

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE GÜZEL SANATLAR VE SPOR LİSELERİNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN PROBLEM ÇÖZME YETERLİKLERİ¹

Bilal ÇOBAN

Fırat Üniversitesi, BESYO, Elazığ, Türkiye.

Tamer KARADEMİR

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, BESYO, Kahramanmaraş, Türkiye.

Sebahattin DEVECİOĞLU

Fırat Üniversitesi, BESYO, Elazığ, Türkiye.

Yunus Emre KARAKAYA

Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, Türkiye.

Özet

Bu çalışmada, 2004-2005 eğitim-öğretime başlayan Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde görev yapan yöneticilerin öğretmen görüşleri doğrultusunda problem çözme yeterlikleri araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Elazığ, Uşak, Malatya, Trabzon, Çorum ve Eskişehir illerinde bulunan Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde görev yapan 128 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda cinsiyet, eğitim, mesleki deneyim, yaş ve hizmet süresi değişkeni bakımından öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu kurumlarda yönetici ve okul çalışanları arasında pozitif etkileşimlerin oluşturulması, problemlerin çözümü için başvurulan yöntemlerin bütün öğretmenler tarafından olumlu algılanması, eğitim kalitesinin en üst düzeye çıkarılmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** Problem Çözme, Yeterlik, Spor Lisesi Yöneticileri, Öğretmenler*

ACCORDING TO TEACHERS' VIEWS PROBLEM SOLVING COMPETENCIES BY MANAGERS WHO WORK IN FINE ARTS AND SPORT HIGH SCHOOLS

Abstract

In this study, in line views of teachers proficiency in problem solving of the managers who served in Fine Arts and Sports College which started from 2004 to 2005 academic years was researched. The sample group of the research has been constituted by branch teachers who

1. Bu makale, 10-12 Kasım 2010 tarihleri arasında Gazi Üniversitesi tarafından Antalya'da düzenlenen 11. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi'nde Sözel Bildiri(Geniş Özet) olarak sunulmuştur.

work in Fine Arts and Sport High School in the province of Elazığ, Usak, Malatya, Trabzon, Eskisehir and Corum. As a result of the research, in terms of gender, education, age and variables of occupational experience and significant differences were seen among the opinions of physical education teachers. Creating positive interaction between school staff and the manager in these institution, perceiving positively by all teachers for problem solving methods applied was considered an important factor in removing to the highest level of quality of education.

Key Words: Problem Solving, Competence, Sports School Administrators, Teachers

1. Giriş

İnsan, sosyal bir varlık olduğundan dolayı çevresiyle sürekli bir etkileşim içerisinde. Bu etkileşimin sonucu olarak pek çok problemle karşılaşır. Doğumdan ölüme kadar geçen süre içerisinde karşılaşılabileceği problemlerle birçok şeyi öğrenip, gelişir ve değişir (1). Günümüzde hiçbir insan ya da kurum, diğer kişi ve kurumlarla karşılıklı ilişki içinde olmadan etkili ve verimli bir biçimde çalışmamaktadır. Bu da düşünebilen, üretebilen, meraklı ve disiplinler arası geçiş yapabilecek bireylerin yetiştirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Düşünen ve üreten insanlara olan ihtiyaç, bütün ülkelerin eğitim programlarında bir düşünme süreci olarak problem çözmeye ağırlık verilmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır (2).

Bu doğrultuda günümüzde çoğu kurum ve kuruluşların çevresi, toplumsal, ekonomik, kültürel yönden hızlı bir değişim süreci içerisinde. Bu süreç nedeniyle kurum veya kuruluş, değişen bu çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Ancak bu zorunluluk kurumda pek çok problemlerin çıkmasına da yol açabilmektedir (3). Bundan dolayı bir kurum olarak eğitim kurumları, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması gerekmektedir (4). Bir eğitim kurumunda yönetici ne kadar iyi problem çözücü ise o kurum kendisine yüklenen misyonu en iyi şekilde yapar hale gelmektedir. Yöneticilerin, eğitimden beklenen etkinlik, kalite ve verimliliğin sağlanması için yöneticilerin problem çözme yeterliğinin en üst seviyede olması beklenmektedir (5).

Problem Çözme ve Eğitim Kurumları

Günlük yaşamda bazı engellerle karşılaşmak kaçınılmazdır ve bunların aşılması için bazı problem çözme yolları denenmektedir. İnsanların enerjilerinin ve zamanlarının çoğu problem çözme ve karar verme süreçlerine gitmektedir (6). Bundan dolayı bireyler, günlük ve mesleki yaşantılarında, sürekli olarak problemlerle iç içe yaşamakta ve karşılaşılan problemlerin hızlı ve etkili olarak çözebilmesi için yeni yöntem ve stratejiler geliştirmektedir (7). Geleceğin ve gelişmenin anahtarı problemlerin varlığından geçmektedir. Çünkü her problem, eninde sonunda beraberinde bir çözüm getirecektir. Bu da, gelişme ve ilerleme yolunda bir adım daha atmak demektir (8).

Problem kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, genelde “bir şeylerin aksaması ve rahatsızlık yaratması” anlaşılmaktadır (9). Problem, birey için yeni ve bilinmeyen yönleri olan güçlük durumudur (10). Bireyi fiziksel ya da düşünsel yönden rahatsız eden, kararsızlık ve birden çok çözüm yolu olasılığı görülen her durum bir problemdir (11). Problem içeren bir durumun özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (12);

- Mevcut durumla olması gereken durum arasında bir farkın bulunması,
- Bireyin bu farkı görmesi ya da farkı algılaması,
- Algılanan farkın bireyde gerginliğe yol açması,
- Bireyin gerginliği ortadan kaldırmak amacıyla girişimlerde bulunması ve bireyin gerginliği ortadan kaldırmaya yönelik girişimlerinin engellenmesidir.

Problem çözme ise bir amaca ulaşmakta karşılaşılan güçlükleri yenme sürecidir. Problem çözme, öğrenilmesi, elde edilmesi ve sürekli olarak geliştirilmesi gereken bir yetenektir. Zaman, çaba, enerji ve alıştırma isteyen bir iştir. Çok yönlü olması bakımından yaratıcı düşünce ile aynı zamanda zekayı, duyguları, iradeyi ve eylemi kendinde birleştirir (13). Psikoloji, sosyoloji ve tıp gibi konularda akademik bir eğitim görmekle kazanılmayacak bir beceridir. Bu, söz konusu alanlarda edinilecek bilginin önemli olmadığı anlamına gelmez; gerekli bilgilerin kazanılmaması halinde bu bilgilerin problemleri etkili bir biçimde çözmek için harekete geçirilemeyeceği anlamına gelir (14). Problem çözme becerisi, diğer beceriler gibi öğrenilebilir bir beceridir. Problem çözme becerisine sahip olan bireylerin özelliklerini Koberg ve Bagnal (1981), şöyle sıralamaktadır: Yenilikçidir; tercih ve kararlarını açıkça belirtir; sorumluluk duygusuna sahiptir; esnek düşünür; cesaretli ve maceracıdır; farklı fikirler ortaya koyar; kendine güvenir; ilgi alanları genişir; mantıklıdır ve nesnel davranır; rahat ve duygusaldır; etkin ve enerji doludur; yaratıcı ve üreticidir, eleştirel bir yapıya sahiptir (15). Problem çözme kavramı olarak ilk kez 1960’lı yıllarda Howard Barrows tarafından Kanada’da tıp eğitiminde kullanılmasına rağmen ilk olarak eğitimci John Dewey tarafından eğitimde kullanılmaya başlanmış ve sistemleştirilmiştir (16). Başlangıçta deneylerde deneklerin, fiziksel işlem gerektiren, problemlere nasıl bir çözüm getirdikleri incelenmiş ve bu yıllarda “problem çözme” ile “karar verme” hemen hemen aynı anlamda kullanılmaya başlanmıştır. 1970’li yıllardaki araştırmalar fizik, matematik, bilgisayar programlama vb. alanlarda problem çözmeyi incelemeye yönelmişlerdir. Bu konular hakkında bilgi sahibi olanların bilgi sahibi olmayanlara göre daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. 1980’li yıllarda kişilerin belli bir alanda nasıl uzmanlaştıkları araştırılmaya başlanmıştır (12).

Günümüzde eğitim kurumlarındaki yöneticilerin problemleri doğru tespit edebilme ve çözme yeteneğine sahip olması, kriz durumlarında soğukkanlılıkla karar vermesi beklenmektedir (17). Okul yöneticileri, etkili ve nesnel kararlar verebildikleri sürece başarılı olabilirler. Yöneticilerin pek çok farklı seçenekler arasından seçim yapması her durumda en iyi çözümü üretmesi, bunun için de problem çözme beceri-

sinin gelişmiş olması gerekmektedir (15). Okul yöneticisi, çevrede yöneten ve yönetilen sosyal örgütleri bilmelidir. Kuşkusuz demokratik bir ortamda, çevre durumları sürekli olarak incelenir, elenir, değiştirilir veya yeniden kurulmaktadır. Bunları gerçekleştirmenin iki yolu, okul yöneticisinin davranışı ve hukuk düzenidir. Okul yöneticisinin sosyal bir çevrede çalıştığı ve yöneticinin sosyal olayları anlamadan içinde bulunduğu çevreyi anlayamayacağı, genellikle kabul edilmiş durumdadır. Baskı altında bulunan bir çevrede yönetim problemi, bazı özendirici değişimleri gerektirmekte ve bu değişmelerin gerçekleşmesinde yönetimin yararlanacağı başlıca iki araç, eğitim ve iletişimdir (18). Okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak kabul edilirse okul yöneticilerinin de birtakım yeterlikler kazanmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinden beklenen temel ilkelerden biri okulu yönetirken okul içinde yer alan insanlarla (öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar) okul dışındaki çeşitli grupların beklentilerini uzlaştırmak, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaktır (19).

Yukarıdaki bilgiler ışığında günümüzde eğitim-öğretim faaliyetini sürdüren Spor Liseleri, ilk olarak 1981 yılında yapılan “Milli Eğitim Şurası”nda genel liselere çok amaçlı liseler sistemi getirilmesi önerilmiş ve bundan dolayı çok amaçlı liselerin özelliklerine göre çeşitli mesleklere hazırlayan bölümler adı altında 17.06.1982 tarih ve 2680 sayılı kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, 5 ilde (Ankara, Çanakkale, Yozgat, Ağrı ve Kahraman Maraş) 1984–1985 öğretim yılında öğretime başlamıştır (20). Ancak eğitimdeki çeşitli aksaklıklar nedeniyle eğitim öğretimi durdurulmuştur. 2004-2005 öğretim yılında “öğrencilerin beden eğitimi ve spor alanında temel bilgi ve becerileri kazanmaları için ilgi ve yetenekleri doğrultusunda eğitim-öğretim görmelerini ve başarılı sporcular olarak yetiştirilmelerini, alanı ile ilgili dünyadaki gelişmeleri dikkate alarak Türk sporunu geliştirecek ve temsil edebilecek gençler olarak yetişmelerini, iş birliği içinde çalışma ve dayanışma alışkanlığı kazanarak takım ruhu ile hareket etmelerini, spor disiplini ve centilmenliğini özümsemiş, örnek bireyler olarak yetişmelerini, beden eğitimi ve sporla ilgili yüksek öğretim programlarına hazırlanmalarını ve spor alanında araştırmaya yönelmelerini ve bu alanda yetenekleri doğrultusunda uygulama yapabilecek kişiler olarak yetişmelerini sağlamak” amacıyla (21), Erzurum, Malatya, Uşak ve Sivas illerinde kurularak öğrenci almaya başlamıştır. 2009 yılında adını Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi olarak değiştirerek, birçok ilde eğitim ve öğretim görevini sürdürmektedir. Bu doğrultuda eğitim geçmişi çok eski olmayan, bünyesine güzel sanatları da alarak büyüyen bu eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, kurum içerisinde spor bölümü derslerine giren öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda problem çözme yeterlikleri araştırılmıştır.

2. Materyal ve Metot

Araştırma Grubu

Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem ise Elazığ, Uşak, Malatya, Trabzon, Ço-

rum ve Eskişehir illerinde eğitim-öğretim hizmeti veren Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde görev yapan 128 branş öğretmeni ile sınırlıdır.

Örneklemin görüşlerini belirlemek amacıyla, Kurt (2009) tarafından geliştirilen ve “İlköğretim Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterliği” adlı yüksek lisans çalışmasında kullandığı anket formu, kullanım izni alınarak bu çalışmada kullanılmıştır. Bu anket formu; demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, okulda çalıştığı kademe, branş, mesleki kıdem yılı, bulunduğu kurumdaki hizmet süresi) ve okul idarecilerinin karşılaşılan problemleri çözmeye ilişkin yaklaşımlardan oluşan 30 maddeden oluşmaktadır (5).

Verilerin Analizi

Anket formu yukarıda belirtilen illerdeki Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde görev yapan öğretmenlere uygulandıktan sonra elde edilen veriler SPSS paket programına yüklenmiştir. Verilerin sağlıklı yorumlanabilmesi için anketin dördüncü derecelendirilmesi, 0,75 (4-1=3; 3/4=0,75) oranında eşit aralıklara bölünmüştür (22). Böylece derecelendirme aralıkları; “Hiç Katılmıyorum” (1,00-1,74), “Katılmıyorum” (1,75-2,49), “Katılıyorum (2,50-3,24), “Tamamen Katılıyorum” (3,25-4,00) şeklinde belirlenmiştir. Elde edilen veriler üzerinde SPSS 17,0 paket programı kullanılarak aşağıdaki istatistiksel analizler yapılmıştır;

- Uygulanan anketin Cronbach-Alpha (iç tutarlılık) katsayısı 0,92 olarak bulunması, ankete verilen cevaplardan elde edilen verilerin değerlendirme için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak yapılan güvenilirlik çalışmasında anketin güvenilirliğini düşürdüğü tespit edilen 23. 24. 25. ve 26. maddeler değerlendirmeye alınmamıştır. Bu aşamadan sonra *Madde No* sıralaması yeniden düzenlenmiştir.

- Örneklemin, sosyo-demografik değişkenlerine göre dağılımını ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzdeler hesaplamalar yapılmıştır.

- Anket maddelerine ait puan ortalamaları açısından, bağımsız değişkenlere bağlı farklılaşma düzeyini değerlendirmek için; İki bağımsız grup ortalamaları arasında karşılaştırmalar için t-testi, ikiden fazla grup ortalamalarının analizinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonucun istatistiksel olarak anlamlı çıktığı durumlarda, farkın kaynağını bulmak için; LSD testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık derecesi Alpha (α) yanılma düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

3. Bulgular

Aşağıda örneklem grubundan elde edilen verilere yönelik olarak demografik bilgilere ve istatistiksel karşılaştırmalarla ilgili tablolara yer verilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Cinsiyetlerine Göre Genel Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	96	75,0
Kadın	32	25,0
Toplam	128	100,0

Örneklem grubunun % 75,0 ini erkek, % 25,0 ini kadın öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 2. Örneklem Yaşlarına Göre Genel Dağılımı

Yaş	f	%
21-30 yaş	24	18,8
31-40 yaş	78	60,9
41 ve üzeri yaş	26	20,3
Toplam	128	100,0

Örneklem grubunun yaş değişkenindeki dağılıma bakıldığında, % 18,8' nin 21-30 yaş grubunda, % 60,9 unun 31-40 yaş, % 20,3 nün 41 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 3. Örneklem Eğitim Durumlarına Göre Genel Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Lisans	112	87,5
Lisansüstü	16	12,5
Toplam	128	100,0

Örneklem eğitim durumu ile ilgili dağılım incelendiğinde % 87,5' nin lisans mezunu, % 12,5' nin ise lisansüstü mezunu oldukları belirlenmiştir.

Tablo 4. Örneklem Mesleki Deneyimlerine Göre Genel Dağılımı

Mesleki Deneyim	f	%
10 yıl ve altı	64	50,0
11 yıl ve üzeri	64	50,0
Toplam	128	100,0

Örneklem mesleki deneyimlerinin % 50 si 10 yıl altı, % 50 si de 11 ve üzeri yıl olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. Örneklem En Son Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Genel Dağılımı

Hizmet Süresi	f	%
1-3 yıl	72	56,3
4-6 yıl	36	28,1
7 ve üzeri yıl	20	15,6
Toplam	128	100,0

Örneklemin % 56,3'ü 1-3 yıldır, % 28,1'i 4-6 yıldır ve % 15,6' s 7 ve üzeri yıldır şu anki kurumlarında görev yapmakta oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul İdarecilerinin Problem Çözmeyle İlişkin Sergileyebilecekleri Davranışlara İlişkin Genel Görüşleri

M. No	Genel İfadeler	X	Ss ±
1	Problemlerle ilgili araştırma yapar	2,93	0,81
2	Problem çözmek için problemle ilgili tüm bilgi ve gerçekleri toplar	2,90	0,82
3	Problemin ne olduğunu doğru tanımlayabilir	3,09	0,74
4	Probleme çözüm aramadan önce problemin farkına varıp onu tanımlar	2,87	0,67
5	Problemi akılcı bir yaklaşımla analiz eder	2,85	0,81
6	Problemin çözümü için gerekli bilgileri toplar	2,96	0,68
7	Çözüm yolları arar	3,12	0,69
8	Problemi çözmek için bir planı vardır	3,14	0,63
9	Problemin çözümünüyle ilgili olasılıkları doğru değerlendirir	2,87	0,67
10	Problemi çözecek beceri ve teknik yönleri bilir	3,04	0,82
11	Probleme farklı açılardan bakabilir	2,98	0,80
12	Problemlere objektif bakar	2,90	0,82
13	Problem çözerken karşılaştığı engelleri ortadan kaldırmayı bilir	3,09	0,74
14	Problemin çözümünden sorumlu olduğunu bilir	3,17	0,74
15	Problemi çözerken tercih ve kararlarını açıkça belirtir	2,96	0,75
16	Problemi çözebilecek en iyi çözüme götüreceği düşünülen seçenekten başlar	2,96	0,81
17	Problemi çözmek için kullanılacak gereç, sözcük, kavram ve işlemleri bilir	3,04	0,67
18	Problem çözmek için bilişsel, duyuşsal ve davranışsal etkinliklere sahiptir.	3,10	0,71
19	Problemi çözmek için daha önce denenmiş eylemlerden faydalanır	3,07	0,83
20	Problemi çözmede güçlüklerle karşı mantıklı nedenler bulur	3,12	0,67
21	Problem çözecek sırayı takip eder	3,07	0,67
22	Problemin çeşitli yönlerinin açığa kavuşturulması için çaba içerisinde dir.	3,14	0,88
23	Problemin çözümü için arkadaşlarının fikirlerinden faydalanır	3,01	0,84
24	Problemin çözümü için seçenekler oluşturur	3,12	0,67
25	Karar verirken olasılıkları değerlendirip sonuçları tartar	3,07	0,69
26	Yönetici problemle başa çıkabilme yöntemlerini bilir	2,67	0,66

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin en yüksek ortalama olarak 14. madde olan “Problemin çözümünden sorumlu olduğunu bilir” görüş maddesine “Katılıyorum” düzeyinde bildirimde bulunmaktadır ($X=3,17 \pm ,74$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin en az katıldıkları 26. madde olan “Yönetici problemle başa çıkabilme yöntemlerini bilir” ifadesine “Katılıyorum” düzeyinde bildirimde buldukları görülmektedir ($X=2,67 \pm ,66$).

Tablo 7. Örneklem Cinsiyet Değişkeni t-testi Sonuçları

M. No	Cinsiyet	X	Ss ±	t	P
12	Erkek (n= 96)	3,04	0,80	3,33	,001*
	Kadın (n= 32)	2,50	0,71		
15	Erkek (n= 96)	3,08	0,73	0,77	,003*
	Kadın (n= 32)	2,62	0,70		
17	Erkek (n= 96)	3,16	0,59	3,18	,003*
	Kadın (n= 32)	2,68	0,78		
19	Erkek (n= 96)	3,20	0,76	3,14	,002*
	Kadın (n= 32)	2,68	0,93		

* $P < 0,05$

Örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre elde edilen verilerde 12. madde olan “Problemlere objektif bakar” ifadesinde erkek ve kadın öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Kadın öğretmenler bu ifadeye daha az katılmaktadır ($X=2,50 \pm 0,71$). Örneklem grubu 15. madde olan “Problemi çözerken tercih ve kararlarını açıkça belirtir” ifadesinde erkek ve kadın öğretmenler arasında görüş farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($X_{\text{erkek}}=3,08 \pm 0,73$) - ($X_{\text{kadın}}=2,62 \pm 0,70$). Örneklem grubu 17. madde olan “Problemi çözmek için kullanılacak gereç, sözcük, kavram ve işlemleri bilir” ifadesine verdikleri cevaplarda erkek öğretmenler ($X=3,16 \pm 0,59$), kadın öğretmenler ($X=2,68 \pm 0,78$) düzeyde bildirimde bulunurken, aralarındaki görüşün istatistiksel olarak farklı olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde örneklem grubu 19. madde olan “Problemi çözmek için daha önce denenmiş eylemlerden faydalanır” ifadesinde erkek ve kadın öğretmenler arasındaki görüşün istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturduğu tespit edilmiştir ($X_{\text{erkek}}=3,20 \pm 0,76$) - ($X_{\text{kadın}}=2,68 \pm 0,93$).

Tablo 8. Örneklem Eğitim Durumu Değişkeni t-testi Sonuçları

M. No	Eğitim Durumu	X	Ss ±	t	P
1	Lisans (n=112) Lisansüstü (n=16)	3,08 1,87	0,71 0,61	6,43	,000*
4	Lisans (n=112) Lisansüstü (n=16)	2,96 2,25	0,65 0,44	4,20	,000*
5	Lisans (n=112) Lisansüstü (n=16)	2,94 2,25	0,81 0,44	3,34	,001*
6	Lisans (n=112) Lisansüstü (n=16)	3,07 2,25	0,65 0,44	4,85	,000*
26	Lisans (n=112) Lisansüstü (n=16)	2,75 2,12	0,66 0,34	3,68	,000*

* $P < 0,05$

Örneklem grubunun eğitim durumu değişkenine göre elde edilen verilerde 1. maddede olan “Problemlerle ilgili araştırma yapar” ifadesinde lisans ve lisansüstü eğitime sahip öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunu öğretmenler bu ifadeye daha az katılmaktadır ($X=1,87 \pm 0,61$). Aynı şekilde 4. madde “Problemlerle çözüm aramadan önce problemin farkına varıp onu tanımlar”, 5. madde “Problemi akılcı bir yaklaşımla analiz eder”, 6. madde “Problemin çözümü için gerekli bilgileri toplar” ve 26. maddede “Yönetici problemlerle başa çıkabilme yöntemlerini bilir” verilen cevaplarda lisansüstü mezunlarının bu ifadelerle daha az katıldıkları ve sonucun istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. Örneklem Mesleki Deneyim Değişkeni t-testi Sonuçları

M. No	Mesleki Deneyim	X	Ss ±	t	P
5	10 yıl ve altı (n=64) 11 yıl ve üzeri (n=64)	2,62 3,09	0,93 0,58	-3,30	,001*
11	10 yıl ve altı (n=64) 11 yıl ve üzeri (n=64)	2,78 3,18	0,89 0,63	-2,94	,004*
12	10 yıl ve altı (n=64) 11 yıl ve üzeri (n=64)	2,65 3,14	0,78 0,80	-3,57	,000*
14	10 yıl ve altı (n=64) 11 yıl ve üzeri (n=64)	3,03 3,31	0,85 0,58	-2,17	,032*
23	10 yıl ve altı (n=64) 11 yıl ve üzeri (n=64)	2,71 3,31	0,84 0,73	0,16	,000*

Tabloya 9'a göre, araştırma grubunun 5, 11, 12, 14 ve 23. maddelere verdikleri cevaplarda mesleki deneyimlerine bağlı olarak görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı ve farklı olduğu tespit edilmiştir. Örneklem 5. maddeye (Problemi akılcı bir yaklaşımla analiz eder) verdikleri cevaplarda 10 yıl ve altı mesleki deneyime sahip öğretmenler daha az katılmaktadır ($X=2,62 \pm 0,93$) ve bu görüş farkının istatistiksel olarak

anlamli olduğu belirlenmiştir ($t = -3.304$; $p < .05$, ($p = .001$)). Benzer şekilde 11, 12, 14 ve 23. maddelerde de, verilen cevaplardan elde edilen puan ortalamaları, 10 yıl ve altı mesleki deneyime sahip olanlara göre 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olanlar bu ifadelere daha çok katılmaktadır ve aralarındaki görüş farkı istatistiksel olarak anlamli bulunmuştur.

Tablo 10. Örneklemiñ Yaş Değişkeni ANOVA Testi Sonuçları

M. No	Yaş	X	Ss \pm	F	P	Fark
2	21-30 yaş (n=24)	3,41	0,65	13,79	,000*	a-b a-c b-c
	31-40 yaş (n=78)	2,94	0,82			
	41 ve üzeri yaş (n=26)	2,30	0,61			
6	21-30 yaş (n=24)	3,25	0,73	5,08	,008*	a-b b-c
	31-40 yaş (n=78)	2,82	0,63			
	41 ve üzeri yaş (n=26)	3,15	0,67			
9	21-30 yaş (n=24)	3,33	0,63	7,76	,001*	a-b a-c
	31-40 yaş (n=78)	2,79	0,69			
	41 ve üzeri yaş (n=26)	2,69	0,47			
12	21-30 yaş (n=24)	2,58	0,77	6,98	,001*	a-c b-c
	31-40 yaş (n=78)	2,84	0,73			
	41 ve üzeri yaş (n=26)	3,38	0,94			
13	21-30 yaş (n=24)	3,50	0,51	5,46	,005*	a-b
	31-40 yaş (n=78)	2,94	0,71			
	41 ve üzeri yaş (n=26)	3,15	0,88			
23	21-30 yaş (n=24)	2,50	0,65	13,38	,000*	a-b a-c b-c
	31-40 yaş (n=78)	2,97	0,86			
	41 ve üzeri yaş (n=26)	3,61	0,49			

* $P < 0,05$

Tabloya 10'a göre, araştırma grubunun 2, 6, 9, 12, 13 ve 23. maddelere verdikleri cevaplarda yaşa bağlı olarak görüşlerinin istatistiksel olarak anlamli ve farklı olduğu tespit edilmiştir. Örneklemiñ gruplar arası karşılaştırmalarında 2. madde analizi ($F(2,125) = 13,795$; $P < 0.05$) şeklinde olup, farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan LSD testinde bütün grupların farklı görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir. 6. madde analizi ($F(2,125) = 5,083$; $P < 0.05$) şeklinde olup, farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan LSD testinde bütün grupların farklı görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir. 9. madde analizi ($F(2,125) = 7,766$; $P < 0.05$) şeklinde olup, farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan LSD testinde bütün grupların farklı görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadeye 21-30 yaş grubu diğer gruplardan daha çok katılmaktadır ($X = 3,33 \pm 0,63$) ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamli fark vardır. 12. madde analizinde sonuç ($F(2,125) = 6,986$; $P < 0.05$) şeklinde olup, farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan LSD testinde bütün grupların farklı görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadeye 41 ve üzeri yaş grubundan kaynaklanmaktadır ($X = 3,38 \pm 0,94$). 13. madde analizinde örneklemiñ yaş gruplarında görüş farklılığı vardır ve istatistiksel olarak anlamlidir ($F(2,125) = 5,461$; $P < 0.05$). Fark 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasındadır. 23. maddeye göre görüş farklılığı istatistiksel olarak anlamlidir

($F(2,125)= 13,382$; $P<0.05$). Yapılan LSD testinde bütün grupların birbirinden farklı düşündüğü belirlenmiştir. Yaşın ilerlemesiyle birlikte bu ifadeye daha çok katıldıkları görülmektedir.

Tablo 11. Örneklem En Son Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni ANOVA Testi Sonuçları

M. No	Hizmet süresi	X	Ss ±	F	P	Fark
2	1-3 yıl (n=72)	3,16	0,76	11,45	,000*	a-b a-c
	4-6 yıl (n=36)	2,72	0,81			
	7 ve üzeri yıl (n=20)	2,30	0,65			
4	1-3 yıl (n=72)	2,91	0,68	9,15	,000*	a-b a-c b-c
	4-6 yıl (n=36)	2,55	0,60			
	7 ve üzeri yıl (n=20)	3,30	0,47			
18	1-3 yıl (n=72)	3,25	0,68	3,35	,038*	a-b a-c
	4-6 yıl (n=36)	2,94	0,79			
	7 ve üzeri yıl (n=20)	2,90	0,55			

* $P<0,05$

Tabloya 11'e göre, araştırma grubunun 2, 4 ve 18. maddelere verdikleri cevaplarda en son görev yaptıkları hizmet sürelerine bağlı olarak görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı ve farklı olduğu tespit edilmiştir. Örneklem gruplar arası karşılaştırmalarında 2. madde analizi ($F(2,125)= 11,452$; $P<0.05$) şeklinde olup, farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan LSD testinde bu farkın 1-3 yıl hizmet süresi olan gruptan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Örneklem grubu 4. madde de geçen ifadeye hizmet sürelerine göre farklı bildirimlerde bulunmuş ve sonucun istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F(2,125)= 9,156$; $P<0.05$). Gruplar birbirlerinden farklı düşünmektedirler. Bu ifadeye en çok katıldıklarını bildiren grup 7 ve üzeri yıldır aynı yerde çalışan öğretmenlerdir ($X=3,30 \pm 0,47$). 18. maddeye göre yapılan analizde, örneklem grubunun 1-3 yıl aynı kurumda hizmet süresine sahip olanların bu ifadeye daha çok katılım gösterdiği ($X=3,25 \pm 0,68$) ve gruplar arası farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($F(2,125)= 3,350$; $P<0.05$).

4. Tartışma ve Sonuç

Bir kurum veya kuruluş kendisine ait olan bireylerin ihtiyaçlarını sağlamak için vardır. Kurum ve birey birbirine ihtiyaç duymakta, kurum bireyin sağlayacağı düşüncelere, enerjiye ve yeteneğe ihtiyaç duyarken birey de kurumun sağlayacağı kariyer yapma, kazanma ve çalışma imkanlarına ihtiyaç duymaktadır. Eğitim öğretim faaliyetlerinde girdi olarak öğrenci ya da insan faktörünün olduğu düşünüldüğünde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası tartışmaların ve çatışmaların olması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bireysel farklılıklara bağlı olarak her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih vs. noktalarından farklı görüşleri benimse-

yip savunmaktadır. Bu da bireyler arası çatışmalara neden olabilecek en önemli noktalardan biri sayılabilmektedir (18). Yöneticilerin etkili bir iletişim yeteneğine sahip, çalışkan, zeki, çok yönlü bir kişiliğe sahip, fiziki görünümü düzgün, bilgili, kendine güvene, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili kararlar verebilen kişi olması istenmektedir (23). Karar verme konusunu inceleyen araştırmacılar, belirsizlik içeren koşullar altında bireylerin nasıl akıl yürüttüklerini, seçim yaptıklarını, zihinsel bir çıkarsama yaptıklarını incelemişler ve karar verme ile problem çözmeyi hemen hemen aynı anlamda kullanılmaya başlamışlardır (24).

Problem çözmeye, sadece eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin değil bütün yöneticilerin başlıca sorumluluğu olarak kabul edilmelidir (25). Problem çözerken bir hedefe ulaşmak için uğraşılır. Bunun için hedefi alt hedeflere, bu alt hedefleri de daha alt hedeflere ayırmak gerekir. Bu süreç uygun aracı sağlayacak bir sürece kadar devam eder (26). Problem çözmeye sürecinin önemini bütün okul yöneticileri çok iyi anlamalıdır, çünkü okul yönetimi temelde bir problem çözmeye sürecidir. Bu nedenle, okul yöneticileri kurumlarının karşılaştıkları problemleri tam olarak kavramalı, tanımalı ve yeni çözüm önerileri ortaya koymalıdır (15).

Bu doğrultuda, Tablo 7’de örneklem grubunun anketin 12. 15. 17. ve 19. maddelerine verdikleri cevaplar, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılıklar ortaya koymaktadır. Burada “*Problemi çözerken tercih ve kararlarını açıkça belirtir (Madde No: 15)*” maddesine ve “*Problemi çözmek için daha önce denenmiş eylemlerden faydalanır*” maddesine erkeklerin kadınlara göre ilgili maddelere daha çok olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni bu eğitim kurumlarındaki yöneticilerin erkek olması, yönetimle diyalog ve etkileşimlerinin daha yakın ve iyi düzeyde olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Mevcut çalışmanın sonuçlarından farklı olarak Kurt (2009)’un “İlköğretim Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterliliği” adlı araştırmada bu konuyu cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit etmiş ve kadınların bu konuda olumlu görüş bildirdiği (Madde No: 15) ve bu kurumlardaki yöneticilerin bayan öğretmenlere yaklaşımlarının daha iyi olduğu şeklinde değerlendirmiştir (5).

Tablo 8’de örneklem grubunun eğitim durumu değişkeni açısından 1. 4. 5. 6. 26. maddelerde öğretmenlerin değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin “*Probleme çözüm aramadan önce problemin farkına varıp onu tanımlar (Madde No: 4)*” maddesine lisans eğitimine sahip öğretmenler “Katılıyorum” düzeyinde, lisansüstü eğitime sahip öğretmenler “Katılmıyorum” düzeyinde görüşlerini belirtmişlerdir. “*Problemi akılcı bir yaklaşımla analiz eder (Madde No: 5)*” maddesine lisans eğitimine sahip öğretmenler “Katılıyorum” düzeyinde, lisansüstü eğitime sahip öğretmenler “Katılmıyorum” düzeyinde bildirimde bulunmuşlardır. Benzer şekilde öğretmenler “*Yönetici problemle başa çıkabilme yöntemlerini bilir (Madde No: 26)*” maddesine lisans eğitimine sahip olan öğretmenler “Katılıyorum” düzeyinde, lisansüstü eğitime sahip öğretmenler “Katılmıyorum” düzeyinde görüşlerini belirtmişlerdir. Tablo incelendiğinde lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlerine göre farklı bir algılama düzeyine sahip oldukla-

rı görülmektedir. Öğretmenlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe problemle başa çıkma yöntemlerine bakış açılarının ve yaklaşımlarının daha eleştirel, analitik ve çok yönlü olduğu söylenebilir. Dolayısıyla lisansüstü eğitime sahip öğretmenler yöneticilerin, problemlerin çözümünde gerekli olan problemi tanımlama, araştırma, bilgi toplama ve problemlere en uygun çözüm bulma noktasında yeterli olmadıklarını düşündükleri ve yöneticilerinin okuldaki problemlerle başa çıkabilmelerindeki beklentilerine cevap bulamadıkları sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 9’da örneklem grubunun mesleki deneyim açısından 5. 11. 12. 14. ve 23. maddelerde anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin “*Problemi akılcı bir yaklaşımla analiz eder (Madde No: 5)*” maddesine mesleki deneyim açısından 10 yıl ve altı görev yapan öğretmenlerle, 11 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılık vardır. Yine “*Problemin çözümünden sorumlu olduğunu bilir (Madde No: 14)*” maddesine, 10 yıl ve altı görev yapan öğretmenlerle, 11 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Burada belirtilen görüşler doğrultusunda mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin (11 yıl ve üzeri) yöneticileri daha olumlu algılama düzeyine sahip oldukları, olaylara yaklaşım tarzlarının mesleki deneyimi daha az olan öğretmenlere göre farklı olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin karşılaştığı problemlerin çözümünde mesleğinde yeni olanlardan çok meslekte daha kıdemli öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunmalarının ve problemlerin çözümünde onların görüşlerine başvurmalarının bunda etkili olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 10’da örneklem grubunun yaşa bağlı değişkeninde yaşı genç öğretmenlerin okul yöneticilerinin problemin çözümünde bilgi toplama, gereken olasılıkları değerlendirme ve engelleri ortadan kaldırma gibi özelliklerinin olduğuna daha çok katılım sağlarken, olaylara objektif bakma noktasında daha az katılım sağladıkları görülmektedir. Yaşı ilerlemiş olan öğretmen grubunun bu noktada katılımlarının daha az olmasının ilerleyen yaşlarına paralel olarak meslekte karşılaştıkları ve yaşadıkları farklı problemler karşısında alternatif yaklaşım tarzı geliştirmiş olabilecekleridir. Bu görüşü destekleyen sonuç olarak, yöneticilerin problemin çözümünde arkadaşlarının fikirlerinden yararlanır ifadesinin yaşı ilerleyen öğretmenler tarafından daha çok kabul görmesi gösterilebilir.

Tablo 11’de örneklem grubunun bulunduğu eğitim kurumundaki hizmet süresi değişkenine göre 2. 4. ve 18. maddelerde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Öğretmenlerin “*Probleme çözüm aramadan önce problemin farkına varıp onu tanımlar (Madde No: 4)*” maddesine kurumda 1-3 yıl arasında görev yapanlar, 4-6 yıl arasında görev yapanlar ve 7 yıl ve üzeri görev yapanlar arasında görüş bildirmişlerdir. Burada eğitim kurumunda 7 yıl ve üzeri çalışanlar 4. maddeyi olumlu yönde daha çok destekledikleri görülmektedir. Bunun nedeninin öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerinin fazla olmasından dolayı örgüt iklimine daha çok uyum sağladıkları, yöneticilerle ilişkilerinden dolayı yöneticilerin yaptıklarının doğrudur anlayışının baskın olduğu söylenebilir. Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında Albayrak (2002)’in “İlköğretim Okulu

Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri” ile ilgili araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerini, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yöneticilikteki mesleki kıdem ve yas gibi değişkenlere göre incelemiş ve aralarında anlamlı farklılıklar bulmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme konularında kendilerini yetersiz olarak algıladıkları sonucuna varmıştır (27). Yine Güçlü (2003)’nün “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri” konulu çalışmasında, lise yöneticilerinin problem çözme yeteneklerinin yüksek olduğu, problem çözme sürecinde çoğu zaman duygusal tepkiler verebildikleri, problemle karşılaştıklarında öncelikle problemin tanınması görüşüne yüksek derecede katıldıkları bulguları elde edilmiştir (15). Albayrak (2002) ve Güçlü (2003)’nün yaptığı çalışmalar konuyla ilgili benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak yöneticilerin problem çözme yeterlikleri ile ilgili öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, mesleki deneyim ve en son kurumda çalıştığı hizmet süresine göre farklılıklar oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yönetici ve okul çalışanları arasında pozitif etkileşimlerin oluşturulması, problemlerin çözümü için başvurulan yöntemlerin bütün öğretmenler tarafından olumlu algılanması, eğitim kalitesinin en üst düzeye çıkarılmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda alana ve bu eğitim kurumlarına yönelik olarak aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

- Bu eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilere yönelik problem çözme yeterlikleri konusunda araştırma yapılarak karşılaştırmalı olarak incelenmelidir.
- Bu yapılan araştırmayla beraber diğer eğitim kurumları ile ilgili araştırmalar da yapılarak çeşitli karşılaştırmalar yapılabilir.
- Yöneticilerin kurum içerisinde problemi daha hızlı çözebilmesi için konu ile ilgili hizmet içi seminerlere alınmalıdır.
- Kurum içerisindeki yöneticiler ve öğretmenler kendilerini geliştirme bağlamında lisansüstü eğitime yönelmeleri gerekmektedir.
- Kurum içerisinde öğretmenler arasında “Cinsiyet”, Eğitim durumu”, “Mesleki deneyim”, Yaş değişkeni”, ve “Hizmet süresi” farklılıkları bu kurumların içerisinde giderilmelidir.
- Bu kurumlara atanacak yönetici ve öğretmenlerin eğitim yönetimi ve spor yönetimi konusunda eğitimler alması sağlanmalıdır.
- Yönetici ve öğretmenlerin problemleri en aza indirmeleri açısından kurum içerisinde işbirliğine gidilmelidir.
- Yöneticilerin kurum içerisinde problemlerle ilgili dezavantajlar tespit edilerek gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
- Mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin, yeni göreve başlayan öğretmenlere örgüt kültürü ve deneyimlerini aktarabilecekleri ortamlar sağlanmalıdır.

• Okul yöneticilerinin zaman zaman çalışan personel ve öğretmenlerle bir araya gelebilecekleri ve birbirleri ile olumlu ilişkilerin geliştirilebileceği sosyal ortamlar oluşturulmalıdır.

5. Kaynaklar

1. Tavlı, O., Lise Öğretmenlerinin Problem Çözme Becerileri İle Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sayfa: 1, İstanbul, 2009.
2. Tıraş, S., Problemi Tanımlama ve İş Hayatında Problem Çözme, Seminer Notları, Erişim: www.vghd.org.tr, Erişim Tarihi: 10.03.2009, 2003.
3. Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1998.
4. Çelik, V., Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu, Eğitim Yönetimi, 1 (1), Sayfa: 51, 1995.
5. Kurt, T., İlköğretim Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterliliği, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sayfa: 1, 123, 141, 142, İstanbul: 2009.
6. Korkut, F., Okul Temelli Önleyici Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Anı Yayınları, Ankara, 2004.
7. Posamentier, A. S., Problem-Solving Strategies For Efficient and Elegant Solutions, A Research for the Mathematics Teacher, California: Corwin Press, Inc. pp. 1, 1998.
8. Güzel, A., Marmara Üniversitesi Öğrencilerinin Öğrenme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sayfa: 46, İstanbul, 2004.
9. Yıldırım, R., Öğrenmeyi Öğrenme, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
10. Güven, Y., Erken Çocukluk Döneminde Sezgisel Düşünme ve Matematik, Yapa Yayın Pazarlama, Sayfa: 29, İstanbul, 2001.
11. Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi (17.baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
12. Ögülmüş, S., Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi (3.baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Sayfa: 5, Ankara, 2006.
13. Bingham, A., Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi, (Çeviri: Ferhan Oğuzkan), Milli Eğitim Basımevi, Sayfa: 23, İstanbul, 2004.
14. Bedoyere, Q., Sorun Çözme Teknikleri (Çeviri: Doğan Şahiner), Rota Yayınları, Sayfa: 15, İstanbul, 1995.
15. Güçlü, N., Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri, Milli Eğitim Dergisi, 160, Sayfa: 273-279, Ankara: 2003.
16. Koray, Ö. ve Azar, A., Ortaöğretim Öğrencilerinin Problem Çözme ve Mantıksal Düşünme Becerilerinin Cinsiyet ve Seçilen Alan Açısından Değerlendirilmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, 16 (1), Sayfa: 125-136, Kastamonu, 2008.
17. Çelikten, M., Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 7 (27), Sayfa: 298, 2001.

18. Sadıkoğlu, P., Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterlilikleri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sayfa: 30-49, İstanbul, 2007.
19. Özden, Y., Eğitim Yönetimi El Kitabı, Pegema Yayınları, Sayfa: 110, Ankara, 2004.
20. Can, Y., Türk Spor Eğitimi ve Öğretmen Liseleri Beden Eğitimi ve Spor Bölümleri, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sayfa: 32-34, Ankara, 1986.
21. Milli Eğitim Bakanlığı, Mevzuat ve Yönetmelikleri, Erişim: www.meb.gov.tr, Erişim Tarihi: 30.12.2009, 2009.
22. Özmaden, M., Seyircilere Göre Futbolda Saldırganlığı Teşvik Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara: 2004.
23. Çelikten, M., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yöneticiliği, Pegema Yayınları, Sayfa: 130, Ankara: 2008.
24. Morris, G. C., Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş), (Çev ed. Ayvaşık H. Belgin, Sayıl, M.), Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:23, 1. Basım, Ankara: 2002.
25. Hoy, W. K. ve Miskel, C. G., Educational Administration-Theory, Research and Practice, USA: Random House, 1987.
26. Atkinson, R. L. ve Atkinson, R. C., Psikolojiye Giriş. (Çev. Yavuz Alogan), Arkadaş Yayınları, Sayfa: 333, Ankara: 2008.
27. Albayrak, G., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: 2002.