

**International Journal of Original Educational Research**

*Research Article*

**ISSN: 3023-4778**

**Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar:  
Trabzon İli Örneği**

**Ali Yücel YILDIZ**

[yucelyildiz61@gmail.com](mailto:yucelyildiz61@gmail.com)

**Milli Eğitim Bakanlığı**

Bu makale “*Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar: Trabzon İli Örneği*”  
adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## ÖZET

Bu araştırmada okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları okul türü, görev türü, görev yapılan okuldaki görev süresi, yaş, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı, görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre değerlendirmek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Trabzon il merkezinde ve Vakfikebir, Tonya, Akçaabat, Beşikdüzü ve Çarşıbaşı ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve lise seviyesindeki okullarda çalışan tüm okul yöneticileri (N=604) oluşturmaktadır. Tarama modeli ile desenlenen bu araştırmada random olarak seçilen 400 okul yöneticisine (müdür, müdür başyardımcısı ile müdür yardımcısı) internet yoluyla elektronik form gönderilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak "Okul Yönetimi Problem TaramaEnvanteri (OYPTE)" kullanılmıştır. Ölçme aracından elde edilen veriler SPSS 25 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bulgularında okul yöneticilerinin, en çok öğretmenlerden kaynaklanan sorun yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bunu yönetimden kaynaklı sorunlar, öğrencilerden kaynaklı sorunlar, okul ikliminden kaynaklı sorunlar takip ederken, en az sorun kaynağı olan alan okulun fiziki yapısından kaynaklanan sorunlar olarak bulunmuştur. Bu araştırmanın sonucunda yöneticilerin sorunlarla başa çıkma konusunda güçlendirilmesi ve konu ile ilişkili farklı yöntem ve örneklem seçimleri ile yeni araştırmalar yapılması önerilerine yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Okul Yöneticisi, Okul Yönetiminde Sorunlar, Eğitim Yönetimi.

## ABSTRACT

### **Problems Encountered by School Principals in School Management: The Sample of Trabzon Province**

In this research, it is aimed to evaluate the problems faced by school administrators in school management according to the variables of school type, duty type, tenure in the school, age, number of teachers in the school, and number of students in the school. The population of the research consists of all school administrators (N = 604) working in primary, secondary and high school levels in Trabzon city center and Vakfikebir, Tonya, Akçaabat, Beşikdüzü and Çarşıbaşı districts in the 2021-2022 academic year. In this research designed with a survey model, an electronic form was sent via the internet to 400 randomly selected school administrators (principal, deputy principal and assistant principal). "School Management Problem Screening Inventory (OYPTE)" was used as a data collection tool in the study. The data obtained from the measurement tool was analyzed using the SPSS 25 package program. The findings of the study revealed that school administrators mostly experience problems caused by teachers. While this was followed by problems arising from the administration, problems arising from the students, and problems arising from the school climate, the least problematic area was found to be problems arising from the physical structure of the school. As a result of this research, suggestions are included to strengthen managers in dealing with problems and to conduct new research with different methods and sample selections related to the subject.

**Keywords:** School, School Principal, Problems in School Management, Education Management.

## GİRİŞ

Eğitim insanoğlunun yaşamının her anını ve alanını nefes aldığı süre boyunca etkileyen bir olgudur. Çünkü insanoğlu sosyal yaşamın içindedir. Eğitim resmi ve resmi olmayan olmak üzere temelde ikiye ayrılmaktadır. Resmi eğitim planlı, programlı, okul veya belli özellikleri taşıyan yapılar içinde ve belli yeterliliğe sahip kişiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Resmi olmayan eğitim ise planı, programı, yeri olmayan ve yaşamın kendi doğallığı içinde kendiliğinden meydana gelen öğrenmeleri ifade eder (Baykul, 1992). İki binli yıllarda etkili ve verimli kurumlar veya modern sayılabilecek örgütler verim ve etkililiklerini sadece örgüte giren ve çıkan kaynaklar açısından değerlendirmemektedir. Değerlendirme yapılırken örgüte giren insan kaynağı kadar örgütte çalışan ve örgütte hizmet üreten insanlarında varlığına yönelik yapılması gerekenler ve onların da mutluluk, motivasyon, sadakat ve örgüte dair görüşleri önemli sayılmaktadır. Örgüt içinde iş üretenler olarak çalışanlar örgütün iç müşterisi olarak görülmüşlerdir. Bu yeni bakış açısına göre iç müşterilerin memnuniyeti aynı zamanda örgüt liderinin tavır, tutum ve yaklaşımları ile bilgi, beceri ve yetkinliğine bağlı olarak değişebilmektedir (Mengü, 2013).

21. yüzyılı yaşadığımız bu zaman diliminde bilgi çok hızlı bir şekilde değişmekte ve yerine yeni bilgiler gelmekte, bilgiler hızlı tüketilmektedir. Bu şekilde siyasette, ekonomide, bilimde, teknolojiye, sosyal ve kültürel değerlerde çok önemli ve köklü değişimler karşılıklı karşılıklı kalınmaktadır. Bütün bunlara ek olarak ekolojik ve demografik yapı da işin içine girerek değişimi önemli boyutta etkilemektedir. Değişim ve gelişimlere paralel olarak yönetim paradigmaları da dönüşmüş, yeni düşünce, anlayış, tarz ve paradigmlar yaşantılara ve yönetimlere hükmetmeye başlamıştır. Hızla değişimin yaşandığı dünyada adalet, özgürlük, demokrasi ve insan hakları konusunda yaşanan yeni akımlar beraberinde düşünce ve eğitimde de eşit olmayan durumların ve eşitsizliğe neden olan etmenlerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Arslan, 2019).

Toplumların eğitim sistemlerinin etkililiği çağın gerektirdiği değişim ve gelişim ile insan kaynağını eğitmesi ile gerçekleşmektedir. Eğitim sistemlerinin verimliliği, toplumdan alınan insan kaynağının temelini oluşturan çocukların gereken davranışları kazanmaları, çağın gereken bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma becerisi edinmesi, bireylerin ilerdeki yaşantılarına lazım olacak bilgi, beceri ve cesareti sağlamaları, üretme kapasitelerinin yüksek seviyelere çıkarılması ile gerçekleşmektedir. Eğitimlerin gerçekleştiği en önemli yerler olarak ilk aklımıza okullar gelmektedir. Okulların bu anlamda çağa uygun olarak yönetilmesi konusu toplumların kafa yorduğu bir alan olmuştur (Çınar, 2010). Okullar aynı zamanda demokratik yaşamı ve aktüelliği koruması gerektiğinden devamlı öğrenen pozisyonunda olmalıdır (Parlar, 2014).

Okulların var olan fiziki yapıları eğitim hedeflerine uygun olmakla birlikte insan yaşantısına, insanın fiziksel donanımına ve insan ruhuna uygun olmalı, yapıların şekli, büyüklüğü, boyası, donanım durumu insanların ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir. Okul binasının fiziksel yeterliliği karşıladığı durumlarda eğitim örgütleri daha rahat çalışırken, aksi durumda okul yöneticilerinin eğitime ayırdığı zaman azaltmakta, okul yöneticileri enerjilerini eğitim dışı alanlarda harcamakta bu da eğitimin etkisizleşmesine neden olabilmektedir (Arslan, 2019). Bu nedenle eğitimin kalitesi ve etkisinin azalmasına engel olmak ve okul başarısının yükseltilmesi için okulların gerekli fiziki donanımlarının karşılanması önem taşır. Bu anlamda okul yönetimlerinin önemli görevi okulun fiziki ve

donanım özelliklerini artırıcı çalışmalar yaparak eğitimin kalitesini artırmalarıdır (Yalçın, 2019).

Eğitim kurumlarının lideri durumunda bulunan okul yöneticileri okulla ilgili konularda öğretmenler, öğrenciler, veliler ve yöneticilerle doğrudan, bunlar dışındakilerle dolaylı olarak haberleşme ve etkileşim içindedirler. Okul yöneticileri eğitim ile ilgili konularda yaşanabilecek herhangi bir sorunda ilk muhatap olunanlardır. Sorunların ortaya çıkmasıyla beraber çözüm üretimini sağlayacak kişiler yine okul yöneticileridir. Okul yöneticileri sorun çözme konusunda proaktif rol oynamak zorundadır. Sorun çözücü rolünde olan okul yöneticilerinin öncelikle sorunların farkına varmaları ve bu sorunların tanımlarını yapabilmeleri beklenir. Okul yöneticilerinin sorunun farkında olma ve sorun çözme becerilerinin okul içindeki etkililiklerini arttıracak bir unsur olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticileri karşılaştıkları sorunlara karşı farklı çözümler geliştirirler. Ancak bu onlarda var olan deneyimler doğrultusunda çözüm yöntemleri geliştirebilmektedirler. Okullardaki yöneticilerin yaşları ve kıdemlerinin artması ile sorun çözme kabiliyetlerinin yükseldiğini bulgulamıştır (Karagöz, 2006).

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmada okul yöneticilerinin okul ortamında karşılaştıkları sorunların okul yöneticilerinin algılarına göre ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin belirlenmiş ve beklenen görevleri yerine getirirken yöneticilerin davranış biçimlerini şekillendiren okul sorunlarının belirlenmesine gereksinim duyulmaktadır. Okullardaki kalitenin ve yetkinliğin artırılması yöneticilerin problemleri fark etmesi konusundaki başarısı ile doğru orantılıdır. Çevresel gelişme ve değişimler, okul yöneticilerinin okul sorunlarının bilinmesi konusunda kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticilerinin sorunları daha olmadan fark etme yeteneklerinin artması ve geliştirilmesinin önemi daha belirgin hale gelmektedir (Semerci & Çelik, 2002). Okulun etkililiğinin artırılması noktasında görevi olan okul yöneticilerinin ivmesine engel olabilecek sorunları fark etmesi, bu sorunları belirlemesi, sorunların çözümü için başlangıç olacaktır. Bu çalışma ile Türkiye’de okulların sorunlarının yönetici gözü ile görülmesi ve sorunlara neden olan eğilimlerin daha analitik olarak ortaya konulması yolu ile eğitimin kalitesini artırma sürecine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Okul yöneticilerinin sorunlar üzerine düşünmesi sağlanarak okul yönetimi konusunda sorunların temelini ve sorunun süreçlerini daha iyi takip etme özelliği kazanmalarını amaçlayan bu çalışmada, yanıtı aranan problem eğitim-öğretim kurumlarında okul yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları sorunları yönetici algıları doğrultusunda ortaya çıkarmaktır. Okul yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları belirlemek; eğitim sürecinde benzer sorunların ortaya çıkmaması, insan kaynaklarının, zamanının, enerjinin ve ekonomik desteklerin, boşa harcanmaması vb. durumlar için önleyici önlemlerin alınması açısından önemli görülmektedir.

Okul yöneticileri okulda yaşanacak sorunları anlayarak ve sorunların çözümünde daha etkili bir tutumla davranarak zamanının daha fazlasını okullarda, akademik, sosyal, profesyonel ve entelektüel sermayeyi çoğaltmak ve öğretmenleri sosyal, psikolojik, profesyonel ve entelektüel yönden güçlendirmek için kullanabilir. Sorunların farkında olan okul yöneticileri öğretmenlerini daha iyi tanır ve daha iyi bir şekilde yönlendirebilir. Ayrıca öğretmenlerin daha araştırma odaklı, örgütsel bağlılıkları ve psikolojik iyi oluşları daha yüksek kişiler olmalarına katkı sunabilir.

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaşılabilecekleri sorunların farkında olmaları, sorunları çözebilmek kabiliyetlerinden önceki ön koşuldur. Bu bağlamda

araştırmanın okul yöneticilerinin seçilmesi ve görevde yükselmeleri sürecindeki politikalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca okullarında yüksek başarı sağlamayı hedef edinen okul yöneticilerine okul dönüştürme faaliyetinde sorunların neler olduğu ve olabileceği konusunda yardımcı olabilecektir. Bu araştırmanın bundan sonra yapılacak araştırmalara kaynaklık etmesi beklenmektedir. Sonuçların okul yöneticilerine, araştırmacılara, öğretmenlere ve ilgili diğer kişi ve kuruluşlara önemli ipuçları sunacağı, konu ile ilgilenen eğitimci ve araştırmacılara farklı bakış açısı ve araştırma olanakları sunacağı düşünülmektedir.

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu araştırma okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ortaya çıkarmayı amaçlayan betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar geçmişte ya da halen var olan, araştırmaya konu olan bir durumu, olayı, birey veya nesneyi, kendi şartları içerisinde olduğu gibi tanımlamaya çalışan araştırmalardır (Karasar, 2015). Betimsel tarama çalışmaları bir grubun belirli özelliklerini ortaya koymak için verilerin toplandığı çalışmalardır. Bu çalışmada betimsel tarama modellerinde çoğunlukla kullanılan tekniklerden biri olan anket (survey) tekniği kullanılmıştır. Anket, aynı soru grubunun sayısı çok olan kişilere e-posta, telefon ya da yüz yüze ulaştırılması yoluyla sorulmasını içerir (Büyüköztürk vd., 2013).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2021-2022 eğitim öğretim yılı güz döneminde Trabzon ili merkezinde ve ilçelerinde (Vakfikebir, Beşikdüzü, Akçaabat, Tonya ve Çarşıbaşı) görev yapan 604 okul müdür ve müdür baş/yardımcısı oluşturmuştur. Bu yöneticilerden 400 kişiye ölçek online olarak ulaştırılmıştır. Bunlar arasından 183 kişi ölçeğe dönüt vermiştir. Bu ölçeklerden 41'i hatalı olduğundan veya tamamlanmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. Elde edilen 183 geri dönüşlü ölçek envanterinden 142 yöneticiye ait veriler çalışma verilerini oluşturmuştur. Örneklem grubunu ulaşım, iletişim kolaylığı ve evreni temsil edecek okul sayısı düşünülerek Trabzon il merkezi ve ilçeleri (Vakfikebir, Beşikdüzü, Akçaabat, Tonya ve Çarşıbaşı) oluşturmuştur. Örneklem grubunu temsil eden Trabzon il merkezi ve ilçelerinde (Vakfikebir, Beşikdüzü, Akçaabat, Tonya ve Çarşıbaşı) olasılık örnekleme yöntemi, katılımcıların belirlenmesinde basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Örneklem sayısına karar verilirken çalışmada yapılması planlanan analizlerin varsayımları göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırma örneklemini belirlenirken %95 güven derecesi seçilmiş ve gerekli örneklem 604 olarak belirlenmiştir. Evrenden 142 yönetici örneklem kapsamına alınmıştır. Tablo 1. de çalışmaya katılan okul idarecilerinin demografik dağılımı ve analizi sunulmuştur.

**Tablo 1.** Çalışmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Demografik Dağılımı ve Analizi

Değişkenler		f	%
1-Okul Türü	İlkokul	41	28,9
	Ortaokul	42	29,6
	Diğer Liseler	35	24,6
	Mesleki ve Teknik Lise	24	16,9
2-Görev türü	Müdür	68	47,9
	Müdür baş/yardımcısı	74	52,1
3-Görev yapılan okulda görev süresi	0-5 yıl	82	57,7
	6-10 yıl	60	42,3
4-Görev yapılan okulda öğrenci sayısı	500 ve altı	87	61,3
	500 üstü	55	38,7
5-Görev yapılan okulda öğretmen sayısı	1-25	54	38,0
	26-50	62	43,7
	51 ve üzeri	26	18,3
6-Yaşlar	40 yaş ve altı	32	22,5
	40 yaş üstü	110	77,5

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya katılan okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türüne göre %28,9 (f=41) ilkokul, %29,6 (f=42) ortaokul, %24,6 (f=35) Diğer liseler (Anadolu, proje, İmam hatip) ve %16,9 (f=24) Mesleki ve teknik liselerde görev yapmaktadır. En fazla sayıya ulaşan okul türü ortaokullar olduğu görülmektedir.

Örnekleme katılan yöneticilerin idari görevlerine göre dağılımı %47,9 (f=68) Müdür ve %52,1 (f=74) Müdür yardımcısı ve müdür başyardımcısı şeklindedir. Yine yöneticilerin görev yaptıkları okuldaki görev süreleri incelendiğinde %57,7 (f=82) 0-5 yıl aralığında, %42,3 (f=60) 6-10 yıl aralığında aynı okulda görev yaptıkları görülmüştür. Yöneticiler görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre değerlendirildiğinde %61,3'ünün (f=87) 500 ve altı öğrencinin öğrenim gördüğü, %38,7 (f=55)'sinin ise 500 üzeri öğrencinin öğrenim gördüğü okulda çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullardaki öğretmen sayısına göre incelenmesi sonucunda %38 (f=54)'inin 1-25 öğretmenin görev yaptığı, %43,7 (f=62) 'sinin 26-50 öğretmenin görev yaptığı, %18,3 (f=26)'ünün ise 51'den fazla öğretmenin görev yaptığı okullarda yöneticilik yaptığı görülmüştür. En fazla öğretmen grubunun 26-50 arasındakilerin oluşturduğunu görmekteyiz %43,7 (f=62). Yöneticilerin %22,5 (f=32)'u 40 yaş ve altında, %77,5 (f=110)'u ise 40 yaş üzerindedir. Katılım gösteren okul yöneticilerinin çoğunun yaşının 40 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir %77,5 (f=110).

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007) tarafından geliştirilen "Okul Yönetimi Problem Tarama Envanteri (OYPTE)" ölçeği kullanılmıştır. Okul Yönetimi Problem Tarama Envanteri (OYPTE), beş alt boyutta ele alınarak hazırlanmıştır. Ölçeğin tamamı için iç tutarlılık katsayısı ise  $\alpha=0,965$  olarak belirlenmiştir.

Değer (1,00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir (Karasar, 2015). Veri toplama aracı 01 Eylül 2021-30 Ekim 2021 tarihleri arasında pandemi koşulları nedeniyle e-mail ve dijital ortam kullanılarak örneklem dahilindeki katılımcılara ulaştırılmıştır. Bu doğrultuda basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenen 400 yöneticiye ölçme aracı elektronik ortamda gönderilmiştir. Gerekli ayrıştırmalar yapıldıktan sonra çalışma 142 veri toplama formu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan Trabzon il merkezinde ve ilçelerinde (Vakfikebir, Beşikdüzü, Akçaabat, Tonya ve Çarşıbaşı) görev yapan 142 müdür ve baş/müdür yardımcısına ulaşılmıştır. Elde edilen veriler toplandıktan sonra SPSS 25 (Statistical Packet for Social Sciences) programına kaydedilmiştir. Kolmogorov Smirnov Testi, grup büyüklüğünün 50'den fazla olması halinde, puanların normalliğe uygunluğunu saptamada kullanılan bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2002). Bütün yargılar için p değerleri 0,05'den küçük olduğundan verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Normallik testlerinde bir puan, değişkenin herhangi bir kategorisinde normal dağılmadıysa diğer kategorilerinde normal dağılım gösterse bile parametrik olmayan testlere yönelmek gerekmektedir (Büyüköztürk vd. 2013). Nicel analizlerin kullanıldığı çalışmada verilerin betimsel istatistiklerinde, güvenilirlik için elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Bağımsız örneklem t-testi (independent samples t-test), tek-yönlü gruplararası varyans analizi (one-way between groups ANOVA), korelasyon ve analizlerin varsayım kontrolünün yapıldığı çalışmada bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

## BULGULAR VE YORUMLAR

Bu çalışmada okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları okul türü, görev türü, görev yapılan okuldaki görev süresi, yaş, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı, görev yapılan okuldaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre değerlendirmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın bu aşamasında veri toplama aracından elde edilen bilgilere göre ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yapılan yorumlar aşağıda verilmiştir.

### **Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Algıları**

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin algılarına verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin Karşıladıkları Sorunlara İlişkin Algıları

Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunlar	142	2,991	0,580
Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	142	2,160	0,513
Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlar	142	2,134	0,553
İklimden kaynaklanan sorunlar	142	1,779	0,459
Okul Binasından Kaynaklanan Sorunlar	142	1,764	0,596

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlardan öğretmenden kaynaklı sorunlar boyutunun ( $\bar{X}=2,99$  Ss=0,580) en yüksek ortalamaya sahip olduğu, daha düşük ortalama ile yönetimden kaynaklı sorunlar boyutu ( $\bar{X}=2,160$  Ss=0,513) ve öğrenciden kaynaklı sorunlar boyutu ( $\bar{X}=2,134$  Ss=0,553) olduğunu düşündükleri, en az sorun kaynağı olduğunu düşündükleri boyutların iklimden kaynaklı ( $\bar{X} =1,779$  Ss=0,459) ve okul binasından kaynaklı ( $\bar{X} =1,767$

Ss=0,596) sorunlar olduğu görülmektedir.

### Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlarının Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

Araştırma sorusuna cevap aramak için Kruskal-Wallis H analizi ile farklı okul türlerinde görev yapan okul yöneticilerinin cevapları karşılaştırılmış ve bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlarının Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Okul türü	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	p	Fark
Öğretmenden Kaynaklanan Sorunlar	İlkokul	41	75,91	2,426	0,489	
	Ortaokul	42	64,04			
	Diğer Liseler	35	70,97			
	Mesleki ve Teknik Lise	24	77,79			
	Toplam	142				
Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	İlkokul	41	68,88	5,800	0,122	
	Ortaokul	42	61,31			
	Diğer Liseler	35	78,74			
	Mesleki ve Teknik Lise	24	83,25			
	Toplam	142				
İklimden Kaynaklanan Sorunlar	İlkokul	41	73,80	1,018	0,797	
	Ortaokul	42	66,67			
	Diğer Liseler	35	71,43			
	Mesleki ve Teknik Lise	24	76,13			
	Toplam	142				
Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlar	İlkokul	41	57,84	9,105	0,028	4>1
	Ortaokul	42	72,17			
	Diğer Liseler	35	74,71			
	Mesleki ve Teknik Lise	24	88,98			
	Toplam	142				
Okul Binasından Kaynaklanan Sorunlar	İlkokul	41	77,01	6,051	0,109	
	Ortaokul	42	80,11			
Diğer Kaynaklanan Sorunlar	Diğer Liseler	35	61,74			
	Mesleki ve Teknik Lise	24	61,25			
	Toplam	142				

Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların görev yaptıkları kurum türüne göre yalnızca öğrenciden kaynaklı sorunlar boyutunda farklılaştığı ( $\chi^2=9,105$   $p<0,05$ ), diğer boyutlarda anlamlı farkın olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

Öğrenciden kaynaklı sorunların okul yöneticilerinin görev yaptığı hangi kurum türleri arasında anlamlı düzeyde farklılaştığını tespit etmek için Mann Whitney U Testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur.



**Tablo 4.**Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Öğrencilerden Kaynaklı Sorunlar Mann Whitney U Testi Sonuçları

<i>Karşılaştırma</i>	<i>N</i>	<i>Medyan</i>	<i>Sıra Ortalama</i>	<i>Sıralar Toplamı</i>	<i>z</i>	<i>U</i>	<i>p</i>	<i>r</i>
İlkokul	41	1,857	27,82	1140,50	-2,896	279,500	0,004	0,359
Mesleki ve Teknik Lise	24	2,357	41,85	1004,50				
<i>Toplam</i>	<i>65</i>							
İlkokul	41	1,857	37,38	1532,50	-1,730	671,500	0,084	
Ortaokul	42	2,035	46,51	1953,50				
<i>Toplam</i>	<i>83</i>							
İlkokul	41	1,857	34,65	1420,50	-1,649	559,500	0,099	
Diğer Liseler	35	2,142	43,01	1505,50				
<i>Toplam</i>	<i>76</i>							
Ortaokul	42	2,035	38,26	1607,00	-0,318	704,00	0,751	
Diğer Liseler	35	2,142	39,89	1396,00				
<i>Toplam</i>	<i>77</i>							
Ortaokul	42	2,035	30,39	1276,50	-1,743	373,500	0,081	
Mesleki ve Teknik Lise	24	2,357	38,94	934,50				
<i>Toplam</i>	<i>66</i>							
Diğer Liseler	35	2,142	27,81	973,50	-1,182	343,500	0,237	
Mesleki ve Teknik Lise	24	2,357	33,19	796,50				
<i>Toplam</i>	<i>59</i>							

Tablo 4 incelendiğinde ilkökul ve mesleki-teknik liselerde görev yapan okul yöneticilerinin, okul yönteminde öğrenci kaynaklı sorunları hakkında anlamlı düzeyde farklı düşüncelere sahip oldukları ( $U= 279,500$   $z=-2,896$   $p<0,05$   $r=0,359$ ) görülmektedir.

Mesleki ve teknik liselerde görev yapan okul yöneticileri (medyan=2,357, n=24), ilkökullarda görev yapan okul yöneticilerinden (medyan=1,857, n=41) okul yönetiminde daha fazla yaşadıkları sorunların öğrenci kaynaklı olduğunu düşünmektedir. Bu veriler için hesaplanan etki büyüklüğü orta- büyük aralığından yer almaktadır (Kilmen, 2015). Diğer okul türlerinde görev yapan okul yöneticilerinin, okul yönetimi konusunda yaşanan problemler hakkında düşünceleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

#### **Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunların Yaşa Göre Karşılaştırılması**

Araştırma sorusuna cevap aramak için Mann Whitney U test uygulanmış ve test sonuçları Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 5.**Okul Yöneticilerinin Okul Yönteminde Karşılaştıkları Sorunların Okul İdarecilerinin Yaşlarına Göre Analiz

<i>Boyutlar</i>	<i>Yaşınız</i>	<i>N</i>	<i>Medyan</i>	<i>Sıra Ortalama</i>	<i>Sıraların toplamı</i>	<i>z</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Öğretmenden Kaynaklanan Sorunlar	40 yaş ve altı	32	3,078	76,41	2445,00	-0,767	1603,0	0,443
	40 yaş üstü	110	2,973	70,07	7708,00			
	Toplam	142						
Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	40 yaş ve altı	32	2,133	76,86	2459,50	-0,838	1588,5	0,402
	40 yaş üstü	110	2,033	69,94	7693,50			
	Toplam	142						
İklimden Kaynaklanan Sorunlar	40 yaş ve altı	32	1,863	86,06	2754,00	-2,282	1294,0	0,022
	40 yaş üstü	110	1,636	67,26	7399,00			
	Toplam	142						
Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlar	40 yaş ve altı	32	2,178	84,13	2692,00	-1,975	1356,0	0,048
	40 yaş üstü	110	1,964	67,83	7461,00			
	Toplam	142						
Okul Binasından Kaynaklanan Sorunlar	40 yaş ve altı	32	1,642	81,34	2603,00	-1,540	1445,0	0,124
	40 yaş üstü	110	1,571	68,64	7550,00			
	Toplam	142						

Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların, okul yöneticilerinin yaşları ile ilişkisi incelemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre iklimden kaynaklı sorunlar ( $U= 1294,00$   $z=-2,282$   $p<0,05$   $r=-0,191$ ) ve öğrenciden kaynaklı sorunlar

( $U= 1356,00$   $z=-1,975$   $p<0,05$   $r=-0,165$ ) boyutunda 40 yaş üstü ve altındaki okul yöneticilerinin düşünceleri arasında anlamlı fark bulunduğu, bu veriler için hesaplanan etki büyüklüğü düşük- orta aralığından yer aldığı (Kilmen, 2015), diğer boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir. İklimden kaynaklı sorunlar boyutunda 40 yaş ve altı grupta yer alan okul yöneticileri (Medyan:1,863  $n=32$ ), 40 yaş üstü gruba (Medyan:1,636  $n=110$ ) göre iklimden kaynaklı sorunları daha önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Öğrenciden kaynaklı sorunlar boyutunda 40 yaş ve altı grupta yer alan okul yöneticileri (Medyan:2,178  $n=32$ ), 40 yaş üstü gruba (Medyan:1,964  $n=110$ ) göre öğrenciden kaynaklı sorunları daha önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak iklimden kaynaklı ve öğrenciden kaynaklı sorunlar boyutunda 40 yaş üstü ve altındaki okul yöneticilerinin düşünceleri arasında anlamlı fark bulunduğu, diğer boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı görülmüştür.

#### **Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması**

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlarının okuldaki öğretmen sayısına göre incelenmesi için Kruskal Wallis H analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo

6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Okul Yöneticilerinin Okul Yönteminde Karşılaştıkları Sorunların Öğretmen Sayısına Göre Analizi

Boyutlar	Okuldaki öğretmen sayısı	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	p
Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunlar	1-25	54	67,50	1,762	0,415
	26-50	62	71,21		
	51 ve üzeri	26	80,50		
	Toplam	142			
Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	1-25	54	65,39	2,337	0,311
	26-50	62	73,44		
	51 ve üzeri	26	79,58		
	Toplam	142			
İklimden Kaynaklanan Sorunlar	1-25	54	69,81	0,427	0,808
	26-50	62	74,03		
	51 ve üzeri	26	68,98		
	Toplam	142			
Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlar	1-25	54	70,03	0,925	0,630
	26-50	62	69,85		
	51 ve üzeri	26	78,50		
	Toplam	142			
Okul Binasından Kaynaklanan Sorunlar	1-25	54	73,88	0,293	0,864
	26-50	62	70,01		
	51 ve üzeri	26	70,12		
	Toplam	142			

Tablo 6 incelendiğinde; okul yöneticilerinin okul yönteminde karşılaştıkları sorunların okulda görevli öğretmen sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis H analizi ile değerlendirilmiş ve sonuçta hiçbir boyutta öğretmen sayısının anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Okul yöneticilerine göre okul yönetimlerinde karşılaştıkları sorunlardan; öğretmenlerden kaynaklı sorun [ $X^2 = 1,762$ ,  $p > 0,05$ ], yönetimlerden kaynaklı sorun [ $X^2 = 2,337$ ,  $p > 0,05$ ], iklimden kaynaklı sorun [ $X^2 = 0,427$ ,  $p > 0,05$ ], öğrencilerden kaynaklı sorun [ $X^2 = 0,925$ ,  $p > 0,05$ ] ve okul binasından kaynaklı sorun [ $X^2 = 0,293$ ,  $p > 0,05$ ] alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Sonuç itibari ile okullardaki öğretmen sayılarının okul yöneticilerinin okul yönteminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin algıları üzerinde anlamlı etkisi olmadığı söylenebilir.

#### **Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunların Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması**

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların okuldaki öğrenci sayısına göre karşılaştırılması için Mann-Whitney U testi ile okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulda öğrenci sayısına göre cevapları karşılaştırılmış analiz sonucu Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7.**Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Algılarının Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Analizi

Boyutlar	Öğrenci sayısı	N	Medyan	Sıra Ortalama	Sıraların toplamı	z	U	p
Öğretmenden Kaynaklanan Sorunlar	500 ve altı	87	2,947	69,13	6014,00	-0,865	2186,0	0,387
	500 üstü	55	3,105	75,25	4139,00			
	Toplam	142						
Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	500 ve altı	87	2,133	68,68	5975,50	-1,027	2147,5	0,304
	500 üstü	55	2,133	75,95	4177,50			
	Toplam	142						
İklimden Kaynaklanan Sorunlar	500 ve altı	87	1,636	70,28	6114,50	-0,445	2286,5	0,656
	500 üstü	55	1,727	73,43	4038,50			
	Toplam	142						
Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlar	500 ve altı	87	2,000	68,01	5917,00	-1,272	2089,0	0,203
	500 üstü	55	2,147	77,02	4236,00			
	Toplam	142						
Okul binasından kaynaklanan sorunlar	500 ve altı	87	1,642	70,29	6115,00	-0,442	2287,0	0,658
	500 üstü	55	1,571	73,42	4038,00			
	Toplam	142						

Tablo 7 incelendiğinde okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların okulda öğrenim gören öğrenci sayısı değişkenine göre incelenmesi için uygulanan Mann-Whitney U testine sonuçlarına göre; okulda öğrenim gören öğrenci sayısının okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşadıkları sorunlara yönelik algılarında öğretmenlerden kaynaklı sorun [U= 2186,0, p > ,05], yönetimden kaynaklı sorun [U= 2147,5, p > ,05], iklimden kaynaklı sorun [U= 2286,5, p > ,05], öğrenci kaynaklı sorun [U= 2089,0, p > ,05], okul binası kaynaklı sorun [U= 2287,0, p > ,05] alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşmadığı (p>0,05) görülmüştür.

#### **Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunların Yöneticilerin Görev Türüne Göre Karşılaştırılması**

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların müdürlerin görev türüne Göre karşılaştırılması sonucu yapılan Mann-Whitney U testi analiz sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunların Görev Türlerine Göre Mann Whitney U Testine Göre Analizi

Boyutlar	Görevi	N	Medyan	Sıra Ortalama	Sıraların toplamı	z	U	p
Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunlar	Müdür	68	3,052	75,38	5125,50	-1,077	2252,5	0,282
	Müdür, baş/yardımcısı	74	2,973	67,94	5027,50			
	Toplam	142						
Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	Müdür	68	2,133	72,78	4949,00	-0,356	2429,0	0,722
	Müdür, baş/yardımcısı	74	2,033	70,32	5204,00			
	Toplam	142						
İklimden Kaynaklanan Sorunlar	Müdür	68	1,727	74,47	5064,00	-0,827	2314,0	0,408
	Müdür, baş/yardımcısı	74	1,636	68,77	5089,00			
	Toplam	142						
Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlar	Müdür	68	2,000	67,33	4578,50	-1,159	2232,5	0,246
	Müdür, baş/yardımcısı	74	2,107	75,33	5574,50			
	Toplam	142						
Okul Binasından Kaynaklanan Sorunlar	Müdür	68	1,785	76,13	5177,00	-1,288	2201,0	0,198
	Müdür, baş/yardımcısı	74	1,571	67,24	4976,00			
	Toplam	142						

Tablo 8 incelendiğinde okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların görev türü değişkenine göre incelenmesi için uygulanan Mann-Whitney U testine sonuçlarına göre; görev türüne göre okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşadıkları sorunlara yönelik algılarında öğretmenlerden kaynaklı sorun [U=2252,5 , p > ,05], yönetimden kaynaklı sorun [U=2429,0, p > ,05], iklimden kaynaklı sorun [U=, p >2314,0 ,05], öğrenci kaynaklı sorun [U=2232,5, p > ,05], okul binası kaynaklı sorun [U=2201,0, p > ,05] alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşmadığı (p>0,05) görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürleri ile okul müdür yardımcılarının birbirlerine benzer düşüncelere sahip olduklarını söyleyebiliriz (Demirtaş, Üstüner & Özer, 2007).

### **Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Algılarının Okuldaki Görev Sürelerine Göre Karşılaştırılması**

Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Algıları Okuldaki Görev Sürelerine göre sorusuna cevap aramak için Mann-Whitney U testi ile okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulda görev sürelerine göre cevapları karşılaştırılmış analiz sonucu Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Okul İdarecilerinin Karşılaştıkları Sorunların Görev Yaptıkları Kurumlarda Görev Süresine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Çalışılan okulda görev süresi	N	Medyan	Sıra Ortalama	Sıraların toplamı	z	U	p
Öğretmenden Kaynaklanan Sorunlar	0-5 yıl	82	3,000	72,62	5955,00	-0,380	2368,0	0,704
	6-10 yıl	60	2,947	69,97	4198,00			
	Toplam	142						
Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	0-5 yıl	82	2,133	72,98	5984,50	-0,502	1313,5	0,615
	6-10 yıl	60	2,100	69,48	4168,50			
	Toplam	142						
İklimden Kaynaklanan Sorunlar	0-5 yıl	82	1,727	74,68	6124,00	-1,081	2199,0	0,280
	6-10 yıl	60	1,636	67,15	4029,00			
	Toplam	142						
Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlar	0-5 yıl	82	2,000	69,76	5720,00	-0,591	2317,0	0,554
	6-10 yıl	60	2,142	73,88	4433,00			
	Toplam	142						
Okul Binasından Kaynaklanan Sorunlar	0-5 yıl	82	1,642	71,76	5884,00	-0,087	2439,0	0,931
	6-10 yıl	60	1,607	71,15	4269,00			
	Toplam	142						

Tablo 9 incelendiğinde okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların okuldaki görev süresi değişkenine göre incelenmesi için uygulanan Mann-Whitney U testine sonuçlarına göre; okuldaki görev süresine göre okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşadıkları sorunlara yönelik algılarında öğretmenlerden kaynaklı sorun [U=2368,0, p > ,05], yönetimden kaynaklı sorun [U=1313,5, p > ,05], iklimden kaynaklı sorun [U=2199,0, p > 2314,0 ,05], öğrenci kaynaklı sorun [U=2317,0, p > ,05], okul binası kaynaklı sorun [U=2439,0, p > ,05] alt boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşmadığı (p>0,05) görülmüştür.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin okul yönetimlerinde karşılaştıkları sorunlarda okul yöneticilerinin görev sürelerine göre sorun alt boyutlarında anlamlılık işlevlerinin gerçekleşme düzeylerine ilişkin algılarının belirleyicisi olarak bulunmamıştır.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu aşamasında araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak varılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

### Sonuçlar

Bu çalışmasının temel problemi okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ilişkin algılarının neler olduğunun yönetici algıları doğrultusunda okul türüne, yaş özelliğine, görev yapılan okuldaki öğretmen ve öğrenci sayılarına göre, okul

yöneticilerinin görev türüne ve okuldaki görev sürelerine göre anlamlı fark olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırmada aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

1. En çok öğretmenlerden kaynaklanan sorun yaşadıkları ortaya çıkmıştır ( $\bar{X}=2,99$   $Ss=0,580$ )

2. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlardan en önemlisinin öğretmenden kaynaklı sorunlar olduğu görülmüştür. Bu sorunu yönetimden kaynaklı sorunlar takip etmiş ve sırasıyla öğrenciden kaynaklı sorunlar, iklimden kaynaklı sorunlar ve okul binasından kaynaklı sorunlar şeklinde sıralanmıştır. Görüleceği üzere sorunların ilk sıralamasında öğretmenler kaynaklanan sorundan bahsedilmiştir. Okul yöneticilerine göre öğretmenlerden kaynaklanan sorunlara ait çıkarımlar şu şekildedir. En yüksek alt boyut sorunu öğretmenlerin Tebliğler dergisini okumadıkları, okul yönetimi ve işleyişi hakkındaki yönetmelikleri bilmedikleri ortaya çıkmıştır.

3. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların ortaya çıkarılmasını kapsayan bu çalışmada öğretmenlerden kaynaklı sorunlardan sonra düşük ortalama ile yöneticilerin yönetimden kaynaklı sorunlar boyutu ortaya çıkmıştır ( $\bar{X}=2,160$   $Ss=0,513$ ). Bu sorun alanının alt boyutlarında ilk sırada öğretmenlerin derslere yeterli ilgi ve özeni göstermeden ders işledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu aynı zamanda araştırmanın yetmiş üç maddelik alt boyutların tamamı arasında en yüksek boyutlu göstergeci. Bu bulgunun ardından da öğretmenlerin görevlerini yapıp yapmadıkları noktasında yöneticilerin öğretmenleri kontrol etmedikleri, sonrasında öğretmen ve öğrencilerin derslere geç girdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

4. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin algılarının görev türüne göre incelendiğinde hiçbir boyutta okul müdürü ve müdür baş/yardımcılarının cevapları arasında anlamlı farkın olmadığı verisine ulaşılmıştır. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin benzer görüşlere sahip olduklarını söyleyebiliriz.

5. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların görev yaptıkları kurum türüne göre yalnızca öğrenciden kaynaklı sorunlar boyutunda farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. İlkokul ve mesleki-teknik liselerde görev yapan okul yöneticilerinin, okul yönteminde öğrenci kaynaklı sorunlar hakkında diğer okullar ile aralarında anlamlı düzeyde farklı düşünceleri olduğu ( $U= 279,500$   $z=-2,896$   $p<0,05$   $r=0,359$ ) bulgusuna ulaşılmıştır.

6. Okul yöneticilerine göre okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin algılarının okul yöneticilerinin yaşlarına göre şu sonuca ulaşılmıştır. 40 yaş ve altı ile 40 yaş üstü gruptaki okul yöneticilerinin yaşları ile ilgili algılarının ilişkisi incelemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre öğrenciden kaynaklı sorunlar ( $U= 1356,00$   $z=-1,975$   $p<0,05$   $r=-0,165$ ) boyutunda 40 yaş üstü ve altındaki okul yöneticilerinin düşünceleri arasında anlamlı fark bulunduğu, bu veriler için hesaplanan etki büyüklüğü düşük- orta aralığında yer aldığı (Kilmen, 2015), diğer boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı ( $p>0,05$ ) sonuçlarına ulaşılmıştır.

7. Katılımcılar arasında okul türünde okul yöneticilerine göre ortaya çıkan sorunların değiştiği belirtilmiştir Mesleki ve teknik liselerde görev yapan okul yöneticileri (medyan=2,357,  $n=24$ ), ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinden (medyan=1,857,  $n=41$ ) okul yönetiminde daha fazla yaşadıkları sorunların öğrenci kaynaklı olduğunu düşünmektedir. Bu veriler için hesaplanan etki büyüklüğü orta- büyük aralığında yer almaktadır (Kilmen,2015). Diğer okul türlerinde (ortaokul ve liseler) görev yapan okul yöneticilerinin, okul yönetimi konusunda yaşanan problemler hakkında düşünceleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

8. Okul türüne göre yalnızca öğrenciden kaynaklı sorunlar boyutunda farklılaştığı

( $x^2=9,105$   $p<0,05$ ), diğer boyutlarda anlamlı farkın olmadığı ( $p>0,05$ ) verisine ulaşılmıştır.

9. Kurum türüne göre okullardaki öğretmen ve öğrenci sayılarına göre yaşanan sorunlarda anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Okullardaki öğretmen ve öğrenci sayılarının artması ile okul sorunlarında artışlar olduğu sıra ortalamalarındaki bulgularımız arasındadır.

10. Okul yöneticilerinin algılarına göre okul iklimi faktörüne bağlı sorunlar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ( $\bar{X}=1,779$   $Ss=0,459$ ). Okul yöneticileri arasında 40 yaş ve altında olan yöneticilerin okul iklimi konusundaki sorunları önemsedikleri görülürken 40 yaş üstü olan yöneticilerde ise okul iklimi alanı bir sorun olarak görülmemektedir. Sonuç olarak iklimden kaynaklı ve öğrenciden kaynaklı sorunlar boyutunda 40 yaş üstü ve altındaki okul yöneticilerinin düşünceleri arasında anlamlı fark bulunduğu, diğer boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı görülmüştür.

11. En az sorun kaynağı okulun fiziki yapısından kaynaklanan sorunlardan bahsetmişlerdir ( $\bar{X}=1,767$   $Ss=0,596$ ). Bu alanda anlamlı sorun farklılığına ulaşılamamıştır.

## Öneriler

1. Okul yöneticilerinin okulda karşılaşılan problemlerden en fazla ancak orta düzeyde “öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar” boyutuyla ilgili problem yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin mesleki açıdan güçlendirilmesine yönelik adımlar atılması önerilebilir.

2. Okullarda 40 yaş altında görev yapan yöneticilere yönelik olarak okul iklimi, okul –öğrenci işlemleri ve iletişimi konularında daha fazla güçlendirici çalışmalar yapılmalıdır.

3. Literatür araştırmalarında okul yöneticilerinin kendilerini geliştirdikleri oranda öğretmenlerin de kendilerini geliştirdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin gelişim ve değişimi kendilerinden başlatmaları önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin değişim ve gelişimlerinin sürekliliğini sağlayıcı yöntemler bulunmalıdır.

4. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde ortaya çıkan sorunları fark etmeleri, yaşadıkları ortamda var olan veya gelişebilecek sorunları anlayıp analiz edebilmeleri açısından farkındalık eğitimleri almaları sağlanabilir.

5. Okul yöneticilerince meslek lisesi öğrencilerinin okul yönetiminde diğer resmi okul öğrencilerine göre daha fazla sorunun kaynağı olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin okullarına ilişkin farkındalıklarının yüksek olması ve sorunlara ilişkin çözüm üretebilecek yeterlilikte olmaları önerilebilir.

6. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ile ilgili farklı ölçme araçları kullanılarak ve il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerindeki eğitim yöneticileri ve denetçileri araştırmaya dahil edilerek daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Arslan, A. (2019). *Sosyal adalet liderliği ve etik iklim arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baykul, Y. (1992). Eğitim sisteminde değerlendirme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 62-68.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013).



- Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Çınar O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 1-10.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. & Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Mengü, S. (2013). *Kurumsal iletişim yönetimi ve profesyonel markalar*. İstanbul: Derin.
- Parlar, H. (2014). *Tüm yönleriyle okul geliştirme: Kuram, yaklaşım ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Semerci, N. & Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 205-218.
- Yalçın, C. (2019). *Okul Yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir İli)*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.