksiyonu problem çözümedir. Problemlerin çözümünde yaklaşımlar farklılık göstermektedir. Bu sebeple farklı düşünebilen, çeşitlilik üretebilen meraklı bireylerin yetiştirilmesi önemlidir. Bu konuda

ihtiyacın olması eğitim sistemimizde problem çözmeye ağırlık verilmesi gerektiğini göstermektedir. Okul toplumun eğitim ihtiyacını karşılama sürecinde problemler yaşanması çok doğal bir olgudur. Problemler çözülmediğinde okulun başarması gereken amaçlarını gerçekleştirmesi oldukça güçtür. Yöneticiler örgütlerde her geçen gün farklı ve karmaşık problemlerle karşı karşıya kalır. Bu problemleri çözme konusunda yöneticilerin başarılı olmaları gerekmektedir. Karşılaşılan problemleri çözmek yöneticilerin devamlı işlerinin bir parçasıdır. Yöneticilerin değerleri bu işleri ne derecede kolay çözdükleri ve ne kadar çabuk çözmeye ulaşabildikleri ile ölçülür. Çünkü problemler iş yaşamının ayrılmaz bir ögesidir. Problemler ve bu nokta da olmasaydı zaten yöneticilere de gerek kalmazdı. Yöneticiler insanlarla ilgili bir iş olmakla birlikte işin insan boyutu göz önüne alındığında problem çözümünde başarılı olacak çözümü bulmak zorundadır (Güçlü, 2003).

Birçok yönetici bir problemle karşılaştığı zaman problemin getireceği yükün altında kalmamak için ya da problemi çözemeyeceğinden problem ortaya çıkarıp çözmez. Çünkü problemin yönetimin kötü taraflarını göstereceğinden korkar ve onu gizleyip görmezden gelebilir. Eğitim yöneticilerinin özellikle problem çözmeye uzmanlıkları olmalıdır. Eğitim yöneticilerinin görevleri ve etkinliklerini içeren konularda problem çözme süreçlerini kapsayan yeterliklere sahip olmalıdır. Deneyime sahip okul müdürleri ile deneyimsiz okul müdürlerinin problem çözme becerilerinin farklı olduğu söylenebilir. Deneyimli okul müdürlerinin problem çözme sürecinde süreçlerini gayet güzel düzenleyebildikleri, problemlerin içeriği ile ilgili çok fazla bilgiye sahip olup bu bilgileri daha iyi düzenleyebilirler. Yine tecrübeli yöneticilerin uygulamada başarılı oldukları, problemleri çözerken problemin içeriğini anlamaya çalışarak ana ilkeleri göz önünde tuttıkları, faaliyet planları ile ve problem çözme ile ilgili çok karmaşık ve ayrıntılı amaçlara hakim oldukları söylenebilir. Yine bu yöneticilerin stratejik planlara başlangıçta çok fazla zaman ayırıp problemlerin çözümünde daha esnek planlamalar yaptıkları, farklı çözüm yolları kullanırlar, etkili problem çözme konusunda otomatikleştikleri, görevleri ile ilgili ve toplumsal konularda sorunların çözümleriyle ilgili gayet duyarlı davrandıkları görülmektedir (Genç, 2005).

Okul merkezli yönetim, eğitimi geliştirmek için okul düzeyinde yetki ve sorumlulukların arttırılmasına dayanan bir sistemdir (Erdoğan, 2004). Okul yönetimlerinde müdürlerin yalnızca sorumlulukları artmaz aynı zamanda önem dereceleri de artar. Okul müdürleri okulların programları ile ilgili bölgesel karar vermede birden fazla yetki ve sorumluluk alanına sahiptir. Okul müdürlerinin okulun genel ihtiyacına

göre hedefler belirlemesi işlenecek müfredatı seçmesi ve geliştirmesi, eğitim öğretim yöntemlerinin belirlenmesi, öğrenci velilerinin bilinçlendirilmesi ve çevre okullarla uyumlu ve işbirliği içinde çalışabilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte okul fonlarını hedeflere ve ihtiyaçlara göre paylaştırabilmesi okulun ihtiyacı olan personel sayısını ve personel pozisyonunu bilmesi ve buna göre personel temin edebilmesi gerekmektedir. Yönetim süreçlerini okul müdürleri çok iyi tahlil etmelidir (Güçlü, 2000). Okullar günümüz toplumunda en önemli örgütlerin başındadır. Her örgütte olduğu gibi kurumların belli bir düzen içinde olmasını yönetim sağlar. Yönetme; örgütteki sahip olunan imkanları maddeleri ve insan kaynaklarını kullanarak örgütün hedeflerini gerçekleştirebilme sanatıdır. Okul karmaşık karmaşık bir örgüttür ve yönetimi oldukça zordur. Okul yönetiminin asli görevi örgütü hedeflerine uygun olarak idare etmek örgütteki madde ve insan kaynaklarını olabilecek en verimli şekilde kullanmaktır. Bu açıdan düşünüldüğünde yönetim sürecine, problem çözme süreci olarak da bakılabilir. Örgütsel hayattan varlığını hissettiren bir problemin çözümü aslında karar verme sürecini de beraberinde getirir. Aslında karar verme süreci sadece sonucu yorumlanabilen seçenekler arasından uygun görülen seçeneği seçmek değil problemin çözümü ile ilgili belli bir planlamayı yapıp bunu uygulayan uygulamaya koymak ve çözümün başarısını değerlendirerek aşamalarında içeren yönetim süreçlerinin hepsini kapsayan çok yönlü bir durumdur (Bursalıoğlu, 1991). Burada asıl üzerinde durulan olay hangi örgüt olursa olsun karar vermek yönetimin kalbi gibidir. Yönetim süreçlerin tümünün oluşum ve işleyişlerinde karar süreci esastır. Yapılacak çalışmaların başında karar verme ve planlama gelmektedir. Nihayetinde yapılacak eylemi biçimlendirilecek olan yargıda aslında bir karardır (Açıkalm, 1995). Okuldaki yöneticilerin yöneticilik işlevlerini incelerken aslında planlamaları organizasyonları işi yürütme ve koordine etme işleri ve denetleme eylemleri doğrudan etkileyen iki farklı değişkeninde hesaba katılması gerekir. Bunlar karar verme ve kişilik özellikleridir. Yapılan çalışmalara bakıldığında kişilik özellikleri yöneticilerin stratejik kararlarını tamamen etkilemektedir (Sinangil, Savran, Ones ve Balcı,1996).

Okuldaki amaçların gerçekleştirilmesi gerçek yapısının yansıtılması ve okulun doğal havasının korunması gibi okulla ilgili işler okul müdürünün liderliğinde olmalıdır. Aslında, müdür formal yetkilerden güç alan bir üst yetkilidir. Ama okul içindeki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve özümserirse ancak o zaman liderlik vasfı kazanabilir. Liderin, parçası olduğu grubun başarısı ve devamlılığını sağlamak gibi bir görevi de vardır. Tüm bunları gerçekleştirebilmesi için, gruptaki üyelerle iyi bir etkileşim kurması



onların değerlerini koruması ve ortaya çıkan problemleri çözüm bulması gerekir. Öğretmenler ile okul müdürünün liderlik ile ilgili beklentileri uyuşursa eğer kişilerin işe karşı olan tavırları da o kadar olumlu olur. Bu açıdan bakıldığında okul müdürlerinin liderlik görevlerinin meslektaşları ile getirdiği çatışmanın etkisinden çıkıp geleneksel liderlikten ayrılıp uzlaşa ve uzlaştırıcı bir liderlik anlayışına dönüştürülmesi gerekir. Ortaya çıkan problemleri sık sık üst amire götürmek memurun yeterliliğini sorgulattığından, öğretmenler genellikle problemlerini müdürlerine taşımak istemezler. Ama bu problemlerin birikmesine yol açar ve biriken problemler yöneticinin faydasına olmaz. Bu nedenle müdür bu sorunu ortadan kaldıracak bir liderlik anlayışı ortaya koymalıdır (Bursalıoğlu,1994). Okul müdürünün bu güncel iş tanımlarında; personel hizmetleri, öğretim hizmetleri, öğrenci hizmetleri, okulun diğer işlerini eksiksiz yapma görevleri yer almaktadır (Taymaz, 2003).

Eğitimde karar bir karar sürecini etkileyen farklı içsel ve dışsal nedenler arasında en dinamik olan benmerkezciliktir. Klasik eğitim örgütlerinin bir özelliği olan aşırı merkezilik, karar alırken, yetkilerin ve görevlerin rasyonel şekilde yayılmasına engel olur. Aslında bu yetkinlik ve görev alakalı olduğu noktalarda bulunmalıdır. Örgütün yapısı da böyle olmalıdır; çünkü kararların birikmesi ve gecikmesi, yetki ve görevlerinin dağılımı ile ters orantılıdır. Merkez eğitim örgütü, karar yetkilerini fazla topladığında, okul yöneticilerinin karar verme yetkileri de yorumlama faaliyetlerinden öteye geçebilir. Aslında okul yöneticisinin yönetici olarak beklenen etkisi çevreye vereceği imajın bir ürünüdür. Kendi halinde kararlar verme ve bunları yürütme yetkisi yoksa sadece yorumlama ve bunları uygulamayla bu derece güçlü bir imaj yaratamaz. Eğitim girişimi etkileyen dağınık ve akıcı güçler vardır ve birçok kez okul yöneticisinin ani ve net kararlar vermesi gerekebilir. Eğer yönetici yetkisiz ise haklı olarak böyle bir çabayı göze alamaz (Bursalıoğlu,1994). Karar verirken şu ana kadar açıklanan kavram ilke ve tanımlar eğitim yönetimi içinde çok değişken değildir. Bir eğitim yöneticisinin karar verirken göz önünde bulundurması gereken birtakım ilkeler vardır (Bursalıoğlu, 1994).

Bir eğitim yöneticisinin karar verme sürecinde grubun dinamiğini anlayabilmesi ama bunu kullanmaya çalışmaması, motive eden uzlaşmacı ve koordine edebilen bir faaliyet göstermesi, karar verme aşamasında astlarına ve o kararın etkileyici kişileri sürece katılma imkanı tanınması ve demokratik bir ortam yaratması gerekmektedir. Bunun yanında grup çalışmalarında asıl hedeften şaşmamalı amacı yitirmemeli, kooperatifçiliğin yöntemlerin anlayıp, önemini kavramalı, grup kararlarının keskin sınırlarını belirlemelidir. Ayrıca alınan kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışılmalı, grup başarısı

ve devamlılığını hedeflemeli, yapısal olarak örgütü iyi kurmalı, grubun değer ve davranışlarına dikkat etmeli ve kişileri takdir ederken kamu ve toplumsal yararı göz önünde tutmalıdır.

## 2.8. Yöneticilerde Problem Çözme Yeterliliğinin Önemi

Problem olgularının ve çözüm yaklaşım durumlarının dinamik bir yapı arz etmesinden kaynaklı olarak sürekli değişimlere neden olduğu bilinmektedir. Bu değişimler düşünme eylemini gerçekleştirebilen, üretim yapabilen merak sahibi kişilerin yetiştirilmesine dair gereksinimler meydana getirmektedir. Bu gereksinim ise eğitim sistemleri içerisinde problem çözebilmeye ağırlık verilmesini zorunlu kılmaktadır. Eğitim örgütlerinin en temel amacı, toplumsal yapıya yarar sağlayacak mahiyet barındıran ve yeterli düzeylerde bilgi ile donatılmış bireyler sunmaktır. Bu bakımdan örgütsel yapılarda görev yapacak çalışanların bu donanımlarla yetiştirilmiş olmaları gerekmektedir. Örgütsel yapılar içinde tüm çalışanlar bireysel ya da grup temelindeki problemlere yapıcı bir tutum ile yaklaşmalı ve sorun çözme süreçlerinde aktif davranmalıdır. Sorun çözüme karşı karşıya kalınan engellerin en başında problemleri görmezden gelmek, yeteri kadar önemsememe ve kişisel yetersizlikler gelmektedirler. Buna karşılık sorunlar organizasyon yapısında belli başlı değişimler meydana getirmeye başladığında bu problemler için çözüm üretmede geç kalınmış olabilir. Yöneticiler organizasyon yapısı içerisinde meydana gelebilecek bu değişimlere mâni olabilmek ve organizasyonu hedeflerine erişirebilmek adına problemleri mutlak suret ile görmeli ve etkili çözüm yollarını uygulamaya koymalıdır. Sorun çözme etkinlikleri organizasyon yapılarının gelecekteki pozisyonlarını ve varlıklarını sürdürebilmeleri için önemlidir (Kurt, 2009).

Başarılı örgütsel yapıların arka planında başarılı yöneticilerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Çok iyi yapılandırılmış yönetim politikası olmadan örgütsel yapının başarılı olması, hatta yaşamını sürdürebilmesi son derece zordur. Sürekli olarak değişime uğramış bir örgütsel yapıda etkili yöneticilik yapma gittikçe daha büyük bir zorluğa dönüşecektir. Bu manada günümüzdeki yönetici bireylerin örgütsel yapı içerisindeki kriz vakaları ile baş etmesi, çatışma durumlarını yönetebilmesi gerekmektedir. Yine vizyon sahibi bir yapı sergilemesi, personellerin yapacakları faaliyetlere ilişkin motivasyon düzeylerini yükseltmesi, programlanmamış olan hususlar üzerine geçerli ve de güvenilirlik seviyesi yüksek kararlar alabilmesi ve bunlarla birlikte problem çözme melekelerine sahip kişiler olmaları arzu edilmektedir. Bütün bunlar örgütsel yapı

ortamında değişimler meydana getirdiği gibi yöneticilerden beklenen becerileri yükseltmektedir. Okul yöneticisi pozisyonunda görev alan bireylerden beklenmekte olan davranışların en başında, okula ait kaynakları mümkün olabilecek en yüksek randıman ile kullanabilme, okul ile okul çevresi arasında gerçekleşecek olan ilişkilerde tutarlı tavırlar gösterme, öğrencilerin başarısı derecelerini yükseltme ve bunlar ile birlikte programlanmış hususlar üzerine karar alma gibi tutumlar ve de davranışlar gelmektedir (Çelikten, 2001). Bunların yanında okul yöneticilerinden beklenmekte olan, kendilerini bizzat sorunlara kaynak olmamaları ve yeni sorunlara sebebiyet vermemeleridir. Yine problem çözebilme işlevini yerine getirmeleri ve problemlerin çözümüne dair yol gösterici bir tutum benimsemeleri gerekmektedir (Açıkalm, 1995). Okul yöneticileri, hedefe ulaşmayı engelleyen problemler üzerine sunmuş oldukları çözümler ve isabet oranı yüksek kararlar, eğitim çalışmalarının büyük bir gayret ile yürütülmesi noktasında son derece etkili olmak ile beraber çalışan kişilerin motivasyon derecelerinin yukarı taşınabilmesi noktasında da tahmin edilenden çok daha büyük yardımda bulunmaktadır (Giray, 2006).

## 2.9. İlgili Araştırmalar

Ada, Dilekmen, Alver ve Seçer (2010) “İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmalarında kişisel değişkenlere göre okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin farklılık göstermediği ve değişkenlerin hiçbirinin okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini yordamadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Akar, (2016) “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yordayıcısı Olarak Bilgi Yönetimi Yeterliği” adlı araştırması sonucunda okul yöneticilerinin “bilgiyi elde etme, paylaşma, kullanma ve depolama” alt boyutlarında kendilerini bilgi yönetiminde üst düzeyde yeterli gördükleri; problem çözme becerilerine sahip olmada ise çoğunlukla seviyesinde yeterli görmüşlerdir. Yine bilgi yönetimi yeterliğiyle problem çözme becerisi arasında anlamlı ve bilgi yönetimi yeterliğinin problem çözme becerisini %12 oranında yordadığı tespit edilmiştir.

Kösterelioğlu (2007) “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin “problem çözme becerileri aceleci yaklaşımda orta düzeyde, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım,

değerlendirici yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutlarında yüksek düzeyde” olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Durmuşçelebi (2008) “Tezsiz Yüksek Lisans Öğrenimi Gören Öğretmen Adaylarının Program Hakkındaki Görüşleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında Selçuk Üniversitesi’nde öğrenim gören öğrencilerin Erciyes Üniversitesi öğrencilerine göre kendilerine daha fazla güvendikleri ancak aralarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmediği ve öğretmen adaylarının problem çözme konusunda kendilerine güvendikleri ve bunu öğrencilerine kazandırabileceklerine inandıkları tespit edilmiştir.

Akpınar (2014) “Spor Federasyonlarında Çalışanların, Sosyal Beceri, İş Doyumu ve Problem Çözme Yeterlilikleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında öğretmen adaylarının problem çözme becerilerinin cinsiyet, mezun olduğu orta öğretim programı, baba eğitim durumu, ailelerinin aylık gelir durumu ve ailelerinin yaşadığı yer değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca problem çözme becerilerinin yaş, öğrenim gördüğü program, anne eğitim durumu, annelerinin mesleği, babalarının mesleği ve öğrenim görürken kaldıkları yer değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bozkulak (2010), “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki” araştırmasının sonuçlarında, okul yöneticilerinin problem çözebilmeleri ve kaygı seviyeleri bakımından okulun eğitim amaç ve hedeflerine yönelik iyi yetiştirilmiş olmaları ve değerli eğitim yöneticileri oldukları belirttiği görülmüştür.

Esen (2012)’in “Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” araştırma bulgularında, kaçınan yaklaşım ile yönetim süreci kaygısı alt boyutu arasında ‘yüksek’ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki belirtilmiştir. Ayrıca iş yükü kaygısı ve yönetici kaygısı toplam puanlar arasında da benzer şekilde ‘yüksek’ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ancak problem çözme toplam puanı ile yönetim süreci kaygısı alt boyutu puanı arasında ise negatif yönde ‘düşük’ düzeyinde anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin problem çözme becerileri araştırılmıştır. Çalışmanın evren ve örnekleme farklı olduğu gibi Denizli ili metropol ilçelerinde bu alanda yapılan çalışmaya rastlanılmamış olması da alan yazına katkı sağlayacağını göstermiştir. Çalışmada yöneticilerin kendi kendilerini problem çözme becerisini öz değerlendirmesi de çalışmalardan farkını göstermektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler incelenmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma nicel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Ortada var olan bir durumu tespit etmeye yönelik olduğu için “betimsel tarama modelinde bir çalışma” yapılmıştır. Tarama modelleri, “geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir durumu (olay, kişi, nesne) kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar, 2016).

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Denizli ili metropol ilçelerinde çalışan 886 okul müdürü ve müdür yardımcısından oluşmaktadır. Araştırma örneklemini evreni temsil edecek biçimde “Seçkisiz örnekleme” yöntemiyle eğitim yöneticileri içinden seçilen 300 eğitim yöneticisidir. Ad soyad ve okul adı yazmayan ve ölçeği eksiksiz dolduran 264 okul yöneticisi örneklem olarak alınmıştır. Veriler de bu katılımcılardan toplanmıştır.

Tablo 3.1. *Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri Dağılımları*

Kişisel Özellik		<i>f</i>	%
Görev	Okul Müdürü	68	25,8
	Müdür Yardımcısı	196	74,2
Cinsiyet	Kadın	155	58,7
	Erkek	109	41,3
Yaş	28-35	49	18,6
	36-40	77	29,2
	41-45	75	28,4
	46 ve üstü	63	23,9

(Devamı arkadadır)

Tablo 3.1. Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri Dağılımları (Devamı)

Kişisel Özellik		f	%
Kıdem	1-10 yıl	49	18,6
	11-15 yıl	60	22,7
	16-20 yıl	84	31,8
	21 yıldan fazla	71	26,9
Medeni durum	Evli	225	85,2
	Bekar	39	14,8
Eğitim Düzeyi	Lisans	193	73,1
	Lisansüstü	71	26,9
Yöneticilikle ilgili eğitim alma durumu	Aldım	163	61,7
	Almadım	101	38,3
İlçe	Pamukkale	157	59,5
	Merkezefendi	107	40,5
Okuldaki Öğrenci Sayısı	250'den az	31	11,7
	251-500 arası	88	33,3
	501-750 arası	38	14,4
	751'den fazla	107	40,5
Okuldaki Öğretmen sayısı	20'den az	41	15,5
	21-35	52	19,7
	36-50	54	20,5
	51-70	60	22,7
	71'den fazla	57	21,6
Problem Çözme Yeterliği	Kısmen Yeterliyim	60	22,7
	Yeterliyim	204	77,3

Tablo 3.1'de okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre dağılımı verilmiştir. Bu tabloya göre okul yöneticilerinin görev olarak çoğunluğunu (% 74,2) öğretmenlerden oluştuğu ve cinsiyet olarak büyük kısmının (% 58,7) kadınlardan oluşmaktadır. Yaş olarak büyük kısmının (% 29,2) 36-40 yaş ve (%28,4) 41-45 yaşlardakilerden oluştuğu görülmektedir. Kıdem olarak çoğunun (% 31,8) 16-20 yıl kıdemlilerden oluştuğu görülmektedir. Medeni durum olarak büyük kısmının (% 85,2) evli ve eğitim düzeyi olarak büyük kısmının (%73,1) lisans mezunudur. Yöneticilikle ilgili eğitim alma konusunda ise çoğunun (% 61,7) eğitim almadığını belirttiği ve büyük kısmının (%59,5) Pamukkale ilçesinde çalışmaktadır. Okulundaki öğrenci sayısında büyük kısmının (% 40,5) 751'den fazla öğrenci mevcudu olan okullarda çalıştıkları ve çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısı olarak ise yoğunluğun (%22,7) oranla 51-70 öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapmaktadır. Okul yöneticilerinin problem çözme yeterlikleri konusunda büyük kısmının (%77,3) oranla kendisini yeterli gördüğü görülürken % 22,7'lik oranın ise kendisini problem çözme konusunda kısmen yeterli görmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı; iki kısımdan oluşmuştur. Ölçeğin ilk kısmında eğitim yöneticilerinin genel bilgileri içeren “a. Görev türü, b. Cinsiyet, c. Yaş, d. Kıdem, e. Medeni durum, f. Eğitim düzeyi, g. Yöneticilikle ilgili eğitim alma durumu, h. Çalıştığı ilçe, ı. Okuldaki öğrenci sayısı, i. Okuldaki öğretmen sayısı, j. Problem çözmede yeterlilik durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” ile ilgili 11 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde eğitim yöneticilerinin problem çözme yeterlik ve beceri düzeylerini ortaya çıkarma gayesiyle Heppner ve Petersen (1982) tarafından geliştirilen ve Savaşır ve Şahin, (1997) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Problem Çözme Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek kişinin kendine ait “problem çözme becerileri konusunda algılayışını ölçen 35 maddelik Likert tipi kendini değerlendirme türü bir ölçektir. Hiçbir zaman böyle davranmam (1), Arada sırada böyle davranırım (2), Ender olarak böyle davranırım (3), Çoğunlukla böyle davranırım (4) ve Her zaman böyle davranırım (5)” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan “puanın yüksekliği bireyin problem çözme becerileri konusunda kendisini yetersiz olarak algıladığını” ortaya koymaktadır (Sünbül ve Gürsel, 2001, s.355).

Ölçekten alınan “puanın yüksekliği bireyin problem çözme becerileri konusunda kendisini yetersiz olarak algıladığını” ortaya koymaktadır (Sünbül ve Gürsel, 2001, s.355). 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30. ve 34. maddeler ters puanlanan maddelerdir. Ölçeğin uyarlama ve güncel araştırma verilerine göre Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı değerleri aşağıda Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Cronbach’s Alpha Analiz Sonuçları*

	Maddeler	Cronbach’s Alfa Şahin ve Heppner (1993)
Problem çözme yeteneğine güven	(5, 10, 11, 12, 19, 23, 24, 27, 33, 34 ve 35. madde)	.83
Yaklaşma kaçınma	(1, 2, 4, 6, 7, 8, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 30 ve 31. madde)	.89
Kişisel kontrol	(3, 14, 25, 26 ve 32. madde)	.85
Ölçek genel	Maddelerin tamamı	.90

### 3.4. Verilerin Toplanması

Veriler gerekli izin başvuruları yapıp izinler alındıktan sonra ölçek fotokopi ile çoğaltılarak ve ilgili okullara gidilerek yüz yüze dağıtılıp gerekli açıklamalar yapılarak doldurtularak toplanmıştır. Ölçeği gönüllü olan okul yöneticileri ve öğretmenler doldurmuştur. Ölçeği dolduranlara isim ve okul adları yazdırılmamıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde resmi okullarda çalışan okul yöneticilerinin ölçeğe verdikleri cevaplar kodlanarak IBM SPSS Statistics v24 programına giriş yapılmıştır. Analizlerde bu paket programı ve toplanan veriler kullanılmıştır. Bu çalışmada toplanan verilerin güvenilirliğine ilişkin bulgular Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. *Bu Çalışma Verilerinin Cronbach's Alpha Analiz Sonuçları*

	Maddeler	Cronbach's Alfa
Problem çözme yeteneğine güven	(5, 10, 11, 12, 19, 23, 24, 27, 33, 34 ve 35. madde)	,880
Yaklaşma kaçınma	(1, 2, 4, 6, 7, 8, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 30 ve 31. madde)	,848
Kişisel kontrol	(3, 14, 25, 26 ve 32. madde)	,743
Ölçek genel	Maddelerin tamamı	,877

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi ölçek yardımıyla elde edilen verilerin Cronbach Alpha değerlerinin yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu verilerle yapılan analiz sonuçlarının güvenilir sonuçlar vereceği söylenebilir.

Toplanan verilerin normallik testi basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) analizi yapılarak bulgular Tablo 3.4'te verilmiştir.



Tablo 3.4. *Problem Çözme Envanteri ve Alt Boyutları Verilerinin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Analizi*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Problem çözme yeteneğine güven	,505	-,607
Yaklaşma kaçınma	-,900	-,006
Kişisel kontrol	-,372	-,271
Ölçek genel	-,674	-,127

Tablo 3.4’te problem çözme envanteri ve alt boyutlarının “Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness)” analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre basıklık ve çarpıklık analizi değerlerinin -,900 ile +,505 arasında olduğu görülmüştür. Araştırmalarda -2 ile +2 arasındaki değerlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Bu değerlendirmeye göre verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Anlamlılık sınamalarında  $\alpha = .05$  değerine göre yorumlama yapılmıştır. Okul yöneticilerinin demografik özelliklerinin analizinde “betimsel istatistikler (frekans ve yüzde)” kullanılmıştır. Verilerin dağılımının normal dağılım analizi basıklık ve çarpıklık değerleri göz önüne alınarak yapılmıştır. Karşılaştırmalarda 2’li değişkenlerde t testi, 2’den fazla değişkenlerde ise Anova testi analizi yapılmıştır. Anova testi sonucunda fark çıkması halinde ise Post Hoc Tukey analizi ile karşılaştırmalar yapılarak analiz sonuçları tablolarda verilmiştir.

“Problem Çözme Envanteri”ne verilen cevapların yorumlamasında “5’li likert dereceleme ölçeğine uygun olarak” puan aralıkları;

- 1.00-1.79 “Hiçbir zaman böyle davranmam” (Çok az)
- 1.80-2.59 “Arada sırada böyle davranırım” (Az)
- 2.60-3.39 “Ender olarak böyle davranırım” (Orta)
- 3.40-4.19 “Çoğunlukla böyle davranırım” (İyi)
- 4.20-5.00 “Her zaman böyle davranırım” (Çok iyi)

Şeklinde yorumlanmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri anlamında iyi ve çok iyi derecede olmaları halinde başarılı sayılabilecekleri ve değerlendirilebilecekleri var sayılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistikî analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“1. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik görüşleri nelerdir? ve 2. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik görüşleri; a. Görev türü, b. Cinsiyet, c. Yaş, d. Kıdem, e. Medeni durum, f. Eğitim düzeyi, g. Yöneticilikle ilgili eğitim alma durumu, h. Çalıştığı ilçe, 1. Okuldaki öğrenci sayısı, i. Okuldaki öğretmen sayısı, j. Problem çözmeye yeterlilik durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olmak üzere 2 alt problemle bunlara ait bulgu ve yorumlar verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik görüşleri nelerdir” biçiminde belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik görüşlerine ilişkin bulgular aşağıda tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerine İlişkin Algıları*

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
35. Bir sorunun farkına vardığımda ilk yaptığım şeylerden biri sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.	264	4,28	,90	Çok İyi
23. Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.	264	4,26	,81	Çok İyi
19. Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim	264	4,20	,83	Çok İyi
24. Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.	264	4,20	,87	Çok İyi
12. Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum	264	4,14	,89	İyi

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.1. Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerine İlişkin Algıları (Devamı)

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
5. Sorunlarımı çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim	264	4,02	,89	İyi
27. Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum	264	4,00	,92	İyi
10. Başlangıçta çözümünü farketmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır.	264	3,95	,96	İyi
34. Bir sorunla karşılaştığımda o durumla başa çıkabileceğimden genellikle pek emin değilimdir.	264	3,80	1,11	İyi
33. Bir karar verdikten sonra ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.	264	3,77	,89	İyi
11. Karşılaştığım sorunların çoğu çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.	264	3,68	,94	İyi
<b>Problem Çözme Yeteneğine Güven Boyutu</b>	<b>264</b>	<b>4,03</b>	<b>,58</b>	<b>İyi</b>
4. Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem	264	4,25	,98	Çok İyi
7. Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım	264	4,21	,81	Çok İyi
2. Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem	264	4,17	1,00	İyi
20. Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.	264	4,04	,87	İyi
1. Bir sorunu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam	264	4,03	1,26	İyi
18. Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbiriyle karşılaştırır, sonra karar veririm.	264	4,00	,92	İyi
31. Bir konuyla karşılaştığımda genellikle ilk yaptığım şeylerden biri durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.	264	4,00	,99	İyi
16. Bir sorunla karşılaştığımda, başka bir konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.	264	3,96	1,01	İyi
15. Bir sorunla ilgili olası çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem	264	3,89	1,19	İyi

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.1. Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerine İlişkin Algıları (Devamı)

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
30. Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benini dışındaki etmenleri genellikle dikkate almam	264	3,87	1,11	İyi
6. Bir sorunu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım	264	3,84	,99	İyi
28. Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır	264	3,84	,95	İyi
8. Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim	264	3,76	1,06	İyi
21. Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem	264	3,68	1,11	İyi
17. Genellikle aklıma gelen ilk fikir doğrultusunda hareket ederim.	264	2,99	1,10	Orta
13 Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim	264	2,84	1,06	Orta
<b>Yaklaşma Kaçınma Boyutu</b>	<b>264</b>	<b>3,84</b>	<b>,54</b>	<b>İyi</b>
14. Bazen durup sorunlarım üzerine düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim	264	4,06	1,03	İyi
3. Bir sorunu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim	264	3,95	,98	İyi
26. Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık yaşarım	264	3,68	1,00	İyi
25. Bazen bir sorunu çözmeye çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım.	264	3,51	1,03	İyi
32. Bazen duygusal olarak öyle etkilenirim ki sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.	264	2,11	1,04	Az
<b>Kişisel Kontrol boyutu</b>	<b>264</b>	<b>3,46</b>	<b>,48</b>	<b>İyi</b>
<b>Ölçek Genel Toplamı</b>	<b>264</b>	<b>3,75</b>	<b>,43</b>	<b>İyi</b>

Tablo 4.1’de Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri verilmiştir. Problem Çözme yeteneğine güven boyutunda en yüksek ilk üç madde “Bir sorunun farkına vardığımda ilk yaptığım şeylerden biri sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.” ( $\bar{X}=4,28$ ), “Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.” ( $\bar{X}=4,26$ ) ve “Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim” ( $\bar{X}=4,20$ ) ortalamalarla “Çok İyi” seviyesindedir. Bu

boyutta en düşük üç madde ise “Bir sorunla karşılaştığımda o durumla başa çıkabileceğimden genellikle pek emin değilimdir.” ( $\bar{X}=3,80$ ), “Bir karar verdikten sonra ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.” ( $\bar{X}=3,77$ ) ve “Karşılaştığım sorunların çoğu çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.” ( $\bar{X}=3,68$ ) “İyi” seviyesindedir. Problem çözme yeteneğine güven boyutunun ağırlıklı ortalaması ( $\bar{X}=4,03$ ) ve “İyi” düzeyindedir.

Yaklaşma kaçınma boyutunda en yüksek ilk üç madde “Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem” ( $\bar{X}=4,25$ ), “Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım” ( $\bar{X}=4,21$ ) ve “Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem” ( $\bar{X}=4,17$ ) maddeleri iken bu boyutta en düşük üç madde ise “Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem” ( $\bar{X}=3,68$ ), “Genellikle aklıma gelen ilk fikir doğrultusunda hareket ederim.” ( $\bar{X}=2,99$ ) ve “Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim” ( $\bar{X}=2,84$ ) maddeleri olmuştur. Yaklaşma kaçınma boyutunun ağırlıklı ortalamasının ise ” ( $\bar{X}=3,84$ ) ve “İyi” düzeyindedir.

Kişisel kontrol boyutunda en yüksek ilk üç madde “Bazen durup sorunlarım üzerine düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim” ( $\bar{X}=4,06$ ), “Bir sorunu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim” ( $\bar{X}=3,95$ ) ve “Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık yaşarım” ( $\bar{X}=3,68$ ) maddeleridir. Bu boyutta en düşük iki madde “Bazen bir sorunu çözmeye çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım.” ( $\bar{X}=3,51$ ) ve

“Bazen duygusal olarak öyle etkilenirim ki sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam” ( $\bar{X}=2,11$ ) maddelerdir. Kişisel kontrol boyutu ağırlıklı ortalaması ise ( $\bar{X}=3,46$ ) ve “İyi” seviyesindedir. Genel olarak ağırlıklı ortalamanın ( $\bar{X}=3,75$ ) olduğu ve problem çözme yeterliklerini “İyi” seviyede gördükleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri alt boyutlarına ilişkin görüşleri Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri Alt Boyutlarına İlişkin Algıları

	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
Problem çözme yeteneğine güven	264	4,03	,58	İyi
Yaklaşma kaçınma	264	3,84	,54	İyi
Kişisel kontrol	264	3,46	,48	İyi
Ölçek genel	264	3,75	,43	İyi

Tablo 4.2’de okul yöneticilerinin problem çözme becerileri alt boyutlarına ilişkin görüşleri verilmiştir. Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri alt boyutlarına ilişkin en düşük ortalamanın ( $\bar{X}=3,46$ ) ortalamayla kişisel kontrol boyutunda olduğu görülmüştür. En yüksek ortalamanın ise ( $\bar{X}=4,03$ ) ortalamayla problem çözme yeteneğine güven boyutunda olduğu görülmüştür. Bütün boyutlar ve ölçek genelinde problem çözme becerilerini okul yöneticilerinin iyi derecesinde değerlendirdikleri görülmüştür. Bu durum okul yöneticilerinin problem çözme konusunda kendilerini iyi derecede gördükleri ve kendilerine bu konuda güvendikleri söylenebilir.

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik görüşleri; a. Görev türü, b. Cinsiyet, c. Yaş, d. Kıdem, e. Medeni durum, f. Eğitim düzeyi, g. Yöneticilikle ilgili eğitim alma durumu, h. Çalıştığı ilçe, ı. Okuldaki öğrenci sayısı, i. Okuldaki öğretmen sayısı, j. Problem çözmeye yeterlilik durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin görev türü değişkenine göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Görev Türü Değişkenine Göre Analizi

Boyutlar ve ölçek geneli	Görev	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>																																
Problem çözme yeteneğine güven	Okul Müdürü	68	3,96	,55	262	-1,02	,30																																
	Müdür Yardımcısı	196	4,05	,59				Yaklaşma kaçınma	Okul Müdürü	68	3,76	,61	262	-1,41	,15	Müdür Yardımcısı	196	3,86	,51	Kişisel kontrol	Okul Müdürü	68	3,37	,49	262	-1,78	,07	Müdür Yardımcısı	196	3,49	,48	Ölçek genel	Okul Müdürü	68	3,70	,44	262	-1,20	,23
Yaklaşma kaçınma	Okul Müdürü	68	3,76	,61	262	-1,41	,15																																
	Müdür Yardımcısı	196	3,86	,51				Kişisel kontrol	Okul Müdürü	68	3,37	,49	262	-1,78	,07	Müdür Yardımcısı	196	3,49	,48	Ölçek genel	Okul Müdürü	68	3,70	,44	262	-1,20	,23	Müdür Yardımcısı	196	3,77	,42								
Kişisel kontrol	Okul Müdürü	68	3,37	,49	262	-1,78	,07																																
	Müdür Yardımcısı	196	3,49	,48				Ölçek genel	Okul Müdürü	68	3,70	,44	262	-1,20	,23	Müdür Yardımcısı	196	3,77	,42																				
Ölçek genel	Okul Müdürü	68	3,70	,44	262	-1,20	,23																																
	Müdür Yardımcısı	196	3,77	,42																																			

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ve alt boyutlarına ilişkin algılarının görev türüne göre problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $t_{(262)}=-1,02$ ;  $p>0,05$ ), yaklaşma kaçınma boyutunda ( $t_{(262)}= -1,41$ ;  $p>0,05$ ), kişisel kontrol boyutunda ( $t_{(262)}= -1,78$ ;  $p>0,05$ ) ve ölçek geneli olarak ( $t_{(262)}= -1,20$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi*

Boyutlar ve ölçek geneli	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Problem çözme yeteneğine güven	Kadın	155	4,01	,58	262	-,66	,50
	Erkek	109	4,05	,59			
Yaklaşma kaçınma	Kadın	155	3,83	,54	262	-,32	,74
	Erkek	109	3,85	,54			
Kişisel kontrol	Kadın	155	3,43	,48	262	-1,17	,24
	Erkek	109	3,50	,49			
Ölçek genel	Kadın	155	3,73	,42	262	-,75	,45
	Erkek	109	3,77	,43			

\*  $p<0,05$

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin algı seviyelerinin cinsiyet değişkenine göre problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $t_{(262)}=-,66$ ;  $p>0,05$ ), Yaklaşma kaçınma boyutunda ( $t_{(262)}= -,32$ ;  $p>0,05$ ), Kişisel kontrol boyutunda ( $t_{(262)}= -1,17$ ;  $p>0,05$ ) ve ölçek geneli olarak ( $t_{(262)}=-,75$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre yapılan analiz sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yaş Değişkenine Göre Analizi

Boyutlar ve ölçek geneli	Yaş	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Fark
Problem çözme yeteneğine güven	28-35	49	4,02	,57	3:260	,94	,41	Yok
	36-40	77	3,94	,54				
	41-45	75	4,09	,59				
	46 ve üstü	63	4,06	,63				
Yaklaşma kaçınma	28-35	49	3,91	,52	3:260	1,46	,22	Yok
	36-40	77	3,73	,53				
	41-45	75	3,87	,57				
	46 ve üstü	63	3,86	,53				
Kişisel kontrol	28-35	49	3,41	,47	3:260	2,26	,08	Yok
	36-40	77	3,36	,50				
	41-45	75	3,56	,46				
	46 ve üstü	63	3,50	,49				
Ölçek genel	28-35	49	3,76	,41	3:260	1,66	,17	Yok
	36-40	77	3,66	,42				
	41-45	75	3,80	,44				
	46 ve üstü	63	3,79	,43				
*p<0,05	1. 28-35	2.36-40	3.41-45	4.46 ve üstü				

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin genel ve alt boyutlara ilişkin görüşlerinin yaş değişkenlerine göre analizi sonucunda problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $F_{(3;260)}=,94$ ;  $p>0,05$ ), yaklaşma kaçınma boyutunda ( $F_{(3;260)}=1,46$ ;  $p>0,05$ ), kişisel kontrol boyutunda ( $F_{(3;260)}=2,26$ ;  $p>0,05$ ) ve ölçek toplamında ( $F_{(3;260)}=1,66$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermemiştir.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Kıdem Değişkenine Göre Analizi

Boyutlar ve ölçek geneli	Kıdem	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Fark
Problem çözme yeteneğine güven	1-10 yıl	49	3,87	,63	3:260	2,78	,04*	1-4
	11-15 yıl	60	4,03	,58				
	16-20 yıl	84	3,99	,51				
	21 yıl üstü	71	4,17	,61				
Yaklaşma kaçınma	1-10 yıl	49	3,67	,54	3:260	3,86	,01*	1-4
	11-15 yıl	60	3,91	,54				
	16-20 yıl	84	3,77	,53				
	21 yıl üstü	71	3,97	,54				

(Devamı arkadadır)



Tablo 4.6. *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Kıdem Değişkenine Göre Analizi (Devamı)*

Boyutlar ve ölçek geneli	Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Kişisel kontrol	1-10 yıl	49	3,21	,49	3:260	6,59	,00*	1-2; 1-3; 1-4
	11-15 yıl	60	3,55	,45				
	16-20 yıl	84	3,44	,47				
	21 yıl üstü	71	3,57	,47				
Ölçek genel	1-10 yıl	49	3,59	,45	3:260	4,54	,00*	1-4
	11-15 yıl	60	3,78	,42				
	16-20 yıl	84	3,71	,38				
	21 yıl üstü	71	3,87	,42				
* <i>p</i> <0,05	1. 1-10 yıl	2.11-15 yıl	3.16-20 yıl	4.21 yıl üstü				

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi yöneticilerin görüşleri problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $F_{(3;260)}=2,78$ ;  $p>0,05$ ), yaklaşma kaçınma boyutunda ( $F_{(3;260)}=3,86$ ;  $p>0,05$ ), kişisel kontrol boyutunda ( $F_{(3;260)}=6,59$ ;  $p>0,05$ ) ve ölçek toplamında ( $F_{(3;260)}=4,54$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunun analizi için yapılan Post Hoc Tukey analizi sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır.

Problem çözme yeteneğine güven boyutunda kıdemleri 1-10 yıl olanlarla ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,87$ ) kıdemleri 21 yıl ve üstü olanlar ( $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=4,17$ ) arasında ve 21 yıl ve üstü kıdemleri olanlar lehine farklılık olduğu görülmüştür. Yaklaşma kaçınma boyutunda kıdemleri 1-10 yıl olanlarla ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,67$ ) kıdemleri 21 yıl ve üstü olanlar ( $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=3,97$ ) arasında ve 21 yıl ve üstü kıdemleri olanlar lehine farklılık olduğu görülmüştür. Kişisel kontrol boyutunda kıdemleri 1-10 yıl olanlarla ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,21$ ) kıdemleri 11-15 yıl olanlar ( $\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}}=3,55$ ) arasında, kıdemleri 1-10 yıl olanlarla ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,21$ ) kıdemleri 16-20 yıl olanlar ( $\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}}=3,44$ ) arasında, kıdemleri 1-10 yıl olanlarla ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,21$ ) kıdemleri 21 yıl ve üstü olanlar ( $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=3,57$ ) arasında ve 21 yıl ve üstü kıdemleri olanlar lehine farklılık olduğu görülmüştür. Ölçek genel olarak kıdemleri 1-10 yıl olanlarla ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,59$ ) kıdemleri 21 yıl ve üstü olanlar ( $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=3,87$ ) arasında ve 21 yıl ve üstü kıdemleri olanlar lehine farklılık olduğu görülmüştür.

Bulgulara göre problem çözme becerileri ve alt boyutlarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin kıdemleri arttıkça problem çözme konusunda becerilerinin yükseldiği ve tecrübelerinin problemleri çözme de çok fazla işe yaradığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi*

Boyutlar ve ölçek geneli	Medeni Durum	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Problem çözme yeteneğine güven	Evli	225	4,02	,58	262	-,50	,61
	Bekar	39	4,07	,57			
Yaklaşma kaçınma	Evli	225	3,81	,53	262	-1,87	,06
	Bekar	39	3,99	,59			
Kişisel kontrol	Evli	225	3,44	,48	262	-1,59	,11
	Bekar	39	3,57	,48			
Ölçek genel	Evli	225	3,74	,42	262	-1,16	,24
	Bekar	39	3,82	,47			

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $t_{(262)} = -,50$ ;  $p > 0,05$ ), yaklaşma kaçınma boyutunda ( $t_{(262)} = -1,87$ ;  $p > 0,05$ ), kişisel kontrol boyutunda ( $t_{(262)} = -1,59$ ;  $p > 0,05$ ) ve ölçek toplamında ( $t_{(262)} = -1,16$ ;  $p > 0,05$ ) farklılık göstermemiştir.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Analizi*

Boyutlar ve ölçek geneli	Eğitim Düzeyi	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Problem çözme yeteneğine güven	Lisans	193	4,00	,60	262	-1,31	,19
	Lisansüstü	71	4,10	,54			
Yaklaşma kaçınma	Lisans	193	3,80	,56	262	-1,90	,05
	Lisansüstü	71	3,94	,49			
Kişisel kontrol	Lisans	193	3,42	,49	262	-1,94	,05
	Lisansüstü	71	3,56	,46			
Ölçek genel	Lisans	193	3,72	,44	262	-1,84	,06
	Lisansüstü	71	3,83	,39			

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $t_{(262)} = -1,31$ ;  $p > 0,05$ ), yaklaşma kaçınma boyutunda ( $t_{(262)} = -1,90$ ;  $p > 0,05$ ),

kişisel kontrol boyutunda ( $t_{(262)} = -1,94$ ;  $p > 0,05$ ) ve ölçek toplamında ( $t_{(262)} = -1,84$ ;  $p > 0,05$ ) farklılık göstermediği saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yöneticilikle ilgili eğitim alma değişkenine analiz sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yöneticilikle İlgili Eğitim Alma Değişkenine Göre Analizi*

Boyutlar ve ölçek geneli	Yöneticilikle İlgili Eğitim Alma	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Problem çözme yeteneğine güven	Aldım	163	4,03	,62	262	,04	,96
	Almadım	101	4,02	,51			
Yaklaşma kaçınma	Aldım	163	3,84	,56	262	,05	,95
	Almadım	101	3,83	,52			
Kişisel kontrol	Aldım	163	3,45	,49	262	-,02	,98
	Almadım	101	3,46	,47			
Ölçek genel	Aldım	163	3,76	,45	262	,03	,97
	Almadım	101	3,75	,38			

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin algılarını yönetim ile ilgili eğitim alma değişkenine göre analizi sonucunda problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $t_{(262)} = ,04$ ;  $p > 0,05$ ), yaklaşma kaçınma boyutunda ( $t_{(262)} = ,05$ ;  $p > 0,05$ ), kişisel kontrol boyutunda ( $t_{(262)} = -,02$ ;  $p > 0,05$ ) ve ölçek toplamında ( $t_{(262)} = ,03$ ;  $p > 0,05$ ) farklılık göstermediği saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları ilçe değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10. *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çalıştıkları İlçe Değişkenine Göre Analizi*

Boyutlar ve ölçek geneli	Çalışılan İlçe	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Problem çözme yeteneğine güven	Pamukkale	157	4,02	,56	262	-,03	,97
	Merkezefendi	107	4,03	,61			
Yaklaşma kaçınma	Pamukkale	157	3,87	,52	262	1,22	,22
	Merkezefendi	107	3,79	,57			
Kişisel kontrol	Pamukkale	157	3,44	,46	262	-,89	,37
	Merkezefendi	107	3,49	,52			
Ölçek genel	Pamukkale	157	3,77	,40	262	,83	,40
	Merkezefendi	107	3,72	,45			

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin problem çözme beceri ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları ilçe değişkenine göre analizi sonucunda problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $t_{(262)}=-,03$ ;  $p>0,05$ ), yaklaşma kaçınma boyutunda ( $t_{(262)}= 1,22$ ;  $p>0,05$ ), kişisel kontrol boyutunda ( $t_{(262)}= -,89$ ;  $p>0,05$ ) ve ölçek toplamında ( $t_{(262)}=,83$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermediği saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin okullarındaki öğrenci sayıları değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11. *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Okuldaki Öğrenci Sayıları Değişkenine Göre Analizi*

Boyutlar ve ölçek geneli	Öğrenci Sayısı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Problem çözme yeteneğine güven	250'den az	31	3,84	,57	3:260	3,24	,02*	1-4
	251-500	88	3,96	,57				
	501-750	38	3,98	,64				
	751'den fazla	107	4,15	,56				
Yaklaşma kaçınma	250'den az	31	3,74	,47	3:260	3,38	,01*	2-4
	251-500	88	3,73	,55				
	501-750	38	3,80	,59				
	751'den fazla	107	3,96	,52				
Kişisel kontrol	250'den az	31	3,41	,42	3:260	,47	,70	Yok
	251-500	88	3,42	,59				
	501-750	38	3,50	,35				
	751'den fazla	107	3,49	,45				
Ölçek genel	250'den az	31	3,65	,39	3:260	3,79	,01*	2-4
	251-500	88	3,67	,45				
	501-750	38	3,73	,42				
	751'den fazla	107	3,85	,40				
* $p<0,05$	1. 250'den az	2.251-500	3.501-750	4.751'den fazla				

Tablo 4.11'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlara ilişkin görüşlerinin çalıştıkları okullardaki öğrenci sayısı değişkenine göre analizi sonucunda kişisel kontrol boyutunda ( $F_{(3;260)}=,47$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermediği ancak problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $F_{(3;260)}=,02$ ;  $p<0,05$ ), yaklaşma kaçınma boyutunda ( $F_{(3;260)}=3,38$ ;  $p<0,05$ ), ve ölçek toplamında ( $F_{(3;260)}=3,79$ ;  $p<0,05$ ) farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunun analizi için yapılan Post Hoc Tukey analizi sonucunda problem çözme yeteneğine güven boyutunda öğrenci sayısı 250'den az olanlarla ( $\bar{X}_{250'den\ az}=3,84$ ) öğrenci sayıları 751'den fazla olanlar ( $\bar{X}_{751'den\ fazla}=4,15$ ) arasında ve 751'den fazla öğrencili okullarda çalışan okul yöneticilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaklaşma kaçınma boyutunda öğrenci

sayısı 251-500 olanlarla ( $\bar{X}_{251-500}=3,73$ ) öğrenci sayıları 751'den fazla olanlar ( $\bar{X}_{751'den\ fazla}=3,96$ ) arasında ve 751'den fazla öğrencili okullarda çalışan okul yöneticilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ölçek toplamında ise öğrenci sayısı 251-500 olanlarla ( $\bar{X}_{251-500}=3,65$ ) öğrenci sayıları 751'den fazla olanlar ( $\bar{X}_{751'den\ fazla}=3,85$ ) arasında ve 751'den fazla öğrencili okullarda çalışan okul yöneticilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bulgulara göre problem çözme becerilerinin problem çözme yeteneğine güven, yaklaşma kaçınma boyutlarıyla ölçek geneli olarak 751'den fazla öğrencisi olan okullarda çalışan okul yöneticileri daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin öğrenci sayısı arttıkça problem çözme becerileri seviyelerinin arttığını belirtmektedirler.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin okullarındaki öğretmen sayısı değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Analizi*

Boyutlar ve ölçek geneli	Öğretmen Sayısı	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Fark
Problem çözme yeteneğine güven	20'den az	41	3,79	,54	4:259	2,48	,04*	1-5
	21-35	52	3,99	,63				
	36-50	54	4,04	,63				
	51-70	60	4,10	,53				
	71'den fazla	57	4,14	,55				
Yaklaşma kaçınma	20'den az	41	3,64	,46	4:259	3,40	,01*	1-5
	21-35	52	3,89	,55				
	36-50	54	3,86	,52				
	51-70	60	3,74	,62				
	71'den fazla	57	4,00	,48				
Kişisel kontrol	20'den az	41	3,40	,42	4:259	1,77	,13	Yok
	21-35	52	3,35	,54				
	36-50	54	3,56	,53				
	51-70	60	3,43	,45				
	71'den fazla	57	3,54	,46				
Ölçek genel	20'den az	41	3,58	,37	4:259	2,89	,02*	1-5
	21-35	52	3,73	,46				
	36-50	54	3,78	,45				
	51-70	60	3,74	,43				
	71'den fazla	57	3,87	,37				
*p<0,05	1. 20'den az	2.21-35	3.36-50	4.51-70	5.71'den fazla			

Tablo 4.12'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlara ilişkin görüşlerinin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre analizi

sonucunda kişisel kontrol boyutunda ( $F_{(4;259)}=1,77$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermediği ancak problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $F_{(2;259)}=2,48$ ;  $p<0,05$ ), yaklaşma kaçınma boyutunda ( $F_{(4;259)}=3,40$ ;  $p<0,05$ ), ve ölçek toplamında ( $F_{(4;259)}=2,89$ ;  $p<0,05$ ) farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunun analizi için yapılan Post Hoc Tukey analizi sonucunda problem çözme yeteneğine güven boyutunda öğretmen sayısı 20'den az olanlarla ( $\bar{X}_{20'den\ az}=3,79$ ) öğretmen sayıları 71'den fazla olanlar ( $\bar{X}_{71'den\ fazla}=4,14$ ) arasında ve 71'den fazla öğretmen çalışan okullarda görevli okul yöneticilerin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaklaşma kaçınma boyutunda öğretmen sayısı 20'den az olanlarla ( $\bar{X}_{20'den\ az}=3,64$ ) öğretmen sayıları 71'den fazla olanlar ( $\bar{X}_{71'den\ fazla}=4,00$ ) arasında ve 71'den fazla öğretmen çalışan okullarda görevli okul yöneticilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ölçek toplamında öğretmen sayısı 20'den az olanlarla ( $\bar{X}_{20'den\ az}=3,58$ ) öğretmen sayıları 71'den fazla olanlar ( $\bar{X}_{71'den\ fazla}=3,87$ ) arasında ve 71'den fazla öğretmen çalışan okullarda görevli okul yöneticilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bulgulara göre problem çözme becerilerinin problem çözme yeteneğine güven, yaklaşma kaçınma boyutlarıyla ölçek geneli olarak 71'den fazla öğretmen çalışan okullarda görev yapan okul yöneticilerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Başka bir deyişle okul yöneticilerinin çalıştıkları okullarda öğretmen sayıları arttıkça problem çözme becerileri seviyelerinin arttığını belirtmektedirler.

Okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin problem çözme yeterlikleri algı değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13. *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Problem Çözme Yeterlikleri Değişkenine Göre Analizi*

Boyutlar ve ölçek geneli	Problem Çözme Yeterliği	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Problem çözme yeteneğine güven	Kısmen yeterliyim	60	3,64	,60	262	-6,25	,00*
	Yeterliyim	204	4,14	,63			
Yaklaşma kaçınma	Kısmen yeterliyim	60	3,52	,52	262	-5,29	,00*
	Yeterliyim	204	3,93	,51			
Kişisel kontrol	Kısmen yeterliyim	60	3,18	,44	262	-5,24	,00*
	Yeterliyim	204	3,54	,47			
Ölçek genel	Kısmen yeterliyim	60	3,44	,38	262	-6,83	,00*
	Yeterliyim	204	3,84	,40			

\*  $p<0,05$

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin problem çözme ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin problem çözme yeterlikleri algıları değişkenine göre problem çözme yeteneğine güven boyutunda ( $t_{(262)}=-6,25$ ;  $p<0,05$ ), yaklaşma kaçınma boyutunda ( $t_{(262)}=-5,29$ ;  $p<0,05$ ), kişisel kontrol boyutunda ( $t_{(262)}=-5,24$ ;  $p<0,05$ ) ve ölçek toplamında ( $t_{(262)}=-6,83$ ;  $p<0,05$ ) farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde bütün boyutlarda ve genel olarak problem becerilerinde kendisini yeterli görenlerin kısmen yeterli görenlerden daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine ilişkin görüşleri ve bu görüşlerinin kişisel özelliklerine göre durumu araştırılarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine ilişkin görüşlerinin en düşük ortalamayla “Bazen duygusal olarak öyle etkilenirim ki sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.” Maddesine “Az” seviyesinde ve en yüksek ortalamanın “Bir sorunun farkına vardığımda ilk yaptığım şeylerden biri sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.” maddesine “Çok iyi” şeklinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bununla okul yöneticilerinin problem çözmeye duygusal davranmadıkları ve sorunun temeline inmeye çalıştıkları ve tam olarak kavrama eğiliminde oldukları görülmüştür. Genel olarak okul yöneticilerinin problem çözmeye ve bütün boyutlarda iyi seviyede oldukları ve bu konuda başarılı olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgunun Akar, (2016) çalışmasında ulaştığı okul yöneticilerinin problem çözme yeterliklerine dair üst düzeyde yeterli olduklarına dair bulgudan düşük çıkmıştır. Ancak Kösterelioğlu (2007) çalışmasında elde ettiği yüksek düzeyde problem çözme becerilerine sahip oldukları bulgusuyla benzerlik göstermiştir. Okul yöneticileri kendilerini problem çözmeye iyi ve çok iyi seviyelerde görmeleri ise eğitim öğretimde olabilecek sorunların çözümünde etkili olmaları ve profesyonel davranabilmeleri konusunda önemli görülmüştür. Buna göre okul yöneticilerinin okullarında karşılaştıkları sorunların üstesinden geldikleri, problemleri çözüme kavuşturdukları anlamına gelmektedir. Birçok sorunla karşılaşılan eğitim kurumlarında yöneticilerin bu hususlarda yetkin olması kalite ve performansa olumlu yansıtacaktır. Bu ise doğrudan öğrenci ve öğretmene yansırken dolaylı olarak da veli ve diğer paydaşlara da olumlu yansıtacaktır.

Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik görüşlerinin görev türü, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, yöneticilikle ilgili eğitim alma ve çalıştığı ilçeye göre farklılık göstermediği ancak, kıdem, öğrenci ve öğretmen sayıları ile problem çözme yeterliğine ilişkin görüşlerinin ise farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgunun Ada, Dilekmen, Alver ve Seçer (2010) çalışmasında elde ettiği kişisel



değişkenlere göre problem çözme becerilerinin değişiklik göstermediğine dair bulgu ile kısmen benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel değişkenlere göre farklılıklar olağan karşılanabileceği gibi benzerliklerin de son derece olağan karşılanması gerekmektedir.

Farklılıkların kıdeme göre 21 yıl üstü kıdemliler lehine olduğu ve kıdem arttıkça problem çözme becerisinin de arttığı ve bunda deneyimin olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin öğrenci sayılarına göre kişisel kontrol boyutunun dışındaki problem çözme yeteneğine güven ve yaklaşma kaçınma boyutuyla genel olarak öğrenci sayısı 751'den fazla olanlar lehine farklılık gösterdiği ve öğrenci sayısı fazla olan okullarda çalışan yöneticilerin problem çözme becerilerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okulda çalışan öğretmen sayısına göre de okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin kişisel kontrol boyutunun dışında problem çözme yeteneğine güven ve yaklaşma kaçınma boyutlarıyla genel olarak öğretmen sayısı 71'den fazla olan okullarda çalışanlar lehine farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme yeterliklerine göre ise kısmen yeterli görenlere göre yeterli görenler lehine farklılık gösterdiği ve yeterli olduğunu düşünen okul yöneticilerinin problem çözümede daha başarılı olduklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulguların Akpınar (2014) çalışmasında elde ettiği bulgularla kısmen örtüştüğü ve benzerlik gösterdiği görülürken kısmen de farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin içinde buldukları örgüt, şartlar, imkânlar ve sorunun nedeni veya kaynağın göre bile farklılık gösterebileceği göz önüne alındığında sonuçlar son derece olağandır. Öğrenci ve öğretmen sayısı fazla olan okullarda çalışan yöneticilerin problem çözme yeterliklerinin yüksek çıkmasının nedeni daha çok problemle karşılaşmalarından dolayı tecrübe sahibi olmaları veya tecrübeli okul yöneticilerinin büyük okullarda görev almaları olabilir.

## 5.2. Öneriler

- Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri güven, yaklaşma kaçınma ve kişisel başarı alanlarında daha çok geliştirilebilir.
- Okul yöneticilerinden öğrenci ve öğretmen sayısı fazla olan okullarda çalışanların daha yüksek düzeyde becerileri sahip oldukları görüldüğünden bu yöneticilerin

öğrenci ve öğretmen sayısı az olan okul yöneticilerine tecrübelerini aktarabilecekleri bir yapı-sistem kurulabilir.

- Okul yöneticilerinin problem çözme konusunda daha üst düzeyde beceri sahibi olmaları için eğitim almaları sağlanabilir.
- Yöneticilerden yönetim ile ilgili eğitim alanların daha yüksek problem çözme becerilerine sahip oldukları görüldüğünden dolayı yöneticilerin yönetim ile ilgili eğitime tabi tutulmaları sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1995). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları, No:10.
- Açıkalm, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 4. Baskı
- Açıkgöz Ün, K. (2000). *Etkili Öğrenme Ve Öğretme*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası
- Ada, Ş, Dilekmen, M, Alver, B, Seçer, İ. (2010). İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2 (2), 153-166. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10334/126642>
- Akar, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Yordayıcısı Olarak Bilgi Yönetimi Yeterliği, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Cilt:5 Sayı:2 Makale No: 10 ISSN: 2146-9199
- Akça, F., Yaman, B. (2009). Okul yöneticilerinin problem çözme davranışlarını etkileyen faktörleri incelemeye yönelik bir çalışma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17 (3), 767-780.
- Akman, Y., Erden, M. (2007). *Eğitim Psikolojisi: Gelişim-Öğrenme Öğretme*. Ankara: Arkadaş Yayınları
- Akpınar, S. (2010). *Spor federasyonlarında çalışanların, sosyal beceri, iş doyumu ve problem çözme yeterlilikleri üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altun, M. (2002). *İlköğretim İkinci Kademedeki Matematik Öğretimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Arseven, A.D. (1994). *Alan Araştırma Yöntemi (İlkeler, Teknikler, Örnekler)*, Ankara: Tekışık Matbaası
- Arslan, C. (2005). Kişilerarası çatışma çözme ve problem çözme yaklaşımlarının yükleme karmaşıklığı açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 75-93
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Matbaası
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası, 4. Baskı
- Başaran, İ., E. (2005). *Eğitim Psikolojisi Gelişim, Öğrenme ve Ortam*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Batıgün D. A. (2000). Problem çözmeye yönelik terapiler: Tanımı ve değerlendirme. *Türk Psikoloji Bülteni*, 6 (19), 40-48
- Bedoyere, Q. D. (1997). *Sorun Çözme Teknikleri*. İstanbul: Rota Yayınları

- Bilen, M. (1993). *Plandan Uygulamaya Öğretim*. 3. Baskı, Ankara: Takav Matbaacılık.
- Bozkulak, P.B. (2010). *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları No: 2.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Personel Geliştirme Yayını No: 9.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan Ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Çelikten, M. (2001). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, cilt:7 sayı:27, ss.297-309.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*
- D'zurilla, Thomas J. ve Goldfried, Marvin R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 78 (1), 107-126.
- Demirtaş, H., Dönmez, B. (2008). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin problem çözme becerilerine ilişkin algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (16), 177-198.
- Durmuşçelebi, M. (2008). Tezsiz yüksek lisans öğrenimi gören öğretmen adaylarının program hakkındaki görüşleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (25) , 171-192. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erusosbilder/issue/23758/253209>
- Erden, M., Akman, Y. (1995). *Eğitim Psikolojisi (Gelişim, Öğrenme, Öğretme)*. 2. Baskı, Ankara: Arkadaş Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Esen, U. (2012). *Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fidan, N., Erden, M. (1998). *Eğitime Giriş*. İstanbul: Alkım Yayınları
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Giray, N. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetsel karar verme, problem çözme yeterliliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güçlü, N. (2003). Lise müdürlerinin problem çözme becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 272-300.
- Heppner, P. P., Petersen, C. H. (1982). The development and implications of a personal problem solving inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 29(1), 66-75.
- Kalaycı, N. (2001). *Sosyal Bilimlerde Problem Çözme ve Uygulamalar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karasar, N. (1994). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Araştırmada Eğitim Danışmanlık
- Karasar, N. (2016) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları
- Kenç, M. F. (2004). Kişiler Arası Sorunların Çözümünde Kullanılan Sistemik Modeller, *Milli Eğitim Dergisi*, sayı:161
- Korkut, Fidan (2002). Lise öğrencilerinin problem çözme becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 177-184
- Kösterelioğlu, M. (2007). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kurt, A. (2009). *Milli eğitime bağlı okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin problem çözme becerileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lorenzo, M. (2005). The development, implementation and evaluation of a problem solving heuristic. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 3, 33-58.
- Morgan, C. T. (1999). *Psikolojiye Giriş*. Çev: Hüsnü Arıcı ve diğerleri, Hacettepe Psikoloji Bölümü Yayınları Yayın No: 1, Ankara: Meteksan Yayınları.
- Oğuzkan, A. Ferhan (1993). *Eğitim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Emel Matbaacılık.
- Öğülmüş, S. (2006) *Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri Ve Eğitimi*. Ankara: Nobel Yayınları, 3. Baskı
- Savaşır, I. Ve Şahin. N. H. (1997). Bilişsel- Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Semerci, N., Çelik, V. (2002). İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, yıl:8, sayı:30, ss.205- 218.
- Sinangil, H.K., Savran, C., Ones, D. ve Balcı, Z. (1996). Yöneticilerde karar verme stratejileri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler. *IX Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar* içinde 293-306. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 15.

- Sonmaz, S. (2002) Problem Çözme Becerisi \_le Yaratıcılık Ve Zekâ Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayın Dağıtım.
- Sünbül, A. M., Gürsel, M. (2001). Başarılı ve başarısız lise I. Sınıf öğrencilerin öğrenilmiş çaresizlik ve problem çözme becerilerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 352-363.
- Taymaz, H. (2003) Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları
- Tokat, B., Kara, H., Ülkgün, N. (2006). *Yöneticilerin Sorun Çözme Yetenekleri ve Kontrol Odağının Belirlenmesi: DPÜ Örneği*. Ankara: T.C. Bayındırlık Bakanlığı, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
- Türk Dili Kurumu (1992). *Türkçe Sözlük*. İstanbul: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Kurumu.
- Ülgen, G. (2001). *Kavram Geliştirme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Üstün, A., Bozkurt, E. (2003) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler." *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*. cilt:11, no:1, ss: 13-20.
- Yazıcı, Caner ve Sunay, Hakan (2006). Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne bağlı amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin personeliyle olan çatışmaları yönetme yöntemleri. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IV (1), 31-37.

## EKLER



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-30949945  
Konu : Anket Uygulama İzni

06/09/2021

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 23.08.2021 tarihli ve 91000 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Selda TUR, "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgili yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan resmi okullarda görev yapan yöneticilere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgili yazıları ekinde belirtilmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okullıncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde yüz yüze eğitim öğretime ara verilmesi gibi önüne alınarak örgün eğitimin 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde tam olarak başlamasıyla birlikte denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olularınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
06.09/2021  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

## PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1  
Merkezefendi/DENİZLİ  
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>  
E-Posta: [ab20@meb.gov.tr](mailto:ab20@meb.gov.tr)  
Kep Adresi : [meb@ha01.kep.tr](mailto:meb@ha01.kep.tr)

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ / Sefa GELMİŞ-Sef  
Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://cvakosorgu.meb.gov.tr> adresinden 950f-ffc5-38b1-bbda-a7aa kodu ile teyit edilebilir.

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.08.2021-E.91000



T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

35798  
-1-16

Sayı : E-93282220-302.08.01-91000  
Konu : Ölçek Uygulama İzni (Selda TUR)

23.08.2021

DENİZLİ VALİLİĞİNE  
(Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlgi : Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 18.08.2021 tarihli ve E-30575850-302.08.01-90279 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı 202182172 numaralı öğrencisi Selda TUR'un, "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri" başlıklı proje çalışması kapsamında, Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki resmi okullarda görev yapan yöneticilerden veri toplamak üzere ölçek uygulayabilmesi için gerekli izinlerin verilmesi hususunda;  
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. İbrahim KISAÇ  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Ek: İlgi Yazı ve Ekleri (35 Sayfa)

MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ  
24 Ağustos 2021  
VALİ Y.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSVN36KN2V Pin Kodu :21472  
Adres:Kınıklı Yerleşkesi Rektörlük Binası 20160/DENİZLİ  
Telefon:0 (258) 296 21 51 Faks:0 (258) 296 23 32  
e-Posta:oid@pau.edu.tr Elektronik Ağ:http://www.pau.edu.tr/oidb  
Kep Adresi: paurektorluk@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/pau-ebys>

Bilgi için: Nejla GEBEŞ  
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90279



T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü



Sayı : E-30575850-302.08.01-90279  
Konu : Ölçek Uygulama İzni - Selda TUR

18.08.2021

REKTÖRLÜK MAKAMINA  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

10.201.1.17

İlgi : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'na 18.08.2021 tarih 90206 sayılı yazısı.

19.08.2021

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö) Tezsiz Yüksek Lisans Programı 202182172 numaralı öğrencisi Selda TUR'un, danışmanı Doç. Dr. Funda NAYIR sorumluluğunda "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri" konulu proje çalışması kapsamında Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki resmi okullarda görev yapan yöneticilerden ekli ölçek aracılığı ile veri toplamak üzere ölçek uygulama isteğine ilişkin dilekçesi yazımız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ  
Enstitü Müdürü

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSDN348ZZV Pin Kodu : 35992

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/pau-ebys>

Adres: PAÜ- Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürlüğü Kınık Yerleşkesi (Eğitim

Bilgi için: Mustafa Gökhan ÇAVUŞOĞLU

Fakültesi Binası 4.kat) 20160 Denizli

Unvanı: Bilgisayar İşletmeni

Telefon: 0 (025) 8 Faks: 0 (258) 296 12 01

e-Posta: [egtbilens@pamukkale.edu.tr](mailto:egtbilens@pamukkale.edu.tr) ElektronikAğ: <https://www.pau.edu.tr/egitimbilimleri>Kep Adresi: [paurektorluk@hs01.kep.tr](mailto:paurektorluk@hs01.kep.tr)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90206



T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı



Sayı : E-55256124-604.01.01-90206  
Konu : Selda TUR-Veri Toplama İzni

18.08.2021

## EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜNE

18.08.2021

Anabilim Dalımız Eğitim Yönetim ~~32036~~ Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden 202182172 numaralı Selda TUR'un, Danışman Doç. Dr. Funda NAYIR yürütücülüğünde "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri" başlıklı projesi kapsamında yapacağı çalışma için veri toplama talebine ilişkin sunmuş olduğu dilekçesi ve ekleri ilişikte sunulmuştur.  
Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN  
Anabilim Dalı Başkanı

Ek: Dilekçe ve Ekleri (33 sayfa)

Belge Doğrulama Kodu :BSFN33U12L Pin Kodu :63272

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/pau-cbys>

Adres:PAU- Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürlüğü Kınıklı Kampüsü (Eğitim Fakültesi)

Bilgi için: Nurean AYGÜNDÜZ (Senar GÖK

Binası 4.kat) 20160 Denizli

Vekaletıyla)

Telefon:0 (025) 8 Faks:0 (258) 296 12 01

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu

e-Posta:egtbilens@pamukkale.edu.tr Elektronik

Ağ:http://www.pau.edu.tr/egitimbilimleri/

Kep Adresi: paurektorluk@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90208

T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığına

Anabilim Dalımız, Eğitim Yönetimi Tezsiz YL Programı 202182172 nolu öğrencisiyim. Danışmanlığı Prof. Dr. Kadriye Funda Nayır tarafından yürütülen "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri" başlıklı proje çalışmam kapsamında araştırma önerim doğrultusunda Denizli İli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki Resmî okullarda görev yapan yöneticilerden ekli ölçek aracılığı ile veri toplamak istiyorum. Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli iznin alınması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim;

*18.08.2021*  
*3236*  
*19.08.2021*

Kayalar Mah. 6248 Sk.  
Sinpaş sitesi A1 blok kat 14 daire 55  
Denizli

10/08/2021  
Selda TUR

*S. TUR*

**EKLER** :

- Ek-1: Başvuru Formu ([ayse.meb.gov.tr](http://ayse.meb.gov.tr) alınacak başvuru formu)
- Ek-2: Ölçek Kullanım İzni
- Ek-3: Dönem Projesi Önerisi
- Ek-4: Çalışma Materyali (Anket/Ölçek)

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90200

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKUL VE KURUMLARDA  
GERÇEKLEŞTİRİLECEK ARAŞTIRMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN  
ARAŞTIRMA İZİN BAŞVURU TAAHHÜTNAMESİ

1. Araştırmam boyunca anayasa/kanun ve yönetmeliklere uygun davranacağımı,
2. Araştırmayı yürüteceğim okulun/kurumun kurallarına uyacağımı,
3. Araştırmam boyunca hiç kimseyi araştırmama/çalışmama katılmaya zorlamayacağımı,
4. Araştırmayı/çalışmayı bana tahsis edilen mekân/sınıf ve zamanda gerçekleştireceğimi,
5. Araştırmanın olası fiziksel/ruhsal zararları konusunda katılımcıları bilgilendireceğimi,
6. Araştırmam/ çalışmam sırasında topladığım kişisel bilgileri koruyacağımı,
7. Araştırmam/çalışmam için gerektiği kadar veri toplayacağımı,
8. Araştırma/çalışma sırasında öğrencilerin derslerinde/çalışmalarında herhangi bir kayıplarının olmayacağını,
9. Araştırmam/çalışmam sırasında herhangi bir ticari faaliyette bulunmayacağımı, katılımcıları herhangi bir ürün/eser/tedaviye yönlendirmeyeceğimi,
10. Araştırma izin evraklarını okul yönetimine teslim edeceğimi,
11. Araştırma/çalışma sırasında izni olan evrakları kullanacağımı,
12. Tıbbi araştırmalarda araştırma/çalışmanın uygulama sırasında etik kurallara uyacağımı,
13. Araştırma/çalışma sırasında topladığım ses ve görüntü kayıtlarını güvenilir ortamlarda saklayacağımı ve araştırma/çalışma sonrasında imha edeceğimi,
14. Genelge hükümlerine aykırı davranmam ve herhangi bir yanlış ifade, beyan ve maddi gerçeği gizleme gibi durumlarda adli ve idari işlemlerin yürütülmesini kabul edeceğimi,
15. İzin alınmış araştırmalarda/projelerde insanlarla ilgili yapılacak anket, görüşme, gözlem, alan araştırması, uygulama ve incelemelerde sağlık, güvenlik, insan hakları, mevcut mevzuat hükümleri, hukukun genel ilkelerini ihlal etmeyeceğimi ve etik ilkelere uyacağımı.
16. Araştırma ile ilgili sonuç raporlarını çalışmamın bitiş tarihinden itibaren 30 gün içinde izin aldığım birime ulaştıracağımı,

Kabul ettiğimi beyan ederim.

Araştırmanın Adı: Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri

Araştırmacı: Selda TUR

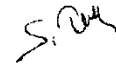
Tarih

10.08.2021

İmza

İsim – Soyisim

SELDA TUR



Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90288

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİNE**

10/08/2021

BAŞVURU NO		20210810755861027
ÜNİVERSİTE ADI		PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
ENSTİTÜ ADI		eğitim bilimleri enstitüsü
BÖLÜM ADI		Eğitim yönetimi teftişi ekonomisi ve planlaması
ÜNVAN	18.08.2021 3236	Öğrenci
TC KİMLİK NUMARASI	19.08.2021	40223198054
KONU		Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri
ARAŞTIRMA TÜRÜ		Proje
ÖRNEKLEM GRUBU		Yönetici,
KAPSAMI		Okul/Kurum,
İLLER		DENİZLİ
KURUM TÜRLERİ		Resmi Ortaokul, Resmi ilkokul, Resmi İmam - Hatip Ortaokulu, Resmi Bağımsız Anaokulu, Resmi Anasınıfı, Resmi Yatılı Bölge ilkokulu, Resmi Yatılı Bölge Ortaokulu, Resmi Fen Lisesi, Resmi Anadolu Lisesi, Resmî Sosyal Bilimler Lisesi, Resmi Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi, Resmi Meslekî Eğitim Merkezi, Resmi Çok Programlı Anadolu Lisesi, Resmi İmam - Hatip Anadolu Lisesi, Resmi Güzel Sanatlar Lisesi, Resmi Spor Lisesi, Resmi Görme Engelliler ilkokulu, Resmi Görme Engelliler Ortaokulu, Resmi İşitme Engelliler ilkokulu, Resmi İşitme Engelliler Ortaokulu, Resmi Bilim Sanat Merkezi, Resmi Rehberlik ve Araştırma Merkezi, Resmi Halk Eğitim Merkezi,
İLETİŞİM BİLGİLERİ		Adres:kayalar mahallesi adnan menderes bulvarı sinpaş sitesi a1 blok kat 14 daire 55- Telefon:(555) 654-9945- Eposta:seldatur83@gmail.com

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90288

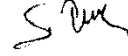
Yukarıda bilgileri bulunan proje uygulamaları için Milli Eğitim Bakanlığından gerekli izinlerin alınması hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.

**Ek listesi**

Proje Özeti  
Katılım Kabul Formu  
Veri toplama araçları

18.08.2021  
3236  
19.08.2021

İmza  
SELDA TUR  
Öğrenci



Dilekçe ve eklerinin üst yazı ile DENİZLİ VALİLİĞİ İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE ulaştırılması gerekmektedir.

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90200

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri adıyla, Selda TUR tarafından ..... tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Okul yöneticilerinin problemlere karşı yaklaşımları ve problem çözme becerilerini araştırmaktır.

Araştırmanın Nedeni:  Bilimsel araştırma  Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Denizli'deki resmi okullar

Araştırma Uygulaması:  Anket  Görüşme

Gözlem  O.....

3236

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Selda TUR

İletişim Bilgileri : 05556549945

S. TUR

*Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.*

.....

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90206



selda.tur &lt;seldatur83@gmail.com&gt;

### Problem Çözme Becerileri Ölçeği

İhsan T. <gulsenturk@yahoo.com>  
 ct: "seldatur83@gmail.com" <seldatur83@gmail.com>

7 Nisan 2021 20:

Merhaba Selda,  
 Problem Çözme Becerileri Ölçeği'ni araştırma amaçlı olarak kullanmanızda benim açımdan bir sakınca bulunmamaktadır. Ancak sizden önemli ricam, Ölçeğin başka kopyalarını değil size gönderdiğim kopyasını ve ölçek formunun son sayfasındaki kaynakları da kullanmanızdır. Kaynakları ekte dijital ortamda gönderiyorum. Ayrıca, Envanterin orijinalinin Aaron Beck tarafından geliştirilmiş olduğu bilgisiyile gerekli referanslarının da çalışmanızda verilmesi gerektirebilir. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Prof.Dr.Nesrin Hisli Şahin adına  
 Gülşen Hisli

18.08.2021  
 3236  
 19.08.2021

3 eklenti

- PÇE Puanlama Formu.pdf  
91K
- Problem Çözme Becerileri Algısı Ölçeği 2011.pdf  
147K
- Psychometric Properties of the Problem Solving Inventory.pdf  
1748K

İda tur <seldatur83@gmail.com>  
 ct: "Gulsen T." <gulsenturk@yahoo.com>

8 Nisan 2021 17:

Merhaba Sayın hocam

İçgi ve alakanız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Phone'umdan gönderildi

Gulsen T. &lt;gulsenturk@yahoo.com&gt; şunları yazdı (7 Nis 2021 20:31):

- <PÇE Puanlama Formu.pdf>
- <Problem Çözme Becerileri Algısı Ölçeği 2011.pdf>
- <Psychometric Properties of the Problem Solving Inventory.pdf>

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90298

**ÖLÇEK**

Değerli Okul Yöneticileri

Bilimsel bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla siz değerli okul yöneticilerimin görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Veriler başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi göstermek için size göre uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

18.08.2021

3236

Selda TUR

19.08.2021 Yüksek lisans Öğrencisi

**I. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER**

- A) Görevi: Okul Müdürü ( ) Müdür Yardımcısı ( )  
 B) Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )  
 C) Yaş: .....  
 D) Kıdem: .....  
 E) Medeni Durum: Evli ( ) Bekar ( )  
 F) Eğitim Düzeyi: Lisans ( ) Lisansüstü ( )  
 G) Yöneticilikle ilgili eğitim alma durumu: Aldım ( ) Almadım ( )  
 H) Çalıştığı ilçe: .....  
 I) Okuldaki Öğrenci sayısı: .....  
 J) Okuldaki Öğretmen sayısı: .....  
 K) Problem çözmede yeterlilik durumu:  
 Yeterliyim ( ) Kısmen yeterliyim ( ) Yetersizim

**II. BÖLÜM: Problem Çözme Envanteri (PÇE)**

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90208

		Her zaman böyle davranırım	Çoğunlukta böyle davranırım	Amada sırada böyle davranırım	Ender olarak böyle davranırım	Hiçbir zaman böyle davranmam
1. Bir sorunu çözmek için kullandığım yöntemleri başarisiz ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam	18.08.2021 19.08.2021					
2. Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem						
3. Bir sorunu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim						
4. Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem						
5. Sorunlarımı çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim						
6. Bir sorunu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım						
7. Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım						
8. Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim						
9. Bir sorun kafamı karıştırdığında duygu ve düşüncelerimi somut ve açık-seçik terimlerle ifade etmeye uğraşmam						



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90298

10. Başlangıçta çözümünü farketmesem de sorunlarımın çoğunu çöze yeteneğim vardır.					
11. Karşılaştığım sorunların çoğu çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.					
12. Genellikle kendimle ilgili kararla verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum					
13 Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim					
14. Bazen durup sorunlarım üzerine düşünerek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim					
15 Bir sorunla ilgili olası çözüm yolu vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem					
16. Bir sorunla karşılaştığımda, başka bir konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.					
17. Genellikle aklıma gelen ilk fikir doğrultusunda hareket ederim.					
18. Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbiriyile karşılaştırır, sonra karar veririm.					
19. Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim					
20. Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.					
21. Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem					
22. Bir sorunumu çözmeye çalışırken sıklıkla kullandığım bir yöntem, daha önce başıma gelmiş benzer sorunları düşünmektir.					
23. Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.					



Evrak Tarih ve Sayısı: 18.08.2021-E.90200

24. Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.					
25. Bazen bir sorunu çözmeye çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşıyorum.					
26. Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık yaşıyorum					
27. Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum					
28. Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ya karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır					
29. Bir sorunla başa çıkma yollarını düşünerek çeşitli fikirleri birleştirmeye çalışmam.					
30. Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışındaki etmenleri genellikle dikkate almam					
31. Bir konuyla karşılaştığımda genellikle ilk yaptığım şeylerden biri durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.					
32. Bazen duygusal olarak öyle etkilenirim ki sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.					
33. Bir karar verdikten sonra ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.					
34. Bir sorunla karşılaştığımda o durumla başa çıkabileceğimden genellikle pek emin değilimdir.					
35. Bir sorunun farkına vardığımda ilk yaptığım şeylerden biri sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.					



— Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## ÖZGEÇMİŞ