



## Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Çalışma \*

*A Qualitative Study On Problem Solving Methods Of School Administrators*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemlere ilişkin hangi yöntem ve teknikleri uyguladıkları ve problemlere ve sonuçlarına nasıl yaklaştıklarını tespit etmektir. Araştırma nitel yöntemle yürütülmüş olup olgubilim (fenomenoloji) deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Kahramanmaraş ili Dulkadiroğlu ilçesinde görev yapmakta olan 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışmaya dâhil edilecek verileri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu tasarlanmıştır. Verilerin analizinde betimsel içerik analizi yöntemi kullanılmış olup toplanan veriler tema ve alt temalara ayrılarak analiz edilmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin akademik ve bürokratik problemlerinin neler olduğu tespit edilmiştir. Bu problemleri çözmek için hangi yaklaşımları ortaya koydukları başarıları olmalarını sağlayan ölçütlerin neler olduğu ve ulaşılan sonuçları nasıl değerlendirdikleri çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Çalışma sonucuna göre; okul müdürlerinin problemlerin çözümünde bilimsel yöntemleri tercih etmedikleri daha çok tecrübe, alışkanlık, akılcı ve tarafların çıkarlarını gözetenerek süreci yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Problem, Problem Çözme Yöntemi

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine which methods and techniques school principals apply to the problems they encounter while fulfilling their duties and how they approach the problems and their results. The research was conducted with qualitative method and designed in phenomenology design. The study group of the research consists of 10 school principals working in Dulkadiroğlu district of Kahramanmaraş province. A semi-structured interview form developed by the researcher was designed to collect the data to be included in the study. Descriptive content analysis method was used to analyze the data and the collected data were analyzed by dividing them into themes and sub-themes. According to the findings obtained from the interviews, the academic and bureaucratic problems of school principals were identified. Which approaches they put forward to solve these problems, what are the criteria that enable them to be successful and how they evaluate the results achieved constitute the scope of the study. According to the results of the study, it was concluded that school principals do not prefer scientific methods in solving problems, but rather carry out the process by considering experience, habit, rationality and the interests of the parties.

**Keywords:** School Administrator, Problem, Problem Solving Method

### GİRİŞ

Çağımızda değişim ve gelişimin hızı göz önüne alındığında eğitim kurumlarının yeri insan hayatı için son derece önemli hale gelmiş ve eğitim ihtiyacının karşılanmasında farklı bir unsurun söz konusu olması mümkün görülmemektedir. Okulun insanların zihin dünyasını adım adım işlemesi ve onları insanlığa ve topluma faydalı hale getirmesi, bunu gerçekleştirebilme adına kendi içinde hem bağımsız hem de diğer toplumsal kurumlara bağımlı bir tavır sergilemesi, insanlığın hayatında vazgeçilmez bir konuma gelmesinin sebepleri arasında gösterilebilir. Öyle ki, okul, toplumun geleceğe ilişkin özelemlerinin ve beklentilerinin simgesi haline gelmiştir (Aydın, 2016).

Gelişim ve değişimin liderliğini yapmakta olan okulların mevcut durumlarındaki istenmeyen ve problem teşkil eden faktörler, eğitimin işleyen tüm sistemlerinde kendisini hissettirmekte ancak bunlara yapılan müdahale her zaman istenildiği gibi sonuçlar doğurmamaktadır. Eğitim, hiçbir toplumda her zaman mevcut dengede ve yapıda işlevselliğini sürdürülemez (Çelik, 2015, s. 45). Düşünceler ve inançlar sürekli olarak değişmektedir. Bu sebeple okul yöneticisi değişen toplum yapısının gereklerine uyum sağlamak zorundadır. Toplumun

Mesut Zincir<sup>1</sup>   
Sezgin Duman<sup>2</sup>   
Cem Karaca<sup>3</sup>   
Ali Deniz<sup>4</sup>

### How to Cite This Article

Zincir, M., Duman, S., Karaca, C. & Deniz, A. (2023). "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Çalışma", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(73): 4045-4058. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.71077>

Arrival: 14 May 2023  
Published: 31 July 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

\* Bu araştırma "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Çalışma" başlıklı tezsiz yüksek lisans dönem projesine bağlı olarak geliştirilmiştir.

<sup>1</sup> Okul Müdürü, Uzm. Öğretmen, MEB, Hafız Ali Efendi Kız İmam-Hatip Ortaokulu, Kahramanmaraş, Türkiye

<sup>2</sup> Okul Müdürü, Uzm. Öğretmen, MEB, Atatürk Ortaokulu, Samsun, Türkiye

<sup>3</sup> Okul Müd. Baş. Yard., Uzm. Öğretmen., MEB, Şehit Zafer Akkuş Anadolu Lisesi, Samsun, Türkiye

<sup>4</sup> Uzm. Öğretmen, MEB, Kılılı Cumhuriyet Ortaokulu, Kahramanmaraş, Türkiye

beklentilerini karşılamayan bir okulun etkili olması mümkün gözükmemektedir. Bu ifadelerden hareketle, okullarda, dolayısıyla da toplumda değişimin gerçekleşmesi söz konusuysa, okul yöneticilerine düşen sorumluluğu görmezden gelmek imkânsızdır.

Her insan hayatı boyunca sürekli olarak çeşitli problemlerle karşı karşıya gelmektedir. Yöneticilerin görev ve sorumluluklarının büyük bir kısmını problem çözme oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin üstlendikleri sorumluluklar, yönetsel, finansal ve iletişimsel sorunları beraberinde getirmektedir. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları inceleyen (Aslanargun & Bozkurt, 2012) öğretmenlerle iletişim ile çevresel ve maddi olanakların, yöneticilerin gündemini meşgul eden unsurların başında geldiği görülmektedir.

Okulların birçok problemle karşılaştığı ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarının bu problemler noktasında ne kadar ağır olduğu açık bir gerçektir. Bu problemlerin her zaman yaşanmasının mümkün olduğu ve sonunun olmadığı bir gerçektir. Bu sebeple geçici kaynak ya da çözüm önerileriyle vakit kaybetmek yerine yöneticinin bir takım kalıcı becerilere sahip olmasını zorunlu kıldığı görülmektedir (Özgün , 2018). Bu becerilerden problem çözme becerisi ilk ele alınması gerekenlerdendir.

Okul yöneticisinin problem çözme konusunda başarılı olması ve problemleri zamanında çözüme kavuşturması yönetim sürecini planlamada başarılı olduğunu göstermektedir. Bazen deneme yanılma bazen de bilimsel yöntemlerin ışığında problem çözmeler gerçekleşir. Okul yöneticisinin problem çözme becerisine sahip olması demek; yönetim süreçlerini, bütçe yönetimini, okul-çevre ilişkilerini ve eğitim sistemini planlamada sorun yaşanmaması veya en az kusurla problemin çözülmesi anlamına gelir (Üstün & Bozkurt, 2003). Okul yöneticilerinin seçilmesinde problem çözme becerisi dikkate alınmalıdır. Çünkü problem çözme becerisi okul yöneticiliği etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir (Güçlü, 2003). Problem çözme becerisi birey için üstün bir zihinsel yetkinlik olarak da ele alınmaktadır. Karşılaşılan problemlerle başa çıkabilme becerisi arttıkça, bireyde zihinsel ilerleme kat edildiği ve bu sayede yaşanan çözüm sürecinin sonuca daha hızlı ulaşılan bir hal aldığı belirtilmektedir.

Problem çözme sürecini tanımak okul yöneticisinin etkililiğini ve verimliliğini arttıran başlıca etkenlerdendir. Aynı zamanda okulun verimliliği, doğrudan yöneticinin performansına bağlıdır. Yöneticinin performansı ise problem çözme becerisi, çatışma yönetimi gibi pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin problem çözme yöntemlerini incelenmesi çalışmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

#### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin problem çözme yöntemlerinin incelenmesidir.

Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıtlar aranmıştır;

Genel olarak karşılaştığınız akademik ve bürokratik problemler nelerdir?

Karşılaştığınızı problemlerle nasıl başa çıkıyorsunuz, hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

Problem çözme sürecinizde etkili olduğunu düşündüğünüz ölçütler nelerdir?

Yaşanan problemler ve çözüm yönteminizin sonuçlarını nasıl değerlendirirsiniz?

#### Araştırmanın Önemi

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte insan hayatı kolaylaştığı gibi bu durum aynı zamanda farklı sorunları ortaya çıkarmıştır. Her geçen gün hayatımıza yeni teknolojiler girmekte ve bunların sonucu olarak farklı problemler ile karşılaşmaktayız. Bundan 40 yıl öncesinde insanlar evlerini temizlemek için gırgır denilen kol gücüyle çalışan araçlar kullanırdı. Bu teknoloji kas gücü gerektirdiği ve detaylı temizlik sağlayamadığı için insanlar elektrik gücüyle çalışan ve vakumlama özelliği olan elektrikli süpürgeleri kullanmaya başladı. Vakit geçtikçe bu teknolojinin insanların zamanından ciddi kayıplara yol açtığı problemi doğdu ve bu problemi aşmak için akıllı robot süpürgelerle hayatımızdaki yerini almaya başladı.

Bu gelişim ve değişimlerin yansımaları eğitimin sisteminde de yeni problemler ortaya çıkardı. Eğitimin niteliğinin ve kalitesinin artırılması da karşılaşılan problemin çözüme kavuşturulması ile mümkündür. Okul sistemini ele aldığımızda ortaya çıkan problemleri çözüme kavuşturacak kişi ise okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin bu problemleri çözüme kavuşturma süreci yöneticinin stresini arttırmakta ve bu stres zamanla kaygıya dönüşmektedir (Özcan, 1999).

Eğitim sisteminin hedeflerine varabilmesi okullar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Okulların niteliksel olarak üst düzeyde olması okulun iyi yönetilmesi prensibine dayanır. İyi yönetilen her kurum gibi okulda iyi bir yönetim ile ancak hedeflerine ulaşabilir. Milli eğitim bakanlığı yönetici atama yönetmeliğine göre okullar müdür ve müdür yardımcılarını tarafından yönetilmektedir (MEB, 2018). İyi yönetim, karşılaşılan problemlerin

yerinde ve zamanında çözüme kavuşturulması ve yeni sorunlar ortaya çıkarmaması ile sağlanabilir. Bu sebeple okul yöneticileri liderlik özelliklerine sahip, gelişmeleri takip eden, iletişim yeteneği kuvvetli, problemleri önceden tespit eden ve çözüme kavuşturabilen bireyler olmalıdır (Ağcayazı Altuntaş, 2008). Okullarda eğitimin kaliteli olması da okul yöneticilerinin niteliklerine bağlıdır. Yöneticilerin gerekli liderlik özelliklerine sahip olmaları beraberinde okullardaki kalitenin de artmasını getirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin problem çözme gibi yeterliklerinin tespit edilip geliştirilmesi ya da geliştirilmesine zemin hazırlanması açısından yapılan bu çalışmalar önemlidir.

#### Problem Kavramı

Problem sözcüğü Latince bir kavram olup, Arapçadaki karşılığı meseledir. Türkçe 'de "sor" kökünden gelen sorun kavramı olarak karşılık bulmaktadır. Bu kavram, çözüm bekleyen, öğrenilecek bir duru, sonuca ulaştırılması gereken engelli ve sıkıntılı bir durum anlamına gelmektedir. Türkçe' de sözlük anlamı olarak sorun, düşünülüp çözülmeye, konuşulup bir sonuca bağlanmaya değeri ya da gerekliliği olan durum olarak açıklanmıştır (Kalaycı, 2001). Farklı dillerde ise karşılığı bilimsel yöntemlerle bulunması gereken sorun, dikkat ve düşünce ile aşılabilecek zorluk, sorun, mesele, içinden çıkılması zor olan durum, can sıkıcı şeyler olarak karşılık bulmaktadır (Sungur, 1997).

Aslan, 2002, (s. 56)' a göre problem "içinde bulunulan durumda bir tehlike ya da aşılması gereken bir güçlük karşılıklı olmak" diye tanımlarken; Cüceloğlu, (1997, s. 221) "bireyin ulaşmak istediği hedefe ulaşmasına ket vuran engeller sonucunda ortaya çıkan durum" olarak tanımlamıştır. Karasar, (2005, s. 55) ise, "bireyi fiziksel ya da düşünsel yönden rahatsız eden kararsızlık ve birden çok çözüm yolu olasılığı görülen her durum" şeklinde ifade edilmektedir.

Yapılan tanımlamalar değerlendirildiğinde problem, belirsizlik, doğruluk ve gerçekliğinden emin olunamayan durumlar, zor sorular ve ilişkilerden meydana gelmektedir. Başka bir söylemle problem, belirsizlik durumu, gerginlik, dengesizlik gibi durumları ifade etmektedir (Kalaycı, 2001, s. 8). Bünyesinde güçlük barındıran, insanların normal düşünme süreçlerini aksatan ve aşılması gereken durum olarak algılanan bir durumdur.

#### Problem Çözme Kavramı

Çağımız sosyal yaşantısındaki gelişmeler, bilim ve teknolojiye yaşanan değişimler, siyasi ve ekonomik gündem gibi durumların kişileri etkilemesi sonucu insanlar daha karmaşık ve güç problemlerle karşılaşmaktadırlar (Ağır, 2007, s. 64). İnsanlar hayatları boyunca çok farklı yapıda ve sayıda problemle karşılaşır ve bunlara çözümler üretirler. Bireyler karşılaştıkları bu sorunlarla baş edebilmek ve çözüm yolları geliştirebilmek için farklı düşünme ve davranma stilleri geliştirmek durumunda kalmışlardır. Yaratıcı, analitik ve eleştirel düşünme gibi özellikleri kullanmak bireylerin problem çözme konusunda geliştirmek zorunda oldukları alanlardır.

Bireyler karşılaştıkları problemlerin çözümü için probleme uygun düşmeyen çözüm hatalı yolları tercih edebilirler. Problem çözüm aşamasında hatalı çözüm yollarına karar vermenin başlıca sebepleri vardır. Bunlar; bir başkasının yönlendirmesine gereksinin hissetmek, yeteri kadar sorun üzerine düşünmeden ani tepkilerde ortaya koymak, çözüm için zaman geçmesini beklemek. Bu tür hatalı yaklaşımın sonucunda problemlerin çözülmesi yerine başka problemlerin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Oysaki problem çözümü dikkatle yürütülmesi gereken, düşünme sistemlerinin aktif kullanılmasının önemli olduğu teknik bir durumdur (Erdoğan, 2000, s. 51).

Kavrama ve iç görü kazanmak problem çözme konusunda sahip olunması gereken önemli özelliklerdir. Ama insanların birçoğu karşılaştıkları sorunları kavrama değil de geleneksel olan ya da kendilerine kolay gelen deneme yanılma ya da muhakeme yolu ile çözmeye çalışmaktadır. Deneme yanılma yolunu tercih eden bireyler genellikle problemlerin sebepleri ile ilgilenmeyi düşünmezler. Sorunu ortadan kaldırıncaya kadar önce bir yol işe yaramaz ise başka yollar denerler. Ezbere dayalı problem çözme yönteminde ise insanlar daha önce yaşamış olduğu sorunlarda uyguladıkları çözümleri ya da gözlemledikleri çözümleri denemektedirler. Bu aşamada da şans faktörü devreye girmektedir. Problemler önceki durumlar ile benzerlik gösteriyor ise problem çözülürken farklılık olması durumunda başka problemlerin oluşmasına zemin hazırlanmaktadır (Ağır, 2007, s. 60-61) bu tarz çözüm yolları arayışına giren insanlar uğraşmak istemezler, kolay olanı tercih edip zihinsel çaba harcamadan ya da o yeterlikleri olmadığı için bu yolları tercih ederler. Bu davranış tarzı problem çözme noktasında profesyonellikten uzak yaklaşım ve yeterlikleri işaret etmektedir.

İnsanlar farkına varmakta zorlansalar da çoğu problem kendi içerisinde başka problemleri de barındırabilmektedir. Bazı problemlerin çözümü oldukça basit ve kolay iken bazı problemlerin çözümü oldukça karmaşık ve zordur. Bu tarz problemler oldukça yoğun zihinsel bir süreç ve çaba gerektirebilir. Problemlerin zorluğu daha doğrusu yapısı, psikolojik olarak bireylere olumlu katkı yapabileceği gibi bazı

durumlarda da ruhsal ve psikolojik hasarlara sebebiyet verebilmektedirler. Siyasal, ekonomik, sosyal ve fiziksel gibi problem türleri olabilir. Bu tür problemler iç içe geçerek daha karmaşık ve zorlayıcı problemler haline gelebilirler (Cüceloğlu, 2003).

Problem çözmeye dair süreç genel olarak düşünüldüğünde problem çözümünde yaşanan bir takım sorunlar bireylerde stres ve bunalıma sebebiyet verebilmektedir. İnsanların çözüm sürecini sağlıklı ve verimli bir şekilde tamamlayabilmeleri adına; nereye ulaşmak istediklerine karar vermeleri ve bu süreci mantıksal bir yaklaşımla yönetmeleri gerektiğini fark etmeleri gerekmektedir (Kutlu, Doğan, & Karakaya, 2010).

#### Problem Çözme Becerisi

İnsanları karşılaştıkları problemler karşısında çözüme götürecek yetileri, problem çözme becerisi olarak adlandırılır. İnsanların bu yetilerini geliştirebilmesi için problem çözme kurallarını ve kuralların kullanmak için uygun hale getirebilmesi önemlidir. Öncelikle bu konudaki kavramların iyi bilinmesi ve aralarındaki ilişkinin çözümlenmesi önemlidir. Bu çözümlenmelerin sonucunda problem çözme kuralları sentez düzeyinde benimsenerek gerekli becerilerin geliştirilmesi sağlanmaktadır (Bilen, 2002). Problemler karşısındaki tutumu bireylerin problem çözme konusundaki becerilerini göstermektedir. Birey problem ile karşı karşıya kaldığında problemi kavrama, problemin odak noktasını tespit etme, çözüm için en uygun yolu belirleme, bu yolu çözüm için kullanma ve sonuçları yorumlayabilme yeteneğine sahip ise problem çözme becerisine sahiptir denilebilir (Altun, 2002).

Kendisini problem çözme konusunda geliştirmiş bireylerin bazı özellikleri şu şekildedir; yenilikçidirler, aldıkları kararları ve tercihlerini net bir şekilde ortaya koyarlar, sorumluluk duyguları gelişmiştir, esnek düşünce yapısına sahiptirler, cesur olurlar, kendine güvenleri vardır, farklı fikir ve görüşlere açıktırlar. Bu insanlar oldukça hareketli ve aktiftirler, enerjileri her zaman vardır. Yaptıkları çalışmalar aldıkları kararlar konusunda eleştirilmekten çekinmezler ve eleştiri yapmayı bilirler (Erdem, 2020).

#### Problem Çözme Aşamaları

Problem çözme sistematik ve belirli aşamalarda gerçekleşen bir süreçtir. Temel olarak bu süreç; problemin tanımlanması, çözüm yollarının belirlenmesi, belirlenen yolların uygulamaya konulması ve değerlendirme yapmak (Kösteklioğlu, 2007).

**Problemin farkına varma:** Problem çözme aşamasının en zor kısmıdır. Bu kısımda sorun ile ilk karşılaşma yaşanmaktadır.

**Problemi Tanıma:** Karşılaşılan sorunun ne olduğunun tam olarak anlaşılması çözüm için son derece önemlidir. Karşılaşılan sorunu tanımak için bilgi ve veriler elde etme bu aşamada gerçekleşir. Bu aşamada sorunun nedenlerinden çok ne olduğu açıkça ortaya konulmalıdır (Erdoğan, 2000).

**Çözüm arama:** Problemin bu aşamasında karar verme noktasında etkili olacak olan bütün bilgiler bu aşamada toplanır. Yönetici bu aşamada çözüm üretmek için bütün kaynakları toplar. Eğer toplanan bilgiler çözüm için yeterli görülmezse tekrar tekrar bilgi ve kaynak arayışına gidilir. Eğer toplanan bilgiler yeterli düzeye ulaşırsa çözüm aşamasında gidilir ve ya çözümden bu aşamada vazgeçilir. Farklı çözüm yolları üretildikten sonra elde edilen bu çözümlerin sentezlemesi yapılır (Öğülmüş, 2006).

**Kararı uygulama:** Bulunan çözümün uygulamaya konulduğu kısımdır. Önceki basamakta alınan kararlar zaman kaybetmeden hayata geçirilir. Alınan en uygun çözüm kararı ile problemin çözümü sağlanmaya çalışılır. Uygulama aşamasında alınan kararlar değiştirilmez. Bu aşamada hata yapılma durumu söz konusu değildir. Çözüm kararı doğru olmuş olsa bile uygulamada yaşanan eksiklikler çözüme engel teşkil etmektedir (Taymaz, 2010).

**Değerlendirme:** Sorun çözmenin her aşaması izlenir. Uygulamaya konulan plandan ayrılma, sapma ve hatalar belirlenir. Bu hataların giderilmesi adına önlemler geliştirilir. Problem durumunun çözüme kavuşup kavuşmadığı tespit edilir. Değerlendirme yapılırken açıklık, tutarlılık, bütünlük ve süreklilik ilkelerine dikkat edilir (Taymaz, 2010).

#### Problem Çözmeyi Etkileyen Unsurlar

Problem ile karşılaşan bireyin kişilik özellikleri, önceki yaşantıları, deneyimleri, çözüm için ön bilgi ve eğitime sahip olma durumu, problem çözümünün kişiye getireceği fayda gibi birçok değişken problemin çözümünde etkilidir (Yerli, 2009). Kişilerin stres ve kaygı durumu da problem çözmeyi etkileyen en önemli faktörlerdendir. Problem çözme sürecinde yaşanan stres ve kaygı kişinin karar verme süreçlerini etkiler. Kaygı ve stres altında birey hatalı karar vererek problemleri çözemeyebilir. Problem sonucunda oluşacak sonuçlar yöneticide stres ve kaygı oluşturabilir. Bu kaygı ve stres bireyin dikkatini dağıtarak daha fazla risk

almasına sebep olur. Bu olası risklerin algılanmadığı veya önemsenmediği durumlarda problem daha karmaşık bir hal alır (Güçray, 2001). Stres ve kaygı gibi duyguların dizginlenebilmesi sorunlarının çözümü için olumlu katkı sağlar. Problemin çözümü konusunda insanların kendini motive edebilmesi başarılı olma ihtimalinin artmasını sağlar.

Bireylerin geçmiş yaşantıları sorun çözme üzerinde etkilidir. İnsanlar bir sorunun çözüm yolunu öğrendiğinde bu konuda bir deneyim sahibi olmuş olur. Başka bir problemle karşılaştığında bu deneyimini hatırlayacak ve tekrar uygulama yoluna gidecektir. Bu şekilde biriktirilen deneyimler sayesinde problem çözme hızlı ve kolay olmaktadır (Türnüklü & Yeşildere, 2005). Tecrübelerin problem çözmede önemli bir etken olduğu gibi bazı durumlarda kişilerin yanılmasına da sebebiyet verebilir. Sorun çözmede geçmiş deneyimlere dayalı olarak aynı çözüm yollarının uygulanmak istemesi farklı bir problemin çözümü için uygun olmayabilir. Bu aşamada geçmiş deneyimleri kullanmak başka problemleri de beraberinde getirmektedir.

Birçok araştırmaya göre yaş faktörü problem çözme için önemli bir etken iken, bazı çalışmalarda bunun aksine yaşın problem çözmede önemini olmadığını savunmaktadır. Ulupınar (1997)' a göre 35 yaşına kadar yaş ilerledikçe problem çözme becerisinin arttığını belirtmektedir. 35 yaşından sonra ise yaş faktörü problem çözme becerisi için olumsuz yönde sonuçlar ortaya koymuştur. Problem çözmede yaş unsuru yerine geçmiş yaşantılar ve biriktirilen deneyimler etkili olduğu görülmektedir.

### Problem Çözmede Karşılaşılan Zorluklar

Bir problemin çözümünde karşılaşılabilecek en büyük zorlukların başında çözüm odağı olan kişinin gerekli güdüye sahip olmaması ve gerekli gayreti göstermemesi gelmektedir. Problem çözme yöntem ve aşamalarını kullanıp sistematik hareket edilmesi halinde çözüme kavuşmayan problem yoktur. Sorunların çözüme kavuşturulmasında sistematik ilerlemek, mantık çerçevesinde disiplinli davranışlar gerekirken, bazı insanlar rastlantısal olarak farklı çözüm yaklaşımları denemekte bu yüzden gereğinden oldukça fazla çaba harcamaktadır (Güner, 2000). Bireyler karşılaştıkları sorunlar karşısında ilk önce deneyimlerine dayalı tepkiler göstermektedir. Bu durum bazen problemlerin çözümünü daha güçleştirmektedir (Cüceloğlu, 2009)

İşleve takılma da problem çözme noktasında yaşanan güçlükler arasındadır. Cüceloğlu'na (2009) göre önceki yaşantılardan kaynaklı olan problem çözme güçlüklerini işleve takılma ve zihinsel kurgu olarak adlandırır. Zihinsel kurgu daha önceki problem çözümlerinde kullanılan yöntemlerin yeni karşılaşılan problemler için değişiklik ve uyarılama yapmadan kullanmaktır. Bu nedenle zihinsel kurgu karşılaşılan yeni problemlerle ilgili yeni çözüm yolları geliştirilmesini engeller. İşleve takılma ise her nesnenin belirli bir işlevinin olduğu ve onun dışında kullanılamayacağı düşüncesidir. Çay kaşığı çaydaki şekeri karıştırmak içindir, kalemlik kalem koymak içindir ancak bu nesnelere gerekli durumlarda farklı amaçlar için de kullanılabilir. Nesnelere özelliklerini farklı amaçlar için kullanabilmek problem çözme becerileri arasında sayılabilir. Nesnelere fonksiyonları sabit değildir (Esen, 2012) .

Problem çözmede karşılaşılan bir başka güçlükte kaygıdır. İnsanların problemler karşısındaki kaygı durumu çözüm üretmen konusunda olumluda etki gösterebilir olumsuzda. Problemin fark edilmesi için durumsal kaygı dikkat seviyesini artırmada etkili olacağı için çözümü olumlu yönde etkileyebilir. Bunun yanı sıra sürekli kaygı düzeyi düşük olan bireylerin durumsal kaygı düzeyleri yapılacak olan hataları azaltmaktadır. Kişiden kişiye farklılık gösteren kaygı düzeyi dikkate alındığında tam aksi sonuçların gözlemlenmesi de mümkün olabilmektedir. Problemlerin çözüm sürecinde kaygı düzeyinin yükselmesi hataların tespit edilmesini engelleyebilir (Esen, 2012).

### Okul Yönetiminde Karşılaşılan Problemler

Başarılı yöneticilerin bulunduğu kurumlarda başarılı olarak nitelendirilirler. Yöneticilerin bu kurumlar başarıya ulaştırmadaki yeri yadsınamaz derecede önemlidir. Nitelikli bir yönetime sahip olan örgütlerin başarı ve hayatta kalma şansı her zaman yüksektir. Değişim ve gelişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde ise etkili yönetici olabilmek her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bu doğrultuda günümüz yöneticilerinden yöneticinin örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, personeli motive etmesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip bireyler olması beklenmektedir. Buna sebep olarak çağımızda bilim ve teknolojinin hızla gelişmesi, kanun ve yönetmeliklerin çağın koşullarına göre dizayn edilmesinin gerekliliği, rekabetin hızla artması ve çalışanların isteklerine her geçen gün bir yenisinin daha ilave edilmesi gösterilebilir. Yaşanan bu gelişmeler kurumların yapılarını değiştirdiği gibi yöneticilerden de beklentileri çeşitlendirmektedir. Okul yöneticisinden beklenen davranışların başında, okulun kaynaklarını verimli şekilde kullanma, okul- çevre ilişkilerinde tutarlı olma, akademik başarıyı yükseltme ve programlanmış konularda karar verme gibi davranışlar gelmektedir (Çelikten, 2001).

Örgütlerde yöneticiler, sorunlara çözüm arayan, karar veren, karşılaşılan problemleri çözen kişilerdir. Bu yönüyle örgütler için yönetici varlığı, örgütlerin problem varlığı ile ilişkilidir. Bu bakımdan okul müdürleri değerlendirildiğinde sorunun kaynağı olmak yerine çözen, süregelen ve yeni problemleri çözen ve çözümlere yardımcı olan kişiler olmalarıdır (Açıklan, 1998).

Sınıf mevcutlarının çok olması, fiziki imkânsızlıklar, aile desteği ve ilgisinin sağlanamaması, öğrencilerin hedeflerinin olmaması, öğretmenlerin bireylerin gelişimi konusunda yeterli hassasiyeti gözetmemesi, eğitim öğretim de mevzuatla ilgili değişikliklerin sık yapılması, görev ve yetki konusundaki belirsizlikler okul yöneticilerinin başlıca problem kaynaklarıdır (Çelikten, 2001).

### Okul Yöneticisinin Problem Çözme Becerisi ve Önemi

Sorunların ve çözümlerin sürekli geliştiği bir dünyada, yenilikçi fikirler üretebilen meraklı beyinler yetiştirmek çok önemlidir. Eğitim sistemi, öğrencileri geleceğe hazırlamak için bir düşünme süreci olarak problem çözmenin önemini vurgulamalıdır. Toplumun eğitim ihtiyaçlarına hizmet eden kurumlar olarak okullar, amaçlarına ulaşmak için üstesinden gelmeleri gereken zorluklarla karşılaşır. Bu arada, çağdaş yönetimde, yöneticiler giderek daha karmaşık zorluklarla karşı karşıya kaldıklarından problem çözme becerileri çok önemlidir. Yönetim sürecinin kendisi sorun çözme etrafında döner ve bir yöneticinin yetkinliği, sorunları etkili bir şekilde çözme becerisiyle ölçülür (Bedoyere, 1997: 11, Akt. Kösteklioğlu, 2007).

Zorluklarla etkili bir şekilde mücadele edebilmek için eğitim yöneticilerinin belirli özelliklere sahip olması gerekir. Bugünün yöneticileri, olağanüstü iletişim becerilerine, zekâya, güçlü bir iş ahlakına, arkadaşça bir mizaca, karizmaya, kapsamlı bilgiye, güvene ve insan ilişkilerinde başarılı kararlar verme becerisine sahip olmalıdır. Bu özelliklerin ötesinde, krizleri soğukkanlılıkla çözebilme, sorunları doğru tespit edip çözebilme becerisi okul yöneticileri için hayati önem taşımaktadır (Çelikten, 2001, s. 298). En önemlisi, yöneticiler çözüm aramadan önce sorunu anlamalı ve tanımlamalıdır (Çelikten, 2001, s. 299).

Okul müdürleri aldıkları kararların sonuçları itibariyle başarılı olarak nitelendirilmek istiyorsa etkili ve nesnel bir şekilde karar alma süreçlerini yürütmelidir. Yöneticilerin karşısına çıkan bir sürü seçenekten en uygun olanı belirleyebilmesi, en uygun çözüm yolunu üretebiliyor olması problem çözme becerisinin gelişmiş olduğunun göstergesidir. Bu becerilerin anlık veya bir olay üzerinden test edilmesi yerine sürece dayalı bir problem çözme yetisi bulunan yöneticilerin olması önemlidir. Çünkü insanın olduğu yerde problemler her zaman olacaktır. Bu nedenle problem çözmenin süreklilik göstermesi önemlidir (Güçlü, 2003, s. 279).

Her insanın az ve ya çok problem çözme becerisi mevcuttur. İnsanlar günlük zorluklarla karşılaştıklarında, bunların üstesinden gelmek için öğrenilmiş sembolleri ve fikirleri uygulamaya çalışırlar. Ancak, önceden eğitim almadan problem çözmek zor ve etkisiz olabilir. Problem çözme sürecine ilişkin bir anlayış geliştirmek, yalnızca kişinin bu alandaki kapasitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda fikir üretimi yoluyla sinerjik bir etkinin yaratılmasını da kolaylaştırır. Yapılan çalışmalar eğitim almış kişilerin problem çözme konusunda daha başarılı olduğunu göstermektedir. Uygun yöntemlerin kullanılması ve problem çözme sürecinin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, yalnızca mevcut problemler için en uygun çözümlere yol açmaz, aynı zamanda bireyleri gelecekte benzer problemlerle başa çıkmak için araçlarla donatır. Bireyler, problem çözme ile ilgili farklı aşamaları ve potansiyel engelleri tahmin ederek, çabalarının maliyetini en aza indirebilir ve daha fazla verimlilik için çalışabilirler. Nihayetinde problem çözme, en uygun çözümleri bulma ve uygulama faaliyetidir ve stratejik bir yaklaşım önemli faydalar sağlayabilir (Mert, 1997).

### YÖNTEM

Bu araştırma okul müdürlerinin problem çözme yöntemlerinin incelenmesini amaçlayan, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgu bilim) deseninde bir araştırmadır. Olgu bilim bireyin kendi bakış açısıyla tecrübe ve algılarını ön plana çıkartmak isteyen bir araştırma desendir. Olgu bilim deseni bir olguyu yaşayan insanların ortak özelliklerinin tanımlanmasını temel alır. Durmuş, (2019)'a göre bu desen, insanların bir durumu nasıl deneyimlediklerinin derinlemesine ve titizlikle betimlenmesidir. Olgu bilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Olgu bilim yabancı olmadığı fakat tam olarak ayrıntılı bir şekilde bilgi sahibi olmadığımız durumları ortaya çıkarmayı temel alır (Seçkin, 2019).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 eğitim öğretim yılı Kahramanmaraş ili Dulkadiroğlu ilçesinde görev yapan ortaokul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılım gösteren okul müdürlerinin demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 1'de belirtilmiştir. Etik kurallar gereği katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş görüşleri M1, M2, M3...M10 şeklinde kodlanarak incelenmiştir. Örneklemin oluşturulmasında amaçlı

örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumlarının derinlemesine incelenmesine olanak sağlar (Yıldırım & Şimşek, 2013).

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Sıra	Kod	Cinsiyet	Yaş	Medeni Hal	Hizmet Yılı
1	M1	Erkek	40-45	Evli	22 ve üzeri
2	M2	Erkek	50 ve üzeri	Evli	22 ve üzeri
3	M3	Erkek	50 ve üzeri	Evli	22 ve üzeri
4	M4	Kadın	30-40	Evli	14-21
5	M5	Kadın	30-40	Bekâr	8-14
6	M6	Erkek	40-45	Evli	14-21
7	M7	Erkek	50 ve üzeri	Evli	22 ve üzeri
8	M8	Kadın	30-40	Bekâr	14-21
9	M9	Erkek	30-40	Evli	14-21
10	M10	Erkek	30-40	Evli	8-14

Tablo 1 incelendiğinde 10 katılımcının 7'si erkek 3'ü kadın olduğu; 5 katılımcının 30-40 yaş, 3 katılımcının 50 ve üzeri yaş, 2 katılımcının 40-45 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Medeni hal bakımından katılımcıların % 80'i evli, % 20'si ise bekârdır. Çalışma grubuna dâhil edilenlerin % 40'ı 22 ve üzeri, % 40'ı 14-21 yıl ve % 20'si 8-14 yıl hizmet süresine sahiptir.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde nitel araştırma yöntemine uygun olarak betimsel analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Betimsel analiz, çerçeve oluşturma, verileri çözümlenme, bulguları tanımlama ve bulguları yorumlama olarak dört aşamadan oluşmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen notlar Excel ortamında düzenlenmiş, betimsel olarak değerlendirilmiş sonra içerik analizi yapılmış ve içerisinde anlam kazandığı bağlam göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Veriler analiz edilirken her bir soruya verilen cevap temalara ayrılmış ve frekans değerleri sunulmuştur. Amaç ulaşılan bulguların değerlendirilip düzenlenerek okuyuculara ulaştırılmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara doğrudan alıntılar yapılarak müdürlerin görüşlerinin net bir şekilde ortaya konulması amaçlanmıştır.

### BULGULAR VE YORUM

#### Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Çalışmanın birinci alt amaca yönelik olarak okul müdürlerinin yaşadıkları akademik ve bürokratik problemler tespit edilmiş olup Tablo 2'de belirtilmiştir. Karşılaşılan akademik problemler; akademik başarının düşüklüğü, öğretmenlerin çeşitli nedenlerle isteksiz tutumları, öğrencilerin uygunsuz davranışları, velilerden yeterli desteğin görülmemesi, eğitim materyalindeki eksiklikler ve müdürlerin teknolojik olarak kendilerini yetersiz hissetmesidir. Bürokratik problemler ise; iş yükünün fazla olması ve gereksiz işlerin oldukça fazla zaman alması, üst yöneticilerle iletişim sorunlarının yaşanması, liyakatsiz yöneticilerin olması, gerekli durumlarda iletişimin kurulamaması ve belirsiz konularda gerekli bilgilendirmelerin yapılmaması, okullara ayrılan bütçelerin yetersizliği olduğu müdürlerle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.

**Tablo 2: Okul Müdürlerinin Yaşadıkları Akademik Ve Bürokratik Problemler**

	Problem	Katılımcı	n
Akademik Problemler	Akademik başarı düşüklüğü	M2, M4, M5, M6, M8, M9	6
	Öğretmen isteksizliği	M1, M3, M6, M9, M10	5
	Uygunsuz öğrenci davranışları	M1, M4, M8, M9,	4
	Veli desteğinin olmaması	M1, M2, M5	3
	Eğitim materyali eksikliği	M4, M7, M9	3
	Teknolojik yetersizlik	M7, M10	2
Bürokratik Problemler	İş yükü ve zamanlama	M2, M3, M4, M5, M6, M8, M10	7
	Üst yöneticilerin yaklaşımı	M2, M3, M6, M7, M10	5
	Liyakatsizlik	M2, M6, M9	3
	İletişim ve bilgilendirme eksikliği	M4, M6, M8,	3
	Bütçe yetersizliği	M1, M7,	2

Okul müdürleri akademik problemler kapsamında öncelikle akademik başarının düşüklüğünü dile getirmektedirler. Bu problemin meydana gelmesinde başka alt problemlerinde olduğu müdürlerin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin isteksiz tutumları, çeşitli nedenlerle mesleki yıpranmışlıkları ve kendilerini geliştirmedeki eksiklikleri akademik başarı üzerinde etkilidir. Velilerin eğitim öğretimi yeterince desteklememesi öğrenci ve okula karşı ilgisiz tutumları okul müdürlerini karşılaştıkları problemlerdendir. Kırsal bölgelerden gelen öğrencilerin temizlik, akran zorbalığı, düzen, eşyalara zarar verme gibi olumsuz ve

uygunsuz davranışları da okul müdürlerinin karşısına problem olarak çıkmaktadır. Bu açıklamaları destekleyecek bazı müdür görüşleri şu şekildedir;

“Öğretmenler farklı çalışmalar yapmaya yanaşmıyor. Özellikle proje kelimesini duyunca herkes bakışlarını kaçırıyor. Velilerden gerekli desteği alamıyoruz. Eğitime gerekli önemi vermiyorlar. Kırsal bölgelerden gelen öğrencilerin davranışları çok bozuk ve diğer arkadaşlarını etkiliyorlar.” (M1) “Öğrencilerin akademik başarıları düşük zaten bununla uğraşmak yerine gereksiz yazılara cevap veriyoruz.” (M2) “Öğrencilerin eğitim seviyesi düşük. Bu seviyeyi artırmak için çok uğraşıyoruz ama pek etkili olmuyor.” (M8)

Okul müdürlerinin yaşadıkları problemler arasında okulda kullanılan eğitim materyallerinin eksikliği ve bu konuda destek görmemeleri. Müdürler materyal geliştirme konusunda ARGE birimlerinin yetersiz olduğunu bu birimlerin materyal ve çeşitliliğini sağlama konusunda destek olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Aynı zamanda teknoloji kullanımına yönelik öğretmen ve yöneticilerin yetersizlikleri karşısına problem olarak çıkmaktadır.

“Okuldaki çalışmalarımızı destekleyecek ARGE çalışmaları yetersiz. Bizi akademik olarak destekleyecek materyallere ihtiyaç duyuyoruz.”(M9) “Öğretmenlere kullanmaları gereken ders materyalleri ve teknoloji liderliği konusunda sorunlar yaşayabiliyoruz. Öğretmenlerin eski alışkanlıklarını bırakmaları çok zor oluyor.” (M10)

Okul müdürleri gereksiz iş yükü ve bunlara harcanan zamanı problem olarak görmektedirler. Kolaylıkla halledilebilecek işlerin çeşitli prosedürler, kurallar ve yönetici yaklaşımları yüzünden zamana yayılması ve anlamsız çalışmaların alışkanlıklardan dolayı yürütülüyor olması, okul müdürlerini gereksiz iş yükü ile uğraşmak zorunda bırakmakta ve onlara oldukça fazla mesai harcatmaktadır. Bu konuda bazı okul müdürleri şunları dile getirmiştir.

“MEB den gelen yazılar son dakika yazısı olarak geç gelmiş olabilir ve biz okul idarecileri olarak gereken çalışmaları sınırlı bir zamanda tam olarak yapamayabiliyoruz. Bazen gelen yazılarda yapılacak çalışmalar açık ve anlaşılır olmayabiliyor.” (M6) “Okul yönetimi dışında, işlerle uğraşmak, online halledilebilecek işlerde evrak hazırlamak, çok fazla sorumluluk yüklenmesi, yenilikler hakkında yeterli bilgilendirilmelerin yapılmaması konusunda zorluk yaşamaktayım.” (M4) “Gereksiz işlerden ve ayrıntılardan asıl işimiz olan eğitime vakit bulamıyoruz.”(M3)

Üst yöneticilerin veya meslektaşlarının çalışma alanı konusundaki yetersizlikleri, iletişim kurmakta zorlanmaları, özellikle teknik bilgilendirme gerektiren konularda yeterli açıklamaların yapılmaması ve okulun ihtiyaçları için gerekli bütçenin ayrılmaması müdürlerin karşılaştıkları önemli problemlerdendir. Bu konudaki müdür görüşleri şu şekildedir;

Alandan, tabandan haberi olmayan merkez yöneticilerinin çıkarmış oldukları yönetmelikler. Bu yönetmelikleri sahada uygulamakta zorlanıyoruz (M2).” “Liyakatsizlik tüm problemlerin kaynağı. Yaptığı işten haberi olmayan yöneticilerle uğraşmaktan yaptığımız işten verim alamıyoruz.”(M3) “Alanda görev yapan tecrübeli idareci ve öğretmenlerden görüş alınmadan merkezi yönetimin direk karar alıp uygulaması. Ast’ın üste karşı fikir beyan edememesi, üst’ün alttaki sorunlardan habersiz emirler dayatması.” (M6) “Bürokratik olarak İlçe Mem ve İl Mem in yaptığı organizasyonlarda sorunlarla karşılaşabiliyoruz. Sportif ve kültürel organizasyonlarda hazırlık ve ciddiyet zayıf olabilir.” (M10)

## İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Eğitim kurumları örgütsel yapısı gereği her an problemlerle karşı karşıya kalabilmektedir. İnsan faktörünün ve sosyal ilişkilerin yoğun olduğu yerlerde çeşitli problemlerin yoğun yaşanması kaçınılmaz bir durumdur. Bu aşamada okul müdürlerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Çalışmaya katılan okul müdürleri karşılaştıkları problemlerle nasıl başa çıktıkları ve hangi yöntemlerle çözüm ürettiklerine ilişkin veriler Tablo 3’de belirtilmiştir.

**Tablo 3: Okul Müdürlerinin Problem Çözmek İçin Kullandığı Yaklaşım Ve Çözüm Yolları**

Problemlere Yaklaşım Tarzı	Katılımcı	n
İletişim ve Etkin dinleme	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M10	9
Yönetmelik ve tecrübeme göre yaklaşım	M2, M3, M5, M6, M7	5
Ekip çalışması ve iş birliği ortamı sağlayarak	M1, M2, M4, M5, M10	5
Motivasyon ve moral desteği sağlama	M2, M4, M6, M8	4
Çözüm odaklı yaklaşım	M1, M3, M5, M6	4
Kazan kazan yaklaşımı	M1, M8,	2

Tablo 3 değerlendirildiğinde okul müdürlerinin neredeyse tamamı karşılaştıkları problemlerin etkili iletişim kurularak çözülebileceğini ifade etmişlerdir. Etkin olarak tarafların dinlenmesi ve empati kurulması da



problemleri aşmak için önemli etkenler olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra müdürler tecrübenin problem çözmede oldukça etkili olduğunu ve gerekli durumlarda yasal güç kullanmanın etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Şu şekildeki okul müdür görüşleri bu açıklamayı desteklemektedir;

*“İletişimi çok iyi kullanıyorum. Açık iletişim uyguluyorum.” (M1) “Bilgi ve tecrübelerimle çözerim.”(M3) “Meslektaşlarım ile iletişime geçiyorum. Online platformlarda çözüm yolu arıyorum.”(M4) “Yönetmeliği esas alıyorum. Meslektaşlarımla fikir alışverişinde bulunuyorum.” (M5) “Karşılaştığımız problemleri alanda öğretmen ve idarecilerimizin fedakâr davranışları, etkili iletişim ve öğretmen olmanın verdiği sorumluluk bilinci ile aşıyoruz.” (M6) “Gerekli durumlarda yasal gereklilikleri yerine getiririm.” (M6) “Karşılaştığım sorunları geniş bir zamanda çalışanı karşıma alarak önce hal hatır soruyorum. Çalışanın stresini ortadan kaldıracak samimi havayı oluşturduğum zaman soğuk hava otomatik olarak ortadan kalkacaktır. Bu durumda karşıdaki şahıs çözülmüş oluyor.” (M7) “Karşılaştığım sorunlarda öncelikle sorunun tarafları varsa dikkatli dinliyorum. Hemen yargıya varmıyorum. (M10)”*

Okul müdürleri okulda ekip çalışması ve iş birliğine dayalı oluşturulan çalışma ortamlarının sorunların çözümünde etkili olduğunu ve birçok problemin büyümeden kendiliğinden çözüldüğü ifade etmişlerdir. Aynı zamanda öğretmen ve öğrencilere moral ve motivasyon yönünden destek sağlanması problemlerin oluşmasının engellenmesi veya çözümü aşamasında etkili olduğu görülmektedir.

*“Öncelikle yüksek moral.” (M2) “Meslektaşlarımla fikir alışverişinde bulunuyorum. Öğrencilerin ve öğretmenlerin moral ve motivasyonunu yüksek tutmak problem oluşumunu engelliyor. Okuldaki sportif ve kültürel etkinlikler, piknik, gezi, doğum günü kutlamaları öğretmen ve öğrencileri motive edici faaliyetlerdir. (M5) “Genel olarak paydaşlarıma danışarak sorunları çözmeye çalışırım. Her iki tarafında memnun olacağı ama adil olan yollara başvuruyorum. (M8) “İstisare ediyorum. Problem çözme tekniklerini kullanmaya çalışıyorum. bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak akılcı çözümler üretmeye çalışıyorum. Profesyonel destek alıyorum.” (M9) “Hemen yargıya varmıyorum. Sorun okul içinde teknik veya fiziksel bir sorun ise bu sorunu çözmek için veli, öğretmen ve okul dışı desteği hızlı bir şekilde temin ediyorum.” (M10)*

Okul müdürleri problemlerin çözüm merkezi olarak kendilerini görmesi ve problemin nedenleri sebepleri ile ilgilenmek yerine çözümüne odaklanmanın daha etkili olduğunu ileri sürmektedirler. Zaman kaybetmeden ve oluşabilecek hasarları biran önce ortadan kaldırmak için hızlı karar almanın ve çözüm üretmenin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çözüm aşamasında kazan kazan yöntemi kullanmayı önemsemektedirler. Her iki tarafında memnun olduğu çözümler problem çözümünde etkili olmaktadır görüşüne sahiptirler. Bu görüşleri destekleyen bazı, okul müdürü görüşleri şu şekildedir;

*“Problemleri çözüm odaklı düşünüyorum ve kazan kazan formülü ile her iki tarafın kazanacağı şekil de çözüyorum. Problem bırakmıyorum.” (M1) “Genellikle çözü odaklı olarak problemlere yaklaşıyorum.”(M3) “Problemlere çözüm odaklı yaklaşmak etkili oluyor.” (M6) “Her iki tarafında memnun olacağı ama adil olan yollara başvuruyorum.” (M8)*

### Üçüncü Alt Amaca ilişkin bulgular

Problem çözmede kullanılan birçok ölçüt bulunmaktadır okul müdürlerin kendilerince etkili olduklarını düşündükleri ölçütleri sabırlı olmak, mantıklı düşünerek karar vermek, tecrübe, problemi tam olarak tanımlamak, araştırma yapmak, olumlu iletişim, kararlı olmak şeklinde ifade etmişlerdir. Tablo 4’de bu ifadeler yer verilmiştir.

**Tablo 4: Okul Müdürlerin Problem Çözmede Etkili Gördüğü Ölçütler**

Problem çözmede etkili olan ölçütler	Katılımcı	n
Sabırlı olmak	M2, M4, M9, M10	4
Mantıklı ve düşünerek karar vermek	M1, M6, M7 M8	4
Tecrübe	M3, M5, M6,	3
Problemi tam olarak anlamak	M3, M4, M6	3
Araştırma yapmak	M4, M7 M10	3
Olumlu iletişim	M1, M6,	2
Kararlı olmak	M10	1

Problem çözme sürecinde dikkat edilmesi gereken önemli ayrıntıların olduğunu ileri süren okul müdürleri çoğunlukla sabırlı olmanın ve mantıklı düşünerek karar vermenin gerekliliğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden problem çözmede tecrübenin de önemli bir ölçül olduğu görülmektedir. Karşılaşılan problemin ne olduğunun tam olarak anlaşılması nedenlerinin ve kaynağının tespit edilmesi önemlidir. Çözüm için olumlu yapıcı iletişim geliştirmek etkili sonuçlar almak için önemli görülmektedir. Okul müdürleri çözülemeyecek problem olmadığını kararlı ve istikrarlı bir yaklaşımla tüm sorunlara çözüm getirilebileceğini ve bu tutumun etkili bir ölçüt olduğunu belirtmişlerdir. Bu görüşleri destekleyen bazı ifadeler şu şekildedir;

“Sabır, azim, yüksek moralle problemlere yaklaşmak gerektiğini düşünüyorum. Çözüm için acele kararlar yerine sabırla yaklaşip doğru kararlar almak önemlidir.” (M2) “Karşılaştığı problemin ne olduğunu bilmeyen veya tam olarak anlamayan çözüm üretmez. Üretse de başarılı olamaz. Bu işte tecrübe çok önemli bazı olaylar yaşayarak daha iyi anlaşılıyor.” (M3) “Sabırlı olmak, problemin kendinden kaynaklandığını düşünüp kendini yetersiz görmemek, araştırma yapmak, problemi paylaşmak.” (M4) “Tamamen tecrübe, etkili ve etkin iletişim kurma şeklinde özetleyebiliriz. Öncelikle problemin ne olduğunun detaylı anlamak lazım sonra çözüm için aceleci davranmadan adım adım öngörü ile hareket etmek gerekir.” (M6) “Problem çözmede en etkili mesele çalışan bireyi iyi tanımak lazım. Çalışanın fiziksel duygusal ve sosyal ve bedensel özelliklerini; korkularını, kaygılarını düşüncelerini asla göz ardı etmemek lazım.” (M7) “Neden-sonuç ilişkisi ile problemi önce teşhis ediyorum daha sonra da çözüm yolları üzerinde analizler yaparak bir karara varıyorum. Bu süreçte sabırlı olmak önemlidir.” (M9)

### Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Problemlere getirilen çözümlerin değerlendirilmesi tekrarı ve ya benzer durumların yaşanması halinde daha hızlı ve etkili kararların alınmasını kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda problemlere yaklaşımı ve çözme yöntemlerini de etkileyecektir. Katılımcıların problemlerin çözümlerine yönelik yaptıkları değerlendirmeler Tablo 5’de belirtilmiştir.

**Tablo 5: Okul Müdürlerinin Problem Çözümlerinin Sonuçlarını Değerlendirmeleri**

Sonuçların değerlendirilmesi	Katılımcılar	n
En iyisinin bu olduğunu düşünürüm	M1, M5, M7, M8, M9, M10	6
Etkili sonuçlar alıyorum	M5, M7, M8, M9, M10	5
Mutluluk ve memnuniyet sağlaması	M1, M2, M3, M4, M10	5
Endişe duyduğum oluyor.	M2, M4, M5, M10	4
Duygusal kararlar ve dikkatsizlik olabiliyor	M8, M10	2
İlgili mevzuata uygun olduğunu düşünürüm	M2, M5,	2
Yansımalarını kontrol ederim	M10	1

Okul müdürlerinden elde edilen verile göre müdürlerin büyük çoğunluğu problem karşısında bulduğu çözümün alternatifler arasından en iyisi olduğunu düşünmektedir. Bu problem çözme yöntemlerinden de genellikle etkili sonuçlara ulaştıklarını ifade etmektedirler. Bu bulguyu destekleyen bazı ifadeler şu şekildedir;

“Ama genel olarak çözümlerim için en uygunu bu olurdu diye düşünürüm.” (M5) “Bazen istediğimiz sonuçlar olmasa da çoğu zaman en uygunu bu dediğimiz çözümlerimiz olmaktadır.” (M7) “İlk önce sorunun temel nedenini bulmaya çalışırım. Sonra en uygun çözümü uygulamaya çalışırım. Bu etkili iletişim olabilir, fikir alışverişi alarak sorunu çözmeye çalışırım. Bu şekilde etkili sonuçlar aldığımı düşünüyorum.” (M8) “Çözüm önerilerimi akılcı olarak değerlendirebilirim. Sonuçları da etkilerine göre değerlendiriyorum. Her deneyimin insana bir tecrübe kazandırdığını inanıyorum ve daha sonra karşılaştığım problemlerin çözümlerinde önceki tecrübelerimden yararlanıyorum. Alternatifleri değerlendirince bulduğum en iyi çözüm diye düşünüyorum.” (M9) “Problemi çözdükten sonra küçük müdahale ve yönlendirmeler gerekiyorsa gerekli müdahaleleri yaparım. Her zaman istediğimiz sonuçları alamıyoruz ama bazen en uygun çözüm bu gibi duruyor.” (M10)

Okul müdürleri ulaştıkları çözümlerin mutluluk ve memnuniyet sağladığını ifade etmelerin yanında çözüme yönelik yine de kaygılarının olduğunu belirtmişlerdir. En iyisi olduğunu düşündükleri bu çözümler için daha iyisi de olabilir mi? Şeklinde endişe taşıdıkları görüşmelerden elde edilen veriler arasındadır. Bu ifadeler şu şekildedir;

“Kararlılıkla yaklaşılacak ve uygun yöntemler denenilen problemler mutlaka aşıyor. Bu arada tarafları mağdur etmemek de önemli tabii ki. Ayrıca yönetmeliklere uygun çözümler üretirim. Ürettiğim çözümlerde ne kadar emin olsam da aklıma başka nasıl olabilirdi sorusu da çoğu zaman gelmektedir. Çözümlerimin mağduriyet yaratmasını kesinlikle istemem.” (M2) “Sonuca deneme yanılma yolu ile vardığım için doğruluğu konusunda endişe duyuyorum. Fakat yeterli pratik yaptıktan sonra kendimi daha iyi hissediyorum.” (M4) “Yine de yaşanacak olumsuzluklar için kaygılanmaya devam ettiğim oluyor.” (M10)

Okul müdürleri geliştirdikleri çözümlerin sonuçlarına yönelik nadiren görülse de duygusal kararlar ve dikkatsizliğin istenmeyen durumlara yol açtığını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra aldıkları kararları mevzuat açısından değerlendirip öyle uygulamaya koyduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca problem çözümlerinin yansımalarını da takip ederek etkilerini değerlendirmektedirler.

“Ancak bazen duygusal kararlar ya da dikkatsizlik yanlışlara sebep olabilmektedir.” (M8) “Genel olarak adil ve herkesi memnun edecek sonuçların olması için yasal mevzuat öncelikli olarak ön plana alarak değerlendirme yapıyorum.” (M5) “Problemin yansımalarını kontrol ederim. Problemi çözdükten sonra küçük müdahale ve yönlendirmeler gerekiyorsa gerekli müdahaleleri yaparım.” (M10)

## Sonuç ve Tartışma

Araştırmada okul müdürlerinin problem çözme yöntemleri ve problem çözme süreçlerine dair veriler toplanmıştır. Okul müdürlerinin hani problemlerle karşı karşıya kaldıkları, bu problemleri çözmek için ne tür yöntemlere başvurdukları, çözüm için ölçüt olarak neleri kullandıkları ve problem çözüm yöntemlerine yönelik kendi değerlendirmeleri hakkında bilgiler toplanmıştır.

Okul müdürleri yaşadıkları akademik ve bürokratik problemleri yaşadığı deneyim ve gözlemlerine göre ifade etmişlerdir. Karşılaşılan akademik problemlerin; akademik başarının düşüklüğü, öğretmenlerin çeşitli nedenlerle isteksiz tutumları, öğrencilerin uygunsuz davranışları, velilerden yeterli desteğin görülmemesi, eğitim materyalindeki eksiklikler ve müdürlerin teknolojik olarak kendilerini yetersiz hissetmeleri olduğu sonucuna varılmıştır. Bürokratik problemlerin ise; iş yükünün fazla olması ve gereksiz işlerin oldukça fazla zaman alması, üst yöneticilerle iletişim sorunlarının yaşanması, liyakatsiz yöneticilerin olması, gerekli durumlarda iletişimin kurulamaması ve belirsiz konularda gerekli bilgilendirmelerin yapılmaması, okullara ayrılan bütçelerin yetersizliği olduğu görülmüştür. Aslanargun ve Bozkurt (2012) çalışmasında öğretmenlerin mesleğe başladıktan sonra motivasyon düşüklüğü, mesleki yetersizlik gibi kendisini geliştirmeye kaynaklı problemler tespit etmiştir. Memduhoğlu ve Meriç (2014) çalışmalarında veli beklentilerinin abartılı olması ve eğitim öğretimi önemsememeleri ve ilgisiz tutumlarının okul müdürlerine güçlükler yaşattığını ifade etmiştir. Karakaş ve Can (2022) göreve yeni başlayan okul müdürlerinin karşılaştıkları güçlükler adlı çalışmalarında, Öğretmenlerin isteksiz tutumlarının, veli ilgisizliğinin, gereksiz iş yükünün, ihtiyaçlar için gerekli bütçenin gönderilmemesinin okul müdürlerini güçlüklerle karşı karşıya bıraktığını ve problemler yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Sezgin, Kazancı Tınmaz ve Tetik, (2019) araştırmalarında velilerden kaynaklı problemlerin okul müdürlerinin karşısına sıklıkla çıktığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada ulaşılan sonuçlar bu sonuçlar ile örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları problemleri çözmek için ortaya koyduğu yaklaşımlara yönelik bulgulara göre; Okul müdürlerinin neredeyse tamamı karşılaştıkları problemlerin etkili iletişim kurularak çözülebileceğini ifade etmişlerdir. Etkin olarak tarafların dinlenmesi ve empati kurulması da problemleri aşmak için önemli etkenler olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra müdürler tecrübenin problem çözmeye oldukça etkili olduğunu ve gerekli durumlarda yasal güç kullanmanın etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Motivasyon ve moral desteği sağlamak, çözüm odaklı yaklaşım sergilemek ve problemlere kazan kazan mantığı ile yaklaşmak müdürlerin problem çözmeye kullandıkları yaklaşım ve yöntemler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sezgin, Kazancı Tınmaz ve Tetik, (2019) çalışmasında problemlerin çözümünde öncelikle iletişim ve adil yaklaşımın etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada yasal güç kullanımı ve ikna yönteminin de müdürler tarafından tercih edildiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar çalışmanın sonucu ile örtüşmektedir. Akbaba ve Keleş (2015) çalışmalarında problem ve çatışma çözmek için; öğretilerle birlikte hareket ettikleri, herkesi tatmin edecek çözümleri tercih ettikleri, ikna ve anlaşmayı öncelikli olarak tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmanın kazan kazan yöntemi motivasyon ve moral desteği sağlama çözüm odaklı olma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Sezgin ve Erdoğan (2017) çalışmasında okul müdürlerinin karşılaştıkları problemleri çözerken bilimsel yöntemleri tercih etmedikleri, bunun yerine uzmanlık ve tecrübelerine dayalı olarak problem çözdüğü sonucuna varmışlardır. Bu çalışmada da bilimsel yöntemlerin kullanıldığı veriye rastlanmamıştır. Bunun yerine tecrübenin önemine vurgu yapılmıştır. Bu bakımdan Sezgin ve Erdoğan (2017)'in çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmada okul müdürlerinin problemleri çözüme kavuşturmada ölçüt olarak; sabırlı olmak, mantıklı ve düşünerek karar vermek, tecrübeye dayandırmak, problemi tam olarak anlamak, araştırma yapmak, olumlu iletişim geliştirmek ve kararlı olmak şeklinde kriterler belirledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Sezgin, Kazancı Tınmaz ve Tetik, (2019) çalışmasında sabır, problem çözmeye çok önemlidir bulgusuna ulaşmıştır. Yine aynı çalışmada iletişim problemlerin temelini belirler sonuçları bu çalışma ile benzerlik içermektedir. Akın Kösterelioğlu (2007) çalışmasında okul yöneticilerinin düşünen yaklaşım alt boyutunda yüksek düzeyde problem çözme becerisine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda Akın Kösterelioğlu (2007) çalışmasında okul yöneticilerinin aklına ilk gelen çözümü uygulamak yerine, düşünerek ecele etmeden karar aldıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmada ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir.

Çalışmanın sonucuna göre; okul müdürleri problemlere buldukları çözümlerin sonuçlarını, en iyi çözüm, etkili sonuçlar yaratıyor, mutluluk ve memnuniyet sağlıyor, endişe duyuyorum, duygusal kararlar ve dikkatsizlikler olabiliyor, ilgili mevzuata uygundur, yansımalarını kontrol ediyorum şeklinde değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Müdürler birçok çözüm alternatifini olmasına rağmen mantıklı düşünerek en iyi çözümü bulduklarını ve bu çözümlerden etkili sonuçlar aldıklarını belirtmişlerdir. Müdürlerin kararlarını alırken yasal mevzuatı dikkate aldıkları, tarafların mutluluğu ve memnuniyetini ön planda tuttıkları aynı zamanda çözümlerinin etkilerini takip ettikleri görülmüştür. Sezgin, Kazancı Tınmaz ve Tetik, (2019) çalışmasında okul

müdürlerinin uygulama ve problem çözümlerinin sonuçlarına ilişkin algıları arasında tatmin edici sonuçların alındığı, motivasyon artırdığı, etkili olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Deniz ve Korkmaz (2022) çalışmasında dikkatli karar verme yetisine sahip bireylerin problem çözme becerilerin yüksek olduğu, kaçınan, panik ve erteleyici karar alma sitaline sahip bireylerin problem çözme düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonucu; Deniz ve Korkmaz (2022) ve Sezgin, Kazancı Tınmaz ve Tetik, (2019) çalışmalarında ulaşılan sonuçlarla anlamsal yakınlık ve benzerlik içermektedir.

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerden ve elde edilen verilerden edinilen genel izlenim doğrultusunda okul müdürlerinin problemlerin çözümünde bilimsel yöntemleri tercih etmedikleri daha çok tecrübe, alışkanlık, akılcı ve tarafların çıkarlarını gözeterek süreci yürüttükleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin uyguladıkları çözümleri etkili bulmakla beraber yasal sınırlılıkları da göz önüne alarak bireylerin kazancını esas alan yaklaşımlar sergiledikleri görülmüştür. Katılımcıların yaş ve hizmet yılı ortalamalarının yüksek olması problem çözme sürecinde tecrübenin ön plana çıkarılmasında etkili olduğu sonucuna varılmasını sağlamıştır.

## ÖNERİLER

Bu çalışma Kahramanmaraş ili Dulkadiroğlu ilçesinde 10 okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Kapsamını genişletmek için farklı il ve ilçelerde çalışma tekrar yapılarak ülke geneli için geçerli ve kapsamlı sonuçlar elde edilebilir. Okul müdürlerine, etkili liderlik ve problem çözme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak eğitimler sağlanmalıdır. Bu eğitimler, müdürlerin iletişim, empati, takım çalışması ve karar verme gibi alanlarda yetkinliklerini artıracaktır. Okul müdürlerine, karşılaşılabilecekleri farklı problem tiplerine yönelik rehberlik materyalleri sunulmalıdır. Bu materyaller, müdürlere adımlar, stratejiler ve en iyi uygulamalar konusunda pratik bilgiler sağlayarak problem çözme sürecini destekleyecektir. Okul müdürlerinin, öğretmenler, veliler, personel ve yerel topluluk gibi paydaşlarla işbirliği yapmalarını teşvik edecek ortamlar oluşturulmalıdır. Düzenli toplantılar, iletişim kanalları ve işbirliği projeleri gibi mekanizmalar, sorunların etkili bir şekilde çözülmesine yardımcı olacaktır. Yeni atanan okul müdürlerine mentörlük ve danışmanlık hizmetleri sunulmalıdır. Deneyimli müdürlerin tecrübelerinden yararlanarak, yeni müdürlerin problem çözme becerilerini geliştirmeleri desteklenmelidir. Okul müdürlerine, problem çözme süreçlerini değerlendirmeleri ve geri bildirim almaları için düzenli mekanizmalar sağlanmalıdır. Bu, müdürlerin güçlü yönlerini belirlemelerine ve gelişim alanlarını tespit etmelerine yardımcı olacaktır. Okul müdürlerinin teknolojik becerilerini geliştirmeleri ve dijital araçları etkin bir şekilde kullanmaları teşvik edilmelidir. Bu, veri analizi, iletişim, bilgi yönetimi ve problem çözme süreçlerini destekleyebilir. Okul müdürleri, sorunları çözerken paydaşların görüşlerini ve katkılarını almalıdır. Topluluk toplantıları, çalıştaylar veya anketler gibi yöntemlerle paydaşların fikirleri ve önerileri toplanmalıdır. Bu, kararların daha iyi bir şekilde alınmasını sağlayacak ve problem çözme sürecine katılımı artıracaktır. Okul müdürleri, değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olabilmeli ve esneklik gösterebilmelidir. Çevresel faktörlerdeki değişimlere uyum sağlamak ve yeni zorluklara cevap vermek için müdürlerin esnek düşünme ve problem çözme becerileri geliştirilmelidir. Okul müdürleri, açık ve etkili iletişim becerilerini geliştirmelidir. Hem paydaşlarla hem de okul personeliyle düzenli iletişim kurmalı ve geri bildirim süreçlerini desteklemelidir. İyi iletişim, sorunları daha iyi anlamayı ve işbirliği içinde çözüm bulmayı sağlar. Okul müdürlerinin problemlerle karşılaşma sıklığını belirleyebilmek ve bu durumu etkileyen faktörleri tespit etmek için nicel yöntemlerle çalışmalar tasarlanabilir.

## KAYNAKÇA

Açıklık, A. (1998). *Okul Yöneticiliği, 4. Baskı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Ağcayazı Altuntaş, E. (2008). *Okul yöneticilerinin düşünme stilleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Tokat:

[https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/619445/yokAcikBilim\\_307977.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/619445/yokAcikBilim_307977.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ağır, M. (2007). *Üniversite öğrencilerinin bilimsel çarpıtma düzeyleri ile problem çözme becerileri ve umutsuzluk düzeyleri arasındaki ilişki. Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altun, M. (2002). *İlköğretimde Problem Çözme Öğretimi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Arık, İ. A. (1990). *Yaratıcılık, (2.bas.)*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.

Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2)*, 349-368.

Aydın, İ. (2016). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegemakademi.

Bilen, M. (2002). *Plandan uygulamaya öğretim*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan Ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2009). *İnsan ve Davranışı (Psikolojinin Temel Kavramları)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çelikten, M. (2001). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetim*, 7(27), 297-309.
- Demirtaş, H., & Dönmez, B. (2008). Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Problem Çözme Becerilerine İlişkin Algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (16), 177-198.
- Erdem, S. S. (2020). *Ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin kaygı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi .
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: : Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Esen, U. (2012). *Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Kırşehir: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/313265>.
- Giray, N. (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme, Problem Çözme Yeterliliği Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, N. (2003). Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Güçray, S. S. (2001). Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Öz-Saygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı ile İlişkisi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (8), 106-121.
- Güner, P. (2000). Sorunlarla Etkili Baş Etme Yolu. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 3 (1), 62-67.
- Kalaycı, N. (2001). *Sosyal Bilimlerde Problem Çözme Ve Uygulamalar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kösteklioğlu, A. M. (2007). *Okul yöneticilerini problem çözüme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutlu, Ö., Doğan, C. D., & Karakaya, İ. (2010). *Öğrenci Başarısının Belirlenmesinde Performans ve Portfolyoya Dayalı Durum Belirleme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Mahiroğlu, A., & Buluç, B. (1999). Eğitimde toplam kalite yönetimi ve kalite yönetiminin araçları. *Politeknik Dergisi*, 2(1), 12-15.
- MEB. (2018). *Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Mert, İ. S. (1997). *Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mete, U. (2018). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve problem çözme becerilerinin incelenmesi*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öğülmüş, S. (2006). *Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri Ve Eğitimi*. Ankara: Nobel Yayınları, 3. Baskı.
- Özcan, K. (1999). *Yöneticilerde Karar Verme ve Kaygı İlişkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Özer, Z. (1996). Yaratıcılığa Giden Yolda Beyin Fırtınası. *Bilim ve Teknik Dergisi*, 348, 50-51.
- Özgün , M. (2018). *Lise müdürlerinin bilinçli farkındalıkları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Ankara: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/532093>.
- Seçkin, T. (2019). *Okul Müdürü Görevlendirmelerinde Esas Alınan Kriterlere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri*. İstanbul: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/544835>.
- Semerci, N., & Çelik, V. (2002). İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(30), 205-218.

- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim Sisteminde Teftiş (Kavramlar, İlkeler, Yöntemler)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Türnüklü, E. B., & Yeşildere, S. (2005). Probelim çözme ve eleştirel düşünme. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 107-123.
- Üstün, A., & Bozkurt, E. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 13-20.
- Yerli, S. (2009). *İlk ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Duygusal Zekâ ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yetimoğlu, S. (2023, 04 10). *Etkili Karar Verme Sürecinde Balık Kılçığı Diyagramı Nasıl Kullanılır*. selinyetimoglu.com: <https://selinyetimoglu.com/2015/03/23/etkili-karar-verme-surecinde-balik-kilcigi-diyagrami-nasil-kullanilir/?verme-surecinde-balik-kilcigi-diyagrami-nasil-kullanilir%2F> adresinden alındı
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.