



Uluslararası Sosyal Bilimlerde
Mükemmellik Arayışı Dergisi
(USMAD)

Aralık 2023, Sayı 5

ISSN: 2979 - 9155

International Journal of the
Pursuit of Excellence in Social
Sciences (IJPESS)

December 2023, Issue 5



Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Müdürleri ile Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri¹

Cihan DEMİRER², Bilgen KIRAL³

Öz

Çalışma, öğretmen deneyimlerine göre okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürleri ile yaşadıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseninde olup; 2022-2023 eğitim öğretim yılında bağımsız devlet anaokullarında görevli sekiz okul öncesi öğretmeni ile yürütülmüştür. Çalışmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Çalışma sonucunda katılımcılar kişisel anlamda iletişim eksikliği, fikirlere değer verilmemesi, sorunlara karşı ilgisiz davranılması ve önyargılı olunması gibi sorunları ifade etmişlerdir. Yönetimsel anlamda ise okul yöneticilerinin katı hiyerarşik uygulamaları, mobbing, tehditkâr yaklaşımı ve sorunları geçiştirmeleri en büyük sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları sorunlara yönelik olarak açık iletişimde bulunmak, sabırlı olmak, profesyonel tutum sergilemek, işbirliği- uyum içerisinde bulunmak, eleştiriye açık olmak, çözüm odaklı olmak, paylaşımına açık olmak ve empati kurabilmek gibi sorunları çözmeye yönelik önerilerde bulunulmuştur. Araştırma sonunda bulgularla uyumlu çeşitli öneriler verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul öncesi eğitim, okul öncesi öğretmeni, okul müdürü, sorun, çözüm önerisi.

Preschool Teachers' Problems Experiencing with School Principals and Suggestions for Solutions

Abstract

The study was conducted to determine the problems that preschool teachers experiencing with school principals according to teachers' experiences and to develop solutions for these problems. The study was carried out with 8 preschool teachers working in independent public kindergartens in the 2022-2023 academic year. The data was collected with a semi-structured interview form and analyzed by content analysis. As a result of the study, the participants expressed personal problems such as lack of communication, not valuing ideas, being indifferent to problems, and being prejudiced. On the administrative side, it was found that school administrators' rigid hierarchical practices, mobbing, threatening approach and avoiding problems were the biggest problems. In terms of the problems experienced by preschool teachers, they made suggestions to solve the problems such as open communication, patience, professional attitude, cooperation and harmony, being open to criticism, being solution-oriented, being open to sharing, and empathy. At the end of the research, various recommendations were given in line with the findings.

Keywords: Preschool education, preschool teacher, school principal, problem, solution suggestion.

¹ Bu çalışma, Cihan Demirer'in Doç. Dr. Bilgen Kiral danışmanlığındaki tezsiz yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Koçarlı/Aydın, cihan.demirer@gmail.com, ORCID:0009-0007-3464-249X.

³ Doç. Dr., Aydın Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ABD. Efeler/Aydın, bilgen.kiral@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5352-8552.

Makale Geçmişi	Geliş: 05.12.2023	Kabul: 28.12.2023	Yayın:31.12.2023
Makale Türü	Araştırma Makalesi		
Önerilen Atf	Demirer, C. ve Kırıl, B. (2023). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Müdürleri ile Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. <i>Uluslararası Sosyal Bilimlerde Mükemmellik Arayışı Dergisi (USMAD)</i> , 5, ss.20-29.		

Giriş

Çocukların okul hayatına ilk kez adım attığı eğitim dönemi, okul öncesi eğitim dönemidir. Bu dönemde alınan eğitimler, çocukların fiziksel ve zihinsel gelişiminin hızlı olduğu kritik bir dönem olması sebebiyle çok önemlidir (Tunçeli ve Zembat, 2017). 1993 yılında yapılan XIV. Milli Eğitim Şurası'nda okul öncesi eğitimin tanımı, "0-72 ay grubundaki çocukların gelişim düzeylerine ve bireysel özelliklerine uygun, zengin uyarıcı çevre imkânları sağlayan, onların bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişmelerini destekleyen kendilerini toplumun kültürel değerleri doğrultusunda en iyi biçimde yönlendiren ve ilk öğretime hazırlayan, temel eğitimin bütünlüğü içerisinde yer alan bir eğitim sürecidir." şeklinde yapılmıştır. Okul öncesi ya da erken çocukluk eğitimi diye adlandırılan bu dönem 0-6 yaş aralığındaki çocukları kapsamaktadır. Bu yaş aralığında yapılacak etkinlikler ve uygulanacak eğitimlerle zihinsel gelişimin artırılması amaçlanmaktadır (Aslanangın ve Tapan, 2011). Türk Eğitim Derneği'nin yaptığı çalışmanın sonunda erken yaşta verilen eğitim, çocuğa ve aileye fayda sağlarken; aynı zamanda toplum için de çok önemli olduğu; her çocuğun erken yaşlarda okul öncesi eğitimi alması gerektiği fikrini ortaya çıkarmıştır (Toprak, 2009). Beyin gelişiminin en hassas olduğu dönemin erken çocukluk dönemidir. Bu dönemde yapılan müdahalelerin etkisi daha yüksek, maliyeti de daha düşüktür. Böylece verilen eğitimin toplumsal kalkınmaya da katkısı bulunmaktadır (Kaytaç ve Öztürk, 2019).

Günümüzde çocukların hareket alanlarının azalması, yapacaklarının sınırlandırılması ve çevresindeki oyun arkadaşlarının azalması ve ailelerin okul öncesi eğitimi hakkında daha bilgili olmaları nedeniyle, annelerin iş hayatında aktif olup olmadığına bakılmaksızın okul öncesi eğitime olan talepler artmıştır (Oktay, 1990). Bu sebeple okul öncesi dönem Oktay (1990) tarafından "Yaşamın Sihirli Yılları" olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde çocuklar, ailesinden ve yakın çevresinden sonra bağımsız olarak öğretmenleriyle ilişki kurmakta ve ileriki yıllarda bu durum, okul hayatına olan bakış açısını etkilemektedir. Okul öncesi öğretmeni, alanı ile ilgili belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için çalışan ve okulda uygulanması gereken eğitim programının yürütülmesinden sorumlu olan kişidir (Akman vd., 2010). Can ve Serençelik'e (2017) göre okul öncesi eğitim öğretmeni "zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş çocuklara bilişsel, sosyal duygusal, fiziksel ve dil gelişimi yönünden sağlıklı şekilde gelişim göstermeleri adına gerekli eğitim faaliyetlerini yürüten kişidir."

Okul öncesi öğretmenleri, sahip oldukları alan bilgilerini sınıf içi ve sınıf dışı etkinliklere dönüştüren, kazanım ve göstergeleri öğrencilere aktaran sınıf yöneticileridir. Çünkü okulların başarı durumları öğretmenlerin başarı durumları ile doğru orantılıdır (Can ve Serençelik, 2017). Okul öncesi eğitim dönemindeki çocukların akranları ile arasındaki farklılıkların ve öğretmene duyulan ihtiyacın daha fazla olması öğretmenlerin çocukların gelişimi üzerindeki etkisini arttırmaktadır (Aydagül, 2009). Çocukların yeteneklerinin geliştirilmesini ve çocuğun sonuç değil süreç içerisindeki mutluluğunu öğretmen sağlar (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2013). Okul öncesi öğretmenlerinin küçük yaş grubu ile çalışmaları ve bu yaş grubundaki çocukların daha fazla yetişkin desteğine ihtiyaç duymaları okul öncesi öğretmenleri ve öğrencileri arasında duygusal bir bağın kurulmasına neden olabilmektedir (Şahin ve Dursun, 2009). Öğretmenin okul içerisindeki tutumu ve mutluluğu eğitimin kalitesi için büyük bir önem taşımaktadır (Akman ve Taşkın, 2010).

Okul öncesi eğitimi okullardaki ana sınıflarında ve bağımsız anaokullarında yürütülebilmektedir. Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 5/a maddesinde "Anaokulu, ana sınıfı ve uygulama sınıflarına, kayıtların yapıldığı yılın eylül ayı sonu itibarıyla 57-68 aylık çocukların kaydı yapılır. Okulun kayıt alanında ikamet eden ve bir sonraki eğitim ve öğretim yılında ilköğretime başlayacak çocukların kaydı yapıldıktan sonra fiziki imkânları yeterli olan anaokulu ve uygulama

sınıflarına 36-56 aylık, ana sınıflarına ise 45-56 aylık çocuklar da kaydedilebilir.” Bağımsız anaokullarında çalışan öğretmen ve personel sayısı diğer okul türlerine göre daha azdır. Bağımsız anaokullarının fiziki olarak diğer okullardan küçük olması okulda çalışan bireylerin de daha çok paylaşım yapmalarına neden olmaktadır. Bu kurumlarda eğitimci olarak sadece okul öncesi öğretmenleri ve okul yöneticileri görev yapmaktadırlar (Memduhğlu ve Akyürek, 2014).

Okul öncesi eğitim kurumlarının oluşumlarındaki temel paydaşlardan biri de okul yöneticileridir. Bu kurumlarda yöneticilik yapan kişilerin hem okul öncesi eğitim alanında hem de yönetim alanında yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve kendini sürekli geliştirmeye, yenilemeye açık olması gerekmektedir. Memduhğlu ve Akyürek'in (2014) yaptığı çalışmanın sonucunda okul öncesi eğitim yöneticilerin farklılıklara saygı duyduğu, farklılıkları zenginlik olarak gördüğü, yöneticilerin çalışanların düşüncelerine saygılı ve hoşgörüle hareket etmeleri gerektiği tespit edilmiştir. Böylelikle okul öncesi eğitimi alan çocukların gelişimlerine en iyi şekilde katkı sağlayarak onları topluma hazırlama ve gerekli becerileri kazandırma konularında destekleyebilmelidir. Bu nedenle okul öncesi eğitim yöneticileri örgütlerinde amaçları belirlerken güncel koşulları iyi analiz etmeli, ihtiyaçları iyi belirlemeli, çalışanlar arasında uyumu sağlamalı ve koordinasyonu işler bir şekilde oluşturabilmelidir. Bu özellikleri gerçekleştirdiği takdirde örgüt başarısı ve verimi artacağı söylenebilir. Okul yöneticileri yönetsel görevlerinin yanı sıra eğitim paydaşları arasında ortak bir görüş olarak öne çıkan öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak ve öğretmenleri güçlendirmek eğitim açısından çok önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda okullarda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunarak onları desteklemek okul yöneticilerinin görevlerindedir (Kırıl, 2016).

Okul öncesi eğitim yöneticilerinin belli başlı sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticiler her anlamda örgütlerindeki koşullardan sorumlulardır. Örgütteki diğer çalışanlar ile birlikte iş birliği içerisinde çalışmalarını sürdürmelidir. Yöneticilerin başlıca sorumlulukları arasında, okulu başarılı bir şekilde yönetme ve örgütleme, programlar yapma, verimli bir raporlama sistemi oluşturma, ailelerin bu programlara katılımını sağlama ve açıklama yer almaktadır (Zembat, 1994). Zembat'a (1994) göre okul öncesi eğitim yöneticilerinin başlıca sorumlulukları (1) verimli ve etkili bir yönetim süreci planlamak, (2) örgütün amaçlarını, kültürünü analiz ederek bunun sonucunda örgütleme yapmak ve geliştirmek, (3) gelişen ve değişen dünya koşullarına uygun şekilde örgütü hazırlamak, (4) örgüt içerisinde yer alan çalışanlara değer vermek, onları bilgilendirip yönlendirmek, (5) okul aile iş birliğini olumlu anlamda sağlamak, (6) güvenli bir ortam yaratmak, (7) olumlu iletişim özellikleri sergilemek, (8) çevreye ve topluma karşı sorumluluklarının bilincinde olmak, (9) problemleri fark edip, bu problemleri çözmeye yarayan çözüm yolları oluşturmaktır. Bu sorumlulukları yerine getiren okul yöneticilerinin okulda olumlu ilişkiler ve iklim oluşturduğu ifade edilebilir.

Türkiye'de okul öncesi eğitimin temel taşı olan öğretmenlerin eğitim-öğretim süreci içerisinde sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin, velilerin ve denetleyicilerin okul öncesi eğitimi hakkında bilgilerinin yetersiz olması öğretmenlerin sorunlar yaşamasına neden olmaktadır (Oktay, 1990). Aynı zamanda öğretmenlerin meslek içerisinde bir öğretmen olarak değil de bakıcı olarak görülmeleri, teneffüs saatlerinin olmaması ve okul öncesi öğretmenliğe yeterince profesyonel bakışın sağlanamaması diğer branş öğretmenlerine göre daha fazla mesleki tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır (Duman vd., 2020). Demir ve Arı'nın (2013) yaptığı çalışmanın sonucunda diğer branşlardaki öğretmenlerin yaşadığı sorunlardan farklı olarak okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları en önemli sorunlar arasında okul yönetimi ile ilgili yaşadıkları sorunlar yer almaktadır. Okul yöneticilerinin eğitim programlarından haberdar olmaması veya eksik bilgiye sahip olmaları, öğretmenlerin istek ve temennilerine karşı ilgisiz kalmaları okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimi ile yaşadığı en önemli sorunlar olarak belirtilmiştir (Zayimoğlu Öztürk vd., 2015). Okulda verilen eğitimin başarılı olabilmesi ve okul kültürünün oluşması için okulda sorumluluk sahibi kişiler olan öğretmen ve yöneticilerin bir arada çalışmasından çıkan olumsuz durumlar eğitimin kalitesine etki etmektedir (Aksoy ve Sarpkaya, 2020).

Okul öncesi eğitim dönemi çocuğun, hayatın içerisinde bağımsız olarak yer aldığı önemli bir dönemdir. Bu dönemde kaliteli, sağlıklı ve güvenli eğitim alması okul şartlarına, öğretmenlerinin kalitesine, mutluluğuna bağlı olabilir. Öğretmenlerin mutlu olması ise çalıştıkları okulun iklimi ve okul yöneticileri ile kurdukları iletişimle doğru orantılı olduğu ifade edilebilir. Çünkü okul öncesi öğretmenliği teneffüs saatlerinin olmaması, velilerin daha fazla stresli olması ve okul ortamında bulunmayı istemesi, yaşça küçük ve başkasına bağımlı bir öğrenci grubuyla çalışılması, kimi zaman

yanlarında kendilerine yardım edecek personelin olmaması gibi sebeplerle öğretmenleri zorlayabilmektedir. Bunların yanı sıra okul müdürü ile yaşanan problemler de onların moral düzeyini etkileyebilmektedir. Okuldaki okul öncesi öğretmen ve müdür ilişkilerinin sorunsuz şekilde olması okuldaki sorunların daha hızlı çözümlenmesini sağlayabilir. Fakat bazı zamanlarda okul yöneticileri ve okul öncesi öğretmenleri sorun yaşayabilmektedir. Bu araştırmada bu iki eğitimci grubu arasında yaşanan sorunların tespit edilmesi ve sorunlara çözüm önerileri bulunması amaçlanmaktadır. Bu sebeple çalışmanın okul öncesi öğretmenlerine ve okul yöneticilerine faydalı olacağı, dolayısıyla eğitim sistemine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Sayılan bu önemden yola çıkarak yapılan çalışmanın temel amacı, okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürleri ile yaşadıkları sorunları tespit etmek ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirmektir. Bu temel amaç doğrultusunda, aşağıda belirtilen alt amaçlara yanıt aranmıştır:

Okul öncesi öğretmenlerinin deneyimlerine göre;

1. Okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürleri ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?
2. Okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürleri ile yaşadıkları sorunlar nasıl çözülmektedir?

Yöntem

Çalışma, nitel araştırma olarak planlanmıştır. Nitel araştırma; bireye özgü özelliklerin ön plana çıkarılarak farklılıklarına odaklanıp verilerin derinlemesine incelenmesine odaklanır. Nitel araştırma yönteminde önemli olan araştırma sonuçlarının sınıflanıp sınırlandırıldıktan sonra genellenip farklı durumlara da uyarlanabilmesidir (Baltacı, 2019). Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseninde yürütülmüştür. Fenomenoloji deseninde yürütülen araştırmalarda, katılımcıların araştırma sürecinde incelediği olgu veya fenomenle ilgili deneyimlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Kırıl, 2021). Fenomenoloji küçük bir grubun ortak deneyimlerine dayanarak yaşanan olayları yorumlayıp çözümlenerek deneyimlerin özüne ulaşmaktır. Fenomenoloji deseninde her bireyin deneyimi önemli olduğu için her veri detaylı bir şekilde incelenmelidir (Yalçın, 2022).

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını 2022-2023 eğitim-öğretim yılında devlet anaokullarında görevli gönüllü sekiz okul öncesi öğretmeni oluşturmuştur. Çalışmada ölçüt örnekleme ve kartopu örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu çalışmada ölçütler bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmeni olmak, aynı müdürle en az bir akademik yıl çalışıyor olmaktır. Kartopu örnekleme yönteminde ise katılımcılar birbirlerini tavsiye etmişlerdir. Çalışma, Ege Bölgesindeki okul öncesi öğretmenlerinin deneyimleri ile sınırlıdır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin tümü kadındır. Çünkü okul öncesi kurumlarında kadın öğretmen oranının fazla olması, erkek öğretmen oranının az olması, erkek okul öncesi öğretmenine erişilememesi gibi sebeplerle sadece kadın öğretmenlerle görüşme sağlanmıştır. Öğretmenlerin meslek deneyimleri dört ile 12 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin tamamı lisans mezunu olup; öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi 1 ile 7 yıl arasındadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Görüşme tekniğinin kullanıldığı çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve kullanılmıştır. Görüşme belirli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlayan bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2012). Görüşme formu hazırlanırken eğitim yönetimi ve Türkçe alanında uzman kişilerin görüşüne başvurulmuş, ardından bir okul öncesi öğretmeni ile pilot görüşme yapılmıştır. Bu süreçler sonrasında forma son hali verilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılardan dördü ile yüz yüze görüşme yapılmış olup izinleri alınarak ses kaydı yapılmıştır. Katılımcıların diğer dördü ile de katılımcıların müsait olduğu bir zaman diliminde online görüşme programı kullanılarak katılımcıların izinleri alınarak ses ve görüntü kaydı yapılmıştır. Görüşme esnasında alınan notlar ve ses kayıtları aynı gün tekrar dinlenerek temize çekilmiş ve transkripsiyonları yapılmıştır. Görüşme süreleri her katılımcıda farklılık göstermiştir. Yapılan görüşmelerin yazıya aktarılması sonucu toplamda 23 sayfa doküman elde edilmiştir. Çalışmanın etiği gereği öğretmenlerin kimlikleri belirtilmemiş ve öğretmenlere Sevda, Deniz, Ezgi, Gaye, Arzu, Nuray ve Şeyma gibi kod adlar verilmiştir.

Görüşmeler sonucunda yazıya geçirilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. İçerik analizi, elde edilen verileri derinlemesine ve ayrıntılı şekilde inceleyip, fark edilmeyen birçok gerçeği ortaya koymaya fırsat sağlamaktadır (Kurtuluş, 2010). Nitel araştırma verilerinin içerik analizini yaparken

dört temel aşamadan söz edilebilir. Bu aşamalar verilerin kodlanması, temaların bulunması, temaların ve kodların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanıp yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Konuyla ilgili olarak alan yazın dikkate alınmış ve sonucunda kodlamalar yapılarak kod listeleri oluşturulmuştur. Elde edilen kod listelerinden yola çıkarak temalar ve alt temalar belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcı görüşleri kodlanmıştır. Kodlar, verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan kavramlara göre belirlenmiştir. Verilerin analiz edilmesi süreci kapsamında sekiz katılımcı ile görüşme yapılmış olup, 42 kod, altı alt tema ve dört tema oluşturulmuştur. Metinler analiz edilirken elde edilen kodlar detaylı şekilde incelenerek alt temalar ortaya çıkarılmış ve alt temalarda yine detaylı bir şekilde incelenerek temalar belirlenmiştir. Temalar, derinlemesine incelenerek düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürleri ile yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerilerinin araştırılması sonucunda temalar ve alt temalar birbirini tamamlar nitelikte sunulmuştur. Veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, okul öncesi ve eğitim yönetimi alanında uzman olan iki öğretim üyesinin görüşleri dikkate alınarak geliştirilmiştir. Ayrıca pilot görüşme yapılmıştır. Soruların açık, net ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma kapsamında veriler ikinci bir kodlayıcı tarafından kodlanmış ve veri setleri karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırma da Miles ve Huberman (2015) formülü kullanılmıştır. İki kodlayıcı arasında tam uyum birliği olduğu tespit edilmiştir.

Görüşmeler uygulanmadan önce etik kurul izni alınmış ardından katılımcılardan gönüllü olanlarla görüşmeler izinleri dâhilinde yürütülmüştür. Görüşmelerin dördü yüz yüze, dördü ise online görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Online görüşmelerde hem ses hem görüntü kaydı, yüz yüze görüşmelerde ses kaydı alınmıştır. Araştırmaya dair yapılan bütün görüşmeler sonucu elde edilen ses ve görüntü kayıtları saklanmaktadır. Ses kayıtları araştırmacı tarafından görüşme yapıldığı gün yazılı metin belgesine dönüştürülmüş ve verilerin kaybolmaması amaçlanmıştır. Yine araştırmada yer alan katılımcı görüşleri değiştirilmeden doğrudan aktarılmıştır. Katılımcı kimliklerinin gizli tutulmasına dikkat edilmiş, katılımcıların kimlik bilgilerini ortaya çıkaracak ifadeler çalışmadan çıkarılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu ulaşılan bulgular ve bu bulgulara yönelik yorumlar bulunmaktadır. Araştırmanın alt amaçlarına uygun şekilde yazılan bulgular temalar halinde düzenlenerek tablo olarak sunulmuştur. Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticileri ile yaşadıkları sorunları anlamak için ilk olarak; “deneyimlerinize göre okul müdürünüz ile karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” sorusu sorulmuş katılımcıların verdikleri cevapların analizi sonucunda karşılaşılan sorunları bireysel sorunlar ve yönetsel sorunlar olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların karşılaştıkları sorunlar bir ana tema ve iki alt tema şeklinde Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

Öğretmenlerin Okul Müdürleri ile Yaşadığı Sorunlar

Tema	Alt Tema	Kodlar
Karşılaşılan Sorunlar	Kişisel Sorunlar	İletişim Eksikliği
		Fikirlere Değer Vermeme
		İlgisizlik
		Önyargı
		Tutarsızlık
	Yönetsel Sorunlar	Takdir Etmeme
		Katı Hiyerarşik Tutum
		Mobbing
		Ayrımcılık
		Sorunları Geçştirme
Alanında Uzman Olmama		
Tehditkar Yaklaşım		

Tablo 1'e göre okul öncesi öğretmenlerinin deneyimlerine göre öğretmenlerin okul müdürleri ile karşılaştıkları sorunlar; kişisel sorunlar alt teması iletişim eksikliği ve fikirlere değer vermeme şeklindedir. Buna göre bir öğretmen "*Bizi dinliyormuş gibi görünür ama aslında toplantıya gelirken*

kendi aklına bir fikri vardır. Bizim fikirlerimizi asla hani kabul etmez, dinlemez. Dinliyormuş gibi görünür daha doğrusu ama hep bir olumsuzluk bulur karşılığında." (Deniz öğretmen) fikirlere değer vermeme hakkında görüşünü belirtmiştir. (Nuray öğretmen) " ... müdüre anlattığımız zaman da açıkçası bizi geçiştiriyordu. Tamam hocam. Yaparız hocam dediklerinde tekrar gelmiyordu. Böyle süreç ilerledikçe artık biz müdürümüzden olan şeyi kesmiştik. İletişimi kesmiştik. " ifadesi ile karşılaşılan sorunları hem iletişimsizlik hem de ilgisizlik şeklinde ifade etmiştir. Kişisel sorunlar olarak ilgisiz davranma, önyargılı olma, tutarsızlık ve takdir edilmeme görüşleri de yer almıştır. Yönetsel sorunlar alt temasında katı hiyerarşik tutumlar, mobbing ve tehditkar yaklaşım görüşleri yoğunluktadır. Gaye öğretmen " Hayır kesinlikle sınıflar değişmeyecek. Sınıflar ayarlandı. Değiştirilmesi mümkün değil diyerek gergin bir şekilde bunu belirtti. Hı hı. Daha sonra kendisini hocam biz konuşmuştuk dedim hani bu şekilde. Hayır hocam. Kesinlikle sınıflar değişmeyecek. Ben böyle karar verdim. Böyle olacak dedi. Konuyu kapattı." yönetsel sorunlar alt temasında katı hiyerarşik tutum ifade edilmiştir. Diğer bir katılımcı (Arzu öğretmen) "... kendi fikrine uymayan kişilerle çatışıp mobbing uygulayabiliyordu..." diyerek mobbingi ifade etmiştir. Yönetsel sorunlar olarak ayrımcılık, sorunları geçiştirme, alanında uzman olmama görüşleri de yer almaktadır. Yaşanan kişisel sorunlar sonucunda sekiz katılımcıdan beş tanesinin iletişim eksikliği ve fikirlere değer vermeme sorunu yaşamaları okul içerisinde kendilerini değersiz hissetmesine sebep olabilir. Okul örgütlerinde yöneticilerinin iletişime ve fikirlere açık olması okul işleyişine olumlu anlamda katkı sağlayabilir. Yönetsel sorunlar kapsamında ise beş katılımcı katı hiyerarşik uygulamalar, dörder katılımcı ise mobbing ve tehditkar yaklaşım sorunu yaşadığını belirtmiştir. Bu şekilde eğitim öğretim dönemini bitirmek zorunda bırakılmışlardır. Gaye öğretmenin görüşmesi genel olarak değerlendirildiğinde öğrenci ve veli tutumlarından dolayı idareciyle sorun yaşamaları şeklinde özetlenebilir. Araştırmaya katılan kişilerin tamamının okul yöneticileri ile sorunlar yaşadığı görülmüştür. Okul müdürleriyle yaşanan sorunların çözülme durumları ele alındığında Tablo 2'deki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 2.

Katılımcılara Göre Sorunların Çözülme Durumu

Tema	Kodlar	Frekans
Sorunların Çözülmesi	Çözümlendi	-
	Çözülmedi	6
	Kısmen Çözümlendi	2

Tablo 2 incelendiğinde hiçbir sorunun çözülmediği ifade edilmiştir. Sorunu kısmen çözüme ulaştığını düşünen Şeyma ve Sevda öğretmen olmuştur. Kısmen çözüme ulaştığını dile getiren bir katılımcı " İdarecimle yaşadığım sorunların genel olarak şöyle çözümleniyor. Ortada bir durum var. Biz bu konuda fikrimizi söylediğimiz zaman bu fikir kabullenilmiyor. Biz de bu konuda çok fazla ısrarcı davranmıyorsak süreç onun istediği şekilde ilerliyor. Yeni bir fikir ürettiğimiz zaman da bu konuyu konuşalım, diğer arkadaşlarla da bir tartışalım olarak konuşuluyor ama süreç içerisinde birkaç kere kaynadı. Ve açıkçası ben de bu okulda yeni olduğum için açıkçası çok da ısrarcı olmadım." (Sevda Öğretmen) ifadesi ile görüşünü belirtmiştir. Bu görüşmeden yola çıkarak sorunların çözümünde yine öğretmenlerin alttan alması ya da anlayışlı bir tavır takınması ile sorunların çözümüne ulaşıldığı görülebilir. Yaşanan sorunların getirdiği olumsuzluklar okul ortamını ve öğrencileri de etkilemektedir. Bu nedenle çocukların aldığı eğitim kalitesi öğretmenin psikolojisine bağlı olarak değişebilir.

Katılımcıların ikisinin sorunu kısmen çözüme ulaşırken altısının sorunu hiç bir şekilde çözüme ulaşmamıştır. Hiç bir çözüme ulaşamayan bir katılımcı " Okul müdürümle maalesef sorunlarım çözülmedi. Bir sonuca ulaşamadık. Bunun yerine Beni görevlendirmeye başka okula gönderdi." (Arzu Öğretmen) şeklinde görüşünü paylaşmıştır. Öğretmenlerin birçoğu sorunlarının çözüme ulaşmadığı zaman okul ortamında mutsuz olmakta, tayin istemeye çalışmaktadır. Her ne kadar hiç bir öğretmenin zorla görev yerinin değiştirilmeyeceği düşünülse de bu durumda mobbing devreye girerek öğretmenler zor durumda bırakılmaktadır. Deniz öğretmen kod adlı katılımcının " Yani tek çözümlendiği söylenemez. Bir süre ben de bu karar konusunda kendi kararımı kendi kararımın arkasında durmaya çalıştım. Bunun için inatlaştım yeri geldi tartıştım ama hiçbir şekilde değişiklik yaşamadım. Hatta göze battım aksine. Asi olarak adım da çıkmış olabilir bu konuyla ilgili başka

arkadaşlarımdan da destek görmediğim için ben de artık inatlaşmayı bıraktım. Ancak birlik olunursa bende, çünkü biliyorum ki inatlaşsam da boşuna yani. Boşuna canımı sıkacağım. Boşuna sinirleneceğim. Boşuna üzüleceğim. O yüzden bu sebeple zaten ben de okulunu değiştirmeye çalışıyorum birkaç yıldır. Bakalım." şeklindeki görüşü okul idarecisiyle yaşanan sorunun sadece idarecisi ile olan ilişkilerini etkilemediğini aynı zamanda zümreleriyle de sorunlar yaşamasına sebep olduğu görülmektedir. Öğretmenlere okul müdürünüzle yaşadığınız sorunlara nasıl önlenebileceği sorulmuştur. Öğretmenlerden alınan cevaplar doğrultusunda veriler analiz edilmiştir. Tablo 3'te sorunların önlenmesine yönelik görüşler verilmiştir.

Tablo 3.
Sorunların Önlenmesine Yönelik Görüşler

Tema	Alt Tema	Kodlar
Sorunların Önlenmesi	Kişisel İlişkilere Yönelik	Empati Saygı Fikirlere Önem Verme İletişime Açık Olma Davranışları Takdir Etme
	Yönetim Sürecine Yönelik	Profesyonel Bakış Açıcı Sorunun Kaynağına İnme Olumlu Okul Kültürü Oluşturma Adil Yönetim Yapıcı Çözüm Üretme Sorunları Öngörme Öğretim Sürecine Dahil Olma

Tablo 3'e göre okullarda yaşanan sorunların idareci bakış açısıyla çözümü, yönetim sürecine yönelik ve kişisel ilişkilere yönelik görüşler bir ana tema iki alt tema olarak ortaya çıkmıştır. Kişisel ilişkilere yönelik alt temalardan beşi empati cevabını verirken, saygı, fikirlere önem verme, iletişime açık olma ve davranışları takdir etme kodları ortaya çıkmıştır. Öğretmenler idareci bakış açısıyla farklı çözüm önerileri üretmiştir. Aynı ortamda görev yaptığımız meslektaşları anlama ve onların bakış açısıyla olayları değerlendirme empati ön plana çıkarken katılımcılardan Arzu öğretmen " *Ben bir okul müdürü olsaydım önce empati kurmayı kendime bir görev edinirdim. Okul öncesinden başlıyorsak çocuklara empati kurmayı öğretmeye çalışıyorsak bir liderin de bu özelliği çok iyi bir sahip olması gerekir.* " görüşünü ifade etmiştir. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak katılımcıların kişisel ilişkilere yönelik çözüm önerileri benzer özellikler taşımaktadır. Eğitimin başarısı sağlıklı ve mutlu öğrenci ve öğretmenlerin varlığı ile doğru orantılı olduğu düşünüldüğünde kişisel özellikler ve bu özelliklerin ilişkiler üzerindeki etkisi yadsınmamalıdır. Okullarda iletişimi başlatan ve sürdüren, okuldaki iletişim sürecinin yapısını belirleyen kişi okul yöneticisidir. Bir okul yöneticisinin kişisel özellikleri arasında olması gereken etkili iletişim becerileri okul ortamındaki bütün paydaşları etkilemektedir. Etkili iletişimin olmadığı ortamlarda sorunlar çıkabileceği düşünüldüğünde (Argon ve Zafer, 2009) İrem öğretmenin " *Ben yani deneyimlerimden yola çıkarsam bir okul müdürü olsaydım kesinlikle iletişime daha açık bir idari yapı oluşturmaya çalışırdım. Öğretmenlerimi anlamaya, onlarla anlaşmaya ortak yolu bulmaya çalışırdım.* " bu görüşü önem kazanmaktadır.

Yönetim sürecine yönelik görüşleri incelendiğinde profesyonel bakış açısı ve olumlu kurum kültürü oluşturma dört katılımcı tarafından çözüm önerisi olarak sunulmuştur. Katılımcılar " *Öğretmenler ve idare arasında illa fikir ayrılığı olur. Çatışmalar olabilir. Sesten yükselebilir. Ama bunu şahsi olarak algılamayıp öğretmenle o kurum kültürünü her zaman korumaya çalışırdım.* " (Nuray Öğretmen) görüşüyle desteklemiştir. Farklı bakış açılarının olduğu bir ortamda sorunların olması doğal karşılanmalıdır. Katılımcılara okul müdürleri ile yaşadıkları sorunlara ne gibi çözüm önerilerinin olduğu sorulmuş ve cevapları neticesinde Tablo 4 oluşturulmuştur.

Tablo 4.

Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri

Tema	Alt Tema	Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri
Çözüm önerileri	İletişim	Açık İletişim Görüşleri İfade Etmek Empati İşbirliği ve Uyum
	Yönetimsel tutumlar	Eleştiriye Açık Olmak Sabırlı Olmak Karşılıklı Saygı Paylaşım Açık Olmak Ortak Karar Almak Deneyimlere Güvenmek Profesyonel Tutum Çözüm Odaklı Olmak Eşit Görev Dağılımı

Tablo 4'te öğretmenlerin okul yöneticileri ile yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerileri sorulmuş ve katılımcılar kendi görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar açık iletişim ve profesyonel tutumun yaşanan sorunları çözmeye anlamında katkı sağlayacağını dile getirmişlerdir. Ayrıca sorunlara çözüm odaklı yaklaşım, sorunlar karşısında sabırlı bir tutum sergileme, okul ortamındaki paydaşlarla işbirliği ve uyum içerisinde olma ve eleştiriye açık olma tutumları ön plana çıkmıştır. Açık iletişim ve sabrın yaşanan sorunları önleyeceği bakışı Şeyma Öğretmenin " *Sabırlı olmaları ve deneyimlerine güvenmeleri, kendilerini net bir şekilde anlatabilmek için birkaç kez iletişim kurmayı denemeleri.*" söylemiyle desteklenmektedir. Diğer bir katılımcının "...bilmiyorum ama en önemlisi bence empati yapabilmek, anlayışlı olmak, karşılıklı tabii ki. Saygı duymak çok önemli. Karşılıklı saygı, düşüncelere saygı iletişime açık olmak, en önemlisi yine eleştiriye açık olmak çok önemli ve her şey bildiğini iddia etmek yerine yeni fikirlere de, yeni şeyler öğrenmeye de açık olmayı açık olunması gerekiyor." ifadesi ile desteklenen empati ve karşılıklı saygı okulda yaşanan sorunların çözümüne katkı sağlayabilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çalışma, anaokullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürleri ile yaşadıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların okul müdürleri ile yaşadığı sorunların başında iletişim eksikliği ve öğretmenlerin fikirlerine değer verilmemesi gelmektedir. Öğretmenler, kendi fikirlerine değer verilmediğini düşünmekte ve bu da kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Yöneticilerin iş ve işlemlerle ilgili durumlarda kurduğu iletişim eksikliği öğretmenlerin motivasyonunu düşürmektedir. Öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecine vermesi gereken enerjiyi veremediklerini ortaya çıkarmaktadır. Ekici'nin (2020) yaptığı çalışmada yöneticilerin öğretmenlerle kurduğu iletişimde sorun yaşamadıkları ve öğretmenlerin görüş ve fikirlerini önemsedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimin okul ortamını etkilediği belirtilmiştir. Her ne kadar etkili iletişimin okul ortamını etkilediği sonucu ortak olsa da yönetici ve öğretmen bakış açısıyla farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin yaptıkları işin sonucunda başarılarının takdir edilmemesi yöneticileri ile sorun yaşamalarına neden olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin öğretim sürecinde daha motive çalışmasını ve işlerinde tatmin duygusunu arttıran etmenlerden biri olarak yaptıkları işin sonucunda takdir edilmesi gelmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde yaşanan sorunların tam anlamıyla çözümlenemediğini, öğretmenler çözümü kendi aralarında üretmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çözümlenemeyen durumlarla ilgili öğretmenlerin tedirginlik yaşadıkları ve yöneticilerin sert tutumlar sergilemeleri, yöneticilerin öne sürdüğü fikirleri kabul etmek zorunda bırakıldıkları saptanmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin yönetimsel sorunlarda müdürleri tarafından mobbinge maruz bırakılması, veli-öğretmen ilişkisinde yaşanan sorunlarda veliyi mutlu etmeye yönelik tavır takınılıp öğretmenlerin yalnız bırakılması sorunların çözümsüz kalmasına neden olmaktadır. Özkuşu ve İhtiyaroğlu'nun (2021) yaptığı çalışmada öğretmenlerin mobbing karşısında olayları görmezden gelmeye çalışmaları ve mobbingten kaçınmaya çalışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin mobbing karşısında geliştirdikleri bu strateji sorunların çözümlenememesinin açıklaması olabilir.

Yapılan araştırmanın sonucunda öğretmenler okul müdürü bakış açısıyla sorunların çözümünde empati, saygı, olaylara profesyonel bakma ve olumlu okul kültürünün oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler sorunların çözümünde okul müdürlerinin daha aktif bir şekilde sahada bulunmaları, yaşanan sorunlara öğretmen bakış açısıyla yaklaşmaları, sorunların kaynağına inmeleri, yapıcı bir dille konuşmaları ve kurum kültürünü her zaman korumaya çalışmaları olarak görüşlerini sıralamışlardır. Ayrıca öğretmenleri anlamak için iletişimi ve empatiyi ön plana çıkarmak öğretmenler tarafından vurgulanmaktadır. Adıgüzel ve Karadaş'ın (2014) yaptığı çalışmada pozitif okul ortamının öğretmenlerin örgüte bağlılık duygusunu artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Örgüte bağlılık duygusunun ortaya çıkması empati ve açık iletişimin sonucudur. Bu araştırma bu çalışmanın bulgularını doğrular niteliktedir. Okullarda iletişime açık, karşılıklı saygı ve anlayışa dayalı bir yönetim olumlu bir örgüt ikliminin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları sorunların çözümü için okul müdürlerinin hem kişisel hem de yönetsel yönlerden gelişim sahibi ve bilinçli bireylerden seçilmesi gerektiği araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı sergiledikleri tutum ve davranışların yerinde ve bilinçli bir şekilde olması gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin alanlarında uzman olması ve kendilerini geliştirmeye, değiştirmeye açık bireyler olması gerekmektedir. Okul öncesi eğitim kurumlarında daha az personelin çalıştığı göz önüne alınacak olursa; çalışan kişilerin uyumlu, sabırlı, işbirliği içerisinde, iletişime açık, anlayışlı ve saygılı şekilde çalışabilmeleri için hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin karşılıklı olarak destek olması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenleri okul müdürleri ile sorun yaşayabilmektedir. Sorun yaşayan öğretmenlerin okulda mutsuz oldukları görülmekte bunun sonucunda eğitim öğretim süreçlerindeki performansları da düşmektedir. Okul müdürleri tarafından verilen görevlerin eşit ve adaletli dağıtılmasına önem verilmelidir. Öğretmenlerin yönetim süreçlerine katılımı sağlanarak kendilerini değerli hissetmeleri ve okula bağlılık duygusunun gelişmesi sağlanabilir. Ayrıca hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin iletişim ve eleştiriye açık olmasını sağlamak için iletişim ve empatiyi geliştirme uygulamaları yapmaları sağlanabilir.

Bu çalışma 2022-2023 eğitim öğretim yılında bağımsız anaokullarında çalışan sekiz kadın okul öncesi öğretmeni ile sınırlıdır. Gelecekte bu konuda çalışma yürütmek isteyen araştırmacılara, cinsiyet faktörünün etkisini de inceleyebilmek için erkek okul öncesi öğretmenleri, bağımsız anaokulları ve diğer okulların bünyesinde bulunan anasınıflarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin de dâhil edileceği geniş bir örneklem ile nicel çalışmalar önerilebilir. Okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim almaları sağlanabilir. Okul müdürlerinin iletişim, çatışma, empati, beden dili gibi insan ilişkilerini ele alan konularda eğitimlere, konferans ve kongrelere katılım sağlanmaları yönünde destek sağlanabilir.

Kaynakça

- Adıgüzel, A. ve Karadaş, H. (2014). Ortaöğretim öğretmenlerinin pozitif okul yönetimi ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 108-130.
- Akman, B., Taşkın, N., Özden, Z. ve Çörtü, F. (2010). Okul öncesi öğretmenlerinde tükenmişlik üzerine bir çalışma. *İlköğretim Online*, 9(2), 807-815.
- Aksoy, V. ve Sarpkaya, R. (2020). Fen liselerinde yönetici öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar (Ege Bölgesi örnekleme). *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 31-60.
- Argon, T. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler (Nitel bir çalışma). *The Journal of SAU Education Faculty*, 18, 99-123.
- Arslanargun, E. ve Tapan, F. (2011). Okul öncesi eğitim ve çocuklar üzerindeki etkileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 219-238.
- Aydağül, B. (2009). *Türkiye'de erken çocukluk eğitimi: Erişim, eşitlik ve kalite*. AÇEV Yayınları.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (14. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.

- Can, E. ve Serençelik, G. (2017). Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 525-542.
- Demir, M. K. ve Arı, E. (2013). Öğretmen sorunları ve Çanakkale ili örneği. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1), 107-126.
- Duman, N., Sak, R. ve Şahin Sak, İ. (2020). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumlarının incelenmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1098-1127.
- Ekici, C. (2020). İlkokulu yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 292-311.
- Kaytaç, M. ve Öztürk, N. (2019). *İnsanı sermayeye kritik yatırım erken çocukluk eğitimi*. SETA.
- Kırıl, B. (2016). *Öğretmenlerde kayıtsızlık ve güçlendirme*. Pegem Akademi.
- Kırıl, B. (2021). Nitel araştırmada fenomenoloji deseni: Türleri ve araştırma süreci. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 92-103.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma yöntemleri*. Türkmen Kitabevi.
- Memduhoğlu, H. B. ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 175-188.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi*. S. Akbaba-Altun, S. ve A. Ersoy (Çev.). Pegem Akademi.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013). *Okul öncesi eğitim programı*. Meb Basımevi.
- Oktay, A. (1990). Türkiye'de okul öncesi eğitim. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 151-160.
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/05/20230512-26.htm>. Erişim tarihi: 20.05.2023
- On dördüncü (XIV.) Milli Eğitim Şurası'nda (1993). <https://ttkb.meb.gov.tr/www/gecmisten-gunumuze-mill-egitim-sralari/icerik/328>. Erişim tarihi: 20.05.2023.
- Özkuşçu, E. ve İhtiyaroğlu, N. (2021). Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarına göre yıldırma davranışlarının incelenmesi. *Erciyes Journal of Education*, 5(1), 23-50.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Şahin, H. ve Dursun, A. (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 160-179.
- Toprak, L. (2009). Okul öncesi eğitimi ve Diyarbakır. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 1, 70-83.
- Tunçeli, H. İ. ve Zembat, R. (2017). Erken çocukluk döneminde gelişimin değerlendirilmesi ve önemi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 01-12.
- Yalçın, H. (2022). Bir araştırma deseni olarak fenomenoloji. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 213-232.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Zayımoğlu Öztürk, F., Kaya, N. ve Durmaz, E. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin görev sürecinde yaşadıkları eğitimsel sorunlar ve çözüm önerileri. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 68 94.
- Zembat, R. (1994). Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetici özellikleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(6), 313-323.