

## OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN GÖREV YAPTIKLARI KURUMLARDA OKUL YÖNETİM SÜRECİNE İLİŞKİN YAŞADIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Doç. Dr. Adem BAYAR, Amasya Üniversitesi  
adembayar80@gmail.com

### Özet

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi öğretmenlerinin görev yaptıkları kurumlarda okul yönetim sürecine ilişkin yaşadıkları sorunlara yönelik görüşlerini derinlemesine incelemek ve bu sorunların üstesinden gelebilmek için bazı çözüm yolları ortaya koymaktır. Nitel araştırma yöntemi anlayışı ile gerçekleştirilen bu çalışma olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılarak düzenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemi doğrultusunda kolay ulaşılabilir örnekleme tekniği kullanılarak belirlenen 10 okul öncesi öğretmeninden meydana gelmektedir. Katılımcılar Ö1, Ö2, Ö3, Ö4..... ve Ö10 biçiminde kodlanmıştır. Veriler araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Toplanan veriler betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcılar sorun kavramını problem, aksaklık, sıkıntı-dert, motivasyonu düşüren durum, akademik yetersizlik ve eksiklik ve geri planda kalma kavramları ile ilişkilendirmişlerdir. Ayrıca katılımcılar okulda karşılaştıkları sorunları okul yöneticilerinden kaynaklı sorunlar, okulun fiziksel koşullarından kaynaklanan sorunlar, materyal eksikliğinden kaynaklanan sorunlar, aidatlar ile ilgili sorunlar ve personel eksikliğinden kaynaklanan sorunlar şeklinde sıralamışlardır. Katılımcılar okul yönetimi ile karşılaştıkları yönetsel sorunları ise sınıf içi sorunlar, mobbing, üslup sorunu, okul yöneticisinin alana hâkim olmaması, öğretmenden üst düzey beklenti ve çalışanlar arası ayırım şeklinde belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan öğretmenler son olarak yaşadıkları sorunların üstesinden gelinmesi için iletişim, iş birliği ve tüm paydaşların sürece dahil olması şeklinde birtakım önerilerde bulunmuşlardır. Bu bağlamda okul öncesi öğretmenlerinin görev yaptıkları kurumlarda okul yönetim sürecine ilişkin yaşadıkları sorunların devam etmemesi için yukarıda sıralanan öneriler dikkate alınmalı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** okul öncesi eğitimi, okul yönetimi, yönetsel sorunlar, okul öncesi öğretmeni

## THE PROBLEMS RELATED TO THE SCHOOL ADMINISTRATION PROCESS IN THE INSTITUTIONS PRESCHOOL TEACHERS EXPERIENCE AND SOLUTION SUGGESTIONS

### Abstract

This research aims to examine the opinions of preschool teachers about the problems they experience in the institutions they work in and to reveal some solutions to overcome these problems. This study, which was carried out with the understanding of the qualitative research method, was organized using the phenomenology pattern. The study group of the research consists of 10 pre-school teachers determined by using the easily accessible sampling technique in line with the purposeful sampling method. Participants were coded as T1, T2, T3, T4..... and T10. The data were obtained with a semi-structured form created by the researcher. The collected data were analyzed by descriptive analysis technique. In this direction, the participants associated the concept of the problem with the concepts of cause, obstacle, distress-trouble, situation that reduces motivation, academic inadequacy, and deficiency, and being in the background. In addition, the participants listed the problems they encountered at school as problems caused by school administrators, problems arising from the physical conditions of the school, problems arising from the lack of materials, problems related to dues, and problems arising from the lack of personnel. The participants stated that the administrative problems they encountered with the school administration were in-class problems, mobbing, communication problems, the school administrator's lack of command over the field, high-level expectations from the teacher, and discrimination among employees. Finally, the teachers who participated in the study made some suggestions in the form of communication, cooperation, and involvement of all stakeholders to overcome the problems they experienced. In this context, it has been concluded that the suggestions listed above should be taken into account to prevent the problems experienced by preschool teachers regarding the school management process in the institutions they work.

**Keywords:** Preschool education, school administration, administrative problems, preschool teacher

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

## GİRİŞ

Eğitim bireylerin yaşam seviyesini yükseltmenin yanı sıra toplumsal yaşamda gelişim ve ilerleme için de gereklidir. Demokratikleşme ve insanların haklarını korunduğu bir yapı oluşturmak; sonrasında ise bu yapıyı ilerletmek eğitim vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Özyılmaz, 2013). Eğitim, kişilerin kendi yaşamları vasıtasıyla beklenen biçimde davranışın oluşması olarak tanımlanmaktadır (Aral, Kandir ve Canyaşar, 2000; Ertürk, 1972; Turgut, 1992). Formel eğitim okul öncesi eğitim ile başlamaktadır (Akman, 2003; Alisinanoğlu ve Ulutaş, 2003; Şahin, 1998). Okul öncesi eğitim, kişinin doğduğu günden ilköğretime başlayacağı güne kadar geçen zaman diliminde bütün hayatını etkileyeceği oldukça değerli bir zamanı kapsamaktadır (Kaplan, 2015). Okul öncesi eğitim kurumları, çocukların bütün gelişim alanlarını hedef alan programları içeren ve sonrasındaki basamakta yer alan kademeye hazırlanmasına katkı sağlayan eğitim kurumlarını ifade etmektedir (Oktay, 2006). Oğuzkan ve Oral (1983) okul öncesi eğitimi çocukların kişisel niteliklerine ve gelişim seviyelerine elverişli zengin uyarıcılar ve çevresel olanaklar sunan, çocukların tüm gelişim aşamalarını oldukça güzel bir şekilde yönlendirmekte olan bir eğitim süreci olarak betimlemişlerdir. Oğuzkan (1981) okul öncesi eğitimi tanımlarken, okul öncesi dönemde yer alan küçük çocukların bilhassa yuvada, anaokulunda veya anasınıfında kişisel anlamlandırmalarının gelişimi, toplumsallaşma ve problem çözümü gibi becerileri artırmak için sunulan eğitimi vurgulamıştır. Kandir (1999), Öktem (1986), Poyraz (2003) ile Turaşlı (2007)'ya göre çocuğun doğduğu günden ilköğretime başlayacağı güne kadarki zamanda yer alan bu yaş, çocukların kişisel nitelikleri, gelişim seviyeleri, gereksinimleri, becerileri ve ilgileri dikkate alınarak zengin çevre olanakları sunan, toplumdaki kültürel değerler ve özellikler vasıtasıyla yönlendirilen hassas bir eğitim süreci olarak ifade edilmiştir.

Yapısı nedeniyle okul öncesi eğitim kurumları eğitimin diğer kademelerinde yer alan okullarla aynı değildir. Bu durum, kurumlardaki gerçekleştirilmesi beklenen amaç, çalışanların yapısı ve yaş grubu gibi özelliklerden kaynaklanmaktadır (Büte & Balcı, 2010). Öğretimin ve eğitimin ana unsurlarının başında insan unsuru yer aldığından yaşanan değişim ve gelişimde de etki düzeyi en yüksek olan meslek grubundan biri de öğretmenliktir. Bu sebeple de kamusal nitelikte yer alan öğretmenlik mesleğinde ortaya çıkan sorunların tespit edilmesi ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmek dikkat edilmesi gereken önemli konular arasındadır (Demir ve Arı, 2013).

Ana öğenin insan olması nedeniyle eğitim kurumlarındaki yaşanan sorunların ortaya çıkması doğaldır. Kişisel çatışmalar; kişi ile üstü, kişi ile astı ve kişi ile meslektaşları arasında gerçekleşmektedir. Okullardaki iletişimsel sorunlar, bireysel ve insani etmenler, teşkilat yapısı, iş birliği, çalışanların statü farklılığı, hedef, idrak farklarından dolayı çatışma veya sınırlı kaynaklardan dolayı çatışmalar meydana gelmektedir. Eğitimin gerçekleştiği okullarda tüm bireylerin problemlerin çözümü için uzlaşma ile harekete geçilerek davranılması problemlerin çözülmesinde oldukça etkilidir (Bursalıoğlu, 2008; Demir ve Arı, 2013; Mirzeoğlu, 2005; Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001; Zembat, 2012).

Okul öncesi eğitimde temel öğe olan öğrenciden sonra öğretmen gelir (Koçer, 1983). Doğal olarak da okul öncesi okullarda yapılan faaliyetlerde öğretmenler aktif olarak rol almaktadır. Okulu daha ileri bir seviyeye taşımak için öğretmenlerin yönetime katılmaları ve okul yöneticilerinin bu durumu desteklemesi gerekmektedir. Böylece öğrenciler ve okulun diğer öğeleri okulu sahiplenme fırsatı edinirler (Can ve Bayramoğlu, 2016). Bursalıoğlu (1982), öğretmenleri tanımlarken "yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenini" şeklinde bir ifade kullanarak öğretmenlerin kararlara katılmalarına imkân sağlanması ile eğitimin ve öğretimin pozitif bir şekilde gelişeceğine vurgu yapmıştır.

Öğretmenler yönetime katılırken yalnızca kurullar sırasında fikirlerini ifade etme ya da alınmış olunan kararları yerine getirme şeklinde olmamalıdır. Okullardaki yöneticilerin, öğretmenlerin, personellerin ve öğrencilerin karar verme süreçlerine aracı katılım göstermeleri ve alınacak kararlarda söz hakkına sahip olmaları verimli neticeler sağlayacaktır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin katılımının olduğu faaliyetlerde alınmış olunan kararlar daha kaliteli ve alınan kararların uygulanabilirliği daha fazladır. Kararlarda öğretmenlerin katılımının olması uygulama için olumlu neticeler sağlayacaktır (Can ve Bayramoğlu, 2016). Okullarda yönetime öğretmen katılımının anlam kazanabilmesi öğretmenlerin yalnızca fikir beyan etmesi ile sınırlandırılmamalıdır. Alexander (1979) öğretmenlerin okul yönetimine katılımına fırsat veren katılmalı yönetimin gerçek mahiyette olabilmesi için öğretmenlerin sadece bazı zamanlarda karar alma sürecine katılmaları değil aynı zamanda üzerinde durulan sorunun çözümüne katılmaları ve bilhassa uygulama sırasında da öğretmenlerin katılım sağlamlarının gerekli olduğunu ifade etmektedir (Aktaran: Özden, 1996). Blumberg (1968) "Katılmalı yönetimin etkili şekilde uygulandığı örgütlerde işten doyum ve diğer bazı olumlu tavırların geliştiğini göstermeyen araştırma yoktur, böylesi de sosyal bilimlerde ender görülen bir tutarlılıktır." (s. 123) demektedir.

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

Karar verme, herhangi bir yönetim sürecinin niteliğini belirleyen önemli bir öge olup yönetim sürecinin tüm diğer öğelerinin başarısı karar vermeye bağlıdır. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve etkili olabilmesi karar verme sürecine ve alınan kararlara bağlıdır (Gürsel, 1997). Karar verme süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek ve örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygununun seçilmesi olarak açıklanabilen karar verme başka bir deyişle, örgütün temel sorunlarıyla birlikte bir dizi alt soruna çözüm getirmek ve bu işlemleri aralıklı olarak devamlı tekrarlamaktır (Aydın, 1988). İster karar alma sürecine katılmak isterse problemlerin çözümüne katılmak olarak adlandırılınsın, öğretmen kendisinin katılımı ile alınan kararlarda uygulamaların olduğunu gözlemleyebiliyorsa değer kazanmakta ve örgüt çok daha iyi bir şekilde işlemektedir (Özden, 1996).

Karar alma sürecinde uygulanabilir nitelikte kararlar almak için çalışanlarla ortak fikirde olmak çok önemlidir. Ortak alınan kararlarla olumlu nitelikte sonuçlar alınır ve başarıya ulaşmak daha kolay olur. Öğretmenler yönetime katılırlarken yalnızca kurullar sırasında alınan kararlara katılma, fikrini belirtme ya da kurulda alınan kararların uygulanmasında yer almamalıdır. Eğitim kurumlarında görev alan çalışanların karar alma ile ilgili konulara birebir katılım göstermeleri kararlarda anlamlı sonuçları beraberinde getirecektir. Tüm eğitimcilerin ortak kararlar alması ile uygulanabilirliği yüksek nitelikteki kararlar uygulama sırasında ve sonrasında olumlu neticeler sağlayacaktır. Öğretmenlerin etkisiz olduğu herhangi bir kararda uygulama sırasında başarı olması çok zordur (Can ve Bayramoğlu, 2016).

Bursalıoğlu'na (2008) göre öğretmenler okulun en önemli unsurlarından biri olmasına rağmen okullarda sıklıkla çatışma yaşayan yine öğretmenlerdir. Bu gerçekliğe rağmen yaşanan çatışmaların çözümüne yönelik öğretmen önermelerini dikkate alan çalışma oldukça sınırlı sayıdadır. Diğer eğitim kurumlarında ortaya çıkan çatışma olayları okul öncesi eğitim kurumlarında da öğretmenlerin verimlerini olumsuz etkiler. Bu bağlamda öğretmenlerin çatışmaların çözümlerine yönelik önerilerinin bilinmesi oldukça önem arz etmektedir (Zembat, 2012).

Öğretmenler görevlerini yerine getirirken birtakım sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bireylerin gelişimlerinde büyük bir yere sahip olan okul öncesi eğitimin kaliteli ve ileriye dönük olabilmesi için ortada bulunan sorunun tespit edilmesi ve bu soruna ilişkin çözüm yollarının bulunması gerekmektedir (Akyürek, 2020). Bu kapsamda çalışmanın amacı okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlarda yaşamış oldukları yönetsel sorunların neler olduğunun ortaya koymak ve bunlara ilişkin çözüm yollarını bulmaktır.

Bu araştırmanın amacı; okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları yönetsel sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri bulmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma boyunca aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

Okul öncesi öğretmenlere göre;

1. Sorun nedir?
2. Okullarda ne tür sorunlar yaşanmaktadır?
3. Okullarda yaşanan sorunların nedenleri nelerdir?
4. Okullarda yaşanan sorunların çözümüne ilişkin neler yapılmalıdır?

## LİTERATÜR TARAMASI

Bu başlık altında sorun ve sorun çözme kavramı, yönetim ve yönetim sorunu ile okul öncesi öğretmenlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar alt başlıklarına değinilmiştir.

### Sorun

Yaşam içinde yer alan konuşmalardaki problem sözcüğü genellikle çoğunluk tarafından aynı biçimde algılandığı düşünülür. Ancak problem sözcüğüyle ifade edilmek istenen genellikle net değildir (Çalık, Sezgin ve Çalık, 2019). Öğülmüş'e (2006) göre Türkçede "problem" kelimesi kapalı uçlu veya iyi yapılandırılmış problemler için kullanılırken, "sorun" kelimesi açık uçlu ve yapılandırılmamış olanlar için kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre anlamları bakımından mevcut durum ve ideal durum arasındaki farklılık problem olarak nitelendirirken toplumsal konu alanlarında bulunan bir konuda ise "sorun" sözcüğünün tercih edilmesi uygunluk sağlayacaktır (TDK, 2021).

Günlük yaşamda karşılaşılan problemlere çözüm üretilip üretilmemesi durumu kişinin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığı üzerinde etkili olmaktadır. Karşılaşılan sorunlara etkili bir çözüm bulabilen bireyler, negatif duygulardan ve stresin sebebiyet verdiği psikolojik etkilerden daha az miktarda etkilenerek öz saygılarını da arttırmaktadır. Problemler karşısında uygun şekilde yöntemler geliştirerek esnek ve uyumlu kişilik özelliklerine sahip bireyler etkili

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

sorun çözücülerdir  
(Izgar, 2008).

### **Yönetim ve Yönetim Sorunu**

Yönetim kavramı iş ortamında görevli olarak yer alan bütün çalışanların belirli hedefler yönünde sistemli, düzgün, tertipli ve kurallı bir biçimde çalışmalarının sürdürülmesi şeklinde ifade edilirken (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001) bunun sağlanmasını üstlenen kişi ise yönetici olarak adlandırılmaktadır. Çalışan sayısının yoğun olduğu işletmelerde yönetimle ilgili sorunlar daha fazla olmaktadır. İnsanları kırmadan ve nitelikli bir şekilde çalışmak esas olmalıdır. Yönetim kavramı kimi zaman belirli bir sürecin varlığı, kimi zaman süreç içinde yer alan kişiler, kimi zaman da bilgili kişilerden oluşmuş bir topluluğu yönetici tarafından alınan kararlar ve yönlendirmeler ile belirlenmiş işleri yerine getirme şeklinde anlaşılmaktadır (Genç ve Demiröğen, 2000). Bu görevi üstlenen yöneticiler de yöntem, insanlarla iletişim kavramlarla ilgili beceri ve yetenek sahibi olmalıdır (Karalar, 2011). Yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmesi için var olan süreç ise planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim ile yönetici eğitimi olarak sıralanabilir (Efil, 2010).

### **Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar**

İlgili literatüre bakıldığında okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimi ile yaşadıkları sorunlara ilişkin farklı çalışmalara rastlanılmaktadır. Örneğin; Zembat (2012) bu sorunları yöneticinin özel gün ve haftalarda sunulmak üzere okul öncesi öğretmenlerinden sınıfça hazırlanan etkinlik talep etmesi, ana sınıfı aیدatlarının kullanımı, sınıfın fiziksel şartlarındaki eksiklikler ve materyal eksikliği, okul öncesi eğitimin öneminin yeterince kavranmaması, öğretmenin yardımcı personel talebine duyarsız kalınması ve yöneticinin öğretmenlere eşit mesafede olmaması şeklinde sıralamıştır. Can ve Kılıç (2019) benzer şekilde personel eksikliğinden ve personelle ilgili niteliksel sorunlar yaşandığı belirlenmiştir. Eğitimin verildiği sınıf ortamlarında gerekli özellikte olan yardımcı personelin bulunmaması öğretmenleri etkilediği gibi okul yönetimine de negatif etki etmektedir. Bu eksikliğin yaşandığı okullarda sınıfın temizlenmesi ve düzenlenmesi noktasında sorunlar meydana gelmektedir. Böylece sınıf temizliği, sınıfın düzeni, çocukların bakım ve beslenmeleriyle ilgili gereksinimleri öğretmen veya istekli veliler yardımıyla giderilmektedir (Can ve Kılıç, 2019; Sabancı, Altun ve Altun, 2018).

Dağlı ve Han'a (2017) göre eğitimin kısa vadeli plan ve programlara dayalı olması, müfredatta sürekli değişimler yaşanması, okul öncesinin diğer kademelerdeki eğitimlere göre desteğinin az olması, ikili uygulanan öğretimler ve finansa dayalı sorunlar gibi alanlarda öğretmenler yönetsel sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Büte ve Balcı'ya (2010) göre karar alma sürecinde öğretmenlerin yer almaması yönetsel sorunlardan biridir. Bunun asıl sebebi, ana sınıfı binasının ilkokullardan bağımsız olmaması ile çalışma saatlerinin devam ettiği sürede teneffüs arasının bulunmamasıdır. Bilhassa okul yöneticileri program ile ilgili gerekli olan bilgilere hâkim olmamaları sebebiyle sorunlar meydana gelmekte, bu sebeple de sınıf ortamında eğitim faaliyetlerinin planlanmasında okul idaresiyle öğretmenler arasında zıt bir durumun olabilmektedir (Kök ve diğerleri, 2007; Öztürk, Kaya ve Durmaz, 2007).

Can ve Kılıç (2019) yapmış oldukları araştırmada maddiyat ile ilgili konuda en çok yaşanan sorunların başında bütçe yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ve materyal (oyuncak) eksikliğinden kaynaklanan sorunlar, bunun dışında da aیدatlar konusunda sorunlar yaşandığını ifade etmişlerdir. Aydın (2000), okullardaki; derslik, bahçe, salon, sahne, kitaplık, laboratuvar, ışık gibi tesisler; yapı, donatım ve fiziki koşullar açısından önemli eksiklikler taşıdığını ifade etmiştir. Taş, (2010) sınıftaki donanım yetersizliğinin zaman kaybına neden olduğunu belirtmiştir.

### **YÖNTEM**

Bu başlık altında araştırmacının yöntemi, araştırmacının deseni, çalışma grubu, veri toplama yöntemleri ve verilerin analiziyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

İlgili araştırma nitel araştırma anlayışı ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar olay ile algıların natürel mekânlarda realist ve bütünsel bir şekilde meydana koymaya özgü süreci izlemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel araştırma yöntemi, araştırmacı araştırmasını tasarlarken ve gerçekleştirirken esnek bir durum sağlar. Araştırma süresince tüm aşamalarda, koşullara göre yeniden yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmesi, yapılan araştırmanın kurgusunda farklılıklar yapılması nitel araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda bir diğer özellik ise keşfediciliktir. Keşfedici nitelikleri barındıran araştırmalar, üzerinde fazla çalışılmamış konuların aydınlatılmasında çok yararlı ve kullanışlıdır (Neuman, 2012). Nitel araştırmalar, birden çok bilimi içinde barındırarak bütünsel bir anlayışı temel alarak, araştırılan konuyu yorumlama temelli bir bakış açısıyla inceleyen yöntemdir. Yapılan

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

araştırmalardaki olay ve durumlar kendi içerisinde, kişilerin olaylara ve durumlara yüklediği manalar bakımından incelenir (Altunışık ve diğerleri, 2010).

### Araştırmanın Deseni

İlgili araştırma nitel araştırma yaklaşımı desenlerinden olgu bilim deseni kullanılarak düzenlenmiştir. Nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim, yaşanan deneyimleri değerlendirmeyi amaçlayan bir tekniktir (Jasper, 1994; Miller, 2003). Olgu bilim deseni, ilk olarak olgunun saklanmış olan ortak anlamlarını keşfetmek amacıyla kişilerin deneyimledikleri dünyayı açıklama ve yaşanarak deneyimlenmiş olayların özünün açıklanmasını hedeflemektedir (Baker, Wuest ve Stern, 1992; Rose, Beeby ve Parker, 1995). Bu sebeple olgu bilim, olgu durumunu yaşamış olan bireyin olguyla arasındaki bağlantıyı vurgulayarak, olgu bilimin ortaya çıkış yerini ve olgunun kendisi meydana getirmektedir. Bu araştırma metodu, kişilerin deneyimlerinin tanımlanması ve yorumlanması amacıyla kişilerden deneyimledikleri durumları özdünç alır (Jasper, 1994; Miller, 2003).

### Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi araştırmacıların, yeterli örnekleme ulaşmaya kadar çevresinden seçmiş olduğu bireyleri, araştırma için sorulara uygun yanıtlamalar yapabilecek bireyler veya nesnelere arasından seçmesidir (Aziz, 2008). Kolay ulaşılabilir örnekleme tekniği; sürenin, çabanın ve maliyetin en az düzeyde olmasını sağlamak, çalışmaya sürat ve pratiklik eklemek amacıyla uygulanır (Patton, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırma için uygun niteliklere sahip öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın çalışma grubu okul öncesi öğretmeni olarak görev yapan 10 öğretmen, kolay ulaşılabilir örneklem tekniği ile oluşturulmuştur.

Etik kurallar çerçevesinde katılımcıların kimliğini ortaya çıkaracak hiçbir bilgiye çalışmada yer verilmemiş olup katılımcılar Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9 ve Ö10 biçiminde kodlanmıştır. Katılımcılara ait söylemlerin bir kısmı bulguları desteklemek ve kanıtlamak amacı ile araştırma soruları doğrultusunda bulgular başlığı altında alıntı şeklinde yer verilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Branş	Mesleki Kıdem
Ö1	Kadın	Lisans	Okul Öncesi Öğretmeni	3
Ö2	Kadın	Ön Lisans	Çocuk Gelişimi	2
Ö3	Kadın	Lisans	Okul Öncesi Öğretmeni	4
Ö4	Kadın	Ön Lisans	Çocuk Gelişimi	3
Ö5	Kadın	Lisans	Okul Öncesi Öğretmeni	5
Ö6	Kadın	Lisans	Okul Öncesi Öğretmeni	1
Ö7	Kadın	Lisans	Okul Öncesi Öğretmeni	12
Ö8	Kadın	Ön Lisans	Çocuk Gelişimi	2
Ö9	Kadın	Lisans	Okul Öncesi Öğretmeni	11
Ö10	Kadın	Lisans	Okul Öncesi Öğretmeni	3

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışmaya katılanların tamamı kadın, 3’ü ön lisans ve 7’si lisans mezunu, 3’ çocuk gelişimi öğretmeni iken 7’si okul öncesi öğretmeni ve mesleki kıdemleri 1-12 yıl arasında değişmektedir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile oluşturulmuştur. Görüşme soruları oluşturulurken uzman görüşü alınmış; iki öğretmen (ana araştırmaya dahil edilmeyen) ile soruların anlaşılabilirliği ön görüşme ile test edilmiştir. Bunun devamında görüşme sorularına son hali verilmiş; katılımcıların tercih ettikleri bir zaman diliminde görüşmeler yapılmıştır.

Veri toplama maksadıyla öğretmenler ile yapılan görüşmelerde diğer yöntemlere göre esnekliği daha fazla olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla görüşme yapılacak kişiye kendisini anlatması için bir yol sunulur, araştırma konusuyla ilgili bilgi sağlar (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013). Eğitimdeki yönetimsel sorunlara ilişkin olan bir konu hakkında görüşme tercih edilmiştir. Görüşme soruları hazırlanmadan önce gerekli olan literatür taraması yapılmış olup eğitimdeki yönetimsel

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

sorunlar tanımlanmıştır. Görüşmeler ülkemizde ve tüm dünyada devam eden salgın nedeniyle telefon ile gerçekleşmiştir.

Görüşmelerde herhangi bir veri zayıflığı yaşanmaması için katılımcılardan alınan izinlerle bütün görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Her bir görüşme yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Görüşme esnasında kaydedilen veriler bilgisayarda yazılı hale getirilmiş; her bir katılımcıya ait veriler sistematik olarak sıralanmıştır.

Toplanan veriler betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmada betimsel analizin kullanıldığı kısımda toplanan veriler sistematik ve net biçimde betimlenerek, yorumlanarak ve sebep-sonuç ilişkisi ortaya koyularak bir neticeye ulaşılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Creswell ve Clark'ın (2015) ifade ettiği gibi, öncesinde bütün yanıtlar yan yana getirilerek daha sonrasında bütünsel bir ifadeye ulaşabilmek için veriler dikkatli okunarak analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler doğruluğunun teyit edilmesi ayrı kodlanması iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Ortaya konan kodlar tekrar kendi içerisinde analizi yapılmış ve ana temalar ile ilişkisi sağlanmıştır (Bogdan & Biklen, 1998; Creswell, 2002).

## BULGULAR

Çalışmada ulaşılan bulgular, araştırma amacına göre araştırma soruları baz alınarak açıklanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın ilk sorusu "Sorun nedir?" şeklindedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde katılımcıların sorun kavramını; 1) Problem, 2) Aksaklık, 3) Sıkıntı-dert, 4) Motivasyonu düşüren durum, 5) Akademik yetersizlik ve eksiklik ve 6) Geri planda kalma kavramları ile ilişkilendirdikleri görülmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Sorun Kavramına İlişkin Tanımlamalar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Problem	3	30	Herhangi bir olumsuz durum veya herhangi bir konudaki farklı çözümlenmemiş problemler. (Ö2)
2	Aksaklık	2	20	"Sorun" ulaşılabilecek hedefte karşılaşılabilecek aksaklıklar. (Ö7)
3	Sıkıntı-dert	2	20	Sıkıntı veren durum, dert. (Ö8)
4	Motivasyonu düşüren durum	1	10	Enerjini motiveni bozan her şey. (Ö5)
5	Akademik yetersizlik, eksiklik	1	10	Yönetimsel bir sorun yaşamadım fakat idarecilerin kendi branşım hakkındaki akademik yetersizliklerini sorun olarak sayabilirim. Okul öncesi hakkında yeterli bilgi sahibi olmamanın tolere edilebilecek boyutlarda da olsa bazı aksaklıklara ve eksikliklere neden olabildiğini söyleyebilirim. (Ö4)
6	Geri planda kalma	1	10	Gerekli önemin verilmemesi, okul öncesi gibi gerekli bir eğitim kademesinin geri planda kalması. (Ö3)
Toplam		10	100	

Tablo 2'de görüldüğü gibi çalışmaya katılan öğretmenler sorun kavramını problem, aksaklık, sıkıntı-dert, motivasyonu düşüren durum, akademik yetersizlik ve eksiklik ve geri planda kalma kavramları ile ilişkilendirdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmanın ikinci sorusu "Okullarda ne tür sorunlar yaşanmaktadır" şeklindedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde katılımcılar yaşadıkları sorunları; 1) Okul yöneticilerinden kaynaklı sorunlar, 2) Okulun fiziksel koşullarından kaynaklanan sorunlar, 3) Materyal eksikliğinden kaynaklanan sorunlar, 4) Aidatlar ile ilgili sorunlar ve 5) Personel eksikliğinden kaynaklanan sorunlar şeklinde sıraladıkları görülmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Okullarda Yaşanılan Sorunlar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Okul yöneticilerinde kaynaklı sorunlar	8	25	Okul yöneticilerinin bazılarının amacı üzüm yemekten ziyade bağcı dövmek, sanki işten kaçıyor gibi görüyorlar, öğretmenin sınıf içindeki sorunlarını görmezden gelip onun ne olursa olsun suçu hep öğretmene bırakıyorlar, iş birliğinden yoksunlar ve bunu özellikle liyakatsiz yöneticiler yapıyor. (Ö3).
2	Okulun fiziksel koşullarından kaynaklanan sorunlar	8	25	Okulöncesi için fiziksel şartlar çok önemli. Metrekareye düşen öğrenci sayısı önemli ve dikkat edilmesi gereken bir şey. Genelde küçük ve donanımsız sınıflara çok fazla öğrenci verilmesi sorunu oluşuyor. (Ö5)
3	Materyal eksikliğinden kaynaklanan sorunlar	6	19	Materyal olarak her okulun illaki eksikleri vardır. Kırsal kesimde olduğumuz için bizim de eksiklerimiz var; hikâye kitabı, oyuncak, eğitici oyuncak, akıllı tahta vb. (Ö1)
4	Aidatlar ile ilgili sorunlar	6	19	Okul öncesi aidatlarını ödemeyen velilere herhangi bir yaptırım olmadığından; gecikme, aksatma veya ödememe sıkıntıları oluyor. (Ö7)
5	Personel eksikliğinden kaynaklanan sorunlar	4	12	Sınıflarda mutlaka yardımcı personel olmalı. Küçük yaş grubu ile çalışıyoruz öğretmen bazen fotokopi çekmeye gidebiliyor, bazen tuvalete gidebiliyor ve çocukları sınıfta bırakıp gitmek büyük bir sorun. Sınıfta yardımcı personeli geçtim okul geneli personel sayısı da yetersiz her şeyi tam olmuyor. Örneğin bir tane temizlik personeli bulunduğu için dolapları sık sık temizleyemiyorum. (Ö3)
Toplam		32	100	

Tablo 3'te görüldüğü gibi çalışmaya katılan öğretmenler okulda karşılaştıkları sorunları okul yöneticilerinden kaynaklı sorunlar, okulun fiziksel koşullarından kaynaklanan sorunlar, materyal eksikliğinden kaynaklanan sorunlar, aidatlar ile ilgili sorunlar ve personel eksikliğinden kaynaklanan sorunlar şeklinde sıralamışlardır.

Araştırmacı daha detaylı bilgi edinmek amacı ile yukarıdaki bulgular doğrultusunda katılımcılara "Okul yöneticilerinden kaynaklı ne gibi sorunlar yaşamaktasınız?" şeklinde bir soru yöneltmiştir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcılar okul yönetimi ile karşılaştıkları yönetsel sorunları; 1) Sınıf içi sorunlar, 2) Mobbing, 3) Üslup sorunu, 4) Okul yöneticisinin alana hâkim olmaması, 5) Öğretmenlerden üst düzey beklenti ve 6) Çalışanlar arası ayırım şeklinde sıraladıkları görülmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Okullarda Yaşanılan Yönetimsel Sorunlar

Sıra	Kod	F	%	Örnek Cümle
1	Sınıf içi sorunlar	3	37,5	Sınıf düzeni ve kuralları hakkında sorun yaşıyoruz. (Ö2)
2	Mobbing	1	12,5	Mesleki hayatımda bir kez şansıma mobbing uygulandı. Yapılması kendi adıma uygun olmayan bir durum yüzünden itirazım sonucu karşılıklı soruşturma geçirildi. (Ö7)
3	Üslup sorunu	1	12,5	Öğretmenlere karşı üst perdeden konuşmaları, üslup sorunu. (Ö1)
4	Okul yöneticisinin alana hâkim olmaması	1	12,5	Okul öncesi eğitim içeriğine hâkim olmadığı için yeterince dahil olamayışını sayabilirim. Fakat tam olarak tolere edilmeyecek ya da sıkıntılara yol açacak bir sorun gibi de değildi. (Ö4)
5	Öğretmenlerden üst düzey beklenti	1	12,5	Kendileri 6 ay öğretmenlik ya yapıyorlar ya da yapmıyorlar sonra hemen yönetici oluyorlar sendikayı kullanarak. Malzemelerle ilgilenmiyorlar ama çok iddialı etkinlikler bekliyorlar. Özellikle anaokullarında kendi aralarında yarışma yapıyorlar, öğretmeni kullanarak fazla fazla yorarak kendi okullarının adını duyurmaya çalışıyorlar. (Ö3)
6	Çalışanlar arası ayrım	1	12,5	Doğruyu söylemek gerekirse okulda her öğretmene eşit davranıldığını düşünmüyorum. Kimisi aynı sendikalı, kimisi hemşehrisi diye kişiye göre farklı davranılmakta (Ö5).
Toplam		8	100	

Tablo 4'te görüldüğü gibi çalışmaya katılan öğretmenler okul yönetimi ile karşılaştıkları yönetimsel sorunları sınıf içi sorunlar, mobbing, üslup sorunu, okul yöneticisinin alana hâkim olmaması, öğretmenlerden üst düzey beklenti ve çalışanlar arası ayrım şeklinde sıralamışlardır.

Araştırmanın üçüncü sorusu "Okullarda yaşanan sorunların nedenleri nelerdir?" şeklindedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde katılımcılar yaşadıkları sorunların nedenlerini; 1) Okul işlerinin yürütmesi ile ilgili, 2) Az masraf yapma isteği, 3) Öğretmeni yetersiz bulma, 4) Empati kuramama, 5) İletişimsizlik ve 6) Çözüm yolu geliştirememesi şeklinde sıraladıkları görülmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.



**Tablo 5.** Okul Yönetim Sürecinde Yaşadığınız Sorunların Nedenleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Okul İşlerinin Yürümesi ile İlgili	2	30	Yaşanan sorunlar genel anlamda okul işlerinin yürümesi ile ilgili olur. Örn; herhangi bir materyal eksikliği ya da öğrenci velisi ile ilgili yaşanan aksaklıklar vb.(Ö7).
2	Az Masraf Yapma İsteği	1	14	Bu sorunların birçoğu yöneticilerin daha az masraf yapmak, daha fazla kazanmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. (Ö6)
3	Öğretmeni Yetersiz Bulma	1	14	Öğretmeni yetersiz bulup öğretmenin koyduğu sınıf kurallarını kendilerine göre belirlemeleri. (Ö2)
4	Empati Kuramama	1	14	Yöneticilerin genelde öğretmenlerle empati kurmadığını düşünüyorum. Empati kursalar sorunlar en aza iner. (Ö1)
5	İletişimsizlik	1	14	Tabii ki iletişimsizlik. Yöneticiler, öğretmenler, veliler gerekli iletişim stratejilerinden mahrumlar, pek beceremiyorlar. Öyle olunca iş birliği de sağlanmıyor ve her şey aksamaya başlıyor. (Ö3)
6	Çözüm Yolu Geliştirememe	1	14	Kendim ile ilgili değil fakat okul ortamını genel olarak düşündüğümde öğretmenler arası ya da veli-öğretmen iletişimlerinde yaşanan sıkıntılara karşı tatmin edici bir çözüm geliştirilememiş olmasını bir sorun olarak görüyorum. Çünkü eğitim ortamını paylaşan paydaşların eğitim kalitesini, verimliliğini artırabilmesi için huzurlu ve adil bir ortamda çalışması gerek. Bu ortam sağlanamadığında çocuklar da dahil her paydaş bundan gerek psikolojik gerek akademik olarak olumsuz etkilenir. (Ö4)
Toplam		7	100	

Tablo 5'te görüldüğü gibi çalışmaya katılan öğretmenler okul yönetimi ile karşılaştıkları yönetimsel sorunların nedenlerini okul işlerinin yürümesi ile ilgili, az masraf yapma isteği, öğretmeni yetersiz bulma, empati kuramama, iletişimsizlik ve çözüm yolu geliştirememe şeklinde sıralamışlardır.

Araştırmanın dördüncü ve son sorusu "Okullarda yaşanan sorunların çözümüne ilişkin neler yapılmalıdır?" şeklindedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde katılımcılar yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin 1) İletişim, 2) İş birliği ve 3) Tüm paydaşların sürece dahil olması şeklinde birtakım önerilerde bulunmuşlardır. Elde edilen bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

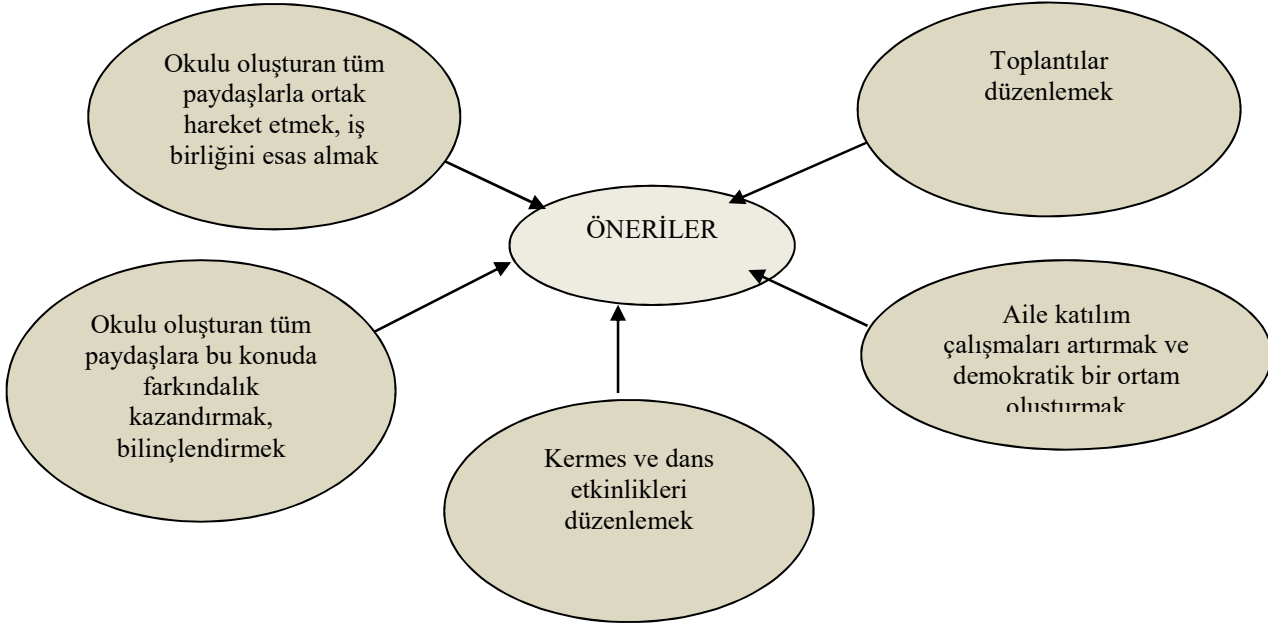
**Tablo 6.** Okul Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Üstesinden Gelinmesi İçin Yapılması Gerekenler

Sıra	Kod	F	%	Örnek Cümle
1	İletişim	4	44	Uzun süredir böyle bir sorun yaşamadım. Ancak her türlü aksaklığın konuşma ve anlaşma yoluyla çözülebileceğine inanıyorum. (Ö7)
2	İş Birliği	4	44	Okulda görev alacak her paydaş öncelikle empatik beceriler ve iletişim anlamında desteklenmeli. Hiç kimse birbirini anlamıyor herkes vebali başkasına yüklüyor ve kaos oluşuyor. İş birliği yapmak konusunda herkes fıkırdış olmalı. Okul bir kurumdur ve bu kuruma ayak basan her bireyin sorumluluk bilinci de olmalıdır, herkes ilk önce kendi kapısının önünü süpürerek diğerlerine yol açmalı. (Ö3)
3	Tüm Paydaşların Sürece Dahil Olması	1	12	Bilinçlendirme ve benimseme çalışmaları ile tüm paydaşların bu sürece dahil edilmesi gerektiğini düşünüyorum. (Ö4)
Toplam		9	100	

Tablo 6'da görüldüğü gibi çalışmaya katılan öğretmenler yaşadıkları sorunların üstesinden gelinmesi için iletişim, iş birliği ve tüm paydaşların sürece dahil olması şeklinde birtakım önerilerde bulunmuşlardır.

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

Araştırmacı daha detaylı bilgi edinmek amacı ile yukarıdaki bulgular doğrultusunda katılımcılara “Okul yönetim sürecine katılımın artırılmasına yönelik önerileriniz nelerdir?” şeklinde bir soru yönelmiştir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde katılımcılar okul yönetim sürecine katılımın artırılması için gibi birtakım önerilerde bulunmuşlardır. Elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Okul Yönetim Sürecine Katılımın Artırılmasına Yönelik Öneriler

Yukarıda da görüldüğü gibi çalışmaya katılan öğretmenlerin okul yönetim sürecine katılımın artırılmasına yönelik çözüm önerileri 1. Okulu oluşturan tüm paydaşlarla ortak hareket etmek, iş birliğini esas almak, 2. Okulu oluşturan tüm paydaşlara bu konuda farkındalık kazandırmak, bilinçlendirmek, 3. Kermes ve dans etkinlikleri düzenlemek, 4. Aile katılım çalışmaları artırmak ve demokratik bir ortam oluşturmak ve 5. Toplantılar düzenlemek şeklinde sıralanabilir.

Katılımcılar bu önerilerden en çok okulu oluşturan tüm paydaşlarla ortak hareket etmek, iş birliğini esas almaya değinmişlerdir. Özellikle katılımcı öğretmenler okul yönetim sürecinde yapılan fikir alışverişinin yönetime katılımın artırılacağı yönünde düşüncelerini belirtmişlerdir.

Örneğin bir katılımcı bu önerisini “Yönetimin çalışanların fikirlerine ve önerilerine saygı duyması ve bu önerileri hayata geçirmeleri yönetime katılımı arttıracaktır” (Ö6) sözleriyle dile getirmiştir.

Benzer şekilde bir başka katılımcı;

“Öğretmenler ile sürekli iletişim halinde olma, eksiklikleri fark etme ve dinleme, velilerden öneriler alma; eğitim ve yönetim sürecinde veliyi aktif hale getirme vb.” (Ö7) sözleriyle okulu oluşturan tüm paydaşlarla ortak hareket etmek, iş birliğini esas alma üzerine dikkat çekmiştir.

Yine bir başka katılımcı benzer şekilde “Okulda birlikte ortak faaliyetler yapılmalı yönetim öğretmenler arası ilişkiyi destekleyecek nitelikte etkinlikler düzenlenmeli” (Ö1) söyleminde bulunmuştur.

Katılımcılardan okulu oluşturan tüm paydaşlara bu konuda farkındalık kazandırmak, bilinçlendirmek önerisini “Bilinçlendirme ve benimseme çalışmaları ile tüm paydaşların bu sürece dahil edilmesi gerektiğini düşünüyorum” (Ö4) şeklindeki sözleriyle dile getirmiştir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerden bir tanesi aile katılım çalışmaları artırmak ve demokratik bir ortam oluşturma konusundaki önerisini “Bakanlık zaman zaman öğretmenlere yönelik çeşitli mesleki eğitimler veriyor bu eğitimleri öğretmenler dışında yönetici ve velilere de vermeli ve de katılımı zorunlu kılmalı, bununla ilgili bir farkındalık oluşturmalı ayrıca aile katılım çalışmaları artırılmalı veli okulda neler yapıldığına dair fikir sahibi olmalı, okula yönelik kararlar sadece idareciler tarafından olmamalı, öğretmenlere ve velilere de sorulmalı kararlar ortak olursa benimsemek ve uygulama daha kolay olur. Okullar despotluktan çıkıp demokratikleşmeli ve okul atmosferine güler yüz hâkim olmalıdır” (Ö3) sözleriyle ifade etmiştir.

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

Bir başka katılımcı ise okul yönetim sürecine katılımın artırılmasına yönelik olarak kermes ve dans etkinliklerine dikkat çekmiş, bu düşüncesini aşağıdaki sözleriyle dile getirmiştir;

*“Kermes ya da dans etkinlikleri ile katılım artırılabilir.”* (Ö5).

Bunların yanı sıra bir başka katılımcı da toplantılar düzenleme üzerine bulunduğu önerisini şu sözlerle ifade etmiştir.

*“Toplantılar düzenlenerek iletişim ve etkileşim aktif hale getirilebilir. Böylece okul yönetim sürecinde katılımın artması söz konusu olacaktır.”* (Ö2).

### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları yönetsel sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri bulmayı amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenler sorun kavramı ile problem, aksaklık, sıkıntı, dert, motivasyonu düşüren durum, akademik yetersizlik ve eksiklik ve geri planda kalma kavramları ile ilişkilendirdikleri bulunmuştur. TDK'ye (2021) göre sorun araştırılıp öğrenilmesi, düşünülüp çözümlenmesi, bir sonuca bağlanması gereken durum, mesele, problem; sıkıntı veren durum, dert olarak tanımlanmıştır.

Araştırmacı araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları okul yöneticilerinden kaynaklı sorunlar, okulun fiziksel koşullarından kaynaklanan sorunlar, materyal eksikliğinden kaynaklanan sorunlar, aidatlar ile ilgili sorunlar ve personel eksikliğinden kaynaklanan sorunlar şeklinde sıraladıklarını bulmuştur. Akyürek (2020) okul öncesi öğretmenlerinin kendi aralarında iletişimsel ve rekabet konusunda sorunlar olduğu, öğretmenlere yapmaları gereken işten fazla iş yüklenmesi, bazı materyal eksiklikleri, geleneksel yönetimin hâkim olması, sınıflarda öğrenci sayısının fazla olması gibi birtakım sorunlara sahip olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca Akyürek (2020) çalışmasında internete erişim noktasında, projeksiyon ve akıllı tahta eksikliği, oyuncak eksikliği ve oyun alanındaki yetersizlikler şeklinde bazı teknolojik ve fiziksel koşullarla ilgili sorunlar olduğunu belirlemiştir. Can ve Kılıç (2019) yapmış oldukları araştırmada bütçe yetersizliği ve aidat konusunda sorunlar yaşandığını; bu nedenle de materyal (oyuncak) eksikliği sorunu ortaya çıktığını; bunun dışında da personel eksikliğinden ve personelle ilgili nitelik sorunları yaşandığı ifade etmişlerdir. Dağlı ve Han (2017), yapmış oldukları araştırmada yeterli sayıda sınıf bulunmaması, bahçe materyallerinin öğrencilerin sosyal ihtiyaçlarını karşılama konusunda eksik olması ve sınıfların kalabalık olmasından kaynaklı sorunlar yaşandığı belirtmişlerdir. Zembat (2012) ise okul öncesi öğretmenlerinin yöneticiler ile yaşadıkları çatışmaları yöneticinin özel gün ve haftalarda sunulmak üzere okul öncesi öğretmenlerinden sınıfça hazırlanan etkinlik talep etmesi, anasınıf aidatlarının kullanımı, sınıfın fiziksel şartlarındaki eksiklikler ve materyal eksikliği, okul öncesi eğitimin önemini yeterince kavranamaması, öğretmenin yardımcı personel talebine duyarsız kalınması ve yöneticinin öğretmenlere eşit mesafede olmaması şeklinde sıralamıştır. Aydın (2000), okullardaki; derslik, bahçe, salon, sahne, kitaplık, laboratuvar, işlik gibi tesisler; yapı, donatım ve fiziki koşullar açısından önemli eksiklikler taşıdığını ifade etmiştir. Sınıf büyüklüğü ve donanımsız olmasından kaynaklı yaşanan soruna ilişkin yapılan bir başka çalışmada Taş (2010) sınıftaki donanım yetersizliğinin zaman kaybına neden olduğunu belirtmiştir.

Araştırmacı katılımcıların okul işlerinin yürümesi ile ilgili, az masraf yapma isteği, öğretmeni yetersiz bulma, empati kuramama, iletişimsizlik ve çözüm yolu geliştirememe gibi nedenlerden dolayı sorun yaşadıkları bulgusuna ulaşmıştır. Okullarda yönetim ile öğretmenler arasında iletişimin yeterli düzeyde olmadığını Özden 1996 yılında yaptığı çalışmasında ortaya koymuştur. Buna göre okullarda alınan kararlar çoğunlukla (%60) ya tamamen idareciler tarafından alınmakta ya da idareciler kendi aralarında kararlaştırdıktan sonra usulen öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu sonucuna varılmıştır (Özden, 1996).

Son olarak araştırmacı yaşanan sorunların üstesinden gelinmesi için katılımcıların iletişim, iş birliği ve tüm paydaşların sürece dahil olması şeklinde birtakım önerilerde bulduklarını bulmuştur. Günay ve Ergen (2019) araştırmasında yönetimin demokratik katılımı uygulanması öğretmenlerde sorumluluk duygusunu ortaya çıkarabileceği önerilmektedir. Can ve Bayramoğlu'na (2016) göre, öğretmenlerin yönetime katılımları arttıkça yönetim, başarı, güvenlik, temizlik, veli ile ilişkiler, disiplin ve kuralların uygulanması ile demokratik okul kültürünün gelişimi konularında olumlu gelişmeler olacaktır. Bu nedenle okul yönetiminde yaşanan sorunlara çözüm bulunması ya da sorunlara karşılaşılmaması için öncelikle demokratik bir ortam sağlanmalı, empati yeteneğine sahip olunmalı, iletişim yoluyla, ortak karar alma ve iş birliği yapma yoluna başvurularak tüm paydaşların sürece dahil olması sağlanmalıdır.

Araştırmacı elde edilen bulgular doğrultusunda birtakım öneriler geliştirmiştir. Bunlar;

1. Okulu oluşturan tüm paydaşlarla ortak hareket edilmeli, iş birliğini esas alınmalı,
2. Okulu oluşturan tüm paydaşlara bu konuda farkındalık kazandırılmalı, bilinçlendirilmeli,

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

3. Kermes ve dans etkinlikleri gibi sosyal etkinlikler düzenlenmeli,
4. Aile katılım çalışmalarını artırma ve demokratik bir ortam oluşturma ve
5. Sürekli ve planlı toplantılar düzenlemelidir.

Araştırma sonucunda araştırmacı öğretmenlerin okul yönetim süreçlerine aktif olarak katılımlarına fırsat verilmedikçe okulda iş birliği kültürü oluşturulmadıkça öğretmenlerin düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri bir okul ortamı oluşturulmadıkça okul öncesi öğretmenlerinin görev yaptıkları kurumlarda okul yönetim sürecine ilişkin yaşadıkları sorunların devam edeceği sonucuna varmıştır.

#### KAYNAKÇA

- Akman, B. (2003). Oku lönncesinde Fen Eğitimi. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 79,14-16.
- Akyürek, M. İ. (2020). Yönetmel bağlamda okul öncesi eğitimdeki sorunlar: Bir fenomenoloji çalışması. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(3) 1-18.
- Alisinanoğlu, F. ve Ulutaş, İ. (2003). Okulöncesi Öğretmeninin Fen ve Doğa Eğitiminde Rolü, *Yeni Eğitim Dergisi*, 1, 2, 56-58.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aral, N., A. Kandır ve M. Canyaşar (2000). *Okul Öncesi Eğitim ve Anasınıfı Programları*. İstanbul: Ya-Pa Yayın Pazarlama.
- Aydin, M. (1988). *Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kuramlar, Süreçleri, İlişkiler*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aziz, A. (2008). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baker, C., Wuest, J. & Stern, P.N. (1992). Method slurring: the grounded theory/ phenomenology example. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 1355-1360.
- Blumberg, P. (1968). *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*. London: Constable.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (3rd ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büte, M. ve Balcı, F.A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-509.
- Büyükköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (15. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, E. ve Bayramoğlu, A. (2016). Eğitim yönetimi araştırmaları. "Ortaöğretimde okul yönetimine katılım". Ankara, Pegem Akademi.
- Can, E. ve Kılıç, Ş. (2019). Okul Öncesi Eğitim: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Milli Eğitim Dergisi*, 48(Özel Sayı), 483-519.

**www.jret.org @Her hakkı saklıdır. Dergide yayınlanan yazıların; intihal, etik ve diğer tüm sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.**

- Creswell, J.W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Creswell, J.W. ve Clark, V.L.P. (2015). *Karma yöntem araştırmaları, tasarımı ve yönetilmesi*. (Çev: Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çalık,T., Sezgin F., Çalık,C. (2019).*Problem Çözme Teknikleri*. (3.baskı), Ankara.
- Dağlı, A. ve Han, B. (2017). Öğretmen Görüşlerine Göre Diyarbakır İli Eğitim Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(12), 108-124.
- Demir, M. K. ve Arı, E. (2013). Öğretmen sorunları: Çanakkale ili örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 107-126.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Dora Yayınları.
- Ergen, H. ve Günay, T. (2019). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Çalıştığı Kurumlarda Yönetimsel Sorunlarla İlgili Görüşler. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 63- 89.
- Ertürk, S. (1972). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Yelkentepe Yayınları.
- Genç, N. ve Demiröğen, O. (2000) *Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi. Mikro Yayınları*. Konya: Mikro Basım-Yayım Dağıtım.
- Izgar, H. (2008). Headteachers' leadership behavior and problem-solving skills: A comparative study. *Social Behavior and Personality*, 36(4), 535-548.
- Jasper, M. A. (1994). *Issues in phenomenology for researchers of nursing. Journal of Advanced Nursing*, 19, 309- 314.
- Kandır, A. (1999). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Etkinliklerin Planlanması. Gazi Üniversitesi Anaokulu-Anasınıfı Öğretmeni El Kitabı*. İstanbul: Ya-Pa Yayın Pazarlama.
- Karalar, R. 2011, Genel İşletme, İzmir: Meta Basım.
- Koçer, H.A. (1983). *İlkokul Öğretmeninin Yetiştirilmesi. Cumhuriyet Döneminde Eğitim*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Kök, M., Küçüköğlü, A., Tuğluk, M. N. ve Koçyiğit, S. (2007). Okul öncesi eğitiminin sorunlarına ilişkin öğretmen görüşleri (Erzurum ili örneği). *KKEFD*, (16), 160-171.
- Miller, S. (2003). Analysis of phenomenological data generated with children as research participants. *Nurse Researcher*, 10(4), 68-82.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3,2, 51-56.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II. Cilt (5. Basım)*. İstanbul: Yayın Odası.

- Oğuzkan, F. (1981). *Eğitim terimleri sözlüğü (2.bs.)*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Oğuzkan, Ş. ve Oral, G. (1983). *Okul öncesi eğitimi*. İstanbul: Milli Eğitim Yayın Evi.
- Oktay, A. (2006). Okul öncesi eğitim neden gereklidir? Nasıl yapılmalıdır?. *Çoluk Çocuk Dergisi*, 11(65), 31-32.
- Öğülmüş, S. (2006). *Kişilerarası sorun çözme becerileri ve eğitimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öktem, T. (1986). *S.S.Y.B. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü Kuruluşlarında Okulöncesi Eğitimi ve Yaygınlaşması Çalışmaları*. 4. Ya-Pa Okulöncesi Eğitimi ve Yaygınlaştırma Semineri. Ankara: Ya-Pa Yayınları.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katılnmalı yönetim. *Eğitim yönetimi*. 2(39), 427-438.
- Öztürk, F. Z., Kaya, N. Ve Durmaz, E. (2015). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görev Sürecinde Yaşadıkları Eğitimsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *KSBD, Hüseyin Hüsnü Tekişik Özel Sayısı 2 (7)*, 67-93.
- Özyılmaz, Ö. (2013). *Türk Milli Eğitim Sisteminin Sorunları ve Çözüm Arayışları (4. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Patton, M, Q. (2015). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün ve S. Beşir Demir. Çev. Ed.), Ankara: Pegem Akademi.
- Poyraz, H. (2003). *Okul Öncesi Eğitimin İlke ve Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Rose, P., Beeby, J. & Parker, D. (1995). Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 1123-1129.
- Sabancı, A., Altun, M. ve Altun, S. U. (2018). Okul Yöneticilerinin, Öğretmenlerin ve Velilerin Görüşlerine Göre Ana Sınıfı Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(2), 339-385.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (1997). *İşletme I-II*, Bursa: Furkan Yayınevi.
- Şahin, F. (1998). *Okulöncesinde Fen Bilgisi Öğretimi ve Aktivite Örnekleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Şimşek, Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taş, S. (2010). İlköğretim okullarında sınıfta zaman kaybettiren etkinlikler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (12), 73-94.
- Turaşlı, N. (2007). *Okul öncesi Eğitime Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Turgut, M. F. (1992). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları*. Ankara: Saydam Matbaacılık.
- Uçar Kaplan, E. (2015). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yönetim ile Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Yaşadıkça Eğitim*, 29(1), 49-64.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Zembat, R. (2012). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticisi, Meslektaşları ve Aileler Bağlamında Algıladıkları Çatışma Durumlarının İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 37,163.

#### İnternet Kaynakları

TDK (2021). <https://sozluk.gov.tr/>