

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

**ANAOKULLARINDA KARŞILAŞILAN ÖNCELİKLI  
YÖNETİM SORUNLARININ OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MUSTAFA ŞENGÜL**

GAZİANTEP  
OCAK 2020

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

**ANAOKULLARINDA KARŞILAŞILAN ÖNCELİKLİ  
YÖNETİM SORUNLARININ OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

MUSTAFA ŞENGÜL

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Metin ÖZKAN

GAZİANTEP  
OCAK 2020

**TEZ ONAY SAYFASI**

**Öğrencinin Adı ve Soyadı** : Mustafa ŞENGÜL  
**Üniversite** : Gaziantep Üniversitesi  
**Enstitü** : Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
**Anabilim Dalı ve Program** : Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi  
**Tezin Başlığı** : Anaokullarında Karşılaşılan Öncelikli Yönetim Sorunlarının Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi  
**Tezin Savunma Tarihi** : 22/01/2020

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.

Prof. Dr. Zeynep HAMAMCI  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Metin ÖZKAN  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri İmzası

Prof. Dr. Selahattin TURAN (Jüri Başkanı)

Doç. Dr. Metin ÖZKAN (Tez Danışmanı)

Doç. Dr. Zehra KESER ÖZMANTAR

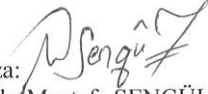
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı

Dr. Öğr. Üyesi Erhan TUNÇ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

**ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI**

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

İmza:



Adı ve Soyadı: Mustafa ŞENGÜL

Öğrenci Numarası: 201705557003

Tezin Savunma Tarihi: 22/01/2020

## ÖN SÖZ

Bu çalışmada anaokullarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri incelenmiştir. Bu kapsamda anaokulu yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda karşılaşılan sorunlar, çözüm önerileri ve bu sorunların öncelik sırası belirlenmiştir.

Ben hayatı bir yolculuk olarak görenlerdenim. Aslında sizi siz yapan özelliklerin birçoğu, bu yolculukta karşınıza çıkan insanların yaptığı dokunuşların toplamı. Bu nedenle teşekkür edeceğim insanlar bir hayli fazla. Öncelikle beni ben yapan herkese teşekkür ederim.

Bu yolculukta bugüne kadar bana eşlik eden anneme (Selma ŞENGÜL), babama (Yusuf ŞENGÜL), abim ve kardeşlerime (Ayhan ŞENGÜL, Nurten SALAZ, Ercan ŞENGÜL) ve kısa bir süre önce bundan sonraki yolculuğumda bana eşlik etmeyi kabul eden biricik eşim Cansu ŞENGÜL'e teşekkür ediyorum.

Bu yolculuğun önemli bir kısmını oluşturan eğitim hayatımda ise; bana emeği geçen tüm öğretmenlerime, öğrencileri olmaktan onur duyduğum Prof. Dr. Elif Çelebi ÖNCÜ'ye, eğitim yönetimi alanı ile beni tanıştıran, hoca denince ilk aklıma gelen isimlerden biri olan Prof. Dr. Selahattin TURAN'a, lisansüstü eğitim sürecinde desteklerini sürekli olarak üzerimde hissettiğim danışmanım Doç. Dr. Metin ÖZKAN'a ve değerli eşleri Doç. Dr. Yeşim ÖZER ÖZKAN'a en kalbi duygularıyla teşekkür ediyor ve saygılarımı sunuyorum.

Tezime önemli katkılar sunan Doç. Dr. Zehra KESER ÖZMANTAR'a, değerli arkadaşım Bilim Uzmanı Halil İbrahim AKTAŞ'a ve anaokulu yöneticilerine teşekkür ederim.

## ÖZET

### ANAOKULARINDA KARŞILAŞILAN ÖNCELİKLİ YÖNETİM SORUNLARININ OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

ŞENGÜL, Mustafa

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Metin ÖZKAN

Ocak, 2020, 176 sayfa

Bu çalışmada, anaokulu yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların önem sırası ile birlikte belirlenmesi ve kendi görüşlerine göre bu sorunlara çözüm önerilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada nitel ve nicel çalışmaların her ikisinin avantajlarından yararlanmak ve her ikisinin de sınırlılıklarını azaltmak amacıyla karma (keşfedici sıralı) yöntem kullanılmıştır. Araştırmada yöntem uygun olarak iki farklı çalışma grubuyla çalışılmıştır. Katılımcılar, maksimum çeşitlilik sağlanması adına 2018-2019 yılları arasında Gaziantep ilinde, sosyoekonomik durumları açısından farklı bölgelerde yer alan anaokulu yöneticilerinden seçilmiştir. Bulgular analiz edilirken araştırmanın nitel boyutunda betimsel analiz, nicel boyutunda ise ölçekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda anaokulu yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar önem sırasıyla finansman, personel, veli, mevzuat, iletişim ve öğrenci ile ilgilidir. Bu sorun başlıkları altında ise karşılaşılan en önemli sorunlar şunlardır: Finansman başlığı altında gelir kaynaklarının yetersizliği, personel başlığı altında yeterince yardımcı personel istihdam edilememesi, veli başlığı altında velinin okula bakış açısı, mevzuat başlığında iş yükünün fazla olması, iletişim alt başlığında yabancı uyruklu öğrenci ve veliler ve öğrenci başlığında ise uyum süreci sorunlarıdır. Araştırmada anaokulu yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların çokluğuna karşılık, çözüm önerilerinin azlığı dikkat çekmektedir. Bu durum okul öncesi eğitim kurumlarında okul yönetim politikalarının genellikle üst yönetim birimlerince alınmasının ve okul yöneticilerine karar alma süreçlerinde düşük yetki verilmesinin bir sonucu olup sorunların merkezi olarak çözülmesi gerektiğine ilişkin yerleşik bir algının varlığına işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim yönetimi, okul öncesi eğitim kurumları, okul öncesi eğitim kurumlarının yönetimi, okul yönetimi, okul öncesi, anaokulu

## ABSTRACT

### STUDY OF PRIVILEGED MANAGEMENT PROBLEMS ENCOUNTERED AT KINDERGARTEN FROM SCHOOL ADMINISTRATORS' POINT OF VIEW

ŞENGÜL, Mustafa

Master Thesis

Department of Educational Sciences

Department of Educational Administration, Inspection, Planning and Economics

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Metin ÖZKAN

January 2020, 176 pages

In this study, it is aimed to reveal the problems faced by kindergarten administrators with the order of importance and to propose solutions to these problems according to their own opinions. In this research, mixed (exploratory sequential) method has been used in order to benefit from the opportunity of both qualitative and quantitative studies and to reduce the limitations of both. In the research, two different study groups were studied in accordance with the method. Participants were chosen among the kindergarten administrators who are from the different districts in Gaziantep in term of their socioeconomic status between 2018-2019 in order to ensure maximum diversity. While analyzing the findings, descriptive analysis was used in the qualitative dimension of the research and scaling technique was used in the quantitative dimension. As a result of the research, the problems faced by kindergarten administrators are related to finance, staff, parents, legislation, communication and students in order of priorities. The most important problems encountered under these problem headings are these : Insufficient income sources under the title of financing, not being able to employ enough auxiliary personnel under the heading of staff, parents' perspective to school under the heading of the parents, excessive workload under the title of legislation, foreign students and parents in the subtitle of communication and adaptation process problems in the student title. In the research, it is pointed out the fewness of the solution offers despite the numbers of problems encountered by the kindergarten administrators. This situation indicates that a result of the fact that school management policies in preschool education institutions are generally taken by top management units and that school administrators are given low authority in decision making processes and there is an established perception that the problems should be solved centrally.

**Keywords:** Education management, preschool education institutions, management of preschool education institutions, school management, preschool, kindergarten

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	
	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ.....	xii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
2.1. Problem Durumu.....	1
2.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.2.1. Alt amaçlar.....	3
2.3. Araştırmanın Önemi.....	3
2.4. Sayıtlılar.....	4
2.5. Sınırlılıklar.....	5
2.6. Tanımlar.....	5
BÖLÜM II.....	6
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Okul Öncesi Eğitim.....	6
2.1.1. Okul öncesi eğitimin tarihsel gelişimi.....	6
2.1.1.1. Osmanlı imparatorluğu dönemi.....	7
2.1.1.2. Cumhuriyet dönemi.....	8
2.1.2. Okul öncesi eğitime dair uygulanan politikalar ve yapılan yasal düzenlemeler.....	9
2.1.2.1. Millî eğitim şûrasında okul öncesi eğitim.....	9
2.1.2.2. Beş yıllık kalkınma planlarında okul öncesi eğitim.....	12
2.1.2.3. Okul öncesi eğitim ile ilgili yasal düzenlemeler.....	15
2.1.3. Okul öncesi eğitimde okullaşma oranları.....	16
2.1.4. Okul öncesi eğitimin ve okul öncesi eğitim kurumlarının önemi.....	17
2.1.5. Okul öncesi eğitimin amacı.....	19
2.1.6. Okul öncesi eğitiminin temel ilkeleri.....	19
2.6.7. Okul öncesi eğitim yönetimi.....	21
2.2. Eğitim Yönetimi.....	22
2.2.1. Eğitim yönetiminin amaçları.....	23
2.2.2. Eğitim yönetiminin özellikleri.....	24
2.2.3. Eğitim yöneticisi.....	25
2.3. Okul Yönetimi.....	26
2.3.1. Okul yöneticisi.....	28
2.3.2. Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları.....	29



2.3.3.	Okul yöneticisinin yeterlilik ve özellikleri.....	32
2.4.	Okul Yönetim Süreçleri.....	35
2.4.1.	Karar Verme.....	36
2.4.2.	Planlama.....	38
2.4.3.	Örgütlenme.....	40
2.4.4.	İletişim.....	42
2.4.5.	Eşgüdümleme.....	45
2.4.6.	Etkileme.....	46
2.4.7.	Değerlendirme.....	47
2.5.	İlgili Araştırmalar.....	49
2.5.1.	Okul öncesi eğitim kurumları ile ilgili çalışmalar.....	49
2.5.2.	Diğer eğitim kademelerinde yer alan kurumlar ile ilgili çalışmalar.....	53
BÖLÜM III.....		56
YÖNTEM.....		56
3.1.	Araştırmanın Modeli.....	56
3.2.	Evren ve Çalışma Grubu.....	57
3.3.	Verilerin Elde Edilmesi ve Veri Toplama Araçları.....	58
3.4.	Verilerin Analizi.....	59
3.5.	Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliliği.....	60
BÖLÜM IV.....		62
BULGULAR VE YORUM.....		62
4.1.	Nitel Veri Analizi Sonuçlarına Dayalı Bulgular.....	62
4.1.1.	Yöneticilerin bakış açısıyla anaokullarında karşılaşılan yönetsel sorunlar..	62
4.1.1.1.	Anaokulu yöneticilerinin finansman sorunlarına ilişkin görüşleri.....	62
4.1.1.1.1.	Gelir kalemlerinin değişkenliği.....	63
4.1.1.1.1.1.	Aidatlar.....	63
4.1.1.1.1.2.	Ödenekler.....	66
4.1.1.1.2.	Gider kalemlerinin değişkenliği.....	67
4.1.1.1.2.1.	Personel giderleri.....	67
4.1.1.1.2.2.	Ek materyal ihtiyacı giderleri.....	68
4.1.1.1.2.3.	Bakım onarım çalışmaları ve donanım ihtiyacı giderleri.....	69
4.1.1.1.3.	Harcama süreci.....	70
4.1.1.2.	Anaokulu yöneticilerinin personel sorunlarına ilişkin görüşleri.....	70
4.1.1.2.1.	Öğretmen sorunları.....	71
4.1.1.2.1.1.	Talep edilen öğretmenler.....	71
4.1.1.2.1.2.	Ücretli öğretmenler.....	72
4.1.1.2.2.3.	Aday öğretmenler.....	73
4.1.1.2.2.4.	Öğretmenlerin tutum ve davranışları.....	74
4.1.1.2.2.5.	Öğretmenlerin iş güvencesi.....	74
4.1.1.2.2.6.	Zamansız alınan izinler.....	75
4.1.1.2.2.7.	Öğretmen atamaları.....	76
4.1.1.2.3.	Yönetici yetersizliği.....	77
4.1.1.2.4.	Yardımcı personel sorunları.....	78
4.1.1.2.4.1.	Yardımcı personelin eğitim seviyesi.....	78
4.1.1.2.1.2.	Yardımcı personel hareketliliği.....	78
4.1.1.2.1.3.	Kadrolu yardımcı personelin iş güvencesi.....	79
4.1.1.2.1.4.	Zamansız alınan izinler.....	80
4.1.1.2.1.5.	Yardımcı personel yetersizliği.....	81
4.1.1.2.5.	Stajyerler.....	82
4.1.1.3.	Anaokulu yöneticilerinin veli sorunlarına ilişkin görüşleri.....	82

4.1.1.3.1.	Kurallar.....	83
4.1.1.3.2.	İş birliği.....	83
4.1.1.3.3.	Velinin okula uyum süreci.....	84
4.1.1.3.4.	Bakış açısı.....	85
4.1.1.3.5.	Veli şiddeti.....	85
4.1.1.3.6.	Velinin beklentisi.....	86
4.1.1.3.7.	Kayıt süreci.....	86
4.1.1.4.	Anaokulu yöneticilerinin öğrenci sorunlarına ilişkin görüşleri.....	87
4.1.1.4.1.	Uyum süreci.....	87
4.1.1.4.2.	Özel gereksinimli öğrenciler.....	88
4.1.1.5.	Anaokulu yöneticilerinin mevzuat sorunlarına ilişkin görüşleri.....	89
4.1.1.5.1.	Mevzuatların sürekli değişmesi.....	90
4.1.1.5.2.	Mevzuatların açık ve anlaşılır olmaması.....	90
4.1.1.5.3.	Rehberlik ve denetim.....	91
4.1.1.5.4.	Mesai saatleri.....	92
4.1.1.5.5.	Yetki ve kullanımı.....	92
4.1.1.5.6.	İş yükü.....	93
4.1.1.5.7.	İkili öğretim.....	94
4.1.1.6.	Anaokulu yöneticilerinin iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri.....	94
4.1.1.6.1.	Bina yapısı, hâkimiyet ve kontrol.....	95
4.1.1.6.2.	Yabancı uyruklu öğrenci ve veliler.....	95
4.1.1.6.3.	Personelin kendi arasındaki iletişimi.....	96
4.1.1.6.4.	Servis şoförleri ile iletişim.....	96
4.1.1.6.5.	Amirler ile iletişim.....	97
4.1.1.6.6.	Farklı kurum ve kuruluşlar.....	98
4.1.1.6.7.	Beraber çalışılan yönetici.....	98
4.1.1.6.8.	Okul paydaşlarının sorunları okul yönetimi ile paylaşmak yerine baskı unsurlarını devreye sokması.....	98
4.1.2.	Yöneticilerin bakış açısıyla anaokullarında karşılaşılan sorunlara ilişkin çözüm önerileri.....	99
4.1.2.1.	Anaokulu yöneticilerinin finansman sorunlarına ilişkin çözüm önerileri.....	99
4.1.2.1.1.	Kaynak bulmaya dair çözüm önerileri.....	99
4.1.2.1.1.1.	Aidatların artırılması.....	100
4.1.2.1.1.2.	Kamusal kaynaktan daha fazla yararlanma.....	100
4.1.2.1.1.3.	Dış kaynak yaratma.....	100
4.1.2.1.2.	İhtiyaç azaltmaya dair çözüm önerileri.....	101
4.1.2.1.2.1.	Yardımcı personel giderlerinin karşılanması.....	101
4.1.2.1.2.2.	Ek kaynak ihtiyacı giderlerinin karşılanması.....	102
4.1.2.2.	Anaokulu yöneticilerinin personel sorunlarına ilişkin çözüm önerileri.....	102
4.1.2.1.1.	İş güvencesi.....	102
4.1.2.1.2.	Atamaların zamanlaması.....	103
4.1.2.1.3.	Personel yetersizliği.....	103
4.1.2.1.4.	Personellerin eğitim seviyesi.....	104
4.1.2.1.5.	Öğretmenler.....	104
4.1.2.1.6.	Ücretli öğretmen.....	105
4.1.2.3.	Anaokulu yöneticilerinin veli sorunlarına ilişkin çözüm önerileri.....	105
4.1.2.3.1.	Veli şiddeti.....	106
4.1.2.3.2.	Veli şikâyetleri.....	106
4.1.2.3.3.	Bakış açısı.....	106
4.1.2.3.4.	Kayıt süreci.....	107

4.1.2.4.	Anaokulu yöneticilerinin öğrenci sorunlarına ilişkin çözüm önerileri..	107
4.1.2.4.1.	Uyum Süreci.....	107
4.1.2.4.2.	Özel gereksinimli öğrenciler.....	108
4.1.2.5.	Anaokulu yöneticilerinin mevzuat sorunlarına ilişkin çözüm önerileri	108
4.1.2.5.1.	Mesai saatleri.....	108
4.1.2.5.2.	Denetim ve rehberlik.....	109
4.1.2.5.3.	Yetki.....	109
4.1.2.5.4.	Beraber çalışılan yönetici.....	110
4.1.2.5.5.	Açıklık ve anlaşılabilirlik.....	110
4.1.2.6.	Anaokulu yöneticilerinin iletişim sorunlarına ilişkin çözüm önerileri..	111
4.1.2.6.1.	Baskı.....	111
4.1.2.6.2.	Yazışmalar.....	111
4.1.2.6.3.	Planlama.....	111
4.1.2.6.4.	Okul Yapısı.....	112
4.2.	Nicel Veri Analizi Sonuçlarına Dayalı Bulgular	112
4.2.1.	Anaokullarında karşılaşılan genel yönetsel sorunların ölçeklemesi	112
4.2.1.1.	Anaokullarında finansman ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi.....	114
4.2.1.2.	Anaokullarında personel ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi.....	115
4.2.1.3.	Anaokullarında veli ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi	117
4.2.1.4.	Anaokullarında mevzuat ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi.....	119
4.2.1.5.	Anaokullarında iletişim ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi.....	120
4.2.1.6.	Anaokullarında öğrenci ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi.....	122
BÖLÜM V.....		124
TARTIŞMA.....		124
5.1.	Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri.....	124
5.2.	Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri.....	126
5.3.	Veli Sorunları ve Çözüm Önerileri.....	129
5.4.	Mevzuat Sorunları ve Çözüm Önerileri.....	131
5.5.	İletişim Sorunları ve Çözüm Önerileri.....	132
5.6.	Öğrenci Sorunları ve Çözüm Önerileri.....	133
BÖLÜM VI.....		135
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		135
6.1.	Sonuç.....	135
6.1.1.	Anaokullarında karşılaşılan yönetsel sorunlar.....	135
6.1.1.1.1.	Finansman sorunları.....	135
6.1.1.1.2.	Personel sorunları.....	136
6.1.1.1.3.	Veli sorunları.....	137
6.1.1.1.4.	Mevzuat sorunları.....	138
6.1.1.1.5.	İletişim sorunları.....	139
6.1.1.1.6.	Öğrenci sorunları.....	139
6.1.2.	Anaokullarında karşılaşılan yönetsel sorunlara yönelik çözüm önerileri...	140
6.1.2.1.	Finansman sorunlarına yönelik çözüm önerileri.....	140

6.1.2.2.	Personel sorunlarına yönelik çözüm önerileri.....	141
6.1.2.3.	Veli sorunlarına yönelik çözüm önerileri.....	142
6.1.2.4.	Mevzuat sorunlarına yönelik çözüm önerileri.....	142
6.1.2.5.	İletişim sorunlarına yönelik çözüm önerileri.....	142
6.1.2.6.	Öğrenci sorunlarına yönelik çözüm önerileri.....	143
6.2.	Öneriler.....	143
6.2.1.	Araştırmacılara yönelik öneriler.....	143
6.2.2.	Uygulayıcılara yönelik öneriler.....	144
KAYNAKÇA.....		145
EKLER.....		156
ÖZGEÇMİŞ.....		162
VITAE.....		162



## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

Tablo 2.1. Okul öncesi eğitim ile ilgili kanun, kanun hükmünde kararname ve yönetmelikler.....	15
Tablo 2.2. 1923–2019 arası öğretim yıllarına göre okulöncesi eğitimde sayısal gelişmeler.....	16
Tablo 4.1. Anaokullarında karşılaşılan finansman sorunları.....	63
Tablo 4.2. Anaokullarında karşılaşılan personel sorunları.....	71
Tablo 4.3. Anaokullarında karşılaşılan veli sorunları.....	83
Tablo 4.4. Anaokullarında karşılaşılan öğrenci sorunları.....	87
Tablo 4.5. Anaokullarında karşılaşılan mevzuat sorunları.....	89
Tablo 4.6. Anaokullarında karşılaşılan iletişim sorunları.....	94
Tablo 4.7. Anaokulu yöneticilerinin, anaokullarında karşılaşılan genel sorunlara ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z).....	112
Tablo 4.8. Anaokullarında karşılaşılan genel sorunlar sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları.....	113
Tablo 4.9. Anaokulu yöneticilerinin, anaokullarında karşılaşılan finansman sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z) .....	114
Tablo 4.10. Anaokullarında karşılaşılan finansman sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları .....	115
Tablo 4.11. Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan personel sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z).....	115
Tablo 4.12. Anaokullarında karşılaşılan personel sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları.....	116
Tablo 4.13. Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan veli sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z).....	117
Tablo 4.14. Anaokullarında karşılaşılan veli sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları.....	118
Tablo 4.15. Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan mevzuat sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z).....	119
Tablo 4.16. Anaokullarında karşılaşılan mevzuat sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları.....	120
Tablo 4.17. Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan iletişim sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z).....	121
Tablo 4.18. Anaokullarında karşılaşılan iletişim sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları.....	121
Tablo 4.19. Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan öğrenci sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z) .....	122
Tablo 4.20. Anaokullarında karşılaşılan öğrenci sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları.....	123

**EKLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
EK 1. Yöneticilerin Bakış Açısıyla Anaokullarında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Görüşme Formu) .....	155
EK 2. Çevrimiçi Ölçekleme Formu.....	158
EK 3. Özgeçmiş.....	161



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları, tanımları ve kısaltmaları yer almaktadır.

#### 2.1. Problem Durumu

Sosyal düzen içerisinde toplumların gelişimine katkı sağlayan birçok alt sistem bulunmaktadır. Bu sistemlerin içinde toplumların geleceğine yön veren eğitimin özel bir yeri vardır. Eğitim denince akla gelen kavramlardan biri olan okullar ise ulaşabildiği kitle ve üstlendiği görev bakımından dikkat çekmektedir. Okullar, toplumun ve bireyin ihtiyaçları doğrultusunda önceden hazırlanan programlarla eğitim öğretim faaliyetleri sunarak, istendik yönde davranış değişikliği meydana getirmeye çalışan, biçimsel (formel) eğitim sürecini üstlenen örgütlerdir (Fidan ve Erden, 1998, s. 47). Bu örgütlerin işlevlerini gerçekleştirebilmelerinde yöneticilere ihtiyaç duydukları belirtilebilir. Donanımlı okul yöneticileri, okulların amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt üyeleri arasında eş güdümü sağlayan, onlara emirler verip bu emirleri denetleyen, çalışmalarını yönlendiren ve okuldaki insani ve maddi kaynakların okulun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan kişilerdir (Gürsel, 2003, ss. 51-91).

Okul yöneticileri okulu yönetirken bir çok sorunla karşılaşabilirler. Bu sorunların çözümü için öncelikle sorunları tanımak ve tanımlamak gerekmektedir. Başaran (1994)'a göre sorun, okulun amaçlarına ulaşmasını engelleyen, yavaşlatan, saptıran ve okulun hedeflerine ulaşabilmesi için çözülmesi gereken her şeydir. Okullarda yaşanan sorunlar insan yaşamında olduğu gibi süreklilik göstererek yönetime olan ihtiyacı da beraberinde getirir ve bu yüzden yönetim kısaca "sorun çözme süreci" olarak tanımlanabilir (Başaran, 1996). Okulun hedeflerine ulaşabilmesi ancak karşılaştığı sorunların çözülmesiyle mümkündür. Yönetim,

okulların önündeki engelleri kaldırmak istediğinde sorun çözme sürecine girer. Bu sorunların çözülebilmesi, okul yöneticilerinin okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesine, okulun bütün paydaşlarını okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmesine, eğitim yönetiminde olduğu gibi davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olmasına (Türkmenoğlu, 2015) ve karşılaştıkları sorunları deneme yanılma yoluyla değil bilimsel yöntemlerle çözmelerine bağlıdır (Çalık vd., 2013, s. 2). Okul yöneticileri, 21. yüzyıl koşullarında çok farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Okul yöneticilerine dair beklentiler görev tanımlarının dışına çıkmaya başlamıştır. Okul yöneticileri idari işlerinin yanında giderek daha fazla veliyle işbirliği yapmak, alt yapı ile ilgilenmek, başarılı öğrencileri okula kazandırmak gibi birçok görevi üstlenmek ve ortaya çıkan sorunları çözüme kavuşturmak durumundadırlar.

Okul öncesi eğitim kurumları 0-6 yaş arası çocukların sosyal, duygusal, fiziksel ve bilişsel becerilerini sağlıklı ve düzenli ortamlarda, toplumun kültürel özellikleri ışığında en iyi şekilde yönlendiren, onlarda sağlam bir kişiliğin, sosyal duyarlılığın ve yaratıcı zekânın temellerinin atıldığı, eğitici kadroya sahip, temel işlevi eğitim olan sosyal kuruluşlardır (Poyraz ve Dere, 2006, ss. 15-19). Birey, formal eğitim hayatına ilk adımı okul öncesi eğitim kurumlarıyla atar. Bu dönemde yaşanacak herhangi bir olumsuzluk çocuğun hayatında derin izler bırakacağı gibi olumlu durumlar da çocuğun hayatında önemli gelişmelere zemin hazırlayacaktır. Bu kurumlar çocuğun sosyal, duygusal ve akademik gelişiminden sorumludur. Okul öncesi eğitim kurumlarında eğitim gören çocukların yaşlarının küçük olması, anne babaların yöneticileriyle sürekli iletişim halinde olmaları, kurum çalışanlarının çoğunluğunun kadınlardan oluşması, fiziki özelliklerin, ders saatlerinin, teneffüslerinin, kullanılan materyallerin vb. diğer durumlar açısından pek çok farklılığı bünyesinde barındırmasından dolayı okul öncesi eğitim kurumlarının yönetimi farklılaşmakta ve önem kazanmaktadır. Alan yazın incelendiğinde ise temel eğitim (ilkokul-ortaokul) ve orta öğretim kademelerinde yönetim ve sorunları ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı (Sarice, 2006; Turan, 2007; Bıyık, 2014; Güler, 2006; Sevgi, 2004; Bıkan, 2008; Bakır, 2007; Kahramanoğlu, 1990; Gülder, 2007; Şekerci ve Apay, 2009) söylenebilir. Ancak anaokullarında yapılan araştırmaların sayısının sınırlı olduğu görülmektedir (Tok, 2002; Doğan, 2014; Büte ve Balcı, 2010, Demircan Aydın, 2017; Demir Yıldız, 2018). Yapılan bu araştırmalar da nicel yöntemler ağırlıklı olmak üzere nicel ya da nitel yöntemler kullanılarak yapılmıştır.



Bu nedenle karma yöntem teknikleri kullanılarak anaokullarında karşılaşılan sorunların daha derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra yapılan çalışmalarda genel olarak sorunların tespitinin amaçlandığı ve yöneticilerin çözüm önerilerine yer verilmediği de görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın problem cümlesi “yöneticilerin bakış açısıyla anaokullarında karşılaşılan sorunlar nelerdir ve bu sorunlara hangi çözümleri önermektedirler?” olarak belirlenmiştir.

## **2.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı anaokullarında karşılaşılan sorunları öncelik sırasına göre belirlemek ve bu sorunlara dair çözüm önerileri ortaya koymaktır.

### **1.2.1. Alt amaçlar**

1. Anaokulu yöneticilerinin bakış açısıyla okul öncesi eğitimde;
  - a) Finansman
  - b) Personel
  - c) Veli
  - d) Öğrenci
  - e) Mevzuat
  - f) İletişim

başlıklarında karşılaşılan sorunları ve çözüm önerilerini belirlemektir.

2. Anaokullarında karşılaşılan sorunların önem sırasını belirlemektir.

## **2.3. Araştırmanın Önemi**

Okul öncesi eğitim dönemi, eğitimin ilk basamağını oluşturarak bireyin yüksek öğrenme kapasitesine sahip olduğu dönem olarak ön plana çıkmaktadır (Ünal, 2006). Çocuğun okulla tanıştığı bu dönemde karşılaşacağı iyi veya kötü durumlardan etkilenmesi öngörülebilir. Çünkü okul öncesi eğitim, gelişimin kritik dönemi olarak kabul edilir (Kandır ve Alpan, 2008). Bu yüzden okul öncesi eğitim ortamı çocuğa ve gelişim özelliklerine uygun olmalıdır. Sağlıklı bir şekilde oluşturulan, çocukların iyi etkileşimler kurabileceği sosyal çevre koşullarında,

çocukların tüm gelişim alanlarına hitap edecek biçimde düzenlenmiş fiziksel ortamlarda, çocuklar daha hızlı ve başarılı bir gelişim süreci yaşarlar (Demircan Aydın, 2017). Aynı zamanda tam tersi bir sürecin yaşandığı veya eksikliklerin bulunduğu okul öncesi dönemde ise ortaya çıkan sorunların, bir zincir gibi çocuğun tüm eğitim hayatına ve özel yaşamına olumsuz etkileri olacaktır (Saribaş ve Babadağ, 2015). Çünkü eğitim alt sistemlerden meydana gelir ve eğitimin herhangi bir kademesinde meydana gelecek bir sorun hem önceki hem de sonraki kademeleri etkiler. İnsanın hayat çizgisinde büyük öneme sahip okul öncesi eğitim kademesinde yaşanan sorunların etkin şekilde çözüme kavuşturulmasının çocuğun eğitim hayatına olumlu yönde katkıları olacaktır.

Okulun işleyişi bakımından önemli ya da önemsiz sorunlarla karşılaşması muhtemeldir ve okulu amaçlarına ulaştırmak isteyen bir okul yöneticisi bu sorunları çözmek zorundadır (Başaran, 1994). Eğer okulların sorunları veya aksayan yönleri varsa bunun eğitime de yansımaları olacaktır. Okuldaki sorunların çözülmesi eğitimdeki sorunların azalmasını sağlayacak ve öncelikle okulun en önemli çıktısı olan öğrencilerin kalitesini arttıracaktır. Okul yöneticileri okullarda karşılaştıkları sorunları çözüme kavuşturamadığı takdirde bu sorunlar doğrudan örgütün işleyişine zarar verebilir. Bu nedenle sorun çözmenin ilk adımı olan sorunların tespit edilmesi örgütün devamlılığı açısından hayati bir öneme sahiptir. Sorunların belirlenmesinin ardından bu sorunlara çözüm önerileri sunmak, anaokullarında benzer sorunlarla karşılaşan yöneticilerin bu sorunları kolayca çözmelerini ve yöneticilerin eğitim öğretim faaliyetleriyle daha çok ilgilenebilmesi için zaman kazanmalarını sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışmanın okul ve üst kurumlar arasında köprü olabilecek olması farklı nedenlerden dolayı yetkililere iletilmeyen sorunların bu mercilere ulaşması açısından önemlidir.

#### **2.4. Sayıtlar**

1. Katılımcıların araştırmada kendilerine yöneltilen ölçek maddelerini içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

2. Araştırmada kullanılan görüşme soruları ve ölçek formlarının anaokullarında karşılaşılan sorunları tespit edecek kapsamda olduğu varsayılmıştır.

## 2.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. Gaziantep ve hedef evreni ile sınırlıdır.
2. Anaokullarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

## 2.6. Tanımlar

Ödenek: Kamu işlerinin görülebilmesi için, önceden hesaplanarak bütçeye konulan, yürütme organının harcayabileceği para olarak tanımlanabilir (Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, 2019).

Okul öncesi eğitim kurumlarından; anaokulu, ana sınıfını ve uygulama sınıfı şöyle tanımlanabilir (Resmi Gazete, 10.07.2019):

Okul Öncesi Eğitim Kurumları: Okulöncesi eğitim çağı çocuklarına eğitim veren anaokulu, ana sınıfı ve uygulama sınıfını ifade eder.

Anaokulu: Eylül ayı sonu itibariyle 36-68 aylık çocukların eğitimi amacıyla açılan okullardır.

Ana sınıfı: Eylül ayı sonu itibariyle 57-68 aylık çocukların eğitimi için örgün eğitim ve hayat boyu öğrenme kurumları bünyesinde açılan sınıflardır.

Uygulama Sınıfı: Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında çocuk gelişimi ve eğitimi alanında eylül ayı sonu itibarıyla 36-68 aylık çocukların eğitiminin yapıldığı uygulama birimleridir.

Okul öncesi eğitim kurumlarından kreş ve gündüz bakımevinin tanımı ise şu şekildedir (Resmi Gazete, 30.04.2015):

Kreş: 0-24 aylık çocuklara hizmet veren kuruluşlardır.

Gündüz Bakımevi: 25-66 aylık çocuklara hizmet veren kuruluşlardır.

## **BÖLÜM II**

### **KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

#### **2.1. Okul Öncesi Eğitim**

Okul öncesi eğitimin farklı kaynaklarda çeşitli tanımları mevcuttur. 14. Milli Eğitim Şurası'nda; 0-72 ay grubundaki çocukların gelişim düzeylerine ve bireysel özelliklerine uygun, çeşitli uyarıcı ve zengin çevre imkânlarını içinde barındıran, onların sosyal, zihinsel ve bedensel yönden gelişimlerini destekleyen, onları ilköğretime toplumun kültürel değerleri doğrultusunda hazırlayan bir eğitim süreci şeklinde tanımlanmıştır (Turaşlı, 2007). Poyraz ve Dere (2006)' ye göre okul öncesi eğitim, çocuğun doğumundan ilkokula başlama yaşına kadar olan erken çocukluk yıllarını içine alan, bu dönem çocuklarının bireysel özelliklerine ve gelişim düzeylerine uygun çeşitli uyarıcı ve çevre imkânları sağlayan, onların gelişimlerini içinde yaşadıkları toplumun kültürel değerleri ve özellikleri doğrultusunda yönlendirme sürecidir.

##### **2.1.1. Okul öncesi eğitimin tarihsel gelişimi**

Erken yaştaki çocukların eğitilmesine dair görüşler doğu ve batı toplumlarında eski zamanlara gitmektedir. Eski Türklerde örgün olmamakla beraber çocuk eğitimi üzerine ad verme törenleri gibi uygulamaların olduğu söylenebilir (Ahmetbeyoğlu, 2018). Birçok ünlü düşünür ve eğitimcinin çocuk eğitimi üzerine önemle durdukları ve bu alanla ilgili önemli görüşler ileri sürerek uyguladıkları görülmektedir. Bu gelişmelere rağmen, anaokullarının kurucusu 1816 da küçük yaş çocukları için açtığı okulla Fredrich Wilhelmin Froebel kabul edilmekte olup onu Maria Montessori takip etmektedir (Kay, 2015). Türkiye'de ise 19. yüzyıl başlarında eğitime verilen önemin artmasıyla okul öncesi eğitim konusunda da hareketlilikler başlamıştır. Bu nedenle Türkiye'nin okul öncesi eğitim tarihi Osmanlı İmparatorluğu

Dönemi ve Cumhuriyet Dönemi olarak iki başlık altında incelenebilir (Çelik ve Gündoğdu, 2007).

### **2.1.1.1. Osmanlı imparatorluğu dönemi**

Osmanlılarda, anaokulu olarak kurulmayan ama kısmen anaokulu görevini yerine getiren bazı kurumlar bulunmaktaydı. Bu kurumlar sıbyan mektepleri, ıslahhaneler ve darüleytamlardır. Bu kurumların tanımlamaları aşağıda yapılmıştır.

**Sıbyan Mektepleri:** Kuruluşları çok eskiye dayanan bu mektepler mahalle mektepleri olup 5-7 yaşından 11-12 yaşlarına kadar çocukların devam ettiği okullardır (Gündüz, 2013, s. 46). Bu kurumlar Kur'an okumayı, hesap yapmayı, biraz da yazmayı öğreten bir nevi ilköğretim kurumları olup ciddi anlamda çocukların bakımı ve eğitimi ile ilgili olarak planlı çalışmalar yapıldığı söylenememektedir Haktanır vd, 2010).

**Islahhaneler:** Artan göç olayları neticesinde Midhat Paşa öncülüğünde kurulmaya başlanan ıslahhaneler, 5-13 yaş aralığında bulunan kimsesiz çocukların, korunup yetiştirilmesi ve onlara bir meslek kazandırılması amacını güden kurumlardır (Koç, 2007).

**Darüleytamlar:** 1914 yılından itibaren kayıt almaya başlayan bu kurumlar; uzun süren savaş dönemlerine bağlı olarak, yetim ve öksüz kalan çocukların bakımını ve terbiyesini üstlenmiş ve bu çocukların vatan için faydalı birer uzuv olarak yetiştirilmesini amaçlamıştır (Müezzinoğlu, 2012).

Osmanlı İmparatorluğu'nda okul öncesi ile ilgili ilk ciddi adımlar 2. Meşrutiyet Dönemi'nde (1908-1918) atılmış ve bu dönemin sonuna doğru geleneksel sıbyan mekteplerinin çoğu kapatılmıştır (Akyüz, 1999, s. 229). 1913'te çıkarılan "Tedrisat-ı İptidaiye Kanunu Muvakkatı" kanunu ile ilköğretimin birinci basamağı olarak anaokullarının açılması resmîlik kazanmış, anaokullarının ülkede yaygınlaştırılması emredilmiş ve aynı kanunda çocukların yaşları, ders araç gereçleri ve okulların kuruluşuna dair temel esaslar da yer almış, bu kanunla beraber "Ana Mektepleri Nizamnamesi" düzenlenerek 1915'te yürürlüğe girmiş ve anaokullarının açılması hız kazanmıştır (Uysal Çalışkan, 2005). Bu gelişmelerle beraber açılan anaokullarında okul öncesi eğitimi verecek öğretmenlerin yetiştirilmesi konusu da gündeme gelmiştir. 1914 yılında İstanbul'da Ana Muallim Mektebi açılmış ancak ilerleyen yıllarda anaokullarının açılmaması ve buradan mezun olan öğretmen

sayısının fazla olması nedeniyle Ana Muallim Mektebi 1919 da kapanmıştır (Taşer, 2010).

Sonuç olarak Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde okul öncesi eğitim için atılımlar yapılarak yenilikçi uygulamalar oluşturulmuştur. Ancak ülkenin içinde bulunduğu olumsuz şartlar nedeniyle başarılı olunamamış ve okul öncesi eğitim yaygınlaştırılamamıştır.

#### **2.1.1.2. Cumhuriyet dönemi**

Cumhuriyet dönemine girildiğinde ülkede 38 ilde 80 anaokulu ve 5880 öğrenci bulunmaktaydı (Çetin, 2015). Harf inkılabı neticesinde ilköğretime önem vermek amacıyla okul öncesi eğitime ayrılan bütçe ilköğretime aktarılmış ve anaokulları 1937-1938 eğitim öğretim yılında kapatılarak okul öncesi eğitim ailelerin ve yerel yönetimlerin inisiyatifine terk edilmiştir (Balkan, 2014). Bu yıllara ait istatistiklerde hiç resmi anaokulu yer almazken, 14'ü Türk 32'si azınlık ve yabancı okulu olmak üzere 48 özel anaokulu yer almaktadır (Oktay, 1990).

Bu sürece öğretmen yetiştirme açısından baktığımızda; 1927-1928 öğretim yılında iki yıllık Ana Öğretmen Okulu açılmış ve bir yılın ardından Kız Öğretmen Okuluna nakledilmiş ardından da 1933 yılında kapatılmıştır. Bu okullar kapatıldıktan sonra uzun bir müddet bu alanla ilgili özel bir okul ya da bölüm açılmamıştır. 1960 yılında okul öncesi eğitim alanında öğretmen yetiştirmek için Kız Teknik Yüksek Öğretmen Okulunda çocuk gelişimi ve eğitimi ayrı bir bölüm haline getirilmiştir (MEB, 2010a).

1961 yılında 222 sayılı İlköğretim ve Eğitimi Kanunu'nda okul öncesi eğitim kurumlarına yer verilmesinin ardından bu alanla ilgili çalışmalar hız kazanmış, bir yıl sonra "Anaokulları ve Anasınıfları Yönetmeliği" çıkarılmıştır ve okul öncesi eğitimin amaçları belirlenmiştir (Deretarla Gül, 2008). Bundan sonraki süreçte okul öncesi eğitimin önemi ve yaygınlaştırılması konuları Millî Eğitim Şûralarında, Kalkınma Planlarında ve hükümet programlarında ele alınmıştır.

## **2.1.2.Okul öncesi eğitime dair uygulanan politikalar ve yapılan yasal düzenlemeler**

Okul öncesi eğitime dair uygulan politikaları belirlemek amacıyla milli eğitim şuraları ve beş yıllık kalkınma planları incelenmiş olup yapılan yasal düzenlemelere de çalışmada yer verilmiştir.

### **2.1.2.1. Millî eğitim şûrasında okul öncesi eğitim**

Milli Eğitim Şuraları Türkiye’de eğitimin gelişmesi için önemli özelliklere sahiptir. Bu şuralara katılım üst düzeyde olmuş ve milli eğitimin sorunları görüşülerek çözümler üretilmeye çalışılmış, ülkenin geleceği için hedefler bu toplantılarda belirlenmiştir. Bu yüzden okul öncesi eğitimin yaygınlaşması ve gelişmesi ile şuralar arasında bağlantı olduğu söylenebilir.

Yapılan şuralar incelendiğinde okul öncesi eğitime ilk kez 1953’te 5. Milli Eğitim Şurası’nda değinildiği söylenebilir. Söz konusu şurada ve sonraki şuralarda görüşülen konular ve alınan kararlara aşağıda yer verilmiştir.

1953’te 5. Millî Eğitim Şûrası’nda, okul öncesi eğitim programı ve anaokulları yönetmeliği ele alınmış olup ilkokul programının amaç ve ilkeleriyle içeriği arasında uyum sağlanması kararı alınmıştır (MEB, 1953).

1962 yılında yapılan 7. Millî Eğitim Şûrası’nda Anaokulları ve Anasınıfları Yönetmeliği’nin hazırlanması kararlaştırılmış ve şuradan hemen sonra hazırlıklar tamamlanarak söz konusu yönetmelik incelemeye sunulmuştur (MEB, 1962).

1974 yılında yapılan 9. Millî Eğitim Şûrası’nda okul öncesi eğitimin kapsamı, amaç ve görevleri ile beraber kuruluşuna dair konulara değinilmiş ve bu konular aşağıda sunulmuştur (MEB, 1974):

- Okul öncesi eğitim, henüz ilköğretim çağına gelmemiş çocukların eğitimini kapsar.
- Okul öncesi eğitimin amaç ve görevleri, “milli eğitimin genel amaç ve ilkeleri ışığında; çocukların beden, zihin ve duygu gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını sağlamak, onları ilkokula eğitime hazırlamak, elverişsiz aile ve çevre şartlarından gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratmak ve çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamak şeklinde belirlenmiştir.”

• Ayrıca okul öncesi eğitim kurumlarının açılması ile ilgili de düzenleme yapılmıştır. Buna göre bağımsız anaokulları olarak kurulabileceği gibi gerekli görüldüğü takdirde temel eğitim kurumlarına bağlı ana sınıfları ya da diğer öğretim kurumlarında uygulama sınıfı olarak açılabilmesi karara bağlanmıştır.

1981 yılında gerçekleştirilen 10. Millî Eğitim Şûrası, Türk Millî Eğitim Programını bir bütün olarak ele almış ve okul öncesi eğitimi; ana sınıfı programları, ana sınıfının amaçları, ana sınıfı faaliyetleri ve uygulama önerileri başlıkları altında etraflıca ele alınmıştır.10. Millî Eğitim Şûrası'nda alınan kararlar şunlardır (MEB, 1981):

- Okul öncesi eğitim 0-5 yaş yani (0-60 ay) çocukları kapsar,
- Anasınıflarının zamanla zorunlu kılınması,
- Okul öncesi eğitimin amaç ve görevlerinin belirlenmesi,
- Okul öncesi eğitimin ve anasınıflarının kırsal ve gecekondü yörelerinde, Türkçe eğitime ağırlık verilerek yaygınlaştırılması,
- Okul öncesi eğitimin ülke genelinde yaygınlaştırılması için diğer kurumlarla iş birliği yapılmasına ve bunun için gerekli yasal önlemlerin alınması,
- Okul öncesinde eğitim programlarının geliştirilmesi,
- Ana sınıfı öğretmenleri için kitaplar hazırlanması,
- MEB tarafından anasınıflarına uygun öğretim ve oyun materyallerinin geliştirilmesi,
- Okul öncesi çağ çocukları ve anne babaları için kaynak materyaller hazırlanması,
- Okul öncesi çocukların gelişimini izlemek için öğrenci gelişim dosyası ve izleme materyallerinin geliştirilmesi,
- Öncelik verilecek okul öncesi çocukları belirlemek için tanıma araçlarının geliştirilmesi,
- Okul öncesi eğitim kurumlarına öğretmen sağlamak için mevcut kaynakların değerlendirilmesi
- Mevcut öğretmen, yönetici ve uzman personelin hizmet içi eğitime alınması
- Okul öncesi eğitim kurumları için öğretmen yetiştirilmesi.



1982 yılında toplanan 11. Millî Eğitim Şûrası'nda okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yetiştirilmesi konusu ele alınmış ve bu alanda okul öncesi öğretmen yetiştirilmesinin amaçları, fonksiyonları, ilkeleri, içerik ve etkinlik kategorileri belirlenmiştir (MEB, 1982).

1988 yılında gerçekleşen 12. Millî Eğitim Şûrasında okul öncesi eğitimi öğretmenliği iki yıllık bir yükseköğretim kademesi olarak belirlenmiş, pedagojik formasyona sahip lise mezunlarının öğretmen yardımcısı veya eğitici olarak görevlendirilmesinin önü açılmış, okul öncesi eğitim programının sosyal, kültürel ve değer sistemlerine göre geliştirilmesi, iyileştirilmesi kararlaştırılmıştır.

1993 tarihinde gerçekleşen 14. Millî Eğitim Şûrası iki temel gündem maddesi ile toplanmış olup bu maddelerden biri de okul öncesi eğitim olmuştur. Bu şurada okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması, işletmelerde kreşler açılması, personel ölçütleri, yeni anaokulları açılması için çalışmalar yapılması, okul öncesi eğitim kurumlarının açılması için teşviklerin artırılması, anne baba eğitimlerinin yaygınlaştırılması, okul öncesi eğitime dair sayısal verilerin belirlenmesi, çeşitli kurumların gelirlerinden Okul Öncesi Eğitim Fonu kurulması, ihtiyaca binaen anaokullarının ikili eğitim yapılması, kamuya ait boş binaların okul öncesi eğitim için tahsisi, okul öncesine materyal üreten işletmelerin teşvik edilmesi, okul öncesi öğretmenlerine danışma ve rehberlik hizmetinin verilmesi, okul öncesi eğitim kanununun çıkarılması, okul öncesi öğretmeni yetiştiren kurumların kontenjanlarının ve niteliğinin artırılması, öğretmenlerin yurt dışına gönderilmesi gibi birçok konuda önemli kararlar alınmıştır (MEB, 1993).

1996 yılında toplanan 15. Millî Eğitim Şûrası'nda, okul öncesi eğitim ile ilgili olarak alınan kararlar şunlardır (MEB, 1996):

- Okul öncesi eğitimin zorunlu hale getirilmesi,
- Yapılan okul binalarında okul öncesi eğitim çocuklarının ihtiyaçları dikkate alınması,
- Okul öncesinden itibaren ailenin eğitimi yaygınlaştırılması,
- Farklı kurum ve kuruluş bünyesinde açılan anaokullarının denetimi Millî Eğitim Bakanlığı'nca yapılması,
- Öğretmen yetiştiren kurumlardaki öğretim elemanların öğretmenler arasından seçilmesi ve kariyer basamağı oluşturulmasıdır.

2006 yılında gerçekleşen 17. Millî Eğitim Şûra'sında alınan kararlar şunlardır (MEB, 2006b):

- 60-72 aylık çocuklar için okul öncesi eğitimin zorunlu hale getirilmesi için çalışmalara başlanmalıdır.
- Bağımsız anaokullarına rehber öğretmen atanmalı ve rehberlik hizmeti okul öncesinde başlamalıdır.
- Okul öncesi eğitim kurumlarının açılması için özel sektör, kamu kurumları ve vakıflar teşvik edilmelidir.
- Var olan okul öncesi eğitim kurumlarına teşvikler artırılmalıdır.
- Okul Öncesi Temel Kanunu çıkarılmalıdır.
- Ülkemizde okul öncesi eğitim alacak çocuk sayısı belirlenmelidir.
- 2023 yılında okul öncesi eğitimde 36-60 ay için okullaşma oranı %80'e ulaşmalıdır.
- Genel bütçeden okul öncesi eğitime ayrılan pay artırılmalıdır. Türk cumhuriyetlerinde okul öncesi eğitim kurumları açılmalıdır.

2010 yılında toplanan 18. Millî Eğitim Şûrası'nda alınan kararlar şunlardır (MEB, 2010b):

- Açık öğretim yoluyla okul öncesi öğretmeni yetiştirilmesine izin verilmemelidir.
- Okul öncesinde öğretmeni açığının kapatılamaması nedeniyle üniversitelerin bu alanda öğretim elemanı yetiştirme çalışmalarına ağırlık verilmelidir.
- Okul öncesi eğitim bir yıl zorunlu olacak şekilde düzenlenmelidir. Faaliyetlerde değerler eğitimine yer verilmelidir.
- Rehber öğretmenler için norm tahsis edilmelidir.
- Bağımsız anaokulu sayısı artırılarak ana sınıfları kaldırılmalıdır.

Genel olarak şuralara bakıldığında, 9. Millî Eğitim Şûrası daha önceki şuralara göre okul öncesi eğitime en çok yer verilen şura olma özelliği taşır ve sonraki şuralarda da 16. Millî Eğitim Şûrası hariç bu özellik artarak devam eder.

#### **2.1.2.2. Beş yıllık kalkınma planlarında okul öncesi eğitim**

Okul öncesi eğitim konusu kalkınma planlarında da yer almıştır. Aşağıda kalkınma planlarında okul öncesi eğitime dair yapılan çalışmalar yer almaktadır.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plan'ında (1968-1972) okul öncesi eğitime dair şu ifadelere yer almıştır (DPT, 1968):

- Okul öncesi eğitimin 3-6 yaş aralığındaki çocukların eğitimi olduğu ancak bu eğitimden “anne eğitiminden yoksun çocukların” yararlanacaktır.
- Bu dönemde okul öncesi eğitimin geliştirilmesi için bağımsız anaokulları ve ilkokullara bağlı ana sınıfları kurulması ve bütün kız enstitülerinde hem öğretim programının hem de okul öncesi eğitimin geliştirilmesi amacıyla çocuk yuvaları açılacaktır.

1973-1977 yıllarını kapsayan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında (DPT, 1973):

- Daha önceki planda bahsedildiği gibi okul öncesi eğitimin sadece anne eğitiminden yoksun 3-6 yaş çocukları için değil, bu yaş grubundaki bütün çocukları kapsamasının gerekliliğine değinilmiştir. Ancak maddi kaynak yetersizliği nedeniyle bu konu, araştırmaların ve hazırlıkların yapılması olarak sonuçlandırılmıştır.
- Kız meslek liseleri bünyesinde açılan anaokulları, diğer kurumlarda açılan çocuk yuvaları ve kanunen çocuk yuvası açmakla zorunlu iş yerleri uygulamasının devam etmesine karar verilmiştir.
- Okul öncesi eğitimde özel sektörün teşviki ele alınmış ve okul öncesi eğitim için bir model geliştirilmesinin önemi vurgulanmıştır.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1979-1983) okul öncesi eğitimin istenilen düzeyde gelişmemesi, kaynakların sınırlılığına ve bu alana yeterince önem verilmemesine bağlanmıştır. Aynı şekilde kreş ve çocuk yuvalarında yeterli sayıda gelişme olmadığı belirtilmiştir. 1976-197 öğretim yılında 3-6 yaş grubunun sadece % 1,1'i okul öncesi eğitimden yararlanmaktadır. Bu planda kentleşmiş yöreler başta olmak üzere gecekondu ve işçi çocukları hedef alınarak okul öncesi eğitimi geliştirecek pilot uygulamaların yapılması hedeflenmiştir (DPT, 1979).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1985-1989) okul öncesi eğitime dair şu maddelere yer verilmiştir (DPT, 1985):

- 5-6 yaş nüfusunun okullaşma oranının %10'a çıkarılması hedeflenmiştir ve bu hedefe ulaşmak için kamu ve özel kuruluşlardan azami ölçüde yararlanılacaktır.
- Kadınların çalışma hayatına katılımları ile beraber kreş ve gündüz bakım evlerine olan ihtiyacın hızla artması nedeniyle hem bu kurumların açılması

için özel sektör teşvik edilecek hem de var olan kurumların kapasite ve hizmet veriminin artırılması için çalışmalar yapılacaktır.

Altıncı ve Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planları'nda (1990-1994 ve 1996-2000) önceki planlarda olduğu gibi kreş ve gündüz bakımevlerinin açılması için özel sektörün teşvik edilmesi gerektiği yer almış ve iki planın da okul öncesi eğitime dair temel hedefi okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması ve okul öncesi eğitimde okullaşma oranlarının artırılmasıdır (DPT, 1990; DPT, 1996).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (2001-2005) okul öncesi eğitime dair şu ifadelere yer verilmiştir (DPT, 2001):

- Okul öncesi eğitimi veren kurumlar arasındaki farkı azaltmak için standartlar oluşturulacaktır.
- Okul öncesi eğitim döneminde toplum tabanlı, milli, ahlaki ve manevi değerlere bağlı eğitim verilebilmesi için yazılı, sözlü ve görüntülü eğitim programlarının yapımı özendirilecektir.
- Okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması için çalışmalara hız verilecektir.
- Okul öncesi dönemde trafik eğitimi vermek ve kurallara uyma alışkanlığı kazandırmak için Çocuk Eğitim Parkları Yönetmeliği yayınlanmıştır.

Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda (2007-2013) okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması için “öğretmen ve fiziki altyapı ihtiyacı karşılanacak, eğitim hizmetleri çeşitlendirilecek, toplumsal farkındalık düzeyi yükseltilecek, erken çocukluk ve ebeveyn eğitimleri artırılabilecektir.” ifadelerine yer verilmiş ve plan döneminde okul öncesi eğitimde okullaşma oranında önemli artışlar beklenmektedir (DPT, 2007).

Onuncu Kalkınma Planı'nda (2014-2018) okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması politikası devam etmiştir. Aile ve iş yaşamının uyumunun artırılması için kreş ve çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılarak ulaşılabilir kılınması ve anne baba izni gibi alternatif modeller uygulanmasına dair kararlar alınmıştır (DPT, 2014). Planda köylerdeki okul öncesi eğitim hizmetlerinde görülen iyileşmeye de değinilmiştir (DPT, 2014).

Genel olarak kalkınma planları incelendiğinde okul öncesi eğitime dair önemli kararlar alınmış ve hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Bu kararların alınmasında toplumsal ve ekonomik gelişmelerin önemli rol aldığı söylenebilir.

### 2.1.2.3. Okul öncesi eğitim ile ilgili yasal düzenlemeler

Yasal kaynaklara (kanun, kanun hükmünde kararname, yönetmelikler) bakıldığında okul öncesi eğitim ile ilgili pek çok yasal düzenleme ile karşılaşmış ve bunlardan önemli görülenlerden 15'i tablo 2.1'de listelenmiştir (Dağlı ve Dağlı, 2012):

Tablo 2.1.

*Okul öncesi eğitim ile ilgili kanun, kanun hükmünde kararname ve yönetmelikler*

Yıl	Kanun Adı	Resmi Gazete	Sayı
		Tarih	
1953	Gebe ve Emzikli Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Kreşler Hakkında Nizamname	10.09.1953	8504
1961	222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu	12.01.1961	10705
1962	222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununa Göre Hazırlanan Bölge İlkokulları Yönetmeliği'ne göre Hazırlanan Ana Okulları ve Sınıfları Yönetmeliği	18.07.1962	11157
1966	Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığına Bağlı Kreş ve Gündüz Bakımevleri Yönetmeliği	01.11.1966	12440
1969	Gebe ve Emzikli Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtları (Kreş) Hakkında Tüzük	22.05.1969	13204
1973	1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu	24.06.1973	14574
1978	Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Kreş ve Gündüz Bakımevleri İşletme Yönetmeliği	07.10.1978	16397
1983	2842 Sayılı 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun	18.06.1983	18081
1992	Millî Eğitim Bakanlığı Anaokulu-Ana sınıfı ve Uygulama Sınıfı Yönetmeliği	16.12.1992	21437
1996	Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği	21.07.1996	22703
1997	1475 Sayılı İş Kanunu'na Tabi İş Yerlerinde İşverenlerin Kuracakları Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Eğitim ve İşleyiş Esasları Hakkında Tüzük	01.05.1997	22976
2002	Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği	26.02.2002	24679
2004	Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği	08.06.2004	25486
2006	Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	20.02.2006	26086
2012	Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	21.08.2012	28360

### 2.1.3. Okul öncesi eğitimde okullaşma oranları

Okul öncesi eğitimde cumhuriyetten günümüze dek kurum sayısı ve artış oranı, öğrenci sayısı ve artış oranı, öğretmen sayısı ve artış oranı ve net okullaşma oranlarına ait sayısal değişimlere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir (Taner Derman ve Başal, 2010; Kuzu ve Yılmaz, 2018; MEB, 2018; MEB, 2019a):

Tablo 2.2.

*1923–2019 arası öğretim yıllarına göre okul öncesi eğitimde sayısal gelişmeler*

Öğretim Yılı	Kurum		Öğrenci Sayısı		Öğretmen Sayısı		Net Okullaşma Oranı %
	Sayı	Artış Oranı %	Sayı	Artış Oranı	Sayı	Artış Oranı %	
1923-1924	80		5 880		136		
1924-1925	85	6,2	8 540	45,2			
1932-1933	92	8,2	3 895	-54,3	32	-76,5	
1940-1941	51	-44,5	1 690	-56,6	60	87,5	
1943-1944	49	-3,9	1 604	-5,1	63	5	
1950-1951	52	6,1	1 760	9,7	71	12,7	
1960-1961	64	23	2 730	55,1	104	46,4	
1963-1964	146	128,1	4 767	76,6	180	73	
1970-1971	413	182,8	10 717	124,8	743	312,8	
1978-1979	1 317	231,9	26 559	147,9	1 572	111,5	
1980-1981	2 007	46,4	43 545	63,9	2 874	82,8	
1983-1984	2 784	38,7	78 981	81,3	4 414	53,5	
1990-1991	3 625	30,2	113 388	43,5	6 624	50	
1994-1995	5 169	42,5	148 088	30,6	9 098	37,3	7,3
1995-1996	5 600	8,3	158 354	6,9	9 771	7,3	7,7
1996-1997	6 082	8,6	174 710	10,3	9 971	2	8,9
1997-1998	6 563	7,9	182 533	4,4	10 376	4	9,3
1998-1999	6 868	4,6	204 461	12	10 979	5,8	10
1999-2000	7 660	11,5	212 603	3,9	11 591	5,5	9,8
2000-2001	8 996	17,4	228 503	7,4	12 265	5,8	10,3
2001-2002	10 554	17,3	256 392	12,2	14 520	18,3	11
2002-2003	11 314	7,2	320 038	24,8	19 921	30,3	11,7
2003-2004	13 692	21	358 499	12	19 122	1	13,2
2004-2005	16 016	16,9	434 771	21,2	22 030	15,2	16,1
2005-2006	18 539	15,7	550 146	26,5	20 910	-5	19,9
2006-2007	20 675	11,5	640 849	16,4	24 775	18,5	22,4
2007-2008	22 506	8,9	701 762	9,5	25 901	4,5	28,5
2008-2009	23 653	5	804 765	14,7	29 342	13,3	29,1
2009-2010	26 681	12,8	980 654	21,8	42 716	45,5	26,92
2010-2011	27 606	3,4	1 115 818	13,7	48 330	13,1	29,85

Tablo 2.2. (devam/)

2011-2012	28 625	3,6	1 169 556	4,8	55 883	15,6	30,87
2012-2013	27 197	4,9	1 077 933	-7,8	62 933	12,6	26,63
2013-2014	26 698	-1,8	1 059 495	-1,7	63 327	0,6	27,71
2014-2015	26 972	1	1 156 661	9,1	68 038	7,4	32,68
2015-2016	27 793	3	1 209 106	4,5	72 228	6,1	33,26
2016-2017	29 293	5,3	1 326 123	9,6	77 109	6,7	35,52
2017-2018	31 246	6,6	1 501 088	13,1	84 257	9,2	38,52
2018-2019	31 813	1,8	1 564 813	4,2	93 302	10,7	39,11

Tablo 2.2. incelendiğinde okul öncesi eğitim kurumlarının, bu kurumlardaki öğretmen ve öğrenci sayılarıyla beraber ülke genelinde okul öncesi eğitimde okullaşma oranlarının sürekli artış gösterdiği söylenebilir. Son yıllardaki okullaşma oranlarına bakıldığında istisna olarak 2012-2013 eğitim öğretim yılında okullaşma oranında bir düşüş yaşanmıştır. Bu düşüşün sebebi olarak bu yıllarda uygulamaya konulan “4+4+4” eğitim sistemi gösterilebilir (Oral vd., 2016).

#### 2.1.4. Okul öncesi eğitimin ve okul öncesi eğitim kurumlarının önemi

Okul öncesi dönem insan yaşamının en önemli dönemlerinden biri olduğu söylenebilir. Çocuğun yaşama dair ilk bilgileri aldığı korkuyla, coşkuyla, caza ve ödülle tanıştığı bu dönemde çocuğun aldığı eğitimle beraber, yaşadığı çevre gelecekte nasıl bir yetişkin olacağını belirlemektedir (Gültekin, 2006, s. 11). Yani nasıl bir insan olacağımızın cevabı okul öncesi dönemde yetiştiğimiz ortamla yakından ilgilidir. Okul öncesi eğitim dönemi çocuğun çevresi ile yoğun bir etkileşime başladığı dönem olarak karşımıza çıkar. Bu dönemde çocuk çevresini araştırır ve tanımaya çalışır. İletişime istekli olduğu bu dönem toplumun değer yargılarına ve kültürel yapısına uygun davranış alışkanlıkları kazanması açısından önem taşımaktadır. En çarpıcı tabirle kişiliğin temellerinin atıldığı bu dönemde çocuğun yaşantısında bilinçli bir rehberliğe ihtiyacı olup erken yıllarda doğru bir rehberlik sağlanarak çocuğun öz-bakım, dil, zihin, sosyal, duygusal ve motor becerilerinin gelişimi desteklenmelidir (Demiriz vd., 2003, s. 2). Okul öncesi eğitim döneminde çocukların tüm gelişim alanları desteklenmeli ve ihtiyaçları giderilmelidir. Bu dönemde çocuğun temel ihtiyaçları; sevgi ve şefkat, iyi bakım, beslenme, güven, yetişkin desteği, hareket, yaratıcılığını ve estetik olgusunu geliştirecek ortam, kendini tanıma ve kanıtlama, özgürlük, diğer çocuklarla birlikte oynama ve oyun olarak sıralanabilir (Balat Gülden ve Balaban Dağal, 2006, s. 11).

İnsanın ömür çizgisi içerisinde eğitime en elverişli olduğu ve en hızlı öğrendiği çağlar bebeklik ve hemen ardından gelen süreçtir ve bu yaşlar eğitimde büyük önem taşımaktadır (Başaran, 1996, s. 74). Fizyolojik olarak ele aldığımızda beynin önemli bir kısmı ve beyin hücrelerinin çoğu anne karnında geçen son dönemlerde oluşmakla birlikte bunları tamamlayan sinir bağlantılarının yapılaşması ise doğumdan sonraki ilk iki yılda gerçekleşir (AÇEV, 1999). Özel durumlar hariç 6 yaşına gelen bir çocukta bu bağlantılarının çoğu gerçekleşmiş ve buna bağlı olarak erken yaşlarda karmaşık algılama ve fiziksel deneyimlerin yaşatılması, sonraki yaşlarda değişik öğrenme becerilerine zemin hazırlar (AÇEV, 1999).

Yapılan araştırmalar çocuğun eğitimine erken yıllarda başlamanın önemini gözler önüne sermektedir. Bu araştırmalara göre bireyin 17 yaşına kadar olan zihinsel gelişiminin %50'si 4 yaşına kadar, %30'u 4 ve 8 yaşları arasında, %20'si ise 8 ve 17 yaşları arasında oluşmaktadır (Sezgin ve Tonguç, 2016). Bu dönemde çocuğun yetenek ve becerilerini geliştirmek için ona rehberlik etmek ve davranışlarını pekiştirmek gerekir (Poyraz ve Dere, 2006). Bu süreç okul öncesi eğitim kurumlarında uzman kişiler tarafından planlanıp uygulamaya konulmalıdır. Çünkü; okul öncesi eğitim alan çocuklar ile almamış çocuklar arasında okul öncesi eğitim alan çocuklar lehine bazı farklar bulunmaktadır. Bu farklar, okul öncesi eğitim almış çocukların ilköğretime daha kolay uyum sağlamaları ve okul öncesi eğitim almamış çocuklara göre daha başarılı olmalarıdır (Oktay 2013).

Okul öncesi eğitim kurumları 0-6 yaş arası çocukların sosyal, duygusal, fiziksel ve bilişsel becerilerinin sağlıklı ve düzenli ortamlarda, toplumun kültürel özellikleri ışığında en iyi şekilde yönlendiren, onlarda sağlam bir kişiliğin, sosyal duyarlılığın ve yaratıcı zekânın temellerinin atıldığı, eğitici kadroya sahip, temel işlevi eğitim olan, sosyal kuruluşlardır (Poyraz ve Dere, 2006, s. 15-19). Birey eğitim hayatına ilk adımı okul öncesi eğitim kurumlarıyla atar. Bu dönemde yaşanacak herhangi bir olumsuzluk çocuğun hayatında derin izler bırakacağı gibi olumlu durumlar da çocuğun hayatında önemli gelişmelere zemin hazırlayacaktır. Bu kurumlar çocuğun sosyal, duygusal ve akademik gelişiminden sorumludur. Okul öncesi eğitim kurumları çocuğa bilgi aktarmaktan çok onun içindeki yeteneklerin serpilip gelişmesine katkı sağlar (Kızıldaş, 2009). Yaşamın ilk yıllarında toplumsal ve ahlaki değerlerin aktarılması başlar ve ileriki yıllara taşınmasında okul öncesi eğitim kurumları önemli görevler üstlenir (Güçlü, 2015). Bu kurumlar çocukların sosyal



hayatın kuralları ile karşılaştıkları ve bu kuralları en etkili şekilde öğrenebilecekleri yerler olup çocuklar burada kendi hakkını korumayı, paylaşmayı, başkalarının özgürlüğüne saygı duymayı öğrenir (Yavuzer, 2004, s. 151-152).

Yukarıda bahsedilen süreçler okul öncesi eğitimin ve eğitim kurumlarının önemini gözler önüne sermektedir. Bu süreç karmaşık ve kırılgan bir zaman aralığı olma özelliğini taşır. Yapılacak küçük hatalar telafisi zor bazı durumlara neden olabilir. Bu nedenle bu süreç ancak iyi bir şekilde planlanmış, başarılı bir yöneticiye sahip, sistemli bir okul öncesi eğitim kurumunda doğru şekilde yönetilebilir.

### **2.1.5. Okul öncesi eğitimin amacı**

Okul öncesi eğitimin amacı; çağdaş insan profiline sahip, uygar ve ekonomik toplumun gerektirdiği, düşünce ve duygularını özgürce ifade edebilen, girişimci, meraklı, araştırmacı, karşılaştığı sorunların üstesinden gelebilmek için çözümler üretebilen, kararlarını kendi verebilen, haklarını bilen ve başkalarının haklarına saygılı, potansiyelini ve yeteneklerini en üst düzeyde kullanabilen, öz denetim mekanizması olan bireyler yetiştirmektir (Oktay, 2013).

MEB (2016)'e göre okul öncesi eğitiminin amaç ve görevleri Millî Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

- Çocukların beden, zihin ve duygu gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını sağlamak,
- Onları ilkokula hazırlamak,
- Elverişsiz çevre şartlarından ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetiştirme ortamı yaratmak,
- Çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamaktır.

### **2.1.6. Okul öncesi eğitiminin temel ilkeleri**

Okul öncesi dönem yaşamın temelini oluşturur. Bu dönem öğrenme hızının çok yüksek olduğu bir dönemdir. Yaş gruplarının gelişim özellikleri o yaş grubundaki tüm çocuklar için ortaktır; ancak her çocuğun kendine özgü kişilik özellikleri olduğu da unutulmamalıdır (MEB, 2013). Okul öncesi eğitimi bazı temel ilkelere dayanmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (MEB, 2013):

1. Okul öncesi eğitim; çocuğun ihtiyaçlarına ve bireysel özelliklerine uygun olmalıdır.

2. Okul öncesi eğitimi çocuğun bütün gelişim alanlarını (motor, sosyal ve duygusal, dil ve bilişsel) desteklemeli, çocuğa öz bakım becerilerini kazandırmalı ve onu ilkokula hazırlamalıdır.

3. Okul öncesi eğitim kurumlarında çocukların ihtiyaçlarının karşılanması için demokratik eğitim anlayışına uygun öğrenme ortamları hazırlanmalıdır.

4. Etkinlikler; çocukların ilgi ve ihtiyaçları ile beraber çevrenin ve okulun imkanları göz önüne alınarak düzenlenmelidir.

5. Eğitim sürecinde çocuğun bildiklerinden yola çıkılmalı ve deneyerek-yaşayarak öğrenmesine fırsat verilmelidir.

6. Çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmaları için gereken özen gösterilmelidir.

7. Okul öncesi dönemde verilen eğitim ile çocukların insani değerleri (sevgi, saygı, iş birliği, sorumluluk, hoşgörü, yardımlaşma, dayanışma, paylaşma vb.) geliştirilmelidir.

8. Eğitim, çocuğun kendine saygı ve güven duymasını sağlamalı; ona öz denetim kazandırmalıdır.

9. Oyunun bu yaş grubu için en önemli öğrenme yöntemi olduğu unutulmamalı, bütün etkinlikler düzenlenirken oyuna yer verilmelidir.

10. Çocuklarla iletişim kurulurken onların kişiliği zedeleyici davranışlardan kaçınılmalı, baskı ve kısıtlamalardan uzak durulmalıdır.

11. Çocukların bağımsız hareket etmesi desteklenmeli, yardıma ihtiyaç duydukları takdirde yetişkin desteği, rehberliği ve yetişkinin güven verici yakınlığı sağlanmalıdır.

12. Çocukların kendilerinin ve başkalarının duygularını fark etmesi desteklenmelidir.

13. Çocukların hayal kurma yetileri, yaratıcı ve eleştirel düşünme becerileri, iletişim kurma ve duygularını paylaşabilme davranışları geliştirilmelidir.

14. Programlar, çocuğun ailesi ve çevresi dikkate alınarak hazırlanmalıdır.

15. Eğitim sürecine çocuğun yanı sıra ailenin de etkin katılımı sağlanmalıdır.

16. Okul öncesi eğitimin süreçleriyle rehberlik hizmetleri bütünleştirilmelidir.

17. Çocuğun gelişimi ve okul öncesi eğitimi programı düzenli olarak değerlendirilmelidir.

18. Değerlendirme çıktıları; çocukların, öğretmenin ve programın geliştirilmesi amacıyla etkin olarak kullanılmalıdır.

Okul öncesi eğitime dair Türkiye'ye özgün ilkeler belirlenmiştir. Ancak uygulama konusunda eksiklikler yaşanmaktadır. Örneğin çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmaları okul öncesi eğitimin ilkelerinde ve amaçlarında yer almaktadır. Ancak bunu destekleyebilecek durumda olan personel ve öğretmenlerin bu anlamda yeterliliği sorgulanabilir.

### **2.6.7. Okul öncesi eğitim yönetimi**

Okul öncesi eğitim kurumlarının diğer kurumlara göre yönetiminin farklı olduğu söylenebilir. Bu kurumların çocuğun aile ortamından sonra karşılaştığı ilk ortam olması nedeniyle ev ortamı sıcaklığını hissettirecek farklı bir özelliğe sahip olması gerekmektedir (Tok, 2002). Okul öncesi eğitim kurumlarının bu farklılığın nedeni amaçlarından, çalışan yapısından ve yaş gruplarının özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan çalışmalarda okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin sahip olması gereken bazı özelliklerden bahsedilmiştir. Zembat (1994)'a göre bu özellikler; "sorumluluk, hoşgörü, liderlik vasfı, güvenilir olma, sözel iletişim, ikna gücü, karar verme, kendine güven, dürüstlük, olgunluk, değişikliğe uyum sağlama, planlama, organizasyon ve kontroldür."

Büte ve Balcı (2010) okul öncesi eğitim kurumlarında hiyerarşinin daha az olduğundan, diğer kurumlara göre yöneticiye daha kolay ulaşılacağından, öğrenci ve çalışan sayısı bakımından küçük kurumlar olduğundan ve velilerle iletişimin diğer kurumlara göre daha yoğun olduğundan bahsetmektedirler. Okul öncesi eğitim kurumlarında eğitim gören çocukların yaşlarının küçük olması, anne babaların yöneticileriyle sürekli iletişim halinde olmaları, kurum çalışanlarının çoğunluğunun kadınlardan oluşması, fiziki özelliklerin, ders saatlerinin, teneffüslerinin, kullanılan materyallerin vb. diğer durumlar açısından bir sürü farklılığı bünyesinde barındırmasından dolayı okul öncesi eğitim kurumlarının yönetimi farklılaşmakta ve önem kazanmaktadır.

Okul öncesi eğitim kurumlarında kaliteli bir okul öncesi eğitim yönetiminde çocukların eğitim ortamına alışması, eğitimin niteliğinin artırılması ve yönetim süreçlerinin işletilebilmesi için yönetici, öğretmen, yardımcı personel ve anne-babanın okul öncesi eğitimin planlaması ve yürütülmesi konusunda iş birliği

içerisinde olması ve tüm bu süreçlerin birbirleriyle bağlantılı olması gerekmektedir (Demircan Aydın, 2017). Ayrıca okul öncesi eğitim kurumlarında çalışacak olan personellerin okul öncesi eğitimin ilke ve amaçlarını bilen, kabul edip kolaylıkla uygulayabilen kişilerden seçilmesi kalitenin sağlanması ve devamı için önemlidir (Savaş Ülküer, 1989).

Diğer eğitim yöneticilerinin olduğu gibi okul öncesi eğitim yöneticilerinin de başlıca sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar şunlardır (Zembat, 1994):

- Örgütün amaçlarını belirlemek ve bu amaçlar doğrultusunda örgütlenme yapma,
- Etkili bir yönetim tarzı kurarak eğitim yönetimi süreçlerinden en iyi şekilde yararlanma,
- Değişen çevre koşullarına karşı örgütü hazırlama,
- Davranış bilimlerinden yararlanarak çalışanların insan olduğunu unutmamak, onları bilgilendirmek ve yönlendirme,
- Sorunları anında görmek ve çözüm yolları bulma,
- Öğrenci, öğretmen ve aile iş birliğini sağlayarak bu iş birliğini geliştirme,
- Okul içinde ve dışında güvenilir ve saygın bir ortam oluşturma,
- Çevreden gelen tepkileri dikkate alma,
- Çevreye katma değer sağlamak ve meslektaşları ile yakın ilişkiler kurmaktır.

## 2.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim, kamu yönetiminin özel bir alanı ve devletin en önemli görevlerinden biri olagelmıştır. Devlet, eğitimi kamu kaynaklarının kullanılması ile arz edebileceği gibi özel sektör eliyle de eğitim arzını sağlayabilmektedir. Ancak eğitim faaliyetleri özel sektöre bırakılsa bile devletin politikaları ile denetime tabi tutularak sınırlandırılmış ve ülkenin kalkındırılmasıyla beraber ideal bir toplum düzeni oluşturulması eğitim sistemine bırakılmıştır (Bıyık, 2014). Dolayısıyla eğitim her daim devlet eliyle güvence altına alınmış, etkin bir işlerliğe sahip olmasına çalışılmıştır. Eğitim sisteminin işlerliği açısından ise eğitim yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitim yönetiminin birçok tanımı yapılmakla beraber bazı tanımlamaları Şu Şekildedir: Eğitim yönetimi; eğitim örgütlerinin belirlenen politikalar ve alınan kararlar doğrultusunda amaçlarına ulaşabilmesi için, tüm kaynakların temin edilmesi ve bu kaynakların verimli bir Şekilde kullanılması Şeklinde tanımlanabilir (Ağaoğlu, 2002, s. 4). Eğitim yönetimi; bir ülkede bulunan bütün eğitim kurumlarını kapsayacak Şekilde eğitim sistemini bir bütün olarak ele alan, bu sistemin felsefesini, temel değerlerini, amacını, politikasını, yapı ve görevlerini analiz ve sentez etmeyi amaç edinerek eğitim yöneticisinin davranışlarını aydınlatmaya çalışan disiplinler arası bir bilim dalıdır (Balcı, 2010, s. 53). Diğer bir tanımda eğitim yönetimi; bireyin davranıŐlarında istenilen gelişimi sağlamak için insan gücünün, maddi ve manevi her türlü kaynağın kullanılma sürecidir (Ertan Kantos vd., 2009). İlgar (2005, s. 14) ise eğitim yönetimini; bir toplumda eğitime dair ihtiyaçları karşılamak için kurulmuŐ eğitim sisteminin ve bu sistemde yer alan bütün yapıların yönetimini kapsamına alan, yönetimin etkililiğini arttırmak için yollar aranması ve eğitim programlarının okullarda uygulanabilmesi için okul kaynaklarının kullanılmasına yönelik yöntemler geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Eğitim yönetimi tanımlanırken genel olarak verimlilik ve kaynaklar üzerinde durulmuŐtur. Eğitim yönetiminde madde kaynaklarının yanında insan kaynağı da ön plana çıkmaktadır. elik (2000, s. 28)'e göre bu kaynaklarından en önemlisi yönetici, ğretmen ve öğrencinin yer aldığı insan gücü kaynaklarıdır. Öğrenci, istenilen özellikleri kazanmamış ancak süreç içerisinde iŐlenen kaynaktır. Öğretmen bu kaynağı iŐleyen paha biçilemez kaynaktır. Eğitim yönetici ise iŐleyen ve iŐlenen kaynakları ynetendir. Eğitim yöneticisi iŐlenen ve iŐleyen bu kaynaklar üzerindeki etkisinden dolayı önemlidir.

### **2.2.1. Eğitim yönetiminin amaçları**

Eğitim yönetimi toplumların eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan eğitim örgütünün belirlenen amaçlara ulaşması için etkili Şekilde işletme, geliştirme ve yenileŐtirme sürecidir. Turan (2007) eğitimde birbiriyle yakından ilgili ancak karıŐtırılmaması gereken iki farklı amaçtan bahseder; birinci amaç, milli eğitimin amaçları diğer bir ifade ile eğitim örgütlerinin amaçlarıdır. Bu amaçlar örgütlerin neyi nasıl üreteceğini belirler. İkinci tür amaç ise; doğrudan eğitim yönetimine ait amaçlar olup örgütsel amaçların nasıl geliŐtirileceđini ve bunun için örgütlerin nasıl çalıştırılması gerektiğini gösterir. Örgütün en önemli amaı, üyelerin ihtiyaçlarını sağlamak için harcamayı azaltmak ve verimliliği sağlamaktır (İlgar, 2000, s. 50).

Başaran (1994, s. 12-13)'a göre eğitim yönetiminin amaçları; anayasa ve temel kanunlarla güvence altına alınan eğitime gereksinim duyan her ferdin eğitime ulaşmasını sağlamak ve milli eğitimin amaçlarına uygun daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek için eğitimin geliştirilmesidir. Bu görüşler doğrultusunda eğitim yönetiminin en önemli amacının topluma faydalı fertlerin yetişmesi için gereken çabayı ortaya çıkarmak ve bunun için tüm kaynakların doğru şekilde yönlendirilmesini sağlamak olduğu söylenebilir.

### 2.2.2. Eğitim yönetiminin özellikleri

Eğitimin amaç ve işlevlerinden yola çıkarak eğitim yönetiminin özelliklerine ulaşılabilir. Eğitim sistemi diğer sistemlerden farklılık gösterir ve bunun en önemli nedeni girdisi de işlediği varlık da çıktısı da insandır (Ertuğrul, 2009). Campbell'e göre eğitim ve yönetiminin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Akt. Kaya, 1999, s. 45-46):

1. Eğitim hizmeti doğrudan ya da dolaylı bir şekilde öznesi insan olan bir hizmettir. Bu yüzden eğitim kurumları bir işletme gibi yönetilemez.
2. Eğitim, insanlarda davranış değişikliğine veya yeni davranış kazanımlarına öncülük eder. Bu değişiklikler toplum nezdinde karşılık bulamayabilir, toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamayabilir. Böyle durumlarda veliler ile çatışmalara neden olabilir.
3. Eleştirel bir tutum geliştirmek eğitimin temel amacıdır. Anneler, babalar, öğretmenler ve yöneticiler eleştirel düşüncenin yararı üzerine farklı görüşlere sahiptirler. Öğrenciler de eleştirel düşüncenin geliştirilmesi nedeniyle okullar kurulu düzene karşı birey yetiştirmekle suçlanırlar.
4. Eğitim örgütlerinin çıktılarını değerlendirmek bir işletme örgütüne göre güçtür. Eğitim politikaları soyut olduğu için başarı ölçütleri oluşturmakta kullanılamazlar.
5. Eğitim çok geniş bir alanı kapsadığı için doğrudan veya dolaylı olarak denetçisi çoktur. Bu denetçiler toplumun farklı kesimlerini temsil ettiklerinden beklentileri farklıdır ve bu kadar farklı beklenti karşısında okul yöneticileri değişik baskılar altında kalabilirler.
6. Okul personeli genel olarak belirli bir eğitim düzeyindedirler. Pek çok öğretmen yönetici ile aynı eğitime sahiptir. Bu da yöneticinin etkileme gücünü ve denetim alanını daraltır.

7. Eğitim sistemi çok geniş bir yapıya sahiptir. Kurumlar vasıtasıyla ülkenin her yerine yayılmıştır. Eğitim örgütleri ülke çapına yayılması nedeniyle eğitim sisteminin bir önemli bir parçasıdır ve yönetim bunu dikkate almak zorundadır.

Eğitim yönetimi bilimi bu özellikler çerçevesinde eğitim örgütlerinin verimli şekilde yönetilmesi için gerekli bilgiler ışığında kuramlar geliştirerek ilkeler ve yöntemler oluşturur (Kaya, 1999, s. 45-46).

### 2.2.3. Eğitim yöneticisi

En genel tanımı ile eğitim yöneticisi, eğitim kurumlarının iş ve işlemlerini koordine eden, bütün kaynakların ve güçlerin eşgüdüm içerisinde hareket etmesini sağlayan, iş görenler ile iletişim kuran, kurumun amaçlarından sapmasını önlemek ve etkili çalışmasını sağlamak adına iş ve işlemleri denetleyen kişidir (Başaran, 2000, s. 84). Eğitim yöneticisinin en önemli amacı ise bakanlığın eğitim politikaları ve amaçları yönünde hareket ederek eğitim kurumlarının sürekliliğini ve etkili şekilde işlerliğini sağlamaktır (Okutan, 2003). Bu kişilerin en önemli görevlerinin ise uygulanan eğitim-öğretim programlarının hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve sorunları çözüme kavuşturarak düzeni korumak olduğu söylenebilir.

Kaya (1999, s. 132)'ya göre eğitim yöneticileri bir yandan kendi işleri olan personel, öğrenci ve okula ilişkin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken diğer yandan da kişiler ve gruplar arasındaki anlaşmazlıklarda uzlaştırıcı olmalı ve kurumun amaçları için morali yükseltmek zorundadır. Yaşanan anlaşmazlıkları çözebilmesi de farklı eğitim ve kültür düzeylerine sahip öğretmen, öğrenci, personel, veli, çevresinde bulunan diğer liderler, yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi birçok kesim ile ilişki kurmasına, onların birbirinden farklı beklentilerini aynı potada eriterek demokratik bir yönetim kurmasına bağlıdır.

Eğitim sistemimizde son yıllarda eğitim yöneticilerine bakış açısı olumlu yönde değişikliklere sahne olmuştur. Bunun sonucunda önem kazanan konular şu şekilde sıralanabilir (Taymaz, 2003, s. 90):

- Eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak görülmesi,
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yöneticinin eğitim lideri olarak kabul edilmesi,

- Eğitim yönetimin uzmanlık gerektiren bir alan olması ve eğitim yöneticiliğinin özlük haklarının sağlanarak bir meslek olması gerekliliği,
- Eğitim yöneticilerinin tarafsız ölçülerle göreve getirilmesi,
- Lisansüstü veya hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmesi,
- Özlük haklarının eğitim düzeylerine göre belirlenmesi,
- Yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması için çalışmalar yapılmasıdır.

Eğitim yöneticisinin başarısı kurumun amaçlarına ulaşma düzeyiyle doğrudan ilgilidir. Gürsel (2003, s. 50)'e göre bu başarıyı sağlayabilmek için eğitim yöneticilerin dikkat etmesi gereken kaidelerden bazıları şunlardır:

- Her yöneticinin sorumluluğu kesin olmalı ve sorumluluk ile beraber yetki de verilmelidir.
- Görev ve sorumluluk değişikliklerinden herkes haberdar olmalıdır.
- Yönetici ve memurlar arasında sorumluluk ve yetki nedeniyle çıkan çatışmalar karara bağlanmalıdır.
- Kurum içinde eş güdüm sağlanmalıdır.
- Denetim yapacak kişiler, denetim ölçütlerini ve yönetimi bilmelidir.
- Personellerden birbirlerine yardım etmeleri ya da eleştiride bulunmaları istenmemeli ve beklenmemelidir.
- Personelin özlük işleri ile ilgili kararlar, sorumlu olan yöneticinin bir üstü tarafından onaylanmalıdır.

Eğitim yönetiminde yukarıda yer alan kaidelerden bazıları okul yönetiminde de uygulanabilir. Eğitim yönetiminin, yönetimin eğitime uygulanmasından doğduğu gibi okul yönetimi de yönetimin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.

### **2.3. Okul Yönetimi**

Okulların birçok işlevi bulunmaktadır ve işlevlerine göre farklı tanımlamalarını yapmak mümkündür. Saedah (1990) okulları toplumun hareketli ve dinamik kalmasını sağlayan, çocukları hayata hazırlamak ve üretken olmalarını sağlamak için; bilgi beceri kazandırma ve kültürel değerlerin nesilden nesile aktarılmasını sağlayan eğitim kurumları olarak tanımlar (Akt. Tutsak ve Batur, 2011). Okullar, eğitim öğretim faaliyetlerini organize ederek bu faaliyetlerin planlı



bir şekilde sürdürülmesini sağlayan, belirli bir yere sahip olup geniş bir alana hitap eden ve öğrencisi, velisi, öğretmeni sürekli değişen kuruluşlardır (Özdemir, 2000, s. 17). Bu değişime ise ayak uydurmak oldukça zordur. Ancak okul, yapısı itibariyle değişim sürecinde çevresinde bulunan iç ve dış unsurların kaynaşmasını ve dengede tutulmasını sağlar. Okul, sürekli değişen çevre şartlarında değişikliklere uyum sağlayarak gerektiğinde değişimin öncüsü olmalı ve fertlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması için fertlerin davranışlarını değiştirmeli veya yeni davranışlar kazandırmalıdır (Türk, 2002, s. 24).

Okul, eğitim sisteminde eğitimi üreten temel sistem olma özelliğini taşır (Başaran, 1994, s. 11). Açık bir sistem olarak okul çevreden aldığı girdileri yani öğrencileri işler ve onları tekrar çevreye ya da üst okullara verir (Yalçınkaya, 2002). Bu işlevi göz önüne alındığında okulun etki alanının büyüklüğü görülebilir. Şişman (2002, s. 11)'a göre oldukça karmaşık bir sosyal birim ve gerçeklik alanı olarak okul; yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası etkileri yanında sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve siyasal etkileri de bulunmaktadır. Okul, eğitimsel amaçlara ulaşmak için öğrenci, öğretmen, veliler ve okul yöneticilerinin etkileşim içinde buldukları gerek bu etkileşim gerekse de katılan üyeler açısından bakıldığında birbirinden farklı örgütlerdir (Yavuz, 2003). Dışarıdan bakıldığında bütün okullar aynı gibi görünse de her insanın kişiliği gibi okulların da farklı kişilik ve özellikleri bulunmaktadır (Sönmez, 2006). Okulların toplumun her kesimine dokunması ve diğer etkileri göz önüne alındığında okulun önemi ortaya çıkmaktadır.

Okul; kamunun gözetim ve denetimi altında, belirlenmiş eğitim amaçlarına ulaşmak için uzman iş görenler vasıtası ile eğitilmek istenilen öğrencilere, program dâhilinde sürekli olarak bilgi ve beceri aktarımının yaşandığı bir sistemdir (Ünal ve Ada, 1999). Bu sistemin devam edebilmesi için okul yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin basamaklarından biridir. Eğitim yönetimi bütün bir yapı ile ilgilenirken, okul yönetimi ise okulun kendi içerisinde yaşanan sorunlar ile ilgilenir (Aydoğan, 2008). Yani eğitim yönetimi makro sistem ise okul yönetimi mikro sistem olarak adlandırılabilir.

Okul yönetimi eğitim yönetiminin daha küçük bir alanda uygulanması olup belirlenen politikalar doğrultusunda amaçlara ulaşmak için insan ve madde kaynaklarının örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve eşgüdümlemesi çabalarının dışa vurumudur (Ağaoğlu vd., 2008). Okul yönetiminin başlıca görevi okulu amaçlarına

uygun şekilde yaşatmaktır. Yönetimin önemi de görevinden doğmaktadır ve okul yönetimine yüklenen bu ağır yetki ve sorumluluklar okul yönetiminin değerini yükselterek önemini gözler önüne sermektedir (Kara, 2006). Ancak okul yönetimi etkili çalıştığı takdirde bu yetki ve sorumluluklarını yerine getirebilirler. Başaran (1994, s. 14)'a göre okul yönetimi şu hedeflere ulaştığı takdirde etkili çalıştığı söylenebilir:

1. Verimi artırmak: Öğrenci adına harcanan girdiyi en aza indirgeyerek, öğrencinin eğitsel niteliğine değer katmak,
2. Eğitim çalışanlarının iş doyumunu, motivasyonunu sağlamak: Her çalışanın okul için harcadığı emeği fark ederek karşılığını vermek,
3. Okulda sağlıklı bir iklim oluşturmak ve bunu korumak: Eğitim amaçlarına ulaşmak için kurum içi çatışmaların önüne geçmek ve çalışanların enerjisini eğitimin amaçları için harcamasını sağlamak,
4. Okulu diri tutmak: Eğitimde, teknolojide olagelen yenilikleri takip ederek gereksinimler doğrultusunda bu yenilikleri okul için kararlılıkla uygulamak,
5. Okulun çevresine faydalı olmasını sağlamak: Çevreyi koruyarak çevrenin koşullarını iyileştirmek, topluma eğitim hizmeti sunarak faydalı bireyler yetiştirmek ve yeterli olduğu konularda topluma öncülük etmek.

### **2.3.1. Okul yöneticisi**

Okullar eğitim sisteminin en önemli örgütüdür. Okul yöneticileri bu örgütte kritik roller üstlenerek tüm faaliyetlere yön veren kişilerdir. Okul yöneticisi demek okulun en üst düzey yetkilisi demektir. Bu da okul yöneticisinin önemini gözler önüne sermektedir. Okul yöneticisi okulla ilgili her şeyi bilmek ve okula ilişkin sorunları ortadan kaldırmak zorundadır. Okul yöneticisi, okulların amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt üyeleri arasında eş güdümü sağlayan, onlara emirler verip bu emirleri denetleyen, çalışmalarını yönlendiren ve okuldaki insan ve madde kaynaklarının okulun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan kişidir (Gürsel, 2003, s. 51-91). Okulun amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlayacak, okulu yaşatıp geliştirecek, örgüt iklimini koruyacak olan okul yöneticisidir (Yıldırım, 2011a). Açıkalın (1998) okul yöneticisini; kapsamlı insan bilgisine sahip, etkili iletişim kurabilen, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik gibi evrensel konularda eğitim görmüş, iletişim teknolojilerini kullanabilen, bilgiyi yöneten, beden ve ruhen sağlıklı eğitime,

eğitimin gücüne inanmış yönetici olarak tanımlar. Okul yöneticisi bu özelliklerini okulun verimli olmasında ve etkili çalışmasında kullanabilmelidir. Çünkü onlar bilgi, beceri ve tecrübeleri ile okulun geleceğini planlayarak okulun işleyişini, yönünü belirlerler ve kaynakları birleştirerek okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedirler (Moran ve Gareis, 2005).

Okul yöneticileri insan ilişkilerini temel alarak okulun kendine has özellikleri doğrultusunda işleyişine yardımcı olmak, çalışanlar ve öğrenciler için moral üretmek ve bu konuda yaşanan zorlukları ortadan kaldırarak okul içindeki veya dışındaki iş ve işlemleri kolaylaştırmak durumundadır (Töremen ve Karakuş, 2008). Bunun yanı sıra okul yöneticisi, okul içinde veya okul dışında etkileşimde bulunduğu personele, ailelere, iş çevrelerine, meslek örgütlerine ihtiyaç duyduğu gerekli bilgiyi sunmakla yükümlüdür (Buluç, 2007). Bu yüzden okul yöneticileri iletişim kurduğu veya kurabileceği hedef kitleleri tanımalı ve buna göre hazırlıklı olmalıdır.

Okul yöneticileri, okulların işleyişinden ve belirlenen amaçlar doğrultusunda okulu geleceğe taşımaktan sorumludurlar. Okul yöneticileri yönetim görevini gerçekleştirirken okulun bütün paydaşlarını sürece dâhil edebilmeli ve birbirleri arasında eş güdümü sağlayabilmelidir.

### **2.3.2. Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları**

Okul yöneticisi, mevzuata uygun olarak politikaların uygulanması ve denetlenmesinden, öğrencilerin kurallara uygun davranmasından, onları denetim altında tutacak personelin çalışmalarından ve okulun güvenli bir yer olmasından sorumlu ilk kişi olarak ön plana çıkmaktadır (Dönmez, 2001). Bunun yanı sıra okul yöneticisi mevzuatı uygulayıp statükoyu devam ettiren rolünden sıyrılarak çağın yeniliklerinden haberdar olmak, okulun misyon ve vizyonunu belirleyerek bunlara ulaşmak için yapılması gerekenlerin hesabını yapmak ve okulun mevcut durumunu sürekli geliştirmek ve okulun öğrenen bir örgüt olmasını sağlamak gibi roller üstlenmelidir (Okutan, 2003). Okul yöneticileri eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmaları takip etmelidirler. Çünkü eğitim yönetimi, eğitime ve okullarda yaşanan sorunlara dair genel kavramları ile olguları ortaya koyarak okul yöneticisine ışık tutmaya çalışır. Bu kavram ve olguların okul düzeyine uygulanmasından okul yöneticisi sorumludur.

Yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin birçok görev ve sorumluluğunun bulunduğunu göstermiştir. Erdoğan (2008)'a göre bu başlıkların bazıları; liderlik, iletişim, program geliştirme, öğrenme ve öğretme süreçleri, performans değerlendirmedir. Kaya (1999, ss. 133-135)'ya göre de eğitim yöneticilerinin; çelişkili beklentileri bağdaştırma, değişme ajanı olma, sistemin gerekliliklerini karşılama, kurum ve kişiler arasında sağlıklı ilişkiler kurma, öğretmen ve öğrenci sorunlarının çözümüne yardımcı olma, personelin mesleki gelişimine katkıda bulunma, demokratik yönetim ortamı oluşturma, çalışanları memur olarak değil insan olarak görme, öğretmenin çalışmalarına ilgi gösterme, çevresini geliştirme, eğitim gereksinimlerini belirleme, diğer eğitim yöneticileri ile işbirliği yapma, eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunarak uygulanmasını sağlama, okul için paydaşların desteğini kazanma, diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip yorumlama, çevresini tanıma ve örgüt çevre arasındaki iletişimi sağlama, örgütün felsefesini ve amaçlarını açıklama, eğitim ve öğretim programlarını değerlendirme, örgütleme yapma, yönetim süreçlerini kullanma, politikaları saptama, çalışmalarını değerlendirme, eğitim kurumlarında hem yürütücü hem danışman olma, olumlu örgüt iklimi oluşturma, sağlıklı karar verme, adaletli olma ve hakkı gözetme, etkili işletme yönetimi geliştirme, planlama ve uygulamalarda birey ve grup sorumluluğunu arttırma ve sorunları kimseye zarar vermeden çözüme gibi görev ve sorumlulukları vardır.

Okul yöneticilerin birçok görevi bulunmaktadır. Bu görevlerin ortak noktası, eğitimin niteliğini arttırmak için gereken her şeyin yapılmasının okul yöneticileri tarafından takip edilmesi ve yerine getirilmesidir. 2508 Sayılı Tebliğler Dergisi'nde okul yöneticisinin 60'a yakın görevinden bahsedilmiştir. Bunlardan bazıları (MEB, 2000):

- Okuldaki faaliyetleri yasal dayanaklarına uygun olarak, plan ve program çerçevesinde yürütür.
- Okulun vizyon ve misyonunu geliştirir.
- Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yer alan temel ilke amaçların yanında okulun amaçlarına ulaşmak için çalışma planları yapar, uygular ve denetler.
- Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için araştırmalar yaparak projeler geliştirir, amirlerinin onayından geçen projeleri uygulayarak sonuçlarını

değerlendirir. Okul için stratejik planlar hazırlar ve bu planların hayata geçirilmesini sağlar.

- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon mantığının yerleşmesi için çalışmalar yapar.

- Okul çalışma düzeni oluşturur.

- Okulun paydaşları ile iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan okulda yapılacak çalışmaları planlar ve düzenler.

- Personeli görev tanımına uygun olarak görevlendirir.

- Yıllık, ünite ve günlük planların hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik ederek çalışmaları denetler.

- Ders yılı başında öğretmenlerden yıllık planlarını alır, onaylar ve uygulanıp uygulanmadığı kontrol eder.

- Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak için öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Diğer kurulların çalışmalarını izler. Gerekliğinde toplantılar yaparak alınan kararları onaylar, uygulanmasını sağlar ve gerekli gördüğü durumları üst makamlara bildirir.

- Yapılan iş bölümü kapsamında okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi için koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetleri yürütür.

- Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için onları teşvik eder.

- Öğretmenlerin derslerini ve çalışmalarını takip eder.

- Çalışmalarda ekip ruhu ile hareket edilmesini sağlar.

- İşlerin daha hızlı ve sağlıklı yürütülmesi için gerektiğinde astlarına yetki devri yapar.

- Personele örnek olarak etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında yol gösterici olarak iş birliği ve uyumu sağlar.

- Personellerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi için tedbirler alır.

- Personelleri sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü olması halinde sebeplerini araştırır, personelleri yeteneklerine göre istihdam eder, onlara rehberlik ederek iş başında yetişmelerini sağlar ve onları üst kademelere hazırlar.

- Okuldaki personellerin eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçların giderilmesi için gerekli iş ve işlemleri yerine getirir.

- Personele ait sicil dosyaları tutarak zamanında ilgili makama sunar.

- Motive sağlamak için görevini başarı ile yapanları ödüllendirir.
- Görevini yapmayanlar hakkında kanuni yetkisini kullanır.
- Yönetmelik doğrultusunda törenlerin yapılmasından sorumludur.
- Hizmetlerin aksamaması için görevine gelemeyen personel yerine uygun şekilde görevlendirme yaparak önlem alır.
- Gerektiğinde öğretmenlere eğitim öğretim ile ilgili ek görevler verir.
- Okulda yürütülen rehberlik hizmetlerine başkanlık eder ve yürütülmesi için gerekli çalışmaları yapar.
- Yetiştirme sürecinde bulunan aday personelin yetişmesi için gereken tedbiri alır.
- Öğrencilerde istendik davranış değişikliklerini sağlayacak ve disiplin olaylarını önleyecek tedbirler alır.
- Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerin düzenli şekilde yürütülmesini sağlar şeklinde sıralanabilir.

Bu görev ve sorumluluklarını yerine getiren okul yöneticilerinin başarılı olabilmesi için şunları da yapmaları gerekmektedir (Şişman ve Turan, 2004, s. 54):

- Başöğretmen rolü üstlenerek zamanlarını öğrenme konularına ayırması,
- Öğrencilere karşı sevgi ve muhabbet beslemekle beraber onlara güvenmesi,
- Okulda bulunan personelle iş birliğine dayalı etkili çalışma becerisi,
- Okul başarısı için en üst seviyede gayret ederek büyük çaba harcaması,
- Okul yöneticiliğini bir dava olarak görmesi ve misyona ulaşmak için araç olarak görmesi,
- Değişim ve yenilikleri takip ederek okulun gelişmesi için iyi bir strateji belirleyebilmesi.

Tüm bu görev ve sorumluluklarını yerine getiren okul yöneticilerinin kurumu amaçlarına ulaştıracağını ve dolayısıyla başarıyı yakalayacağını söylemek mümkündür.

### **2.3.3. Okul yöneticisinin yeterlilik ve özellikleri**

MEB (2006a) yeterliliği, “bir meslek alanına özgü görevlerin yapılabilmesi için gerekli olan mesleki bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma durumu” olarak

tanımlamıştır. Okul yöneticilerinin de okullarında verimli ve etkili bir yönetim oluşturabilmeleri için birtakım yeterliliklere ve özelliklere sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak görüldüğü ülkelerde bazı yeterlilik ölçütleri belirlenmiş ve bu yeterliliklere sahip olanlar yönetici olarak göreve getirilmişlerdir. Ancak Türkiye'ye baktığımızda bu görev için herhangi bir yeterlilik ölçütü bulunmadığı (Ağaoğlu vd., 2012) ve okul müdürlerinin göreve geliş biçimlerinin genel olarak bürokratik ve politik etkiye açık şekilde gününbirlik uygulamalar olduğu söylenebilir (Arslanargun, 2014, s. 121). Yeterli niteliklere ve yeterliliklere sahip olmayan okul yöneticilerinin olması başarılı bir eğitim öğretimin önünde engel olabilmektedir.

Töremen ve Yakup (2003)'a göre yeterlilik konusuna ilişkin betimlemeler temel alınarak yeterlilik şu üç başlık altında toplanabilir:

1. Teknik Yeterlilikler: Yöneticilerin görev alanları ile ilgili teknik bilgi ve becerilerdir. Finansman, örgüt yapısı, politikalar ve program üzerindeki etkisi bu yeterlilik türü arasındadır.

2. İnsancıl Yeterlilikler: Kısaca yöneticinin insan ile çalışabilmesidir. Ortak amaç belirleme, bireysel farklılıkları göz önünde tutma, ilgilenme, güven sağlama, yetki verme, insanda bulunan potansiyeli anlama bu tür yeterliliklerdendir.

3. Kavramsal Yeterlilikler: Okulu okul yapan tüm parçaların etkileşimini görebilme, alanına ilişkin kuramsal gelişmeleri takip etme, kavrama ve karşılaştığı durumları bu kuramsal çerçevede değerlendirme yeterli olarak ifade edilebilir.

Okul yöneticisi okulun yasal lideri, bulunduğu ortamda otoritenin ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir (Şekerci ve Apay, 2009). Okul yöneticisinin bu gücün yanı sıra bazı yeterliliklere ve özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden bazıları (Kaya, 1999, s. 133-135):

- Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli adımları anlayacak ve atacak bir vizyona sahip olması,
- Tüm paydaşlarının yaşamlarında anlamlı bir fark oluşturabilmesi,
- Personeli değerlendirebilmesi,
- Değişimin sürekli devam ettiğini bilerek esnek bir vizyona sahip olması,
- Küçük ya da büyük grupların nasıl daha iyi yöneteceğini bilmesi,
- Okulla ilgili konularda herkesi güdüleyerek katılımı sağlayabilmesi,

- Okulun bulunduğu bölgenin değerleri ile meslek değerler arasında denge kurabilmesi,
- Okulun amaç ve felsefesini açıklayabilmesi,
- Okulun izleyeceği yolu belirleyerek bu yolu tanıtmaması,
- Okul içi ve okul dışı etkinliklerin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan şeyleri karşılamaması,
- Okulu katılımcı ve demokratik bir şekilde yönetmesi,
- Okulda kişiler ve gruplar arası iyi ilişkiler kurması,
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlamaması,
- Çevrenin desteğini okula kazandırması,
- Etkili bir işletme yönetimi kurarak yapılan çalışmalarını sürekli izlemesi ve değerlendirmesi.

Okul yöneticileri okulların verimli ve etkili bir şekilde işlemesinden sorumludurlar. Yapılan araştırmalar sonucunda okul yöneticilerin etkili olduğunu söyleyebilmek için bazı özellikler belirlenmiştir. Şişman (2004, s. 39)'a göre bu özellikler:

- Okulda geçirdiklerini zamanlarının önemli bir kısmını eğitim öğretim işlerine ayırır,
- Eğitim öğretim ile ilgili yüksek beklenti oluşturarak öncelikleri belirler,
- Okulun amaçlarını ortaya koyar,
- Örgüt için hayati öneme sahip iş görenleri destekler, karar mekanizmasına dâhil eder ve mesleki gelişimleri sağlar,
- Okulda geçirilen zamanın etkin şekilde kullanılmasını sağlar,
- Çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak okula katılımını ve desteğini sağlar,
- Olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak insanların ihtiyaçları ile görevleri arasında denge kurmalarıdır.

Etkili yöneticiler, zamanlarını verimli şekilde kullanarak okulun belirlenen hedeflerine ulaşmak adına iş görenler ile etkili bir iletişim kurarak okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturan ve yapacağı işlerde okul paydaşlarının desteğini alabilen yöneticilerdir.



## 2.4. Okul Yönetim Süreçleri

Yönetim süreçleri ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Genel olarak yönetim süreçleri; örgütlerin yönetilmesi, belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirilmesi ve bu amaca ulaşmak için belirli yöntemler kullanılarak yapılan faaliyetlerin toplamı olarak adlandırılır. Efil (1995) de yönetim sürecini kısaca, “Belirlenen amaçlara başkaları aracılığıyla ulaşma veya başkalarına iş yaptırma etkinliklerinin toplamıdır (Akt. Erdoğan, 2008, s. 61)” şeklinde tanımlamaktadır.

Yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan Henry Fayol, yönetsel davranışları; planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralamıştır (Bursalıoğlu, 2015, s. 79). Bununla beraber eğitim yönetiminde sıkça kullanılan ve kabul gören yönetim süreci sınıflandırmasını ise Gregg yaparak yönetim süreçlerini; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, koordinasyon, değerlendirme şeklinde sınıflandırmıştır (Toprakçı ve Arslan, 2016). Bu sınıflandırmayı yapan Gregg (1957) yönetim süreçlerini temel öğelerini şu şekilde ele almıştır (Akt. Kahramanoğlu, 1990):

- Hedef ve amaçların saptanması,
- Örgüt yapısının kurulması için planlama yapılması,
- Yönetim kadrosunun sağlanarak örgütlenmesi,
- Yetki ve sorumlulukların paylaşılması ve devredilmesi,
- Devredilen yetkilerin ve dağıtılan görevlerin yerine getirilmesinin gözetimi,
- Performansın nitelik ve niceliğinin güvence altına alınması,
- Eş güdümün toplantılar ve komitelerle sağlanması,
- Çalışanların güdülenerek daha aktif kılınması ve harekete geçirilmesi,
- Çıktıların hedefler doğrultusunda değerlendirilmesi,
- Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde gelecek için bazı tahminlerde bulunulmasıdır.

Bu çalışmada yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme olmak üzere yedi başlık altında ele alınmaktadır. Bu süreçlere aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

### 2.4.1. Karar Verme

Karar verme farklı amaçlar için bu amaçlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasında seçim ve tercih yaparken meydana gelen zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2009, s. 197). Sağır (2006)'a göre ise karar verme, birtakım alternatifler arasından bilinçli olarak seçim yapma olarak ifade edebileceğimiz tercihlerdir. Bu tercihler sorumluluğu da beraberinde getirir. Çünkü yönetimin tüm süreci karar vermeye bağlıdır. Yönetimin doğasında karar verme vardır ve yönetmek aynı zamanda karar vermek demektir (Baloğlu, 2014, s. 226). Bu nedenle karar verirken çok boyutlu düşünmek, örgüt üyelerinin fikirlerini almak, olasılıkları hesaplamak ve bu kararlardan etkilenecek örgüt üyelerinin durumlarını göz önünde tutmak gerekmektedir (Kıranlı ve İlğan, 2007).

Karar verme yönetim süreçlerinin en önemli aşamasıdır. İnsan yaşamında olduğu gibi örgütlerde de yapılacak her şey alınan kararlara bağlıdır. Örgütlerin içinde buldukları durum geçmişte verilen kararların bir sonucu iken gelecekleri ise verilecek olan kararlarla şekillenecektir. Alınacak kararlar örgütün devamlılığını açısından hayati öneme sahiptir. Bu nedenle karar verme yönetimin kalbi ve yöneticilerin en temel görevidir (Baloğlu, 2014, s. 226). Bu görev eğitim yönetiminin olmazsa olmazlarındandır. Çünkü okulların temelinde de karar verme yer alır (Hoy ve Miskel, 2010). Okulların temelini doğru atmak veya bu temeli sarsmamak için karar verme süreçlerinin özellikleri bilinmeli ve buna uygun hareket edilmelidir. Karar verme süreci özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2003, ss. 185-186):

1. Karar verirken alternatifleri araştırmak ve bulmak kolay değildir. Her alternatifin yarar ve sakıncalarını birbiriyle karşılaştırmak ve seçim yapmak zor bir süreçtir ve insanı psikolojik bir stres içine sokar.

2. Karar vermek, bilgi toplamayı ve bunları yararlı hale gelecek şekilde işlemeyi gerekli kılar. Karar verme, belirli bir konuda karar vermek için neyi aradığını ve bundan nasıl yararlanacağını bilmeyi gerektirdiği için teknik bir konudur.

3. Karar vermede bilgileri toplamak ve araştırmak için bir organizasyona ve toplanan bilgilerin anlamlı hale getirilmesi için uzmanlara ihtiyaç duyulur. Dolayısıyla bilgi toplamanın ve alternatiflerin yararlarından vazgeçmenin maliyeti büyüktür.

4. Kararlarda amaçlara ulaşmak için en az harcama ve en az fedakârlık ön plandadır. Bu yüzden alternatifler elenirken verimlilik, etkinlik ve karlılık daima göz önünde bulundurulmalıdır.

5. Karar veren kişinin madde ve insan kaynaklarını kullanabilme ve belirli ölçüde bağımsız hareket edebilme yetisine sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde alınan kararların hayata geçirilmesi zorlaşır ve bu kararlar temenni olarak kalır.

6. Karar verme geleceğe dönük bir süreçtir. Bu yüzden gelecekte yapılacakları ortaya koyabilmek için tahmine ve daha da önemlisi bilimsel araştırmalara göre karar verilmelidir.

7. Karar geleceğin tahmini olduğundan ne kadar bir gelecek ufkunda karar verileceğinin, ne zaman harekete geçileceğinin ve verilerin toplanması ve işlenmesinin ne kadar süreceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

8. Karar verme; amaçlara ulaşma yolunda ortaya çıkan sorunları, engelleri ve belirsizlikleri ortadan kaldırma işidir.

Yani kısaca karar verme zahmet gerektiren stresli bir süreci içerisindedir. Alternatif yollar araştırarak bulmak, her bir alternatifin fayda ve zararlarını karşılaştırmak zordur ve stresi beraberinde getirir. Karar verme hem sorunlarla hem de belirsizliklerle mücadele etme ve bunları bertaraf ederek neyin nasıl yapılacağını ve zamanını ortaya koymaktır.

Eğitim yönetiminde her an karar alınması gereken bir durum ortaya çıkabilir. Bu durumlarda eğitim yöneticisinin başarısı aldığı kararlarla doğrudan ilişkili olacaktır. Eğitim yöneticilerinin doğru kararlar alıp başarıya ulaşabilmesi için izlemesi gereken ilkeler şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2008, s. 96):

1. Grup dinamiğini anlamalı fakat örgüt amaçları dışında kullanılmamalıdır.
2. Eylemleri güdülemeli, koordine etmeli ve uzlaştırıcı olmalıdır.
3. Karar sürecine karardan etkilenebilecek herkese katılma imkânı vermelidir.
4. Örgütte demokratik bir hava oluşturmalıdır.
5. Grup çalışmalarında amacın dışına çıkmamalıdır.
6. Birlikte hareket etmenin önemini anlamalıdır.
7. Grupla birlikte karar alırken sınırları belirlemelidir.
8. Kararları fikir birliği ile almaya çalışmalıdır.
9. Amacı grup başarısı ve sürekliliği olmalıdır.

10. Örgütü sağlam bir yapıda kurmalıdır.
11. Örgütün değerlerini ve davranış biçimlerini dikkate alarak hareket etmelidir.
12. Takdir hakkını kamu yararına uygun kullanmalıdır.

Okulu yönetmek aslında okula yön vermektir. Doğru yön ve başarı için doğru kararların alınması gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin doğru kararlar alabilmesi yönettiği örgütü iyi tanımasına bağlıdır. Yöneticiler karar sürecinde grubun özelliklerine göre hareket ederek grubun başarısını ön plana alan bir yaklaşımla karardan etkilenecek tüm üyeleri karar alma mekanizmasına dâhil etmeli ve kararların fikir birliği ile alınmasına çalışmalıdırlar.

#### **2.4.2. Planlama**

En çok bilinen tanımı ile planlama neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağına önceden belirlenmesidir (Toprakçı ve Arslan, 2016). Bu tanıma uygun olmayan bir planlama süreci yöneticinin gelişigüzel bir hareket tarzı olduğu anlamına gelir. Planlama gelecekle ilgilidir ve kısa ve uzun vadede strateji seçimine, amaçlara ulaşmak için politika ve yöntem geliştirilmesine, denetim için gerekli ölçütlerin belirlenmesine, değişen koşullar sonucunda planların gözden geçirilmesine ilişkin kararların alınmasını gerektirir (Şahin ve Aslan, 2008). Kısaca planlama, eyleme geçmeden önce geleceğin tasarlanmasıdır (Açıkalın, 2014, s. 168). Eğitim yönetiminde ise planlama, okula ait eğitim ve öğretim amaçlarıyla beraber yönetsel amaçları da gerçekleştirmek üzere gerekli girdilerin sağlanması ve nasıl kullanılacağına kararlaştırılması sürecidir (Uygun Takmaz, 2009). Bu tanımlamalardan hareketle planlama amaç ve hedeflerin, bunlara nasıl ve hangi yöntemlerle ulaşılabileceğinin belirlenmesi ile ilgilidir.

Plan öncelikle karar verilen bir hareket tarzı olup buna göre plan için bir amaç belirlenmiş olmalıdır. Amaç belirlendikten sonra bu amaca ulaşmak için farklı seçeneklerin olduğu görülür ve bu seçeneklerin hangisinin iyi olduğu tespit edilip bu yönde bir tercih yapılır (Gürol ve Turhan, 2001). Tercih aşamasından sonra, işlerin yapılması için öncelik sırası, gerçekleştirilebileceği zaman dilimi, sorumluluk alanları ve bu amaç doğrultusunda takip edilecek politikalar belirlenir (Ertürk, 2001, s. 112).

Planlama okulun etkililiğini sağlamada ve okulu geleceğe taşımada önemli bir mekanizmadır. Bu yüzden planlama yapılırken bazı ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Başaran (1994, ss. 44-46)'a göre bu ilkeler; amaca uygunluk, bütünlük, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik, süreklilik, güvenilirlik, tutumluluk ve yalınlıktır. Yani planlama yapılırken, okula alınan her girdi yönetimin amaçlarına uygun, okulun bütün birimlerini kapsayan, ölçülebilecek hedefleri olan, plan sırasında ortaya çıkan kusurları gidermeye elverişli, sürekli, güvenilir, kıt kaynakların kullanılmasında yardımcı, açık ve anlaşılır olmalıdır.

Planlama sürecine özen gösterilmelidir. Gelişigüzel yapılan bir planlama kaynak ve zaman israfı olarak karşımıza çıkmakta olup bu nedenle planlama yapılırken bazı adımlar takip edilmeli ve her adım gerçekçi verilerle ele alınmalıdır. Bozkurt ve Daşcan (2020, s. 13)'a göre planlama süreci; hedef saptama, hedefleri tanıma, uygulama seçenekleri arama, karşılaştırma, planı yapma ve uygulama, değerlendirme bölümlerinden oluşmalıdır. Karakütük (2016, ss. 22-23)'e göre de eğitim planlaması; durum saptama, geleceği kestirme, uygulama örnekleri belirleme, bütçeleme, raporlama, onama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmalıdır. Tunçer (2012, ss. 168-171)'e göre ise planlama yaparken şu aşamalar takip edilmelidir:

1. Verilerin Değerlendirilmesi ve Amaçların Belirlenmesi: Amaçlar belirlenirken örgüt içinden ve dışından toplanan bilgiler değerlendirilmeli ve örgütün mevcut durumu da göz önüne alınarak toplanan verilerden hareketle ulaşılabilir amaçlar tespit edilmelidir.

2. Örgütsel Amaçlara Uygun Seçeneklerin Belirlenmesi: Bu süreçte örgüt için ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere hangi yol ve yöntemlerle ulaşılacağına yönelik seçenekler belirlenmelidir.

3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi ve Seçim Yapma: Seçeneklerin belirlenmesinin ardından örgütün amaçlarına ve hareket tarzına en uygun olanın seçilmesidir. Bazı istisnai durumlarda birden fazla seçenek de uygulamaya konulabilir.

4. Alt Planların Yapılması: En uygun seçenek belirlendikten sonra, yapılacak iş ve işlemlere yardımcı olmak üzere çok sayıda alt plan hazırlanmalıdır. Asıl planın gerçekleştirilmesi için örgütteki her birim de kendi planlarını yaparak uygulamak zorundadır.

5. Planlama Sürecinin Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi: Planlama özelliği bakımından değişikliğe açık bir süreçtir. Kaydedilen ilerlemeler devamlı olarak izlenmeli ve olumsuz sonuçların etkisi giderilmelidir. Bu süreçte örgüt iç ve dış değişiklikleri de sürekli göz önünde bulundurularak meydana gelen değişimlere en kısa sürede uyum sağlamalıdır. Planlama gelecekle ilgili tahminleri barındırır. Zamanla değişen çevre şartlarına uyum sağlamak için planların esnek olması ve devamlı güncel tutulması gerekmektedir.

Planlama örgütsel faaliyetler açısından önemlidir. Gelecek çok değişken olduğu için planlamalar her zaman istendiği gibi gitmeyebilir. Süreç içerisinde planları tekrar tekrar gözden geçirmek gerekebilir. Ancak planlama yapılmazsa da örgütsel faaliyetler tesadüflere bırakılmış olur ve bu da kontrolsüz bir örgüt yapısı meydana getirebilir. Örgütler için planlamaların bazı faydaları ve sakıncaları bulunmaktadır. Genç (2004, s. 95-96)'e göre planlama sayesinde; standartlar belirlenerek bu standartlar doğrultusunda sonuç değerlendirilebilir, zaman ve emek israfının önüne geçilebilir, plansız çalışma sonucunda oluşacak stresin önüne geçilebilir, yetki devrinin kolaylaşması sayesinde örgütün esnekliği artırılabilir, koordinasyonu sağlayarak faaliyetlerin amaçlara uygunluğunun kontrolüne imkân tanıyabilir. Planlamanın bu sayılan yararların yanında eğer yöneticiler dikkatli olmazlarsa bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar; planlama kendisi için harcanan zamana değecek şekilde sonuçlanmazsa zaman kaybı, gelecek odaklı olması nedeniyle gündemdeki faaliyetlerin gözden kaçırılması, uzun süreli planların etkinlik ve isabet düzeylerinin düşük olması, planlama sırasında yapılan küçük bir hatanın büyük zararlar doğurması, bazı planların istenilen sonucu vermemesi ve kayıplara neden olabilmesidir (Genç, 2004, ss. 95-96).

### 2.4.3. Örgütlenme

Örgütlenme (organize etme) insanların işleri tek başına yapamadıkları ya da kendileri yaptığı takdirde zaman kaybına yol açacağı durumlarda, bu işi başkalarıyla birlikte onların uzmanlıklarından yararlanarak yapmak istemesi sonucunda ortaya çıkan, bireysel hareketleri sınırlayan yetersizlikleri yenmek için başvurulan bir yöntemdir (Parlak, 2013, s. 179). Örgütlenme, belirli bir iş için gerekli ve yararlı olabilecek, insan ve madde boyutuna dair örgütün her türlü ihtiyacının sağlanması, başka bir ifadeyle örgütlenme neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar

vermeyi gerektirir (Kaya, 1999, s. 102). Yönetimin temel yapı taşlarından olan örgütlenme, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerek duyulan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması, bunları bir araya getirerek belli bir sistem kurulması ve örgüt üyeleri ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılmasıdır (Aydın, 2001, s. 61). Kısaca örgütlenme insan ve madde kaynaklarını en uygun zamanda ve yerde en uygun şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Örgütte bu kaynakların sağlanması bir takım faydaları beraberinde getirir. Bunlar; bir örgütte görev ve yetkileri dağıtılarak sorumlulukların belirlenmesi işlerin yürütülmesini kolaylaştırır. Ast ve üstlerin belirlenerek örgüt şemasında açık olarak görülmesi personel arasındaki statüyü ve ilişkiyi belirler. Teknik gelişmeler ve yeniliklerin takip edilmesi kolaylaşır.

Örgütlenme yapılırken sırasıyla; yapılacak işler belirlenir ve sıralanır, bu işleri yapacak kişiler seçilerek görevlendirilir ve işlerin yapılması için gerekli yer, araç ve yöntemler belirlenir (Erdoğan, 2008, s. 93). Örgütlenme sürecinde, örgüt yapısı oluşturulurken, örgüt tasarımı yapılırken yöneticilerin dikkat etmesi gereken ilkeler vardır. Bu ilkeler: İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, hiyerarşik yapı (basamaklar) ilkesi, amaç birliği ilkesi, yetki devri ilkesi, emir-komuta birliği ilkesi, sınırlı denetim alanı ilkesi, yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi, yetki devri ilkesi, istisnalarla yönetim (ayrıklık) ilkesi, denge ilkesi, verimlilik ve etkinlik ilkesi, basitlik ilkesi, esneklik ilkesi ve açıklama ilkesi olarak sıralanabilir (Şimşek, 2009, ss. 146-155).

Örgütler belirli bir büyüklüğe ulaştığında ise örgütlenme bazı modeller üzerinden yapılır. Başlıca örgütlenme biçimleri "örgütün büyüklüğüne, amacına, faaliyet konusuna, uzmanlığa verilecek öneme, çalışanların yeteneklerine göre" oluşturulabilir (Parlak, 2013, s. 183).

Örgütlenme bir süreci kapsar ve bu süreçte bazı güçlüklerle karşılaşılması olağandır. Örgütlenmede karşılaşılan başlıca güçlükler şunlardır (Şimşek ve Çelik, 2016, ss. 61-62):

1. Örgütlenmede yöneticinin karşılaşacağı ilk güçlük, ideal örgüt yapısı için gerekli olan personeli bulma konusudur. Uygulamada ideal olacak bir yapı istenen sayı ve kalitede insan bulunamadığı için kurulamaz ve bunun yerine daha az rasyonel bir örgüt yapısı kabul edilmektedir.

2. Yöneticilerin kişisel hırsları ve ihtirasları nedeniyle ideal yapı kurulamayabilir. Örgütte bazı değişim çabaları orta ve alt kademedeki yöneticilerin

prestijini sarsıcı şekilde olursa, bu yöneticilerden gelen dirençle karşılaşılacak ve ideal yapının oluşturulmasına imkân bırakmayacaktır.

3. Çağımızın hızlı değişim özelliği yöneticiyi örgütlenme konusunda zora sokmaktadır. Bugün için verimli olan bir örgütlenme kısa bir süre sonra çevredeki değişimler nedeniyle etkisini yitirebilir. Örgütün devamı için çevredeki değişimler yakından takip edilmeli ve değişime ayak uydurmak için gerekli önlemlerin zamanında alınması gerekmektedir.

4. Örgüt üyelerinin örgüte karşı bakış açısı ve davranışları da örgütlenme için önemlidir. Üyelerin benimsemediği bir yapı ne kadar iyi olursa olsun verimli bir şekilde işlemeyecektir. Aynı şekilde üyelerin benimsediği örgüt yapısında hatalar meydana gelse de üyelerin ortak çabaları ile çözümlenip örgüt verimli duruma getirilebilir.

Örgütlenme uzun bir süreci kapsamaktadır ve bu süreçte zorluklarla karşılaşılması doğaldır. Bu sürecin verimli şekilde atlatılması yöneticinin tecrübesine, kişileri tanmasına, çağa ayak uydurmasına ve örgüt üyelerini ortak bir çaba etrafında birlikte tutabilmesine bağlıdır.

#### **2.4.4. İletişim**

İletişim insanın varoluşuyla başlayan eski bir kavramdır. İnsan önce kendisiyle sonra çevresiyle sürekli bir iletişim halindedir. İletişim anne karnında başlayan ve sonsuza kadar devam eden bir olgudur. İnsanın varoluşundan sonsuzluğa uzanan yolculuğunda iletişim vazgeçilmez bir ögedir. Çünkü insanların doğal olarak çevresinde olup biteni öğrenmek, anlamak ve sahip oldukları duygu ve düşünceleri birbirlerine iletme istemleri iletişim sürecini meydana getirir (Erdoğan, 2008, s. 77). Bu da iletişimin önemini gözler önüne sermektedir.

İletişim ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları; iletişim karşılıklı anlam gönderme, birbirine yanıt verme çabalarını içeren, kişiler arası anlam taşıyan, diğer bir kişiyle bağlantı kurmak için yaptığı etkinliklerdir (Uygun Takmaz, 2009). Daha resmî ve genel bir ifadeyle iletişim, ortak semboller aracılığıyla anlamların insanlar arasında yer değiştirdiği bir süreçtir (Vatansever Bayraktar, 2015). Sage (2006)'ye göre ise iletişim farklı kaynaklardan elde edilen bilginin bir araya getirilerek düşüncelerin belirli kurallar çerçevesinde ifade edilmesini ve sözel



ya da sözel olmayan tepkiler sonucu alıcıdan gelen tepkinin farkında olunmasını içeren karmaşık bir süreçtir (Akt. Kocabaş, 2014, s. 191).

Kişiler arası iletişimin yanında örgütsel iletişime baktığımızda iletişim çoğunlukla yazılı, kimi zamanda sözlü şekilde sağlanır. Bununla birlikte örgütün günlük işlerinde anlam taşıyan her türlü iletişim kullanılmaktadır. Örgüt açısından ele alındığında iletişim, insan vücudundaki organlar arasında bağ görevi gören sinir sistemleri gibi örgütü meydana getiren çeşitli bölümler arasında bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden kanalların oluşturulmasıdır (Şimşek, 2009, s. 204). Yatkın ve Nazan Yatkın (2006, s. 2)'a göre ise örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla gerek örgüt içi gerekse örgüt ile çevresi arasında yapılan bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arası gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.

İletişim farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan biri de yönetsel iletişim kavramıdır. Yönetsel iletişim, yöneticinin isteklerinin astınca algılanarak benimsenmesi ve yapılmasıdır (Bıkan, 2008). Yönetsel iletişimin iki boyutu vardır. Yöneticinin isteklerine (buyruk, emir) karşılık astların da yanıtı (rapor) gerekmektedir (Bıkan, 2008). Bu buyruklar ve raporlar iki yönlü iletişimi sağlamak için anlaşılır olmalıdır. Yani yöneticinin gönderdiği anlamı astlarına anlatmasını, benimsetmesini ve geri dönüt almasını kapsamaktadır. Yönetici için iletişim becerisi; problem çözme, karar verme, planlama, kavrama, eş güdümlenme ve birlikte çalışma becerilerini kapsayan idari rollerin getirdiği bir zorunluluktur (Halis, 2010).

Okul yönetiminin iletişimi etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Okul yöneticisi, örgüt üyeleri arasında sağlayacağı iletişimle, onların, davranışlarına yön verebilir, kurulan ilişkileri geliştirebilir, eş güdümü sağlayarak yaşanacak çatışmaları önleyebilir ve karşılıklı etkileşimi sağlayabilir (Başaran, 2000, s. 129). Eğer örgütlerde bunlar sağlanmazsa iletişim bozulabilir bu da amaçlara giden yolda engellerin artmasına neden olur. Örneğin, bir okulda yönetici ve öğretmenler arasında iletişimin bozularak bir çatışma çıkması, okulun eğitim amaçlarına ulaşmasını zora sokar. Çünkü iletişim okulun paydaşları arasında bilgi taşır ve bir amaç için eş güdüm halinde çalışan insanların birbirinin yaptıklarını bilmesi gerekir (Gökçe ve Atanur Baskan, 2012).

Okul yöneticileri örgütte meydana gelen veya gelebilecek birçok sorunu etkili iletişim yöntemlerini kullanarak çözebilirler. Okul yöneticisinin bu sorunları

çözerek örgütün devamlılığını sağlaması, örgütte yapılanları anlaması ve buna göre kararlar verebilmesi için okul içinde ve dışında etkili bir iletişim ağı kurabilmesi gereklidir (Okkalı, 2008). Kurulan bu ağın sürdürülebilmesi için okul yöneticisinin çevreye kendini benimsetmesi, yeterli sayıda iletişim ağı kurması ve bu ağları her zaman açık tutması gerekmekte olup okul yöneticisinin etkili bir iletişim ağı kurabilmesi için yapması gereken ilkeler ve izleyeceği stratejiler şu şekilde özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2015, s. 119):

- Girişimi başkalarından önce ele almalı,
- İletişime yapıcı görüşlerle başlamalı,
- Çevresindeki kişileri ve liderleri çalışmalara katılmasını ve iş birliğini sağlamalı,
- Katılanları güdülemeli,
- Başarılan işleri ortaya koymalı,
- Gereksine ile doyum arasında denge kurmalı,
- Söylentilere gerçeklerle engel olmalı,
- İletişim engellerini bilmeli ve bu engelleri değerlendirmeli,
- Başkalarının fikirlerine saygı göstermeli,
- Önemli haberleri yinelemeli,
- Her iletişim aracından yararlanmalı,
- Destek ve karşı güçleri tanımalı,
- İletişimi aralıksız sürdürmelidir.

Okul yöneticilerinin örgüt içinde üyelerle sağlıklı bir iletişim kurabilmesi için herkesin değerli olduğunu, herkesin kendine has bazı özellikler taşıdığını kabul edebilmeli, karşısındaki bireyi koşulsuz kabul ederek ona ilgi gösterebilmeli, karşısındakine maske takmadan, saydam bir şekilde yaklaşabilmeli, duygu, düşünce ve davranışlarıyla tutarlı olmalı, karşısındakine güven verebilmeli, gerektiğinde kendini karşısındakinin yerine koyup duygudaşlık yapabilmelidir (Çınar, 2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde düşüncelerini net bir şekilde ortaya koyma ve aydınlatma, iyi bir dinleyici olarak çift yönlü iletişime önem verme, duyarlı olma ve duygudaşlık kurabilme, dinleyicilerin gereksinimlerini göz önünde bulundurma ve bilginin paylaşılmasını sağlama gibi etkili iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticileri liderlik konumları itibarıyla hedef kitleye amaca dönük iletiler göndermek ve bunları kontrol etmek durumundadırlar. Bunların yanı

sıra sağlıklı bir iletişim için okul yöneticileri iletişime engel olabilecek her türlü tutum ve davranıştan kaçınmalı, iletişimi sorunları çözmeye bir araç olarak görmeli ve her zaman iletişim kurma çabasında olmalıdır.

#### 2.4.5. Eşgüdümleme

Eşgüdümleme belirli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda iş bölümü yolu ile çeşitli parçalara ayrılmış olan örgütsel faaliyetlerin, örgüt üyeleri tarafından harcanan çabaların, eldeki insan ve madde kaynaklarının sunduğu katkıların birleştirilip bütünleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması için yapılan eylemler olarak tanımlanabilir (Bıyık, 2005). İş bölümünün gerekli olduğu hallerde eşgüdümlenmede zorunludur. İş bölümü eşgüdümlenmeyi beraberinde getirir. İlgar (2005, s. 55)'a göre eşgüdümlenme, örgütte aynı hizmet için yer alan çeşitli organların bir taraftan gelişmeleri diğer taraftan da yapılan etkinliklerin birbirini tamamlaması amacıyla alınması gereken tüm önlemlerdir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt üyelerinin koordinesinden, çalıştırılmasından ve birbirine uyumlu kılınmasından yönetici sorumludur (Aydoğan, 1998). Bu bakımdan eşgüdümlenme de yöneticinin görevi bir orkestra şefinin durumuna benzetilebilir (Çoruk, 2012). Orkestra benzetmesinden yola çıkılarak bu mekanizmanın iyi işlemesi, amaçların örgüt üyeleri tarafından iyi anlaşılmasına ve benimsenmesine, örgüt üyelerinin kendi görev ve sorumluluklarını açıkça bilmesine ve yöneticinin bu kavramın örgüt üzerindeki derin ve geniş etkilerini önceden anlamış olmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2015, s. 125)

Başaran (2008, s. 305) eşgüdümlenmeyi; iş bölümü ile birbirinden ayrılan örgütsel güçlerin, örgütün amaçlarına ulaşmak için dikeyine veya yatayına tümleştirme süreci olarak tanımlar ve dikey eşgüdümlenme ile yatay eşgüdümlenme şu şekilde açıklar: Dikey eşgüdümlenme, buyurma, yaptırma ve yasak etme gücünü sağlayacak şekilde okulun her basamağında yer alan yönetim makamlarını dikeyine tümleştirme sürecidir. Okulda dikey eşgüdümlenmenin sağlanması için; tepeden tabana yetki sıra dizini kurularak her yöneticiye denetimini sağlayabileceği kadar ast bağlanır, yöneticilere görevlerini yerine getirebilmeleri için yetki verilir ve sorumlu kılınırlar. Yatay eşgüdümlenme, iş akımını sağlayacak biçimde alt sistemlerin yatayına tümleştirilmesi sürecidir. Bu tür eşgüdümlenme için iş akımı dizisinde bulunan örgüt üyelerinin elbirliği ile ve ortaklaşa yapacakları işler belirlenir ve engeller kaldırılır.

Akyol ve Akçay (2013)'a göre eşgüdümlemeyi sağlamanın başlıca üç yolu; emir yolu, grup yolu ve bağımlılığın tanınması yolu iledir ve bunları şu şekilde açıklar: Emir yolu ile eşgüdümleme, katılma ve yeniliğin az olduğu klasik ve tek adam yönetimindeki örgütlerin özelliğidir. Grup yolu ile eşgüdümleme, informal örgütlerde kullanılan bir yöntemdir. Örgüte bağlayan bağlar yolu ile eşgüdümlemenin sağlanmasıdır. Bağımlılığın tanınması yolu ile yapılan eşgüdümleme ise, teknik boyuttaki eşgüdümleme için önemli ve olanaklıdır. Bunun sağlanması için örgütteki imkânlar, ödüller ve statüler eşit dağıtılmalıdır.

Sarıca (2006)'ye göre bir eğitim örgütünde, eşgüdümlemeyi sağlamanın koşullardan bazıları; görev odaklı bir yönetim yapısı, görevlerin ve ilişkilerin açıkça belirtildiği bir örgüt şeması, kurallar, etkili bir iletişim ağı, koordinasyon birimi ve alanında uzmanlaşmış personel, yazılı plan ve programlar, yetkinin amaç dışında kullanılmaması, düzenli olarak raporlama ve kayıt tutma, problemlerin gerektirdiği uzmanlık komiteleri ve moral eğitimi şeklinde sıralanabilir. Bu koşulların sağlanması durumunda eşgüdümlemenin daha kolay sağlanacağı söylenebilir.

Eşgüdümlemenin yönetim süreci içerisinde önemli bir yeri vardır. Yönetici belirli amaçları gerçekleştirmek için örgütü bir arada tutmalı ve ekip üyelerini harekete geçirmelidir. Yönetim bir ekip çalışmasıdır ve yöneticinin ekip çalışmasında bulunmaması düşünülemez. Ekip çalışmasını sağlamak için eşgüdümleme yapılması zorunludur. Yönetici, eşgüdümlemeyi kullanarak çalışanların faaliyetlerini belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirir. Çalışanların faaliyetleri birbiriyle uyumlu olduğu takdirde amaca ulaşmak kolaylaşabilir.

#### **2.4.6. Etkileme**

Etkileme, bir kişinin davranışları yoluyla başka bir kişinin davranışlarını yöneltme ve değiştirme sürecidir (Yiğit, 2002). Her örgüt gibi eğitim kurumlarında da örgüt üyelerinin istedik davranışlara yöneltilebilmesi için özendirici durumlar oluşturulmalı ve üyeler güdülenmelidir. Eğitim yöneticileri çalışanlarla etkileşim içinde olmalı ve farklı etki yolları kullanabilmelidir. Gürsel (2003, s. 73)'e göre üyelerin eş güdüm içerisinde çalışmasını sağlamak için dış etki yollarının (yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitim) ve iç etki yollarının (bireysel ihtiyaçların karşılanması, örgütün benimsenmesi ve karar sürecine üyelerin katılımının sağlanması) kullanılması gerekir. Kullanılan yöntemler sonuç vermezse yönetici en

son çare olarak etkileme için yetkisini kullanmalıdır (Tilbe, 2016). Ancak yetki gücü de tek başına örgüt ya da üyelerini yönetmek için yeterli değildir (Bursalıoğlu, 2008).

Eğitimin temel kurumu olan okulların yönetiminde yer alan yöneticiler, idari, mesleki nitelikleri ve kişilik özellikleri ile örgüt üyelerinin görevlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak etkileyebilme yeterliliğine sahip olmalıdırlar (Akçay, 2003). Okul yöneticilerinin etkililiği ve verimliliği onun etkileme yetisiyle doğru orantılıdır. Okul yöneticilerinin sahip olduğu bu yetkinin artırılması için kullanabilecekleri güç kaynakları şunlardır (Erdoğan, 2000, s. 95):

1. Teknik Güç: Planlama, liderlik kuramları, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerden kaynaklanan güçtür.
2. İnsan İlişkileri Gücü: Okul içinde ve çevresinde kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güçtür.
3. Eğitimcilik Gücü: Eğitim, öğretim ve okulun işleyişine ilişkin konularda sahip olunan bilgi ve beceriden kaynaklanan güçtür.
4. Sembolik Güç: Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerin sağladığı güçtür.
5. Kültürel Güç: Okulda belirli bir süreçten geçerek oturmuş olan değerler ve ilkelerden oluşan informal yapının sağladığı güçtür.

Etkileme eğitim yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir. Örgüt üyelerini etkilemek kolay değildir. Eğer kişiler kendilerini alanlarının uzmanı olarak görüyorsa, etkileme daha da güçleşecektir ve etkilemeden söz edilebilmesi için örgüt üyelerinin, tutumlarının, değer yargılarının, inançlarının ve davranışlarının istendik yönde gerçekten bir değişime uğraması gerekmektedir (Aydoğan, 2008). Bu değişim sürecinde bireylerin kendi fikirleri doğrultusunda alınan kararların uygulanması ve hayata geçirilmesi sürecinde daha büyük isteklilik gösterdiği göz önünde bulundurulmalıdır. Açıkgöz (1987)'e göre kararlara katılımı sağlamak etkililiği ve verimliliği sağlamanın önemli araçları arasındadır. Burada önemli olan nokta meydana gelen değişimlerin örgütün amaçlarına katkıda bulunur özellikte olmasıdır.

#### **2.4.7. Değerlendirme**

Değerlendirme yönetim süreçlerinin sonucusudur. Değerlendirme, belirlenen amaçlara ulaşma derecesinin tarafsız bir şekilde belirlenmesi, bir gözlem ya da ölçüm yoluyla belirli bir ölçüte göre yorum çıkarılması ve ölçme sonucunun bir

ölçüt ile karşılaştırılması ve ölçme sonucunda orta çıkan özellikler hakkında bir karara varma işlemidir (Uygur ve Sümerli Sarıgül, 2015). Değerlendirme; örgütün, programın veya etkinliklerin gerçekleştirilme amacının ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirildiğinin saptanması yani standartlara ulaşma derecesinin belirlenmesidir (Erdoğan, 2008, s. 109).

Planlı yapılan etkinliklerde hedeflerin gerçekleşme düzeyinin tespiti için değerlendirme zorunludur. Eğitim sistemi, planlı faaliyetler zincirinden meydana gelmektedir ve bu sisteme yön veren temel öge insan olup bu alanda çalışanlar, yeterince yetiştirilmez ve değerlendirilmezse örgütün sorunları daha da artacaktır (Bakır, 2007). Değerlendirmenin amacı yapılan faaliyetlerin başarı derecesini tarafsız olarak belirlenmesidir (Bursalıoğlu, 2015, s. 125).

Değerlendirme yönetim sürecinin önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır. Değerlendirme sürecinde örgüt bir bütün olarak ele alınır ve bu süreç sonucunda her birimin etkililik derecesi saptanabilir (İlğan ve Kıranlı, 2007). Örgütler sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi şekilde kullanarak amaçlarına ulaşabilirler. Değerlendirme örgütün etkililik derecesini artırmayı amaçlar ve belirlenen hedeflere daha etkili bir biçimde ulaşmayı sağlar (Akyol ve Akçay, 2013). İlgar (2005)'a göre amaçlarına uygun değerlendirme yapmak isteyen okul yöneticileri şu ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır:

1. Değerlendirme okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmalı,
2. Değerlendirme süreci yönetici ile yönetilen ayrımı olmadan herkesi kapsamalı,
3. Değerlendirme örgütte baskı aracı değil, geliştirme aracı olarak kullanılmalı,
4. Değerlendirme; tutumların, ilişkilerin ve moralin gelişmesine katkı sağlamalı,
5. Değerlendirme okulun personel gelişim planlarına katkıda bulunmalı, bireyin kendini değerlendirme stratejilerine uygun olmalı,
6. Değerlendirme sürecinde personel arasındaki farklar ortaya koyulabilmeli,
7. Değerlendirme yapan yöneticiler, bu konuda bilgili, becerikli ve olumlu tutum sahibi olmalıdırlar.

Ölçülebilir davranışlar açısından bakıldığında eğitimsel hedeflerin belirlenmesi güçtür. Bu nedenle eğitim örgütlerinin yaptığı etkinliklerin değerlendirilmesi de çok zordur. Buna rağmen değerlendirme konusunda çeşitli yaklaşımlar izlenmektedir. Bunlar; “alan taraması, ortak çalışmalar, test programları, istatistiksel çalışmalar, anketler, danışmanlık komiteleri ve öğretmen çalışma gruplarıdır” (Bıyık, 2005).

Değerlendirme hassas bir süreç olarak karşımıza çıkar. İyi yönetilmezse örgüt içi iletişimi ve samimiyeti tehdit edici hale gelebilir. Bu sürecin okulun lehine kullanılması için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerin yerine getirilebilmesi için de yöneticinin gerekli bilgi, beceri, donanım ve tecrübeye sahip olması gereklidir. Karagöz (2006)’e göre yönetici değerlendirme yaparken şu aşamalara dikkat etmelidir:

1. Yapılan veya yapılacak olan görevlerin ölçüleri belirlenir. Yani yapılacak işlem ve faaliyetlerin nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağı belirlenerek ortaya konulması,
2. Yapılan işlerin ölçülmesi,
3. Bu işlerin daha önce hazırlanmış olan standartlara uygunluğunun karşılaştırılması,
4. Aksaklıkların ve olumsuz durumların ortaya konulmasıdır.

## **2.5. İlgili Araştırmalar**

İlgili araştırmalar alan yazınından daha fazla yararlanmak ve okuyuculara karşılaştırma imkânı sağlamak adına, okul öncesi eğitim kurumları ile ilgili yapılan araştırmalar ve diğer eğitim kademeleri ile ilgili yapılan araştırmalar olarak iki başlık altında incelenmiştir.

### **2.5.1. Okul öncesi eğitim kurumları ile ilgili çalışmalar**

Okul öncesi eğitim kurumlarında karşılaşılan sorunlara ilişkin yapılan araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Tok (2002)’un “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim Sorunları” adlı yüksek lisans tez çalışmasında Ege Bölgesi’nde resmi bağımsız anaokullarında görev yapan 40 yönetici ve 123 öğretmene “Okul Öncesi Eğitimi Yönetim Sorunları” anketini uygulamış ve şu bulgulara ulaşmıştır:

Yöneticilerin en çok karşılaştıkları sorun, uzman personelin (jimnastik, müzik öğretmeni, aşçı vb.) kadrolu olmaması ve ücretli olarak çalıştırılmasıdır. Çalışmada ortaya konulan diğer sorunlar şunlardır: hizmet içi eğitim çalışmalarının sayı ve konu bakımından yetersiz oluşu, yardımcı personel sayısının yetersiz oluşu ve bu personellerin okul öncesi eğitim alanında bilgi sahibi olmamaları, denetim ve rehberlik hizmetlerinin yetersiz oluşu, anaokullarında yeterli sayıda branş öğretmenin bulunmaması, bazı öğretmenlerin kendileri geliştirme konusunda isteksiz olması ve kişisel sorunlarını öğrencilere yansıtması, rehberlik hizmetlerinin yetersiz olması, öğretmen atamalarının geç olması, velilerin iş birliği yapmamaları, sınıfların kalabalık olması, anaokullarında kadrolu sağlık personelinin olmaması, okul bütçesinin yetersiz olması ve bu nedenle araç gereç alınamaması, velilerin aidatları zamanında getirmemeleri, bazı öğretmen ve velilerin iletişimlerinin yetersiz olması gibi sorunlardır. Anaokulu yöneticilerinin en fazla iş gören hizmetleri ve bütçe konusunda sorunlara katıldıkları görülmüştür.

Öğretmenler ise karşılaştıkları yönetsel sorunları yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara ek olarak mesai saatlerinin uzunluğu, anaokulu eğitim programlarının merkezî yapıyla hazırlanması ve sosyal aktivite alanlarının yetersiz oluşu şeklinde sıralamışlardır. Öğretmenler mesai saatlerinin uzunluğunun performanslarını ve verimlerini düşürdüğünü belirtmişlerdir.

Büte ve Balcı (2010) “Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi ve Sorunlar” adlı çalışmada, okul yöneticilerinin bakış açısıyla anaokullarında planlama, karar alma, eş güdüm, iletişim ve değerlendirme süreçlerinin nasıl işlediğini betimlemek ve bu süreçlerde karşılaşılan yönetsel sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma sonucunda bağımsız anaokullarında planlama süreci ile ilgili anaokulu yöneticilerin; öğrenci talebinin çokluğu, velilerin kayıt sürecinde okula baskı yapması, aidatların yetersiz oluşu, çalışan sayıların komisyonların oluşturulması için yetersiz kalışı ve okul dışından görevlendirilen komisyon üyelerine ulaşmanın zor olması gibi sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür. Karar alma süreçleri ile ilgili anaokulu yöneticilerinin, usta öğreticilerin karar alma sürecine katılmalarının sınırlanması ve yönetici tarafından alınan bazı kararların öğretmenler tarafından kabul edilmemesi gibi sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür. Eşgüdüm süreci ile ilgili anaokulu yöneticilerin, veli beklentileri ile okul amaçlarının



çatışması, velilerin çoğunluğunun eş güdüme yanaşmamaları, velilerin çocukları ile ilgili sorunları kabul etmemeleri, yönetmelikle işleyişin uyuşmazlığı, hizmet içi eğitim kursları ile ilgili sorunların yaşanması ve il genelinde yapılan zümre toplantı kararlarının uygulanmaması gibi sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür. İletişim süreci ile ilgili anaokulu yöneticilerin, okul içi dedikoduların yapılması, personellerin birbirini kıskanması, okul içinde herkesin birbirini çok fazla tanınması, çocuk ile ilgili sorunların aile tarafından kabul edilmemesi nedeniyle iletişim sorunlarının yaşanması ve bağımsız anaokulu müdürlerinin kendi aralarındaki iletişimlerinde herkesin kendi doğru bildiğini savunması gibi sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür. Değerlendirme süreci ile ilgili anaokulu yöneticilerin, uzman müfettiş sayısının yetersiz olması, rehberlik hizmetlerinin yetersiz olması ve müfettişlerin geleceğinin haberinin alınması ile öğretmenlerin önceden hazırlık yapması gibi sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür.

Doğan (2014)'in “Anaokulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Adıyaman ve Malatya Örneği)” adlı yüksek lisans tez çalışmasında araştırmacı tarafından geliştirilen 33 maddelik likert tipi bir ölçme aracı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda anaokulu yöneticilerinin en fazla eğitim öğretim ve personel hizmetleri konularında sorun yaşadıkları, en az da genel idare hizmetleri ve okul bütçesi konularında sorun yaşadıkları belirtilmiş ve anaokullarında karşılaşılan yönetimsel sorunların birbiri ile ilintili oldukları görülmüştür.

Saklan ve Erginer (2016)'in “Türkiye’de Okul Öncesi Eğitime İlişkin Politika ve Finansman Uygulamaları” adlı çalışmalarında; 55 yönetici, 88 öğretmen ve 99 veliden elde ettikleri veriler doğrultusunda; okul öncesine ayrılan fiziki mekanların yetersizliğine, okul öncesi eğitime yeterli kaynak ayrılmadığına, kaynak yetersizliği nedeniyle yöneticilerin kaynak arayışı içerisinde olduğuna, yöneticilerin ve öğretmenlerin önemli bir kısmının okul öncesi eğitimin paralı olmasının eşitsizlik yarattığını düşündüğüne dair bulgulara ulaşılmıştır. Katılımcılara göre okul öncesi eğitim finansmanı devlet tarafından karşılanmalı ancak okul dışı unsurlardan da destek alınmalıdır. Özellikle yöneticiler kaynakların özel kişi, kurum ve kuruluşlar tarafından karşılanması gerektiğine dair görüş belirtmişlerdir. Araştırmacılar bu durumu devlet kaynaklarının sınırlı olduğuna yöneticilerin inandırılmış olmasına

bağlamaktadır. Bu da yöneticileri kaynak bulma konusunda kendilerini sorumlu hissetmelerine ve kaynak arayışa girmelerine zemin hazırlamaktadır.

Saklan ve Erginer (2016) araştırmada elde edilen bulgular ışığında şu önerilerde bulunmaktadır: okul öncesi eğitimin finansmanı devlet tarafından karşılanmalı, genel bütçeden daha fazla pay ayrılmalı, velilerle öğretmen ve yöneticileri karşı karşıya getirmemek adına aidat uygulaması kaldırılmalı, fiziki alt yapı geliştirilmeli, okul öncesi eğitime gereken önem verilmeli ve çocuklarını okul öncesi eğitime gönderemeyen ailelere devlet finansal destek sağlamalıdır.

Ntumi (2016)'nin 45 anaokulu 62 öğretmenle beraber Gana'da Cape Coast Metropolis'te yaptığı çalışmada anne babaların okul öncesi eğitime karşı ilgisizlikleri ve maddi yetersizlikler nedeniyle anaokullarında sorunlar yaşandığına dair bulgular yer almaktadır.

Demircan Aydın (2017)'in "Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Öncesi Eğitimi Değerlendirmeleri ve Bu Alanda Yaşanılan Yönetimsel Sorunlar" adlı tez çalışmasında okul öncesi eğitimde karşılaşılan yönetsel sorunları; genel hizmetler, iş gören hizmetleri, eğitim programı, öğrenci hizmetleri, bütçe hizmetlerini ve denetimi de kapsayan eğitim yönetimi işlevleri açısından ele alınmıştır. Anaokulu yöneticileri, 2013'te güncellenen okul öncesi eğitim programında yer alan sınıfların merkezlere bölünmesi sisteminin sınıf koşullarıyla uyuşmadığı için yapılamaması, anaokullarının fiziki koşullarının yeterli ölçütleri sağlamaması, okul bütçesinin yetersiz oluşu ve eğitim giderlerinin okul giderlerinden sonraya bırakmak zorunda kalmaları gibi sorunlarla karşılaştıklarından bahsetmişlerdir.

Demir Yıldız (2018)'in "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Yönetiminde Yaşanan Zorlukların Değerlendirilmesi" adlı çalışmasında 13 okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda şu sonuçlara ulaşmıştır: Okul yöneticileri en çok maddi yetersizliklerle ilgili sorunlar yaşamaktadırlar. Bunun yanı sıra yardımcı personel yetersizliği, velilerin okula karşı olumsuz tutumları ve ilgisizlikleri, öğrenci sayısının fazla olması, velilerin aidat ödememeleri, dil sorunundan kaynaklı iletişim sorunları yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Bu çalışmada okul yöneticilerininin maddi yetersizliklerin üstesinden gelmek için bir çözüm yolu uygulamadıkları görülmüş ve diğer sorunları da toplantılar yoluyla çözmeye çalıştıkları belirtilmiştir.

Okul öncesi eğitim kurumlarında yaşanan sorunların incelendiği araştırmalar doğrultusunda genel olarak anaokulu yöneticilerinin; bütçe, personel yetersizliği ve beraberinde getirdiği maddi yük, aidatların ödenmemesi, denetim ve veli ile ilgili sorunlar yaşadıkları söylenebilir. Bu araştırmalar doğrultusunda uzun yıllardır anaokullarında benzer sorunların yaşandığı ancak bu sorunların çözülemediği söylenebilir.

### 2.5.2. Diğer eğitim kademelerinde yer alan kurumlar ile ilgili çalışmalar

Diğer eğitim kademelerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin yapılan araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Sarıce (2006)'nin "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Esenler İlçesi Örneği)" adlı yüksek lisans tez çalışmasında 25 ilköğretim okul müdürünün görüşleri doğrultusunda ilköğretim okul müdürlerinin yaşadığı sorunları şu şekilde özetlemiştir:

- Okulların giderlerinin karşılanması için merkezi örgütün desteği yeterli değildir.
- Okul müdürleri yeterince hizmet içi eğitime tabi tutulmamaktadır.
- Okula yapılan bağışlar nedeniyle okul müdürleri zan altında kalmaktadır.
- Yeterli sayıda branş öğretmeni bulunmamaktadır.
- Denetimlerde zaman zaman istenmeyen durumlar yaşanmaktadır.
- İkili eğitim, eğitim kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Okul yöneticileri sözleşmeli öğretmenler üzerinde otorite sağlayamamaktadır.
- Sözleşmeli öğretmenlerden verim alamamaktadırlar.
- Veli-okul iş birliğini yeterli düzeyde değildir.
- Sınıflar kalabalıktır ve bu da eğitimin kalitesini olumsuz etkilemektedir.
- Okul yönetiminde çok fazla sorunla karşılaşılmaktadır.
- Öğretmenler okul yöneticilerine saygı duymamaktadır.
- Araç gereç eksikliklerinden kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır.
- Okul personelinden (memur, hizmetli) kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır.
- Yöneticiler arasındaki yetki karmaşasının neden olduğu sorunlar vardır.
- Hizmetli sayısının az olmasının yol açtığı sorunlar vardır.

- Okul müdürleri yeterli derecede yetkiye sahip değillerdir.
- Okulun fiziki şartlarının yetersizliğinden kaynaklı sorunlar vardır.
- Okuldaki öğrenci kalabalıklığının neden olduğu sorunlar vardır.
- Zaman zaman amirlerin baskısına maruz kalınmasından dolayı sorunlar yaşanmaktadır.

Turan (2007)'in "Çankaya İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları" adlı yüksek lisans tez çalışmasında 30 ilköğretim okul müdürü ile yaptığı görüşmeler sonucunda okul müdürlerinin çok fazla sorunla karşı karşıya kaldıkları görülmüştür. Sorunların en fazla eğitim hizmetleri, personel hizmetleri ve okul işletmesi alanlarında olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda ilköğretim okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar şunlardır:

Personel ile ilgili sorunlar: Personelin atama, nakil ve görevlendirilmesi, adaylık iş ve işlemleri, özlük işleri, sicil ve disiplin işleri, sağlık, güvenlik ve askerlik işleri, personelin izlenmesi ve denetlenmesi ve personelin yetiştirilmesidir. Öğrenci hizmetleri ile ilgili sorunlar: Okula kayıt, öğrencilerin devam takibi, nakil ve kayıt silme işlemleri, sınavlar ve sınıf geçme, mezuniyet ve diploma işleri, öğrenci sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması ve kimlik, paso, burs işlemleridir. Öğretim hizmetleri işlevleri ile ilgili sorunlar: Yıllık öğretimin planlaması, öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması, ders kitap ve araçlarının sağlanması, kütüphane işleri ve öğretimin yapılması ve izlenmesidir. Eğitim hizmetleri ile ilgili sorunlar: Rehberlik hizmetlerinin yapılması, öğrenci disiplin işlerinin yapılması, okulda nöbet işlerinin yürütülmesi, eğitici çalışmalar ve beden eğitimi yapılması, okul aile birliği çalışmalarının yapılması, okul ve çevre ilişkilerinin düzenlenmesidir. Okul işletmesi işlevi ile ilgili sorunlar: Bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işlerinin yapılması, sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik önlemlerinin alınması, yazı işlerinin yapılması, hesap işlerinin yapılması, ayniyat işlerinin yapılması, kooperatif ve kantin işlerinin yapılması, okul öğrenci servisleri ile ilgili sorunlardır.

Demirtaş vd. (2007)'nin "Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı çalışmalarında okul yönetiminde yaşanan sorunları belirlemeyi amaçlamışlardır. 225 okul müdüründen elde ettikleri veriler doğrultusunda okul yönetiminde yaşanan sorunları; öğretmen, öğrenci, okul iklimi, okul binası ve yönetim berileri kaynaklı sorunlar

olarak sınıflandırmışlardır. Araştırmadaki bulgulara göre öğretmen ve öğrenci sayısının artması ile sorunların artması arasında doğru orantı olduğu, yönetsel sorunlar en az okul öncesi eğitim kurumlarında yaşanırken bu sorunların en çok genel liselerde yaşandığı, 7 ile 9 yıllık okulların diğer yaşlardaki okullara göre daha fazla sorun yaşadığı, okulun bulunduğu bölgenin sosyoekonomik durumu yükseldikçe okullarda yaşanan sorunların azaldığı, sosyoekonomik durumun düştüğünde ise yaşanan sorunların arttığı belirlenmiştir.

Güçlü (1997:51)'nün “Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi” adlı araştırmasında Türkiye’de okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunları “yönetime siyasetin karışması, finansman yetersizliği, alınan kararların sık sık değişmesi, personel dağılımındaki dengesizlik, üstlerin astlardan gelen teklifleri incelememesi, araç-gereç eksikliği, mevzuatın günün şartlarına uygun olmaması, mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmaması, denetimde görülen tutarsızlıklar, merkezde alınan kararların uygulanmaması, yönetimin merkeziyetçi olması” olarak sıralamaktadır (Akt. Yıldırım, 2011b).

Bıyık (2014)'ın “İlkokul/Ortaokulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Belirlenmesi: Araklı Örneği” adlı çalışmasında okul müdürlerinin sorunlarını: Personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, öğretim hizmetleri, eğitim hizmetleri ve okul işletmesi işlevlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar alt başlıkları halinde incelemiştir. Araştırmada oku yöneticilerinin oldukça fazla sorunla karşılaştıkları ortaya konulmuştur. En çok sorun eğitim hizmetleri, personel hizmetleri ve okul işletmesi alanlarındadır. Personel hizmetlerinde ki sorunların mevzuat ve üst makamlarla ilgili olduğu, okul işletmesi sorunlarının ise maddi yetersizliklere dayandığını belirtilmiştir. Eğitim hizmetlerindeki işlevler ise tüm alanlardaki sorunlardan daha çok etkilenmektedir.

İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin de anaokullarında karşılaşılan sorunlara benzer şekilde; personel, bütçe, veli, öğrenci işleri gibi konularda sorun yaşadıkları söylenebilir. Türk eğitim sistemi içerisinde okulların özel yapısı itibariyle karşılaşılan sorunlar farklılık gösterse de merkeze bağlı olarak benzer sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. Bu da sorunların merkezi olarak çözülmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve çalışma grubu, verilerin elde edilmesi, veri toplama aracı, verilerin analizi ile araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliği konularıyla ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmacının kendi deneyim ve yetkinlikleri yöntem seçimini etkilemekte olup nitel ve nicel yöntemlerin her ikisine de hâkim, yeterli zaman ve kaynağa sahip araştırmacılar karma yöntemi tercih edebilirler (Keser Özmentar, 2019, s.51). Araştırmada problemimizi çözüme ulaştırmak için nitel ve nicel çalışmaların her ikisinin avantajlarından yararlanmak ve her ikisinin de sınırlılıklarını azaltmak amacıyla karma yöntem kullanılmıştır. Bir konunun detaylıca incelenebilmesi için onun kapsamlı şekilde ele alınması gerekir, bunun sağlanması konuya farklı yönlerden yaklaşılması ile mümkün olabilir; karma yöntem araştırmaları da tam olarak bunu sağlar ve araştırmacının bir çalışma veya birbirini izleyen çalışmalar içerisinde nitel ve nicel araştırma yöntem süreçlerinin birleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Creswell, 2003). Johnson ve Onwuegbuzie (2004) karma yöntem araştırmalarını nicel ve nitel araştırmalara ait yöntemlerin, tekniklerin ve yaklaşımlarının birleştirilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Gökçek vd., 2013). Baki ve Gökçek (2012) de karma yöntem araştırmalarını çeşitli yöntemler vasıtasıyla olayları bir çerçeve içinde sunma, analiz etme ve bir araya getirmek şeklinde açıklar. Creswell (2003)'e göre karma yöntemin temel varsayımı, araştırma problem ve sorunlarının daha anlaşılır biçimde ortaya konulması için nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte veya harmanlanarak kullanılmasıdır.

Karma yöntem araştırmalarında araştırma sürecinin farklılığı sebebiyle farklı desenler kullanılmaktadır. Bu araştırmanın daha anlaşılır kılınması adına nitel

yöntemlerle başlayıp nicel yöntemlerle devam edilen keşfedici desen kullanılmıştır. Keşfedici desen sırasıyla nitel verilerin toplanıp bu verilerle nicel takip aşamasının geliştirildiği araştırma desendir (Mert, 2019). McMillan ve Schumacher (2006)'e göre keşfedici desen nitel süreçler sonucunda elde edilen olguların arasındaki benzerliklerin ve ilişkilerin nicel olarak ortaya konulması açısından önemli bir yöntem olarak görülmektedir (Akt. Bektaş, 2013).

### 3.2. Evren ve Çalışma Grubu

Çalışma grubu araştırmada kullanılan yöntem dikkate alınarak iki basamakta oluşturulmuştur.

Araştırmanın nitel boyutu için çalışma grubu örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Örnekleme, evrenden onu temsilen örneklem alma işlemidir (Karasar, 1994). Amaçlı örnekleme yöntemi ise araştırmacının önceki bilgi ve becerilerini kullanarak araştırmanın amacına en uygun kişileri kendi yargısını kullanarak seçmesidir (Balcı, 2001, s. 102). Bunun yanı sıra daha çok bilgiye ulaşılmak istenen ve evrene genelleme kaygısı gütmeyen nitel araştırmalarda kullanılmaktadır (Özkan, 2019, s. 90). Bu da araştırmacının bilgi açısından zengin durumları incelemesi için imkân sağlar.

Çalışma grubu için araştırmanın amacına uygun olması adına anaokulu yöneticileri belirlenmiştir. Bu yöneticilerin belirlenmesi sürecinde ise amaçlı örneklem türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu örneklemede ki amaç, görel olarak küçük bir grup oluşturarak çalışılan probleme taraf olabilecek katılımcıların çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak, çeşitlik gösteren durumlar arasında ortak ya da benzer olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitlilik sayesinde problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, ss. 108-109). Araştırmanın nitel boyutu için çalışma grubu evren içerisinde incelenen sorunlara dair benzer ve farklı durumların belirlenerek maksimum çeşitlilik sağlanması adına, 2018-2019 yılları arasında Gaziantep ilinde sosyoekonomik durumları açısından farklı bölgelerde yer alan anaokullarında görev yapan anaokulu yöneticilerinden seçilmiştir.

Araştırmanın nicel boyutu için örneklem belirlenmemiş olup Gaziantep ilinde bulunan tüm anaokulu yöneticilerine ulaşılmak için yola çıkılmıştır. Gaziantep il genelinde MEB'e bağlı 67 tane bağımsız devlet anaokulu bulunmaktadır (MEB,

2019b). Bu okullardan 62 tane okul yöneticisine ulaşılmış olup araştırmanın nicel boyutu onların görüşleri doğrultusunda şekillenmiştir.

### 3.3. Verilerin Elde Edilmesi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın yönteminden kaynaklı olarak verilerin elde edilmesi için iki farklı yol kullanılmıştır.

Araştırmanın nitel boyutuna ilişkin veriler görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu rehberliğinde elde edilmiştir. Sosyal bilimlerde sıkça kullanılan görüşme yöntemi, araştırmacının cevap almak amacıyla sorularını cevaplama istediği kişiye yüz yüze sorması ve bilgi sağlamaya çalışması ya da kısaca soruyu soran kişi ile cevaplandırılanların karşılıklı konuşmasıdır (Türkbal, 2003, s. 77). Araştırmada tercih edilen görüşme yönteminin iyi tarafları şöyle sıralanabilir (Arıkan, 2005, s. 104): Araştırmacıya tanınan inisiyatif ile araştırmacı istediği kadar ayrıntıya inerek anlaşılmayan sorular için ek açıklamalar yapabilir ve karşılıklı olarak konuşulduğu için cevap vermeme oranı oldukça düşürülerek diğer anket yöntemlerine göre daha doğru veriler elde edilebilir.

Görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu yaklaşımı benimsenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacının bir form çerçevesinde fakat esnek bir çerçevede soruları katılımcılara yöneltmesidir (Özer Özkan, 2019, s.113). Bu yaklaşıma göre görüşmeci önceden hazırladığı konu ve alanlara sadık kalarak hem önceden hazırlanmış soruları sorma hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 122). Bu form hazırlanırken alan yazın taranarak yapılan çalışmalar incelenmiş ve sorun başlıklarını işin mutfağındaki kişilerle belirlemek amacıyla dört anaokulu yöneticisi ile görüşülmüştür. Bu çalışmalar doğrultusunda anaokullarında karşılaşılan sorun başlıkları; finansman, personel, veli, öğrenci, mevzuat ve iletişim olarak belirlenmiştir. Alan yazını ve dört anaokulu yöneticisinin görüşleri doğrultusunda görüşme soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan bu sorular uzman görüşü almak için bir anaokulu yöneticisine, okul öncesi eğitimi alanında uzman iki öğretim görevlisine ve eğitim yönetimi alanında uzman bir öğretim görevlisine gönderilerek dönütler ışığında güncellemeler yapılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formunun (Ek 1) son hali oluşturulmuştur.



Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılardan görüşme yapabilmek için izin alınmıştır. Katılımcıların çalıştığı anaokullarında ve uygun oldukları zamanlarda randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla görüşmeler Mart 2018-Temmuz 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin süresi ortalama 50-60 dakika arasında değişmiştir. Katılımcılardan görüşmelerden elde edilen verilerin doğru ve aslına uygun bir şekilde çözümlenebilmesi amacıyla ses kayıt cihazı ile kayıt yapabilmek için izin istenmiştir. Çalışma grubundaki tüm katılımcılar ses kayıt cihazı kullanılmasına izin vermişlerdir. Çalışmaya katılan 10 katılımcı OKY1 (Okul Yöneticisi 1), OKY2.....,OKY10 olarak kodlanmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunda ise görüşme yöntemi ile belirlenen sorunları en önemli sorundan daha az önemli soruna doğru sıralama yapmak amacıyla ölçekleme yöntemi kullanılmıştır. Balcı (2001)'nın belirttiği gibi ölçekleme yöntemi ölçülmek istenen belli bir yapının düzeylerine sayı ya da sembollerin verilmesi sürecidir. Nitel süreçler sonucunda elde edilen verilerin önem sırasını belirlemek amacıyla çevrimiçi olarak hazırlanan ölçekleme formu (Ek 2) ile bulgular elde edilmiştir. Bu form katılımcılara mail ya da mesajlaşma uygulamaları vasıtasıyla ulaştırılmıştır. Ekim – Kasım 2019 tarihlerinde 62 anaokulu yöneticisi formu doldurarak çalışmaya katkı sağlamışlardır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Creswell (2003)'e göre karma yöntem araştırmaları bir çalışma veya birbirini izleyen çalışmalar içerisinde nitel ve nicel araştırma yöntem süreçlerinin birleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak çalışmaların analiz edilebilmesi ve birleştirilip anlamlı bir bütün oluşturulabilmesi için her yöntemin kendi içerisinde analiz edilmesi gerekmektedir. Creswell ve PlanoClark (2010)'a göre karma yöntem araştırmalarında veriler analiz edilirken nitel ve nicel analiz teknikleri kullanılır (Akt. Özkan, 2014).

Araştırmanın nitel boyutunda katılımcıların anaokullarında karşılaşılan sorunlar hakkındaki düşüncelerini toplamak amacıyla yapılan görüşmelerin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizinin temel işlemi, görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin önceden belirlenmiş temalar doğrultusunda özetlenmesi ve yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Betimsel analiz; analiz için bir çerçeve oluşturulması, bu çerçeveye göre verilerin

işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması süreçlerinden oluşur (Cansoy ve Türkoğlu, 2019, s.148). Betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir, yorumlanır ve bireylerin görüşlerini yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme kayıtları yazıya geçirilerek çözümlenmiş ve analize dahil edilecek anlamlı veri setleri belirlenmiştir. Sonrasında bu veri setlerinin kodlanması sürecine geçilerek yapılan görüşmeler önceden belirlenen tema ve kodlar ışığında kavramsal kodlamalar yapılmıştır. Bu kavramlar arasındaki ortak noktalardan hareketle de tematik kodlamalar yapılmış ve temalar ortaya konulmuştur. Bu temalar çerçevesinde kodlar birbiriyle ilişkili biçimde açıklanarak yorumlanmış ve sonuçlar ortaya çıkarılmıştır.

Nicel verilerin analizinde sıralama yargılarına dayalı ölçekleme işlemleri uygulanmıştır. Ölçekleme; ölçme aracı geliştirmek ve akabinde sınıflama düzeyinde elde edilen bulguların eşit aralıklı ölçek düzeyine getirmektir ki bu da sınıflandırmayı birim olarak ele almayı ve yorumlamayı sağlar (Acar Güvendir ve Özer Özkan, 2013). Turgut ve Baykul (1992)'a göre sıralama yargılarına dayalı ölçekleme yöntemi, katılımcıları sunulan maddeler arasında en büyük sayıda ayırım yapmaya zorlar; eğer katılımcı bu ayırımı yapabilirse geçerliliği çok yüksek bir ölçek verir (Akt. Özkan ve Arslantaş, 2013). Bulguların analizi sırasında Microsoft Excel programından yararlanılarak anaokulu yöneticileri tarafından hangi sorunların hangi sıraya kaç defa konduğunu gösteren sıra frekansları matrisi oluşturulmuştur. Sorunlara verilen cevaplardan hareketle oranlar matrisi oluşturulmuş ve bu matrisin elemanlarına karşılık gelen "z" değerleri belirlenerek birim normal sapmalar matrisinin oluşturulması aşamasına geçilmiştir. Birim normal sapmalar matrisinin en alt satırına her bir sütuna ait değerlerin toplamı alınmış ve bu satırdaki her bir "z" değerinin sütunlar boyunca ortalamaları hesaplanarak ölçek değerleri bulunmuştur.

### **3.5. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliliği**

Araştırmalarda ulaşılan sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmaların önemli ölçütlerinden biri kabul edilmektedir. Bu inandırıcılığı sağlamanın yolu da geçerlilik ve güvenirlilikten geçmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Çalışmada

nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem kullanıldığı için güvenilirlik ve geçerlilik sırasıyla nitel ve nicel çalışmalar için aşağıda ele alınmıştır.

Çalışmada nitel verilerin elde edilmesi sürecinde yapılan tüm görüşmelerin metne çevrilmesi ve verilerin çözümlenmesi araştırmacı tarafından yapılmıştır. Patton (1987)'a göre kategorilerin oluşturulması ve kodlama sürecinde birden fazla araştırmacı kullanılması güvenilirlik açısından önemli bir adımdır (Akt. Koyuncu ve Özer Özkan, 2019). Bu bağlamda kategoriler oluşturulurken ve kodlama işlemi sırasında alan uzmanından destek alınmıştır. Alan uzmanından gelen dönütler doğrultusunda kategorilerin oluşturulma süreci sonuçlandırılmıştır. Görüşme yapılan anaokulu yöneticilerinden izin alınarak görüşmeler sesli olarak kayıt altına alınmıştır. Araştırmacı tarafından kayıt altına alınan bu verilere hiçbir yorum katmadan doğrudan alıntılama yolu ile sunulmuş ve sonrasında ise ayrıntılı betimlemelere yer verilmiştir. Araştırmacının katılımcılarla uzun süreli etkileşimde bulunması, doğal ortam koşullarını bozmaması, bilgiyi üretme sürecinde kendi bakış açısını sorgulaması ve gerektiğinde uzmanlardan destek alması iç geçerliliği yani inanırlılığı sağlamanın yollarından bazılarıdır (Turan ve Özer Özkan, 2019, s.175). Araştırmanın iç geçerliliğine katkı sağlamak amacıyla öncelikle görüşmeler anaokullarında yapılmış, öncü sorularla güven ortamı oluşturulmuş, görüşme sürelerinin derinlemesine bilgi edinilebilecek uzunlukta olmasına özen gösterilmiş ve gerektiğinde alan uzmanından destek alınmıştır.

Araştırmada ölçekleme yönteminin geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak adına ölçekleme sonucunda çıkan sıralamalar 4 anaokulu yöneticisi ile paylaşılmış ve genel olarak görüşlerine uygun olduğu anlaşılmıştır.

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUM**

Araştırmanın bu bölümünde anaokulu yöneticileri ile okullarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgili yapılan görüşmelerin analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu görüşmelerde anaokulu yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar belirlenmiş olup bu sorunların çözümüne yönelik önerilerini ortaya koyan bulgular başlıklar altında sunulmuş ve devamında araştırmanın nicel boyutuna ilişkin verilerin analizine yer verilmiştir.

#### **4.1. Nitel Veri Analizi Sonuçlarına Dayalı Bulgular**

Yapılan görüşmeler doğrultusunda anaokullarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri analiz edilerek bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

##### **4.1.1. Yöneticilerin bakış açısıyla anaokullarında karşılaşılan yönetsel sorunlar**

Anaokullarında karşılaşılan sorunlar; finansman, personel, veli, öğrenci, mevzuat ve iletişim ana başlıkları altında incelenerek bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

##### **4.1.1.1. Anaokulu yöneticilerinin finansman sorunlarına ilişkin görüşleri**

Bu başlık altında araştırmanın birinci alt problemi olan finansman konusu ele alınarak anaokulu yöneticilerinin finansman konusunda yaşadıkları sorunlar incelenmektedir. Anaokulu yöneticilerinin belirtmiş olduğu sorunlar doğrultusunda kategoriler belirlenmiştir. Bu kategoriler altında yöneticilerin finansman konusunda yaşadıkları sorunlara dair görüşlerine yer verilmekle beraber diğer çalışmalarla

desteklenmektedir. Anaokullarında karşılaşılan finansman sorunları tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1.

*Anaokullarında karşılaşılan finansman sorunları*

Gelir Kalemlerinin Değişkenliği	Aidatların yetersizliği, veliden talep edilmesi ve toplanması Ödenekler
Gider Kalemlerinin Değişkenliği	Personel giderleri Ek materyal ihtiyacı giderleri Bakım onarım çalışmaları ve donanım ihtiyacı giderleri
Harcama Süreci	

#### **4.1.1.1.1. Gelir kalemlerinin değişkenliği**

Finansman ile ilgili dikkat çeken ilk konu gelir kalemlerinin değişkenliği sorunu olmuştur. Anaokulu yöneticileri gelir kalemleri ile ilgili kaynakların yetersizliğine ve farklılığına vurgu yaparak bu kalemleri; aidatlar ve ödenekler olarak belirtmişler ve her iki başlık altında da çeşitli sorunlarla karşılaştıklarından bahsetmişlerdir. Demir Yıldız (2018)'a göre anaokullarında yöneticilerin en sık karşılaştığı sorunların başında maddi yetersizlikler ile ilgili sorunlar yer almaktadır.

##### **4.1.1.1.1.1. Aidatlar**

Aidatlar okul öncesi eğitim kurumlarında aylık olarak alınan ücretlerdir. Veliden toplanan bu paralarla; yemek giderleri, bakım onarım giderleri, demirbaş ve ek kaynak alımı, personel hizmeti alımı gibi birçok farklı gider karşılanmaktadır. Aidatlar; kurumların işleyişi, kalitesi ve sürdürülebilirliği açısından hayati öneme sahiptir. Genel tabir ile anaokullarında ateşten gömlek olarak tabir edilen para konusu birçok sorunu çözmekle beraber bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Katılımcılar aidatların genel anlamda sorun teşkil ettiğini belirtmişlerdir. OKY3 kodlu okul yöneticisi bu durumu “Bizim en büyük sorunumuz aidat.” şeklinde ifade etmiştir.

Aidat konusuna ilişkin Demircan Aydın (2017) tarafından yapılan çalışmada; okul aidatlarının zamanında ve tam ödenmediğine, bu aidatların okul için alındığına inanmayan velilerin aidat vermek istemediğine ve okul giderleri karşısında aidatların yetersiz olduğuna dair bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılar okul giderleri

için toplanan aidatların yetersiz olduğunu vurgulamışlardır. Aidatların yetersizliğine dair katılımcı görüşleri şunlardır:

OKY4: “*Anaokullarında alınan ücretler şu anda yeterli değil, finans kaynağı kesinlikle yeterli değil. Aldığımız aidatlar çok küçük rakamlar, özel sektörün onda birine tekabül ediyor. Biz aldığımız cüzi ücretlerle hem binayı ayakta tutuyoruz hem de onarım, yemek...*”

OKY6: “*Yıkık dökük bir binayı aidatlarla çevirmemiz çok zor. Bir sürü masraf gider aidatlar yeterli değil. Bu aidat personele mi, yemeğe mi, oyuncağa mı yetecek.*”

OKY9: “*Öğrenci aidatlarının az olmasından kaynaklı sorunlar yaşıyoruz.*”

Aidatlar okul öncesi eğitim kurumlarında aylık olarak alınan ücretlerdir. Millî Eğitim Bakanlığı okul öncesi eğitim kurumlarında, miktarı İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesinde kurulacak olan Ücret Tespit Komisyonu tarafından belirlenen aidat miktarının alınmasına izin vermiştir (Resmi Gazete, 26.07.2019). Ancak OKY3 bu komisyonda söz hakkı olmadıklarından ve OKY4 de amirlerinin aidatlara gerçekçi gözle bakmadıklarından bahsetmişlerdir. Katılımcıların çoğu gider kalemlerinin fazla olmasından dolayı aidatların yetersizliğini sorun olarak dile getirmişlerdir. Bu soruna ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde; Büte ve Balcı (2010) ve Tok (2002) da çalışmalarında aidatların ve okul bütçesinin yetersiz oluşundan bahsetmişlerdir. Bu araştırmalar doğrultusunda aidat konusuna dair sorunların yıllardır devam ettiği söylenebilir.

Katılımcılar, velilerden aidat talep edilmesi ve aidat alınması ile ilgili sorunlar yaşadıklarını belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: “*Kayıt sürecinde veliye aidat meselesini anlatmak bayağı zor. Neyi nerede nasıl kullandığımızı velilere anlatmamız uzun sürüyor. Çünkü bizi sorguluyorlar.*”

OKY2: “*... bunun veliye aktarımı çok yanlış oluyor çünkü biz bu konuda şikâyetler yaşıyoruz. Bizi direkt böyle kayıt parası istiyormuşuz gibi en büyük problemlerden bir tanesi de bu.*”

OKY1 ve OKY2 aidat konusunun veliye aktarılması sürecinde sorun yaşadıklarını söylemişler ve aidat aldıkları için şikâyet edildiklerinden bahsetmişlerdir. Turan (2007)’ın yaptığı araştırmaya katkı sunan ilkökul yöneticileri okula bütçe verilmediği gibi velilerin okula katkısını engelleyici basın açıklamalarının yapıldığını söylemişlerdir. Bu ve bunun gibi nedenlerle veliler okula verdikleri paraların okul ihtiyaçları dışında farklı amaçlar ile kullanıldığını düşünmektedirler. Bunun sonucunda velilerin aidat vermekten kaçındığı söylenebilir. Sarıce, (2006) de ilköğretim okul müdürleriyle yaptığı çalışma ile okul müdürlerinin toplanan paralar nedeniyle zan altında kaldıklarını ortaya koymuştur.

OKY2: “Kayıt sürecinde hani şu an eğitimimizin zorunlu olmamasından kaynaklı aidat istiyoruz ve biraz daha veli isteği ön plana çıkıyor bunun için öncelikle velinin isteklerini yerine getirmeye çalışıyoruz. Finansman ile ilgili sorun yaşamak istemiyoruz ama bazen para talebinde sıkıntılar yaşıyoruz. Veliden para talep ettiğimiz için onu buraya çekmek durumundayız bunun içinde diğer anaokulları ile rekabet etmeniz gerekiyor bu da sorun oluyor. Sınıflarımdaki öğrenci sayılarını normal tutmak istiyoruz ama finansman kaynağını düşündüğümüz için bazen sınıf mevcudunu arttırabiliyoruz.”

OKY7: “Veli okula para ödediği için kendini buranın sahibi gibi görüyor. Ben buraya para veriyorum öğretmen idareci dediğimi yapmak zorunda gibi yaklaşımlar var.”

Katılımcılardan OKY2 ve OKY7, aidat veren bazı velilerin bu aidatları baskı unsuru olarak kullandıklarından ve okul yönetiminin kararlarını etkilemeye çalıştıklarından bahsetmişlerdir. Bunun sonucunda da ya çatışma yaşadıklarını ya da velilerin isteklerini ön plana almak zorunda kaldıklarını belirterek aidat almanın diğer okullarla rekabeti körüklediğini ve daha fazla aidat almak için sınıf mevcutlarını arttırdıklarını söylemişlerdir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında anaokullarında veliden aidat talep ediliyor olması ve okul yönetiminin bu aidatlara muhtaç olması sorunlara neden olmaktadır. Belki de bunlardan en önemlisi bazı velilerin para ve baskı arasında kurduğu ilişkidir. Para veriyorsam istediğimi yaparım tarzındaki yaklaşımlarıdır.

Anaokulu yöneticileri aidatların toplanması sürecinde de sorun yaşadıklarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

OKY3: “Ben en çok sorunu kendi camiamla yaşıyorum öğretmen velilerle özellikle aidatlarda. Ben vermek istemiyorum diyebiliyor.”

OKY3, aidat toplanması konusunda en büyük sorunu öğretmen velilerinden yaşadığını belirtmiştir. Yıllardır devam eden ve okul öncesinde sorun deyince akla gelen ilk konulardan biri olan aidat konusunda işin mutfağında yer alan, okulların işleyişinde aidatların önemini bilen öğretmenlerin bu konuya yaklaşımları dikkate değerdir.

OKY5: “Aidat toplarken mesela öğrenmiş durumu olduğu halde nasılsa bir şey olmaz ödemeyeyim diyen tipler var.”

OKY9: “Veliden para isteyince toplamak çok zor. Aidatlar konusunda yeri geliyor arıyoruz, mesaj atıyoruz. İnsanları sürekli arıyor olmamız enerjimi harcadığım bir konu. Artık taciz boyutuna kadar varabiliyor bu aramalarım.”

Katılımcılar; velinin aidat ödememek için dönem sonuna doğru çocuğunu okuldan aldığından, aidatların düzenli yatırılmadığından, sürekli farklı iletişim kanalları kullanarak aidatları toplamaya çalıştıklarından ve bu sürecin onları yorduğundan bahsetmişlerdir. Büte (2007)'nin yaptığı çalışmada okul yöneticileri aidatlarını vermeyen velilere karşı yaptırım gücü olmadıklarını belirtmişler ve aidatlarını yatırmayan veliler nedeniyle bütçe planlamasını yaparken sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Tok (2002), Ada vd. (2014) ve Demir Yıldız (2018) da araştırmalarında okul yöneticilerinin öğrenci aidatlarının zamanında ve eksiksiz toplanması konusunda yaşadıkları sorunlara yer verilmiştir.

#### 4.1.1.1.2. Ödenekler

Katılımcılar ödenek konusunda sorunlar yaşadıklarını belirtmişler ve bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: *“Ödenek talep ediyoruz ama şans biraz bu çıkarsa iyi senemiz oluyor çıkmazsa”*

OKY2: *“Gelen ödenekler oluyor ama onlarda belli kalemlerde olduğu için farklı ihtiyaçlarda kullanılmıyor. Ücret geliyor ama alabileceğimiz şeyler belli onun dışına çıkamıyoruz.”*

OKY4: *“İlden ilçeden hiç destek yok okul açılışında yardım yapılır ama sonra hiçbir şey yok kendi başımıza, bunların olmayışı eğitim ortamlarımızı daha sağlıklı daha kaliteli hale getirmemize engel teşkil ediyor.”*

Katılımcılar ödenek başlığı altında şans faktöründen, belli harcama kalemleri dışına çıkamadıklarından, okul içinde kendi başlarına bırakıldıklarından bahsederek bütçelerinin birçok şeye yetmediğini ve bu durumun kaliteyi olumsuz yönde etkilediğini söylemişlerdir. Kayıkçı ve Akan (2014) yaptıkları çalışma sonucunda; ödeneklerin okulların ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak olduğunu, yöneticilerin ödenek kullanma yetkisinin yeterli olmadığını, her harcama kalemi için gerekli ödeneğin sağlanmadığını ve ödeneklerin okulların ihtiyaçları doğrultusunda adil ve dengeli olarak dağıtılması gerekliliğini belirtmişlerdir. OKY4 ve OKY5 kaynak konusunda okulların kendi başına bırakıldığını söylemişlerdir. Bu sorunla ilgili Özmen ve Yalçın (2011) ödenek yetersizliğinden dolayı okulların kendi başlarının çaresine bakmaya itildiklerini belirtmişlerdir. Sarıce (2006)'nin araştırmasında da merkezi yönetimden yeterli destek alınamadığına dair bulgulara yer verilmiştir.



#### 4.1.1.1.2. Gider kalemlerinin değişkenliği

Anaokullarında gider kalemlerini; personele yönelik yapılan harcamalar, temizlik, iklimlendirme faaliyetleri, fiziki alanlara yönelik harcamalar, tamirat, bakım onarım faaliyetleri, eğitim araç ve gereçleri için yapılan harcamalar ve meydana gelebilecek sürpriz harcamalar oluşturur. Katılımcı görüşleri doğrultusunda gider kalemlerine ilişkin sorunların daha iyi incelenmesi için alt başlıklar oluşturulmuş ve katılımcı görüşleri doğrultusunda incelemeler yapılmıştır. Gider kalemlerinin çeşitliğinden dolayı yöneticiler velilerle ya da öğretmenlerle de sorunlar yaşamaktadırlar. Alınan aidatların sınıf ihtiyaçları dışında, okulun diğer giderleri için kullanılması nedeniyle yönetici öğretmen arasında çatışmalara neden olmaktadır (Zembat, 2012).

##### 4.1.1.1.2.1. Personel giderleri

Birçok katılımcı personel giderleri konusunda ciddi sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Örneğin OKY8 en büyük sorununun personel olduğunu tüm bütçesinin sadece bir personele yettiğini söylemiştir. Diğer katılımcı görüşleri şunlardır:

OKY1: *“Alınan aidatların %90-95’i personele gidiyor ve bu aidatlardan bize çok düşük bir miktar kalıyor. Yardımcı personel konusunda maddi olarak sıkıntı yaşıyoruz. Büyük bir okuluz, öğrenci sayımız fazla, maddi gelirimizde çok yok, okula yetecek kadar yardımcı personel karşılamakta sıkıntı yaşıyoruz”*

OKY5: *“Yardımcı personel belimizi kıran o topladığım aidatları isterdim ki sadece çocukların eğitimine harcaıayım. Bizim ilk sıradaki sıkıntımız budur herhalde ...”*

OKY6: *“Biz aidatlarla personelin primini maaşını sağlamak zorundayız. Bu aidat personele mi yemeğe mi oyuncağa mı yetecek ...”*

Personel giderleri konusunu istisnasız tüm katılımcıların sorun olarak gördüğünü söyleyebiliriz. Okul yöneticileri, gelirlerinin yarısının, yarısından çoğunun ya da neredeyse tamamının yardımcı personele gittiğini, bu konunun ellerini ve kollarını bağladığını söylemişlerdir. Tok (2002)’a göre anaokullarında yaşanan en önemli sorunların başında personelin okul bütçesinden ayrılan kaynak ile çalıştırılması yer almaktadır.

#### 4.1.1.1.2.2. Ek materyal ihtiyacı giderleri

Çalışmaya katkı sunan anaokulu yöneticileri ek materyal ihtiyacı nedeniyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: *“Materyal bulmakta sorun yaşıyoruz çünkü gelen aidatlara göre bakmak zorundayız. Bakanlığımız sadece kitap gönderiyor başka bir şey görmedim. O da yeterli değil çocuk kitabı kapağını açtığı zaman renkleri görselleri daha çok istiyor, onun dikkatini çeken görseller, renkler. Bilgi olarak ta yeterli değil mecburen yardımcı kaynaklarla, fotokopi vs. ile takviye ediyoruz bu da para olarak bize yansıyor, yardımcı kaynak almak zorunda kalıyoruz bu da ciddi gider oluşturuyor.”*

OKY7: *“Bakanlığın seti yeterli ve piyasa ile rekabet edecek düzeyde değil. Dışardan alacağımız eğitim setleri çok pahalı veliler onu alamıyor.”*

Anaokulu yöneticileri okullarında ki eğitim materyallerin özellikle de MEB tarafından gönderilen okul öncesi eğitim setlerinin yeterli olmadığını söylemişlerdir. Bu eksikliği kapatmak için ek kaynaklara, farklı özgün materyallere yöneldiklerini ve bu yönde yapılan harcamalar nedeniyle bütçe yönetimi konusunda sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

OKY4: *“Bakanlığımızın gönderdiği dergiler ortalama 1-2 haftada bitiyor, yıl 9 ay... Bu olmadığı için yardımcı kaynakların fotokopi ile çoğaltılması işine giriyoruz fotokopi maliyet toner maliyet 400 öğrenci için sürekli fotokopi ile yürüme imkânımız yok devletimiz de yardımcı kaynağın yasak olduğunu söylüyor ben size veriyorum diyor bizim burada yardımcı kaynağa yönelmek durumunda kalıyoruz bu hem maddiyat getirdiği için veliye hem de yasal olarak yasak olduğu için sıkıntı yaşıyoruz.”*

Okul yöneticileri ek kaynak almak zorunda kalmalarının yasal olarak kendilerini zora soktuğunu ancak çocukların ihtiyaçlarını karşılamak için ek kaynak alımından kaynaklı oluşabilecek sorunları göz ardı ederek bu konuda risk aldıklarını belirtmişlerdir.

OKY8: *“Eğitim setleri yeterli değil maalesef öğretmenler dışardan kitap almak zorunda kalıyorlar. Kitap kırtasiye masrafı yüzünden veliler çocuklarını kayıt ettirmiyorlar.”*

OKY9: *“Bakanlığın gönderdiği kaynaklar yeterli değil. Planlarıyla beraber gelmiyor. Planlarla gelmeyince dışardan kaynak almak zorunda kalıyoruz. Ayrıca kitap parasını çok gören veli çocuğunu okula getirmek istemiyor.”*

Çalışmaya katkı sunan okul yöneticilerinden OKY8 ve OKY9 dışardan kitap almanın maliyetli olduğunu belirterek bu yüzden velilerin çocuklarını okula getirmek istemediklerinden bahsetmişlerdir.

OKY9: “*Temizlik malzemesi alımı, okul temizliğine ait olan şeyler çok fazla gider oluyor.*”

OKY9 ek materyal ihtiyacı başlığı altında temizlik malzemesi alımlarının da fazla olduğunu ve sorunlara neden olduğunu belirtmiştir.

Yöneticiler ek materyal ihtiyacının ve temizlik malzemesi giderlerinin bütçelerine yük olduğunu, eğitim setlerinin dışardan temini için risk aldıklarını, bu giderler için veliden para istediklerini ancak bu durumda öğrenci kaybına neden olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar özellikle okullarına ücretsiz gelen eğitim setlerinin içerik olarak yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Demircan Aydın (2017)’in yaptığı çalışmada görüşlerine başvurulmuş katılımcılar da MEB’in vermiş olduğu eğitim setlerinin yetersizliğini vurgulamışlardır.

#### **4.1.1.1.2.3. Bakım onarım çalışmaları ve donanım ihtiyacı giderleri**

Katılımcılar bina yapısından kaynaklı bakım onarım çalışmaları ve donanım malzemesi temini konusunda sorun yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şunlardır:

OKY5: “*Eski bir bina burası geldim okul yaşayan bir varlık ne kadar yaparsan yap tekrar mesela anasınıflarının neredeyse her yıl tekrar boyatılması, eski bir bina ise sürekli akan bir yerleri oluyor yenilenmesi gerekiyor işte su boruları patlıyor, mesela bizim mutfağın suyu eski sistem olduğu içi bir kuyuda birikiyor oradan dışarı atılması vs. hepsi maliyet sürekli ustalarla uğraşyoruz.*”

OKY6: “*Bize genelde bir şey olduğu zaman siz aidat alıyorsunuz siz yaptırın diyorlar yağımızda kavrulup hem donanım ve giderler için ihtiyaç çıkarmaya para ayırmaya çalışıyoruz buda bizi sıkıntıya sokuyor.*”

OKY8: “*Okulun sürekli yenilenmesi gerekiyor öğretmen, öğrenci ve veli sürekli yeni renkler görmek istiyorlar. Okulu boyamak istersek çok pahalı. Kombi bakımı fotokopi masrafları derken zorlanıyoruz.*”

Anaokulu yöneticileri, binanın dış görünüşünün ve içerisindeki donanımın öneminden bahsederek velilerin kayıt sırasında eğitimin kalitesinden ziyade bunlara baktığını söylemişlerdir. Okullarının her yıl boyanması gerektiğini, donanım malzemelerinin yenilenmesi gerektiğini ancak bunu yapacak maddi gücü bulmada sorun yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar şu sonuçlara ulaşmıştır: Fiziki durumu iyi olan okullarda bakım onarım ile ilgili sorunlar daha az yaşanmakta iken fiziki durumu kötü olan okullarda ise bakım onarım giderleri için kaynakların

yetersiz kalmasından kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır (Sağiroğlu, 2012); okul yöneticileri okulun bakım onarımı ve donanım temini ile ilgili devletin sağlaması gereken malzemelerin okul bütçesinden karşılanmasını sorun olarak görmektedirler (Turan, 2007). Bu çalışmalar da bu sorunun yıllardır devam ettiğini göstermektedir.

#### 4.1.1.1.3. Harcama süreci

Harcama sürecine dair yöneticilerin yaşadığı sorunlara dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir. Ancak OKY1 in “*Çok fazla bir şey kalmadığı için harcanması sorun olmuyor.*” ve OKY9 unda “*para olsun bir şekilde harcanır*” şeklindeki görüşleri okul öncesi eğitim kurumlarının finansman konusuna ışık tutması bakımından önemlidir. Bu konuyla ilgili diğer katılımcı görüşlerinden örneklere aşağıda yer verilmiştir.

OKY2: “*Her şeyi faturaya dökmemiz gerekiyor işin içine KDV giriyor ve KDV girince ekstra ücretle ödüyoruz. Resmî kurumların kaderi, bir esnaf çağırdığınızda ücret daha fazla oluyor.*”

OKY8: “*Okul ihtiyaçlarını karşılarlarken komisyonlarla vs. uğraşamıyoruz personelim eksik olduğu için piyasa araştırması yapmamızda zor oluyor. Daha kısa yollardan gitmeye çalışıyoruz.*”

Anaokulu yöneticileri harcama sürecinde iş yükünün fazlalığından, öğretmenlerin bu konuda sorumluluk almadıklarından, piyasa araştırması için gerekli personel bulunmadığı için daha kısa yollardan bu süreci çözmeye çalıştıklarından bahsetmişlerdir. Büte (2007)’nin çalışmasında okul yöneticilerinin bütçe yönetimi konusunda doğrudan etkili olan komisyonlar ile ilgili sorunlar yaşandığı, yeterli personel bulunmadığı ve böyle durumlarda velilerden destek alındığı ancak her zaman onlara ulaşmanın mümkün olmadığı yer almaktadır.

#### 4.1.1.2. Anaokulu yöneticilerinin personel sorunlarına ilişkin görüşleri

Anaokulu yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda personel konusunda çok fazla sorun yaşandığı söylenebilir. Tok (2002)’un 44 müdür ve 174 öğretmen ile yaptığı çalışmada elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin karşılaştıkları en önemli sorunların başında personele dair sorunlar yer almaktadır. Bu çalışmada göstermiştir ki 2002 yılından bu yana okulların personel sorunları çözülememiştir. Bu araştırma kapsamında anaokulu yöneticilerinin personele dair karşılaştıkları sorunlar tablo 4.2.’de aşağıda sunulmuş ve sonrasında bu sorunların içeriğine yer verilmiştir.

Tablo 4.2.

*Anaokullarında karşılaşılan personel sorunları*

Öğretmen Sorunları	Talep edilen öğretmenler
	Ücretli öğretmenler
	Aday öğretmenler
	Öğretmenlerin tutum ve davranışları
	İş güvencesi
	Zamansız alınan izinler
Yardımcı Personel Sorunları	Öğretmen atamalarının zamanlaması ve yetersizliği
	Eğitim seviyesi
	Personel hareketliliği
	İş güvencesi
Yönetici Yetersizliği	Zamansız alınan izinler
	Yetersizliği
Stajyerler	

**4.1.1.2.1. Öğretmen sorunları**

Öğretmen sorunları başlığı altında katılımcıların görüşleri doğrultusunda sorun alanları belirlenmiş ve aşağıda açıklanmıştır.

**4.1.1.2.1.1. Talep edilen öğretmenler**

Anaokulu yöneticileri bazı öğretmenlerin diğerlerine göre daha çok veli tarafından talep edilmesinden kaynaklı sorunlar yaşadıklarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

OKY4: “Ön plana çıkan öğretmenlerimiz var burada ki sıkıntı şu taleple ilgili bir sınıfın alabileceği 20 25 ‘ir talep bazen 50 oluyor bu durumda siz bir sınıfın sağlıklı olması için sayısının 25 olması gerekiyor deyince 25 in dışında kalan herkes gidip bir torpil bulmaya çalışıyor ya da size bir dargınlığı oluyor sitem edebiliyor. İşte biyeleri araması bir yerlerin bizi araması sorun, az önce hayır dediğiniz bir şeyi biri arayınca yapmak duruşumuza zarar veriyor idareci olarak hakkaniyetimize zarar veriyor.”

OKY7: “Bence sistemin en büyük sorunlarından biri. Veli birini istiyor diretiyor isteğini karşılamazsam da çocuğunu okula getirmiyor.”

Anne babalar çocuğunun gideceği okulu seçerken eve yakınlık, iyi bir öğretmen olması, okulun imajı gibi birçok konuyu göz önünde bulundurmaktadırlar.

Günümüz şartlarında ise velinin gözünde iyi bir öğretmen diğer ölçütlere göre ön plana çıkmakta ve bu da farklı kişilerin baskı unsuru olarak devreye girmesine zemin hazırlamakta ve okul yönetimini zor durumda bırakmaktadır. Öğretmen isteklerini kabul ettiremeyen veliler de ya başka okul başka öğretmen arayışına girmekte ya da çocuğunu okul öncesi eğitime göndermemektedir. OKY5 de bazı öğretmenlerin bu durumdan faydalanarak rahat olmak ve az öğrenci ile çalışmak için tembellik yaptığını belirtmiştir.

#### 4.1.1.2.1.2. Ücretli öğretmenler

Türkiye’de ücretli öğretmen sayıları yüz bine yaklaşmıştır (Milliyet Gazetesi, 2019). Ücretli öğretmen sayısının çok fazla olması bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Anaokulu yöneticileri ücretli öğretmenlerle ilgili farklı konularda sorun yaşadıklarını söylemişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY3: *“Farklı meslek gruplarından ücretli öğretmenler geliyor ne kadar faydalı olabilir ki daha önce beden eğitimi bir öğretmenle çalıştım, sertifikasını almış çocuk gelişimi alanında onun burada ne işi var 60 saatlik eğitimle ne öğrenebilir ki. Sosyal hizmet mezunu bir ücretli geldi sınıf yönetimine ben gittim veli toplantısına ben gittim evrak hazırlanacak ben yaptım iş yükü olarak döndü bana. Bu sefer gelen kişi nedeniyle veli ile çatışmaya başladık.”*

OKY7: *“Ücretli öğretmen eğitimin en büyük yaralarından biri. Alan dışından geliyor onlar ile ilgili birçok sorun yaşıyoruz sertifika ile gelenler bile var. Çocukları, veliye nasıl davranacaklarını bilmiyorlar. Her sene başka bir ücretli geliyor.”*

OKY4: *“Devletimiz zengin ücretli öğretmenimiz okulun başladığı ilk gün okulda olmazsa öğrenci veli okula gelince bir gün dahi öğretmen olmasa sorun oluyor.”*

Öncelikle katılımcılar ücretli öğretmenlik konusunda alan dışından ya da farklı meslek gruplarından gelen ücretli öğretmenler ile ilgili sorun yaşadıklarını söylemişlerdir. OKY3 alan dışından gelen öğretmenlerin iş yükü olarak kendisine döndüğünü belirtmiştir. Bıyık (2014)’ın çalışmasına katılan okul yöneticileri özellikle alan dışından gelen ücretli öğretmenler ile ilgili sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. OKY3 ve OKY4 ücretli öğretmenlerin okulun ilk günü göreve başlatılmaması nedeniyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

OKY2: *“Biz onlara müsamaha gösteriyoruz bunu göstermezsek bırakıp gidebiliyorlar. O gittiği zaman zaten ertesi gün veli ile karşı karşıyayız ... “*

OKY8: *“Ücretli öğretmen geliyor 5 gün sonra okulu veliyi beğenmedim deyip gidebiliyor. Hiçbir bağlayıcılığı yok.”*

Anaokulu yöneticileri ücretli öğretmenlerin istedikleri zaman okulu bırakıp gittiklerinden bahsederek böyle durumlarda çatışmalardan kaynaklı sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ücretli öğretmenlikle ilgili yasal mevzuattan kaynaklı eksiklikler buna zemin hazırlamaktadır. Son yıllarda görevini sebepsiz yere bırakan ücretli öğretmenlere gelecek yıllarda görev verilmeyeceğinin söylendiği bilinmektedir. Ancak bu söylem gerçeklerle örtüşmemektedir.

OKY9: “Okulumuzun kalitesine uygun olan ücretli öğretmen ile çalışmak istiyorum. Ama seçim sırasında ve sonrasında ilçeden o arkadaşın görevlendirilmesi sırasında sorunlar yaşayabiliyorum.”

OKY10: “Ücretli öğretmen sıradan rastgele gelmesi bizi çok yoruyor keşke fikrimiz alınsa.”

Anaokulu yöneticileri ücretli öğretmenlerin bazen okulun kalitesine ayak uyduramadıklarını bu yüzden ücretli öğretmen seçmek istediklerini ancak isteklerinin karşılanmadığını ve bu nedenle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.1.2.2.3. Aday öğretmenler

Araştırmaya katkı sunan anaokulu yöneticileri aday öğretmenler ile ilgili doğrudan ya da dolaylı olarak sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. OKY9 bu durumu “Aday öğretmenlerden verim alamıyorum.” diyerek özetlemiştir. Diğer katılımcı görüşleri ise şunlardır:

OKY1: “Öğretmen olarak yönetsel anlamda genelde yeni atanan öğretmenler ile sorun yaşıyoruz. İlk olarak buraya atanmışlar ve fazla zorluk görmemişler. Onlarda tecrübesizlik görebiliyoruz, eğitimlerinde ve yönlendirilme aşamalarında sıkıntı yaşıyoruz.”

OKY2: “İster istemez daha böyle işi bilmeyerek geldikleri için her duydukları bilgiyi doğru olarak getiriyorlar aday öğretmen ne görse ne duysa onu getirdiği için bu sorun olabiliyor.”

Anaokulu yöneticileri aday öğretmenlerin tecrübesizliklerinden ve asılsız duyumlarla hareket etmelerinden kaynaklı sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

OKY3: “... öğrencilikten öğretmenliğe geçiş sıkıntı örneğin kılık kıyafet bile sıkıntı yönetmelik bu konuda serbest bıraksa da serbestin serbesti olduk artık. İlk geldiklerinde sınıf yönetiminde sorun yaşıyorlar, veli ile ilgili sorun yaşıyorlar.”

Katılımcılar aday öğretmenleri kıyafet konusunda eleştirerek sınıf yönetiminde ve veli ile iletişimde yetersiz olduklarını söylemişlerdir.

#### 4.1.1.2.2.4. Öğretmenlerin tutum ve davranışları

Anaokulu yöneticileri öğretmenin tutum ve davranışları nedeniyle bazı sorunlar yaşadıklarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

OKY1: “... öğretmen on senelik öğretmen ama hala 90’lı yıllarda ki gibi davranıyorlar. Öğretmenin şu an hitap ettiği kuşak çok farklı bir kuşak.”

OKY8: “Öğretmenim kendini yenilemiyor. Hep aynı şeyler olunca da bu sefer kayıt silmeler başlıyor. Çocuk dolu geliyor zaten ona farklı şeyler veremiyor.”

OKY10: “Öğretmenlerin teknoloji ile arası çok kötü bazıları kendilerini geliştirmiyorlar. O yüzden bilgisayarla ilgili işler için aynı kişiyi kullanıyoruz ona da yük oluşturuyor bu.”

Katılımcılar bazı öğretmenlerin kendilerini geliştirmediklerini, hala eski alışkanlıklarını devam ettirdiklerini, çağa ayak uyduramadıklarını bu yüzden bazı sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Bu öğretmenler nedeniyle bazı velilerin çocuklarını okuldan aldıklarından bahsetmişlerdir. OKY3 gülümsemeyi bilmeyen, okulu sahiplenmeyen, mesai saati kavramı güden ve sorumluluk almaktan kaçınan öğretmenlerin kendini zorladığını söylemiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin kendilerini geliştirmeleri okul öncesi eğitimin yapısı itibarıyla çok önemlidir. Öğretmenin kısır döngü içerisinde aynı etkinlikleri tekrar etmesi çocuğun okula öğrenmeye karşı ilgisinin kaybolmasına, sıkılmasına daha da kötüsü okula isteksiz bir biçimde giderek eğitim çalışmalarının verimsiz bir şekilde gerçekleşmesine neden olabilir (Tok, 2002). Çevik (2019) de çalışmasında yöneticilerin öğretmenlerin verilen görevleri önemsememesi ve savsaklaması nedeniyle sorunlar yaşadığını belirtmiştir.

#### 4.1.1.2.2.5. Öğretmenlerin iş güvencesi

Araştırmaya katılan anaokulu yöneticileri öğretmenlerin sahip olduğu iş güvencesinden kaynaklı sorunlar yaşadıklarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

OKY4: “... iş güvencesi, korumacı anlayış daha çok bu sorunları getiriyor. Öğretmenin güvencem var diye işini yapmaması çok büyük sorun oluşturuyor özveri yok ...”

OKY9: “Bazı arkadaşlarımız iş güvencesinin arkasına sığınıp sınıfta bomboş zaman geçiriyor. Okula zoraki geliyor. Fedakârlık konusunda zayıflar. Bunun tek sebebi de performans dayalı ücretlendirmenin olmaması.”

Katılımcılar iş güvencesinin öğretmenlerin performanslarını ortaya çıkarması konusunda engel olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye’de öğretmenlik deyince ilk akla gelen özveri ve fedakârlıktır. Ancak, bazı okul yöneticileri bunun



tam tersini belirterek öğretmenlerinin bu meziyetlerden uzak olduğunu savunmuşlar ve bunu öğretmenin iş güvencesine bağlamışlardır. Anaokulu yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda iş güvencesinin öğretmen performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğu söylenebilir.

OKY3: “İş güvencesini kullananlarımız var, sözleşmeli biraz daha bu konuda iyi oldu. Bu bazen umursamazlığa neden oluyor.”

OKY5: “Ücretli öğretmen arkadaşlarım da tam tersine onlarda daha çok sahiplenme görüyorum.”

OKY6: “Ücretli öğretmenler kadrolulardan daha iyi çalışıyorlar bence.”

Anaokulu yöneticilerinin kadrolu öğretmen ile sözleşmeli ya da ücretli öğretmen arasında kıyaslamalar yaparak iş güvencesinin öğretmeni olumsuz yönde etkileyebildiğini, sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerden daha fazla verim aldıklarını söylemişlerdir. Ancak Sarıca (2006)’nin ilköğretim okul müdürleri ile yaptığı araştırmasında katılımcıların %72 si ücretli ve sözleşmeli öğretmenlerin performanslarından memnun olmadıklarını belirtmişler ve araştırmacı da bu durumu sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygıları nedeniyle işlerine yeterince konsantre olmadıkları yönünde yorumlamıştır.

#### 4.1.1.2.2.6. Zamansız alınan izinler

Çalışmaya katkı sunan anaokulu yöneticileri öğretmenlerin izin haklarını suiistimal ettiklerini söyleyerek bazı sorunlar yaşadıklarını belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY2: “Bu suiistimale çok açık bir konu eğer aniden izin alır bir hafta gelmezse bir hafta bizim veliyi öğrenciyi okula getirmemiz demek zor. Bu çocuk ilk defa evden çıkıp okula gelen çocuk bir hafta gelmeyince sorun yaşıyoruz.”

OKY3: “Bir öğretmenimle yaşadım hamilelik sürecinde 5, 5, 5 izin almaya başladı veliler şikâyetlere gelmeye başladılar.”

Anaokulu yöneticileri öğretmenlerin aldıkları izinler nedeniyle velinin tepkisiyle karşılaştıklarını ya da bu izinler sırasında çocukların okuldan uzaklaşmaları nedeniyle sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. OKY8 de öğretmenin canı sıkıldığı zaman bile rapor almasının sorun yarattığını belirtmiştir.

OKY4: “Bayan öğretmenlerle çalışmak sıkıntı yaratıyor oda şu tabii ki insanın sağlığı el vermediği zaman izin rapor alması kadar doğal bir şey yok ama yeri geldiğinde bayan olduğu için eş

*hastalandığında eşine bakmak için rapor alıyor çocuğu hastalandığında aile büyükleri varsa onlara bakmak için izin alıyor.”*

OKY4 de kadın öğretmenlerin toplumsal rolleri nedeniyle kendi hastalıklarının yanı sıra aile bireylerinin de hastalıkları sürecinde onlara refakat etmek için rapor aldığını bununda sorunlara neden olduğunu söylemiştir. Bıyık (2014)’ın yaptığı çalışmada da okul yöneticileri, kadın öğretmenlerin doğum iznine ayrılmaları durumunda sınıfların öğretmensiz kaldığını ve sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Çevik (2019)’e göre zamansız alınan bu izinlerin iş güvencesi ile doğrudan ilgisi bulunmaktadır.

#### **4.1.1.2.2.7. Öğretmen atamaları**

Atamalar ile ilgili karşılaşılan sorunların başında; öğretmen atamalarının zamanlaması ve atamaların yetersizliği konuları gelmektedir. OKY7 bu durumu *“Atamalar konusunda bakanlığın artık karar vermesi gerekiyor. Yeterli değil ve eğitim öğretim dönemi içinde yapılan atamalar yüzünden öğretmen değişikliği yapıyoruz. Yeni öğretmen yüzünden okulu bırakan çocuklarımız oluyor. Yeni atamalar var olan düzeni de bozuyorlar.”* diyerek özetlemiştir. Tok (2002)’un çalışmasına katılan anaokulu yöneticileri de atamalarda siyasal baskıların olması ve öğretmen atamalarının geç yapılması ve bu atamaların ihtiyaçlara göre yapılmaması nedeniyle sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

Anaokulu yöneticileri ilk atamalar ya da yeniden yapılan atamaların zamanlaması ile ilgili sorunlar yaşadıklarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

OKY2: *“Atamaların zamanı ile ilgili, geçen sene bana gelen sözleşmeli öğretmen ekim ayında geldi ve bununla ilgili sorun yaşadım. Ekim kasım da gelen öğretmen alışma safhasında sorun yaşıyor.”*

OKY9: *“Zaman konusu kesinlikle sorun. Dönem arasında öğretmen geliyor veliler öğretmenleri deyişsin istemiyorlar ve çok büyük tepki gösteriyorlar. Geçen yıllarda bakanlığa kadar çıkıp öğretmen deyişmesin diye uğraşmak isteyenler oldu.”*

Anaokulu yöneticileri ilk atamaların zamanlaması nedeniyle düzenlerinin bozulduğunu, bu durumun velinin tepkisine neden olduğunu bazen de öğretmen değişikliği nedeniyle çocukların okula gelmek istemediğini söylemişlerdir. Okullarda görevlendirmeler sene başında yapılmaktadır. Ancak sonrasında yapılan görevlendirmeler kurulan düzenin bozulmasına neden olmakta ve yeni düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu da bazı sorunları beraberinde getirmektedir. OKY5 yeniden atamalarının zamanlamasının da yanlış olduğunu söyleyerek bu zamanlama hatasının karmaşaya yol açtığını ve çok büyük sorunlara

neden olduğunu söylemiştir. Bıyık (2014)'ın araştırmasına katılan ilkökul-ortaokul yöneticileri, vaktinde yapılmayan atamalar ve her yıl tecrübeli öğretmenlerin tayin isteyerek gitmesi nedeniyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Anaokulu yöneticileri atamaların yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Bu konuyla ilgili şunları söylemişlerdir:

OKY2: *“Benim okulumda 4 tane ücretli öğretmen çalışıyor bunlar kadrolu olsa gayet güzel olurdu bu kadar ücretli öğretmen olması atamalarınız yetersizliğini gösteriyor zaten.”*

OKY3: *“Atamlar kesinlikle yetersiz ve bu durumda farklı arayışlara itiyor bizi.”*

Katılımcılar atamaların yetersiz olmasından dolayı ücretli öğretmenler ile çalışmak zorunda kaldıklarını bu durumun da farklı sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Turan (2007) ilkökul müdürlerinin öğretmen sayısının yetersiz olması nedeniyle sorunlar yaşadığını, öğretmen açığını kapatma konusunda yöneticilerin çaresiz kaldığını ve bu çaresizlikten yararlanmak isteyen bazı öğretmenlerin istekleri sonucunda okul müdürlerinin mevzuata uygun olmayan kararlar almak zorunda kaldığını belirtmiştir. Tok (2002) da yeterli branş öğretmeni olmaması sonucunda alan dışından gelen kişiler nedeniyle eğitim öğretim faaliyetlerinde aksamlar meydana gelebileceğini belirtmiştir.

#### 4.1.1.2.3. Yönetici yetersizliği

Araştırmaya katkı sunan OKY1 ve OKY4 müdür yardımcısının eksik olmasından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

OKY1: *“Öğrencilerimiz küçük olduğu için 250'nin üzerine çıktığımızda idareci yetmiyor. Çünkü veli durmadan sizden bir şey bekliyor ama bir müdür yardımcısı olduğunda kendi işleriyle uğraşmaktan veliye çok fazla zaman ayıramıyoruz.”*

OKY4: *“Müdür yardımcısı yetersiz bu nedenle en azından mali işlere baksın diye bir memur çalıştırmak zorunda kalıyorum.”*

Okuldaki müdür yardımcısı sayısı öğrenci sayısına göre belirlenmektedir. Anaokullarına öğrenci sayısı 100-501 arası için 1 müdür yardımcısı 501 ve fazlası için 2 müdür yardımcısı normu verilmektedir (MEB, 2014). OKY1 bu öğrenci sayısının müdür yardımcısı normu için yüksek bir eşik olduğunu ve bu nedenle sorun yaşadıklarını dile getirmiştir. Turan (2007)'ın çalışmasına katkı sunan okul müdürleri, müdür yardımcısının yeterli olmaması nedeniyle iş yüklerinin arttığını ve bu nedenle yönetim ve eğitim öğretim gibi görevlerini yerine getiremediklerini belirtmişlerdir.

#### 4.1.1.2.4. Yardımcı personel sorunları

Yardımcı personel konusunda karşılaşılan sorunlar ile ilgili bulgulara aşağıda alt başlıklar halinde yer verilmiştir.

##### 4.1.1.2.4.1. Yardımcı personelin eğitim seviyesi

Anaokulu yöneticileri yardımcı personelin (hizmetli, aşçı, güvenlik vd.) eğitim seviyesine bağlı olarak bazı konularda eksiklikleri olduğu belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY3: *“Temizlik personeli genelde İŞKUR’dan geliyor eğitim seviyesi sıfır denecek kadar çocuğa hitabı çok önemli veliye hitabı konuşurken ölçüyü kaçırabiliyor sert tepkiler verebiliyorlar.”*

OKY8: *“Eğitim seviyesi sorun olabiliyor şöyle ki çamaşır suyunu ağız açık çocukların ulaşabileceği bir yerde bırakabiliyor.”*

Yardımcı personel anaokullarında yaş grubunun küçük olması nedeniyle temizlik ve çocuğun öz bakım ihtiyaçlarının karşılanması noktasında önemli görevler üstlenir. Çocukla yakından ilgilenen bu personellerin çocuğa yaklaşımı önemli olup yapacakları yanlış bir davranışın çocuğa olumsuz etkileri olabilir (Tok, 2002). Bu tür olumsuzlukların önlenmesi için yardımcı personelin eğitim seviyesi okul öncesi eğitimin önemini kavrayacak ve buna uygun davranışlar sergileyecek düzeyde olmalıdır. Ada vd. (2014)’nin öğretmenler ile yaptığı görüşmelerde yardımcı personellerin yeterli bilgiye sahip olmayışının eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yardımcı personel genel olarak bakıldığında eğitim öğretim faaliyetlerine katılmadığı söylenebilir. Bununla birlikte öğrencinin ve velinin okula ilişkin algısı ve dolayısıyla tutumunu etkileyebileceği için önemlidir.

##### 4.1.1.2.1.2. Yardımcı personel hareketliliği

Anaokulu yöneticilerin yardımcı personel hareketliliğinin neden olduğu sorunlara ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY2: *“Okullarda İŞKUR bünyesinde çalışan personeller olduğu için bunlarda çok uzun soluklu olmuyorlar 9 aylık çalışıyorlar öyle olduğu zamanda okulu sahiplenmiyorlar zaten gideceğim diye, daha çok gönüllerini ederek idare ediyoruz.”*

OKY10: *“Kadrolu yardımcı personelle bir sorun yaşadığınız an kendine başka bir okul bulup ilk fırsatta gidiyor. Okul boş kalabiliyor”*

Katılımcılar personel hareketliliğinin sıklıkla olması durumunda okula karşı aidiyet duygusu oluşmadığını belirtmektedirler. En ufak sorunda özellikle kadrolu personelin okulu bırakıp gittiğini, sorunları çözmek yerine sorunun o kişiyle farklı kurumlara taşındığını söylemişlerdir.

#### 4.1.1.2.1.3. Kadrolu yardımcı personelin iş güvencesi

İş güvencesi konusu uzun yıllardan bu yana çalışanların, sivil toplum kuruluşlarının ve sendikaların gündeminde yer alan önemli bir konudur. Weber'in bürokrasi yaklaşımı teorisine göre çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılması için iş güvenliklerinin sağlanması gerekir (Parlak, 2013, s. 73). Ancak anaokulu yöneticileri iş güvencesinin çalışanların kuruma olan bağlılığı arttırmadığını, bunun yanı sıra bazı sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir.

Kadrolu yardımcı personele dair anaokulu yöneticileri genel olarak sorun yaşadıklarını söylemişlerdir. OKY5 en ciddi sorununun kadrolu yardımcı personel olduğunu söylemiş ve diğer anaokulu yöneticileri de şunları ifade etmişlerdir:

OKY2: *“Eğer okulunuzda kadrolu bir temizlik personelimiz varsa okulunuzda herhangi bir temizlik yapılmaz işte 657'nin sonuçları.”*

OKY4: *“Bu insanlar okullarda ciddi anlamda sorun yaratıyor bu insanlar performansın yüzde 50 si çalışsa verimli olacakken yüzde 10 kapasite ile bile çalışmıyor neredeyse varlıkları bile okulda sıkıntı olmasalar işi başkasıyla yürütürsün ama oldukları zamanlarda diğer çalışan personeli de etkileyen bir durum ortaya çıkıyor.”*

Anaokulu yöneticileri iş güvencesinin neden olduğu olumsuz yönlerden bahsetmişlerdir. Onların görüşleri doğrultusunda kadrolu personellerin okullarda verimli olmadıkları, performanslarını ortaya koymak istemedikleri ve kadrolu olmayan diğer personelleri de olumsuz yönde etkiledikleri söylenebilir.

OKY6: *“İşini gerçekten eksiksiz yapması konusunda sorun yaşıyoruz özellikle devletin bize verdiği personellerde, nasıl olsa ben 657 ye tabiyim adı altında garanti hissettikleri için daha bir rahatlık boş verme sizi daha iyi şikâyet edebilme yetkili mercilere başvurma konusunda ...”*

OKY6 kadrolu personellerin iş güvencelerini suiistimal ettiklerini, kendilerini garantide hissettikleri için işleri aksattıklarını, bu personeller tarafından çok fazla şikâyet edildiklerini ve bu nedenle üst mercilerle sorun yaşadıklarını dile getirmiştir.

OKY3: *“Kadrolu yardımcı personellerle zaten sıkıntı yaşıyoruz kadrolularda onları biz bir şey yaptırıyoruz. Çalışmıyorlar ki. Ben burada paspas attıramıyorum. Bir kapıyı bekle diyorum*

*onu da beklemiyor İŞKUR'daki canını dişine takarak çalışırken benim kadrolu personelin onun iki katı maaş alıyor bir iş yapmıyor.”*

OKY3 kadrolu personellere iş yaptıramadığını söylemiş ve iş güvencesi olmayan personelleri ile kıyaslama yaparak kadrolu personelin yaptığı işi ve aldığı maaşı eleştirmiştir.

Anaokulu yöneticileri kadrolu personelleri çalıştıramadıklarından, eğitim seviyelerinin neden olduğu sorunlardan, performanslarını ortaya koymamalarından, sorumluluklarını yerine getirmediklerinden kısaca iş güvencesinden kaynaklı haklarını kötüye kullandıklarından bahsederek ciddi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

#### **4.1.1.2.1.4. Zamansız alınan izinler**

Anaokulu yöneticileri personelin okulun yoğun zamanlarında izin almaları nedeniyle sorunlar yaşadıklarını dile getirmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

OKY3: *“1 aylık yıllık izine ayrıldı çektik gitti. Çalışmıyorlar.”*

OKY5: *“Hizmetli personele şu zamanlarda izin kullanabilirsiniz deyince çatışabiliyoruz onlar daha yoğun zamanlarda kullanmak isteyebiliyorlar.”*

OKY3 ve OKY5 hizmetli personellerin izin kullanım zamanlarını planlarken personelin okulun yoğun zamanlarında izin kullanmak istemelerinden kaynaklı sorun yaşadığını belirtmiştir. MEB İzin Yönergesine göre personellerin yıllık izinlerini amirin uygun bulacağı tarihlerde toptan veya kısım kısım kullanabileceği belirtilmiştir (MEB, 2015). Ancak anaokulu yöneticileri mevzuattan aldıkları bu gücü kullanamadıklarını, bu gücü kullandıklarında ise sonrasında personelin konuyu kişiselleştirdiğini ve farklı sorunların yaşanmasına yol açtığını söylemişlerdir. Anaokulu yöneticileri öğretmenlerin ve personelin özlük haklarını kötüye kullandıklarını belirtmişlerdir. Turan (2007) da yaptığı çalışmasında buna benzer bir sonuca ulaşmış ve bu durumun kurum içi iletişim sorunları ya da mevzuatın yetersiz kalması gibi nedenlerinin olabileceğini belirtmiştir. Çevik (2019)'e göre kadrolu yardımcı personeller iş güvencesinin verdiği güvenle rapor ve izin haklarını okul müdürüne karşı bir silah gibi kullanmaktadırlar.

#### 4.1.1.2.1.5. Yardımcı personel yetersizliği

Araştırmaya katılan anaokulu yöneticileri yardımcı personelin yetersiz oluşunun ciddi sorunlara neden olduğunu vurgulamış ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: *“Güvenlik personelimizin olmaması ile ilgili sorunlar yaşıyoruz. İçeride ki malzemeyi koruyabiliyoruz ama dışarıyı koruyamıyoruz. Burası bir anaokulu erkek personel bizde yok bazen farklı veliler olabiliyor, zarar verebilecek veliler.”*

OKY2: *“En büyük ihtiyacımız temizlik ama bunu yapacak personel yok.”*

OKY1 okulundaki tüm çalışanların kadın olduğunu, bazı durumlarda özellikle velinin fiziksel ve sözlü şiddeti ile karşı karşıya kaldıklarında erkek personel olmaması nedeniyle sorunlar yaşadığını söylemiştir. Turan (2007)’in çalışmasına katkı sunan okul yöneticileri; sağlık, temizlik ve güvenlik hizmetlerinin sağlanmasının okulun imkânlarına bağlı olması nedeniyle sorunlar yaşadıklarını dile getirmişler ve hizmetli sayısının yetersizliğini vurgulamışlardır. Demir Yıldız (2018) da anaokulu yöneticilerinin personel eksikliği nedeniyle çeşitli sorunlar yaşadığını belirtmiştir. Sarıca (2006)’nin araştırmasına katılan ilkokul yöneticilerinin %96’sı hizmetli personel sayısının azlığından kaynaklı sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bıyık (2014)’in araştırmasına katkı sunan ilkokul-ortaokul yöneticileri de hizmetli sayısının yetersiz olduğunu ve bunun yönetsel sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan bu araştırmalardan da anlaşılacağı üzere personel yetersizliği konusu tüm eğitim kademelerinde okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar arasındadır.

OKY5: *“Anaokulları para işlerinin olduğu yerler bu tarz okullarda bir memur olması gerekiyor.”*

OKY6: *“Devlet bize 1 personel verdi ama onunla burayı çekip çevirmek imkânsız burada yemek olayı temizlik olayı var bu demek her sunduğunuz fırsat bir personel demek.”*

Katılımcılar personel eksikliğinden dolayı temizlik konusunda, güvenlik konusunda, para giriş ve çıkış işlemlerinin meydana getirdiği risklerin takibi konusunda sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. OKY3 okullarında Türkçe öğreticisi olmaması nedeniyle Suriyeli çocuklara Türkçe öğretmediklerini söylemiştir. OKY6 da sunulan her hizmetin fazladan bir personel gerektirdiğini söylemiş ve okul kalitesinin artırılması için daha fazla personelinin olması gerektiğini ifade etmiştir.

#### 4.1.1.2.5. Stajyerler

Araştırmaya katkı sunan anaokulu yöneticilerinin stajyerler ile ilgili yaşadıkları sorunlar şunlardır:

OKY9: “Yeterli sayıda ve her gün olmamaları sorun teşkil ediyor.”

OKY4: “Okullarda genelde kız meslekten geliyor bazen donanımlı oluyor bazen ciddi anlamda eksik geliyor. Bu insanların donanımlı gelmesi gerekiyor, son yıllarda ihtiyacımız 16 ise bize 8 gönderiyorlar eksikliği sorun yaratıyor.”

Katılımcılar stajyerlerin öğretmen iş yükünü azalttığını söylemiş ancak yeterli sayıda ve gerekli donanıma sahip olmadıkları için sorun yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

OKY5: “Stajyerler ile ilgili tek sorunumuz onları dağıtan okulların bu işi adilce yapmaması bazı okullara daha yoğun bazı okullara daha az.”

OKY8: “Stajyerlerin geldikleri okullar sorunlu. Stajyerler onları çok rahat yönlendirebiliyor. En ufak şeyde okulunu değiştiriyorlar. Onlar kafalarına göre hareket etmek istiyorlar.”

Katılımcılar doğrudan stajyerler ile ilgili olmasa da stajyerlerin geldiği okul yönetimlerinin tutumları nedeniyle bazı sorunlar yaşadıklarını söylemiştir. Anaokulu yöneticileri stajyerlerin geldiği okul yönetimlerini adil olmamakla itham etmişlerdir.

OKY3: “Geçen yıl erkek stajyerler geldi bir hafta sonra velilerle sıkıntı yaşamaya başladım bu öğrenci bizim çocuğumuzu lavaboya mı götürecektir şeklinde tepki oldu. Sonra bestelerler başka bir köy okuluna gönderildiler. Veli ile ilgili sorun olarak döndü bana.”

OKY3 meslek liselerinden gelen erkek stajyerler nedeniyle veliler ile karşı karşıya geldiğini ve bazı sorunlar yaşadığını söylemiştir.

#### 4.1.1.3. Anaokulu yöneticilerinin veli sorunlarına ilişkin görüşleri

Anaokullarının temel öğelerinden biri de velidir. Diğer okul türleri ile kıyaslandığında yönetim ile velinin eğitim sürecinde en fazla iç içe olduğu dönem okul öncesi eğitim dönemi olduğu söylenebilir. Bu durum istendik bir durum olmasına rağmen bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. OKY3 “Velinin en büyük kahrını biz çekiyoruz!” diyerek bu durumu özetlemektedir. Anaokullarında karşılaşılan veli sorunları tablo 4.3.’te sunulmuştur.



Tablo 4.3.

*Anaokullarında karşılaşılan veli sorunları*

Okul Kurallarına Uyulmaması
İş Birliğine Katılım
Uyum Süreci
Bakış Açısı
Şiddet
Beklenti ya da Beklentisizlik
Kayıt Süreci

**4.1.1.3.1. Kurallar**

Anaokulu yöneticileri velilerin okul kurallarına uyma konusunda tepki gösterdiklerini, kurallara uymak istemediklerinden dolayı özellikle güvenlik konusunda sorun yaşadıklarını belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY3: “*Velilerle ilgili okul kurallarını benimsemekte, kuralları öğretmekte sıkıntı yaşıyoruz.*”

OKY1: “*Velilerimiz kültürel olarak biraz alt seviyedeler, doğudan göç alan, Suriyeli velilerimiz yoğunlukta. Okul kurallarını söylediğimizde tepki gösteriyorlar. Böyle durumlarda çocuklarımızın güvenliği konusunda sorun yaşıyoruz*”

OKY4: “*Veli çocuğunu okula bırakınca içeri giremez veli ben neden giremiyorum diye başlıyor bu sefer. Veliler okul kurallarına uymak konusunda sorun yaratıyor.*”

**4.1.1.3.2. İş birliği**

Araştırmaya katkı sunan anaokulu yöneticileri bazı velilerin iş birliği yapmak istemediklerini ya da iş birliği teklif edildiğinde üzerlerine bazı vazifeler çıkarması nedeniyle sorunlar yaşadıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

OKY1: “*İş birliği konusunda genelde bana dokunmayın gibi eğilimleri var. İş birliğini para harcamak gibi görüyorlar.*”

OKY8: “*Okul için bir şey yapmak isteyen veli yok, iş birliği yapamıyoruz, işin içine katamıyoruz. Onlardan iyi de olsa kötü de olsa dönüt bile alamıyoruz.*”

OKY9: “*Veliler iş birliğine yaklaşmıyorlar.*”

Anaokulu yöneticileri genel olarak velinin iş birliği yapmak istememesi nedeniyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Velinin iş birliği içine girmemesinde ekonomik, kültürel ve okul yönetiminin tutumları gibi faktörler vardır (Sarice, 2006).

OKY5 ve OKY1 velinin iş birliğini para harcamak gibi gördüğünü ve bu yüzden velilerin uzak durduğunu söylemiştir. Tok (2002) da yöneticilerin benzer sorunlarla karşılaştığını belirterek, eğitimin kalıcılığının devamlılıkla mümkün olduğunu, okulda yapılan faaliyetlerin evde desteklenmesi gerektiğini ancak iş birliğine sıcak bakmayan veliler nedeniyle eğitimin sekteye uğradığını söylemiştir.

OKY2: *“Velilerimizi işin içine katmaya çalışınca veli kendinde daha farklı yetkiler görmeye çalışıp sınıfın içerisine müdahale etmeye kalkışıyor.”*

OKY5: *“Velilerimiz çok hevesli her şeyin içinde olmak istiyorlar ama bu mümkün değil bu hem güvenlik zafiyetidir hem buradaki düzeninizi etkiler hem bence hepsinin eğitim seviyesi buna uygun değil. Burada fazla katılım sorun.”*

Anaokulu yöneticileri velilerin iş birliği yapmak istediklerini ancak bu süreçte sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. OKY2 veli ile iş birliği sürecinde velinin okulun iç işlerine karışmasından dolayı sorunlar yaşadığını, OKY5 de okulunda iş birliği konusunda fazla katılımın güvenlik ve düzen açısından sorun olduğunu her velinin eğitim seviyesinin iş birliğine uygun olmadığını belirtmiştir. Demir Yıldız (2018) da araştırmasında velilerin anaokullarına karşı olumsuz ve ilgisiz tutumlarının yöneticiler için sorun oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır.

#### 4.1.1.3.3. Velinin okula uyum süreci

Anaokullarında uyum deyince genelde öğrencinin uyumu süreci akla gelmektedir. Araştırmaya katkı sunan anaokulu yöneticileri öğrenci uyum sürecinin zor olduğunu ancak velinin uyum sürecinin daha da zor olduğunu belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: *“Oryantasyon döneminde veliler çok fazla müdahil oluyor, katlarda çok fazla veli oluyor dışarı almak istediğimizde tepki ile karşılaşıyoruz, çocuk ağlasa da alıyor ama veli buna dayanmıyor.”*

OKY3: *“Velinin çocuktan kopamaması veliyi bahçeye çıkarıyorum bu sefer camdan bakıyor çocuk alıyor veli alınamıyor sonra çocuğunu alıyor, veli çocuğunu bırakmıyor. Çocuğunabir şey olacağını zannediyor.”*

OKY6: *“İlk tecrübeleri anaokulu bu anlamda dezavantaj yaşıyoruz beklentileri çok fazla oluyor ister istemez nasıl iletişim kuracaklarını öğretmenden nasıl talepte bulunacaklarını bilmiyorlar bununla ilgili sorun yaşıyoruz.”*

Anaokulları çocuklarında velilerinde okulla ilk tanıştıkları kurum olma özelliği taşır. Bu süreçte hep öğrenci uyumu konuşulsa da veli uyumunun da önemli

olduğu söylenebilir. Anaokulu yöneticileri velinin okula uyum sürecinde çocuğundan ayrılmak istemeyen, kuralları dikkate almayan velilerle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.1.3.4. Bakış açısı

Anaokulu yöneticileri velinin okul öncesine bakış açısı nedeniyle sorunlar yaşadıklarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

OKY3: *“Bizi bakıcı olarak görüyorlar, özel olarak görüyorlar maddi olarak verdiklerini geri istiyorlar. Para alınca bizi özel sanıyorlar.”*

OKY10: *“Veli profilimiz okul öncesini bilmiyor onların bu tutumu beni çok yoruyor. İlk başlarda genelde bakıcı gibi görüyorlar. Bu da haliyle motivasyonumuzu etkiliyor.”*

OKY7: *“Velilerin okul öncesi eğitimi tanımamaları zaman zaman problemlere neden olabiliyor. Bazen fevri davranışlar sergileyin en küçük şeye kızıp gidiyor çocuğu okula getirmiyor.”*

Katılımcılar velilerin okul öncesi eğitim konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını, anaokullarını yuva ve burada çalışanları da bakıcı gibi gördüklerini bu durumun da motivasyonlarını etkilediklerinden bahsetmişlerdir. Zayimoğlu Öztürk vd. (2016)'nin çalışmasına göre de okul öncesi öğretmenleri en çok sorun yaşadığı kitle velilerdir ve bu sorunların başında okul öncesi eğitimin veliler tarafından bakıcılık olarak algılanması gelmektedir.

#### 4.1.1.3.5. Veli şiddeti

Anaokulu yöneticileri zaman zaman veliler tarafından fiziksel ya da sözlü şiddet ile karşılaştıklarını söylemişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: *“Şiddete maruz kalabiliyoruz. Yani oda basılması oldu, üzerimize paraların atılması oldu, üzerimize yürümeler oldu, bunları yaşadık. Tehdit edenlerde oldu.”*

OKY8: *“Bizim bölgede şiddet çok yaşanıyor. Evde dayak çözüm olarak kullanılıyor. Bu sefer çocuk diğer çocuklara şiddet uyguluyor. Bu da velileri karşı karşıya getiriyor arada kalıyoruz.”*

OKY10: *“Burada zor zamanlar geçirdim. Okulda personel yok vs derken yaşadığımız sorunlardan kaynaklı bir yaz boyunca babam benimle okula geldi gitti.”*

Katılımcılar, velilerden fiziksel ya da sözlü olarak şiddet gördüklerini belirtmişlerdir. Bunun sonucunda okulda zor zamanlar geçirdiklerini bazen ailelerinden destek alarak görevlerini yerine getirmeye çalıştıklarından bahsetmişlerdir. OKY8 velinin çocuğuna uyguladığı şiddetin okula yansıdığını,

çocuklar arasında şiddet olaylarının yaşandığını bu durumun da aileleri karşı karşıya getirip daha ciddi sorunlara yol açtığını söylemiştir.

#### 4.1.1.3.6. Velinin beklentisi

Anaokulu yöneticileri, velilerinin okuldan fazla beklentileri olmasından ya da hiç beklentilerinin olmamasından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

OKY5: *“Veli burayı para verdiği için yarı özel zannediyor beklentileri de bu yönde fazla oluyor.”*

OKY6: *“İlk tecrübeleri anaokulu bu anlamda dezavantaj yaşıyoruz beklentileri çok fazla oluyor bununla ilgili sorun yaşıyoruz.”*

OKY9: *“Velilerin bencilce sadece kendi çocuklarına özel beklentileri nedeniyle şiddet yaşıyor. Yumruk yumruğa geldiğimiz veliler oldu.”*

Birçok anaokulu yöneticisi velilerin okula para verdikleri için, kendi çocuğunun diğer çocuklardan daha özel olduğunu düşündüğünü ve okul öncesi eğitim sürecini bilmediği için fazla beklentiye sahip olduklarını ve bu nedenle sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ekinci (2019) de benzer şekilde öğretmenlerin velilerin fazla beklentileri nedeniyle sorunlar yaşadıklarına değinmiştir.

OKY10: *“Veli çok beklentisiz, hiçbir şey umurunda değil gibi. Çocuğu gelip gitsin yeter diyorlar bu da beni üretme konusunda motive etmiyor.”*

OKY10 ise diğer anaokulu yöneticilerinin aksine velilerinin hiçbir beklentisi olmadığını bu nedenle sorun yaşadığını söylemiş ve bu durumun motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

#### 4.1.1.3.7. Kayıt süreci

Katılımcılar kayıt sürecinde veliler ile ilgili sorunlar yaşadıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

OKY1: *“Kayıt sürecinde veliye aidat meselesini anlamak bayağı zor. Neyi nerede nasıl kullandığımızı velilere anlatmamız uzun sürüyor. Çünkü bizi sorguluyorlar.”*

OKY3: *“Veli geliyor kayıt yaptırmak istiyor, veli geliyor o sınıfta beğenmedim diyor, veli öğretmeni beğenmedim diyor, komşunun çocuğuyla aynı sınıfta olmasın benim çocuğum diyor vs.”*

OKY5: *“Kayıt süresinde şirin görünmeye çalışıyorlar istedikleri öğretmen olsun yer var mı yok mu kaygısı ile ama şunu yapıyorlar bilmem kimin selamı ile geldim bu benim amirim olabilir bu benim indirim yap yarısını verelim diye bizi sıkıştırabiliyor.”*

Anaokulu yöneticileri kayıt sürecinde, alınan paraların neden alındığının veliye aktarılması sırasında, velinin sınıf ya da öğretmen beğenmemesi nedeniyle, çocuğunun okula kaydının yapılması ya da isteklerinin yerine getirilmesi için araya referanslar koyarak okul yönetimini zor durumda bırakması nedeniyle sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

#### 4.1.1.4. Anaokulu yöneticilerinin öğrenci sorunlarına ilişkin görüşleri

Okul deyince akla ilk gelen öğrencilerdir. Ancak yapılan bu çalışma sonucunda anaokulu yöneticilerinin öğrenciler ile ilgili doğrudan çok fazla sorun yaşamadıkları söylenebilir. Anaokulu yöneticilerinin karşılaştıkları öğrenci sorunlarına tablo 4.4.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.4.

#### *Anaokullarında karşılaşılan öğrenci sorunları*

Uyum Süreci
Özel Gereksinimli Öğrenciler

##### 4.1.1.4.1. Uyum süreci

Anaokulu yöneticileri öğrencilerin okula uyumu sürecinde sorunlar yaşadıklarını dile getirmiştir.

OKY3: “Kurallara alışana kadar sürekli sınıflardayım, uyum süreci bize iş yükü olarak dönüyor.”

OKY7: “Uyum süreci sancılı geçiyor. Bölge itibariyle eğitime hazır gelen öğrenciler değiller, okula alışma sürecinde farklı sorunlarla karşılaşabiliyoruz.”

OKY10: “Öğrencilerin klozet kullanımı ile ilgili sorun yaşıyoruz. O kültürde yetişmemiş ilk zamanlarda çok sorun yaşıyoruz. Temizlik açısından.”

Anaokulu yöneticileri öğrencilerin uyum sürecinde sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. OKY9 bu durumu “Çocukların uyum süreci çok sıkıntılı.” diyerek gözler önüne sermektedir. Çocukların okulla ilk tanıştığı yer okul öncesi eğitim veren kurumlardır. Yaş grubunun küçük olması, çocukların ilk defa ailesinden ayrılması gibi faktörler göz önüne alındığında bu sürecin sorunları da beraberinde getirmesi doğal karşılanabilir. Anaokulu yöneticileri yaş grubu itibariyle kontrolün zor olması nedeniyle sürekli diken üstünde olduklarını söyleyerek bu sürecin ciddi iş yükü

olarak kendilerine döndüğünü belirtmişlerdir. OKY7 ve OKY10 tuvalet alışkanlığı kazanmamış çocuklar nedeniyle sorunlar yaşadıklarını söylemişlerdir. Ekinci (2019) de çalışmasında öğrencilerin uyum süreci nedeniyle sorunlar yaşadıklarını ancak bunun nedeninin veli olduğunu belirtmiştir.

Anaokulu yöneticileri doğrudan öğrenci ile ilgili olmasa da kalabalık sınıflar nedeniyle sorun yaşadıklarını ve bu durumun uyum sürecini ve sonrasını olumsuz yönde etkilediğini şu şekilde dile getirmişlerdir.

OKY1: *“Sınıf sayıları kalabalık olabiliyor. Eğer sınıf sayısı kalabalık olursa öğretmen ile çatışma yaşayabiliyoruz.”*

OKY2: *“Çok olunca öğretmen açısından sınıf yönetimi kayboluyor sınıf yönetimini öğretmen sağlayamayınca sınıf içerisinde kurallar anlaşılmiyor bu kurallar uygulanamayınca çocuk okulda yaşadıklarını veliye aktarıyor veli doğru yanlışı anlamadan soluğu yanımızda alıyor çatışma başlıyor.”*

Anaokulu yöneticileri öğrenci sayısının fazla olmasından dolayı kalabalık sınıflar olabildiğini, böyle durumlarda öğretmenin sınıf yönetimi konusunda sorunlar yaşadığını, yaşanan bu sorunların da en nihayetinde kendilerine geldiğini belirtmişler ve öğretmen ya da veli ile çatışma yaşadıklarından bahsetmişlerdir.

Okul öncesi eğitimde bireysel dokunuşlar çok önemlidir. Çocuğun okulla öğretmen ile ilk tanıştığı bu dönemde olumlu yaşantılar ile desteklenmesi faydalı olacaktır. Oyun çağında olan bu çocukların oyun oynayacakları ortamlar oluşturulmalıdır. Ancak uyum sürecinde kalabalık sınıflarda bunların yapılabilmesi çok zordur. Bunların yanı sıra kalabalık sınıflarda öğretmen öğrenci iletişimini sağlamak için daha fazla çaba harcanması gerekmektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında kalabalık sınıflar uyum sürecini olumsuz yönde etkileyerek öğretmen ve veli ile çatışmalar şeklinde yöneticilere yansırken, öğrenciye de yukarıda bahsedilen olumsuz yansımaları olmaktadır. Tok (2002) ve Sarıce (2006)'nin çalışmalarına katılan yöneticiler de kalabalık sınıflar nedeniyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

#### **4.1.1.4.2. Özel gereksinimli öğrenciler**

Anaokulu yöneticileri özel gereksinimli öğrenciler nedeniyle sorunlar yaşadıklarını dile getirmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY2: *“Özel gereksinimi olan çocuklar sınıf içerisinde pek uyum içerisinde olmadığı için diğer çocuklara şiddet gösterebiliyorlar farklı davranışlar gösterebiliyorlar.”*

OKY3: “Özel gereksinimli öğrenci ile ilgili diğer veliler bazen çocuğu sınıfta istemeyebiliyorlar.”

Anaokulu yöneticileri özel gereksinimli öğrencilerinin sınıf içerisinde uyumu bozduğunu, diğer çocuklara karşı şiddet gösterebildiğini böyle durumlarda veli şikâyetlerinin başladığını belirterek velilerin bu çocuğu sınıfta istememesinden kaynaklı sorunlar yaşadığını belirtmişlerdir.

OKY6: “Her öğretmen bunu almak istemiyor ne yazık ki sınıflarımız da yardımcı personel yok yardımcı öğretmen yok sınıfta tek başına 20+1’i kontrol etmek zorunda ve genelde kabul etmiyorlar.”

OKY8: “Özel gereksinimli öğrencileri bazı okullar almıyorlar ve bu yüzden alan okullarda yığılma oluyor. Bende dengeyi korumak için kayıt bölgesinde değilse almıyorum. Bu çocukları sınıfta tutmakta sorun yaşıyoruz arkadaşlarına zarar verebiliyorlar.”

Anaokulu yöneticileri öğretmenlerinin genelde özel gereksinimli öğrenci istemediklerini belirtmişlerdir. OKY8 de bazı okulların bu öğrencileri kabul etmediklerini bu durumda kabul eden okullarda yığılma olduğunu ve özel gereksinimli öğrenci sayısının çok olduğu durumlarda sorunlar yaşadığını dile getirmiştir.

OKY9: “Özel gereksinimli öğrenciler konusunda özür gruplarının doğru belirlenmemesi ile ilgili sorunlar yaşıyoruz. Düzeyi düşük denilerek bize gönderilen bir öğrenci bazen gerçekten de okula uygun olmayabiliyor.”

OKY9 da bu konuyla ilgili doğrudan öğrenci ile ilgili olmasa da öğrencilerin özür gruplarının doğru belirlenmediğini söyleyerek sınıfa uygun olmayan bir çocuğu sınıfa yerleştirdiğinde bu durumun sorunlara yol açtığını dile getirmiştir.

#### **4.1.1.5. Anaokulu yöneticilerinin mevzuat sorunlarına ilişkin görüşleri**

Anaokulu yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda mevzuat ile ilgili karşılaştıkları sorunlar tablo 4.5.’te sunulmuş ve devamında ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır.

Tablo 4.5.

*Anaokullarında karşılaşılan mevzuat sorunları*

---

Mevzuatların Sürekli Değişmesi

---

Tablo 4.5 (devam/)

Mevzuatların Açıklığı ve Anlaşılabilirliği
Rehberlik ve Denetimin Yetersizliği
Mesai saatleri
Yetki ve kullanımı
İş yükü
İkili Öğretim

#### 4.1.1.5.1. Mevzuatların sürekli değişmesi

Anaokulu yöneticileri mevzuatların çok hızlı değiştiğini, bu nedenle sorunlar yaşadıklarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

OKY1: “İşlem yapmanız gerekiyor mevzuatı birden değiştirmişler sonra öyle miydi böyle miydi diye tartışmamız oluyor. Mevzuatta varmış gibi görünüyor sonra bakıyoruz yok.”

OKY5: “Okullar çok yoğun sürekli değiştiği için takip etmek zor ve iş yükü...”

OKY6: “Sürekli değişmesi bir sistemi oturtuyorsunuz sonra mevzuat değişiyor tekrar sistem kurmaya çalışıyorsunuz. Örneğin ne yazı geldi ne bir şey geldi haberimiz yok. Bilgilendirme yapılmayan bir bu konu yüzünden 32 okul soruşturma geçirdi. Ve okulların haberi yok.”

Anaokulu yöneticileri mevzuatların sürekli değişmesinin bilgi karmaşasına yol açtığını, sürekli bunu takip etmenin ciddi iş yükü oluşturduğunu, bazı durumları gözden kaçırdıklarını bu nedenle zaman zaman soruşturmalar geçirdiklerini ve bu hızlı değişim nedeniyle yapılan hazırlıklarının çöp olduğunu belirtmişlerdir.

#### 4.1.1.5.2. Mevzuatların açık ve anlaşılır olmaması

Anaokulu yöneticileri mevzuatların açık ve anlaşılır olmadığını belirtmişler ve yaşadıkları sorunlara aşağıda yer verilmiştir

OKY2: “Kesin ve net ifadeler kullanılmıyor genelde kesin net ifadeler kullanamıyoruz işin olsa mevzuata baktığımızda durumun ya da olayın karşılığı şu diyebiliriz ama olabilir tarzı ucu açık bir ifade ile bırakınca farklı illerde farklı okullar ve farklı kurumlarda farklı uygulamalar görülebiliyor. Mevzuata bakılınca farklı şeyler anlaşılabilir ve bu bir çatışmaya neden oluyor.”

OKY7: “Mevzuatta bazen muallak şeyler olabiliyor ne yapacağımızı şaşırtıyor.”

Anaokulu yöneticileri mevzuatların açık ve anlaşılır olmadığından, farklı şekillerde yorumlanabildiğinden, muallak ifadeler nedeniyle ne yapacaklarını



bilemediklerinden bu tüm bu durumların karışıklığa ya da çatışmalara neden olduğundan bahsetmişlerdir.

#### 4.1.1.5.3. Rehberlik ve denetim

Anaokulu yöneticileri denetlenmedikleri için ve kendi yaptıkları öğretmen denetimleri konusunda sorun yaşadıklarını şu şekilde belirtmişlerdir:

OKY2: *“Önceden en azından denetim oluyordu yaptığımız işlerin takdiri ya da yanlışlarımızın gösterilmesi oluyordu şimdi yapılan son değişikliklerle o kalktı şu an sadece rehberlik içi geliyorlar ve biz yanlışımızı göremiyoruz.”*

OKY4: *“Okul idarelerinin çok uzun süre denetlenmemesi sorun, şu anlamda devletin imkânlarını kendi babasının çifliği gibi gören art niyetli insanlar varsa ve herhangi bir denetim de yoksa bu ona daha fazlasını yapma cesaretini verebilir.”*

OKY10: *“Keşke bizde denetlensek eksikliklerimiz bize söylense. Bir şeyleri yapıyoruz ama yorum yapıyoruz tam bilmiyoruz.”*

Anaokulu yöneticileri denetlenmediklerinden bahsederek yapılan işlerin doğru mu yanlış mı olduğunu bilmeden yapmaya devam ettiklerini, yaptıkları güzel işlerin takdir edilmediğini ve art niyetli okul yöneticilerinin denetlenmediği için devletin imkânlarını farklı amaçlar için kullandığını söylemişler ve denetlenmek istediklerini eklemişlerdir. Tok (2002)'un araştırmasında da okul öncesi eğitim kurumlarında denetim ve rehberlik çalışmalarının yetersizliğine dair sorunlardan bahsedilmiştir. Bu da göstermektedir ki uzun yıllardır bu konudaki sorunlar hala çözüme kavuşturulamamıştır.

OKY1: *“İdarecinin öğretmeni denetlemesi çok bir anlam ifade etmiyor. Çoğu için not olmadığı için bir işe yaramıyor.”*

OKY3: *“Yöneticilerin denetimi sorun yaşıyor öğretmen istemeyebiliyor.”*

OKY7: *“Denetim yapıyoruz ama elimiz kolumuz bağlı günümüzde öyle bir hale geldik ki kimseye bir şey yapamıyoruz herkesin adamı var.”*

Anaokulu yöneticileri öğretmeni denetleme görevinin kendilerinde olduğunu ancak bu denetimleri yapmalarının çok bir anlam ifade etmediğini, öğretmenin denetlenmesini istemediğini bu durumun bazen sorunlara yol açtığını ya da denetim sonucunda bir yaptırım güçleri olmadıkları için sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.1.5.4. Mesai saatleri

Anaokulu yöneticileri kendilerinin ve öğretmenlerin mesai saatleri ile ilgili sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

Anaokulu yöneticileri mesai saatlerinin uzun olması nedeniyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: *“Mesai saatleri çok ağır sabah 7’den akşam 6.30 a kadar buradayız. 12 saat çalışıyoruz. Biz kendimiz 8 saat üzerinden biri erken geliyor diğeri erken çıkıyor, diğeri geç geliyor geç çıkıyor ama ne kadar doğru, bir amir gelirse nasıl bir işlem yapar bilmiyorum. Vicdanen de rahat değiliz.”*

OKY3: *“Ben 7-5 arası buradayım, bu konuda ek ders adaletsizliği var diğeri okullarda benim kadar çalışıp daha çok alanlar var.”*

Anaokulu yöneticileri mesai saatlerinin çok uzun olduğunu ama buna karşın maddi olarak karşılığını alamadıklarını, uzun mesai saatlerinin verimlerini etkilediğini ve bu konuyla ilgili yasal bir düzenleme olmadığı için risk alarak farklı uygulamalar yaptıklarından bahsetmişlerdir.

Anaokulu yöneticileri okul öncesi öğretmenlerinin mesai saatleri ile ilgili sorunlar yaşadıklarını şu şekilde belirtmişlerdir:

OKY4: *“Öğretmenin Teneffüs olmayınca arkadaşları ile bilgi paylaşımı zorlaşıyor bazen yemekhanede bazen sınıfını terk edip yapıyor ama yasal değil.”*

OKY7: *“Öğretmenlerin teneffüs hakkı olmaması sorun yaşıyor ve çatışmalara neden oluyor. Uzun bir zaman dilimi sonuçta.”*

Katılımcılar, okul öncesi öğretmenlerinin teneffüse çıkamadıkları için ihtiyaçlarını, ders hazırlıklarını, fikir alışverişlerini mesai saatleri içinde yaptıklarından bahsederek bu durumun yasal olmadığı için risk teşkil ettiğini, öğretmenlere bununla ilgili net kurallar koyduklarında aralarında çatışma yaşandığından bahsetmişlerdir. Tok (2002) da yöneticilerin, öğretmenlerin mesai saatlerinin uzunluğu ile ilgili sorunlar yaşadıklarını, bu durumun öğretmenlerin çalışma gücünü ve verimini etkilediğini belirtmiştir. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de kurumu amaçlarına ulaştırmak olduğu söylenebilir. Öğretmenin veriminin düşmesi hedeflere ulaşılmasının önünde engel teşkil edebilir.

#### 4.1.1.5.5. Yetki ve kullanımı

Anaokulu yöneticileri yetkilerini genel olarak kullanamadıklarını ve bu durumun sorunlara yol açtığını şu şekilde dile getirmişlerdir:

OKY2: “Bizim gayet yaptırım gücümüz var ama kullanamıyoruz. Çünkü neticede başka personel olmadığı için olanları idare etmemiz gerekiyor mecburluktan. Çözüm olarak seçeneğim olsa kesinlikle yaptırımı kullanabilirim.”

OKY2: “Ücretli öğretmen bir gün bırakıp gitmesin diye daha çok müsamaha gösteriyoruz. Yaptırım gücümüz olmadığı için bırakıp gidebiliyor.”

OKY9: “Hizmetli kadrolu personel konusunda hiçbir şekilde yaptırımımız yok. Onlarda bunun farkında ve bu onlara güç veriyor. Haklıyız ama yapabileceğimiz bir şey yok.”

Anaokulu yöneticileri yetkilerini kullanamadıklarını söylemişlerdir. Yaptırım güçlerinin olmadığını, personellerin de bunun farkında olduğu için sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. OKY5 kanuni yetkilerini kullanmak istediğini ancak çalışanların bunu mobing olarak nitelediklerini ve bu kavramın arkasına sığındıklarını, verimlerinin düştüğünü bu durumun çatışmalara, şikâyetlere ve tehditlere neden olduğunu söylemiştir.

OKY4: “Biz bir öğretmene başarı belgesi daha veremiyoruz. Başarı belgesi nedir zaten hak etmese önermem.”

OKY5: “Olumlu örneklerle pekiştirme yapmaya çalışıyorum gerçekten öğretmenime teşekkür belgesi verme hakkım yok.”

OKY4 ve OKY5 de kendi öğretmenlerini motive etmek için başarı belgesi vermek istediklerini ancak buna bile yetkilerinin olmadığını belirterek bu durumu sorun olarak gördüklerini dile getirmişlerdir.

#### 4.1.1.5.6. İş yükü

Anaokulu yöneticileri mevzuattan kaynaklı iş yükü nedeniyle sorunlar yaşadıklarını şu şekilde belirtmişlerdir:

OKY2: “Bizim en büyük problemimiz kâğıt bazen biz mevzuatlara uyarak kâğıt işi yapıyoruz evrak işi, iş yükümüz bazen bizim yönetimsel olarak zora sokabiliyor çünkü en basitinden bir örnek verecek olursam size şimdi yaz geliyor yaz okul açacağız milli eğitim programı bize yolluyor sonra aynı programı onaylı şekilde tekrar istiyor.”

OKY6: “Merkez bir okul aidat, yemek, personel, çocukların ilk durağı biz sadece evrak işi değil veli görüşmesi, çocukların problemleri, personel yemek temizlik her türlü konuda mevcut olan düzene hâkim olmanız gerekiyor buda iş yükünüzü artırıyor.”

OKY8: “Bürokratik yazışmalar fazla beni ilgilendirmeyen bir sürü yazı geliyor.”

Anaokulu yöneticileri iş yüklerinin fazla olduğunu, birçok konuyla ilgilenmeleri gerektiğini ancak bazen yetişemediklerini belirtmişler ve bürokratik yazışmaların, kendilerini ilgilendirmeyen resmî yazışmaların iş yükü olarak sorun

oluşturduğunu söylemişlerdir. OKY8 ise bu durumu “... ilk sorunumuz iş yükünün ayrıntılı ve çok fazla olmasıdır.” şeklinde belirtmiştir. Turan (2007)’in çalışmasında görüşlerine başvurulmuş okul yöneticileri yazı işlerinin çok zaman alması ile ilgili sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.1.1.5.7. İkili öğretim

Anaokulu yöneticileri ikili öğretimin farklı sorunlara neden olduğunu dile getirmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY7: “Öğretmenlerin aynı sınıfları aynı eşyaları kullanıyor olması tartışmalara neden olabiliyor.”

OKY8: “İkili öğretim nedeniyle mesai saatleri çok uzun. 07.30-17.30, öğlen aram yok. Fazla çalışıyorum ve sorumluluğum ağır.”

Katılımcılar, ikili öğretim nedeniyle öğretmenlerin aynı sınıfı kullanıyor olmalarının anlaşmazlıklara neden olduğunu, ikili öğretim nedeniyle mesai saatlerinin ve sorumluluklarının ağır olduğunu belirtmişlerdir. OKY10 da çocuk, veli ve personel açısından değerlendirerek çocuk için okul saatlerinin zor olduğunu, bu nedenle okula gelmek istemediğini ya da velinin akşam karanlığına kalmamak için çocuğu erkenden almak istediğini söylemiştir. Bunun da öğrenci kaybına neden olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda sabahçı ve öğlenci çocukların giriş çıkışı sırasında güvenliği sağlamak için fazladan bir personel çalıştırmak zorunda kaldığını söylemiştir. Şişman ve Taşdemir (2008, s. 86) de okul öncesi eğitimde ikili eğitimden kaynaklı sorunlar yaşandığına değinmişlerdir.

#### 4.1.1.6. Anaokulu yöneticilerinin iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri

Anaokulu yöneticilerinin iletişim konusunda yaşadıkları sorunlara tablo 4.6.’da yer verilmiştir.

Tablo 4.6.

#### *Anaokullarında karşılaşılan iletişim sorunları*

---

Bina Yapısı; Hakimiyet ve Kontrol

---

Yabancı Uyruklu Öğrenci ve Veliler

---

Personeller Arası İletişim

---

Servis Şoförleri ile İletişim

---

Tablo 4.6. (devam/)

Amirler ile İletişim

Farklı Kurum ve Kuruluşlar

Beraber çalışılan yönetici

#### 4.1.1.6.1. Bina yapısı, hâkimiyet ve kontrol

Anaokulu yöneticileri okulların bina yapısından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını şu şekilde dile getirmişlerdir.

OKY1: *“Bence idareci okuldaki her şeye hâkim olmalı özellikle küçük yaş grubu okulunda idarecilik yapıyorsanız her yere hâkim olmak zorundasınız çünkü güvenlik anlamında yaşanılacak olaylara direkt müdahale edebilmek adına 3 katlı olduğu zaman merdivenlerden çıkmaları inmeleri koşarak iniyorlar bazen bunlar çocuk sonuçta, bahçeye çıkıyorlar bahçede bir düzensizlik var bunlara hâkim olmak gerekiyor.”*

OKY4: *“Katlı bir okul bana göre katlı okulların kontrole her zaman daha zor ona göre fazla personel çalıştırmanız gerekiyor.”*

Anaokulu yöneticileri katlı okulların okul hâkimiyetini zorlaştırdığını, okulda kontrolü sağlamak için daha fazla personel çalıştırmak zorunda kaldıklarını bunun da farklı sorunlara neden olduğundan bahsetmişlerdir.

#### 4.1.1.6.2. Yabancı uyruklu öğrenci ve veliler

Anaokulu yöneticileri yabancı uyruklu öğrenci ve velileri ile ilgili sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

OKY1: *“Suriyelilerle ilgili dil bilmediğimiz içi bayağı sorun yaşıyoruz bazen günlerce gidip geliyorlar, onlar geliyor her zaman tercüman olmuyor, performans olmuyor zorlanıyoruz.”*

OKY9: *“Yabancı öğrencimiz fazla yok ama olanlarla çok zorlanıyoruz. Çok olan okulları düşünemiyorum bile.”*

Katılımcılar, dillerini bilmedikleri ve tercüman bulamadıkları için yabancı uyruklu veliler ile iletişim kuramadıklarını bu nedenle sorun yaşadıklarını ve aynı sorunun sınıflarda öğretmen tarafından da yaşandığını belirtmişlerdir. Ada vd. (2014) de öğretmenler ile yaptığı çalışmada Türkçe bilmeyen çocukların eğitimi ile ilgili sorunlar yaşadıklarını ve zamanlarının büyük kısmının bu çocuklara Türkçe öğretmekle geçirmeleri nedeniyle sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Demir Yıldız (2018) da Türkçe bilmeyen veliler nedeniyle yöneticilerin sorun yaşadıklarını ifade etmiştir.

#### 4.1.1.6.3. Personelin kendi arasındaki iletişimi

Anaokulu yöneticileri personelin kendi arasında iletişim kurmamasından ya da fazla iletişim kurmasından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: *“Personel arasında bir iletişim sorunu varsa size yansıyor, örneğin nöbet esnasında birbirleri ile iletişim kurmadıkları için aksaklıklar meydana geliyor.”*

OKY4: *“Zaman zaman öğretmen arkadaşalar birbiri ile anlaşamıyorlar buda şöyle oluyor gruplaşma olunca bir başarısızlık beraberinde gelecektir.”*

Anaokulu yöneticileri personelin kendi arasında iletişim kurmamasının okulda aksaklıklara ve gruplaşmalara neden olduğunu bunun da başarısızlığı beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. OKY1 iletişim ile ilgili sorunlarda bu durumun varabileceği noktayı şu şekilde özetlemiştir: *“Personel öğretmen arasında iletişim sıkıntıları oluyor. Örnek aşçı öğretmenle sorun yaşamış öğrencilerine az yemek veriyor ya da veli çocuğu almaya geldiğinde o sınıfın öğrencisiyse çağırıyor.”*

OKY1: *“Aralarında çok fazla iletişim olduğu zamanda sınıftan çıkmaya başlıyorlar. Öğretmen sınıfta durmuyormuş diye veliler arasında yayılıyor.”*

Anaokulu yöneticileri personel arasındaki fazla olan iletişimde ders saatlerinde sınıftan çıkmalara kadar olan sorunlara yol açtığını belirtmişlerdir.

OKY3: *“Gruplaşmalar, dedikodu grupları var. Bunlarda iletişim engeli oluşturur. Biz burada ekibiz hep birlikte ekipte sorun varsa sınıfta, sınıfta sorun varsa okulun tamamında sorun vardır veliye kadar yansır.”*

OKY6: *“Tabi kendi aralarında o daha az yaptı ben daha çok çalışıyorum dedikodular çekememezlikler yaşıyor.”*

Anaokulu yöneticileri personel arasındaki gruplaşmalardan bahsederek onlar arasında dengeyi kurmaya çalıştıklarından, bu gruplar arasında ya da bireysel ilişkilerde dedikodunun fazla olduğundan, bu durumun da çatışmalara neden olduğundan bahsetmişlerdir. OKY5 ve OKY6 personelin kendi arasında geçimsiz olduğunu söyleyerek sürekli kendi aralarında kıyaslama yaptıklarını bu durumun çalışanları dolayısıyla tüm kurumu etkilediğini belirtmişlerdir.

#### 4.1.1.6.4. Servis şoförleri ile iletişim

Anaokulu yöneticileri servis şoförleri ile iletişim kurmakta sorun yaşadıklarını şu şekilde dile getirmişlerdir.

OKY1: “Okul servisçileri ile yaşanan sıkıntı genelde kaba saba olmaları.”

OKY5: “...karşınızda mafya olarak nitelenen bir grup var iletişim kurmak çok zor onların seviyesini inmek çok zor.”

OKY6: “Servisçiler; çok büyük sorun servisçiler sosyal kültürel olarak seviyeleri çok düşük, güvenlik kaygımız yok ama iletişim konusunda sorunlular. Özellikle velililerle bizi zor durumda bırakıyorlar.”

Anaokulu yöneticileri genel olarak servis şoförleri ile iletişim kuramadıklarından, onların kaba saba kişilik özellikleri nedeniyle onlar ile iletişim kurma noktasında ciddi sorunlar yaşadıklarından bahsetmişlerdir.

#### 4.1.1.6.5. Amirler ile iletişim

Anaokulu yöneticileri amirleri ile iletişim konusunda sorun yaşadıklarını belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY4: “Bazı üst idarelerimiz bu alana karşı ilgisi olmayınca fazla alana hakim olmayınca anlattıklarımız havada kalıyor.”

OKY3: “Milli eğitimden arayanlar olabiliyor, aida konusunda vs. yardımcı olmaya çalışıyorum. Bunu çözemeyiz ben onu yapmayınca oda benim işimi yapmıyor. Bize baskı var.”

Katılımcılar amirlerinden zaman zaman baskı gördüklerinden, okul öncesi eğitimi bilmedikleri için anlattıklarının anlaşılmasından ve okul öncesini önemsiz gören amirlerin kendilerini dinlemek dahi istemediğinden bahsetmişlerdir. OKY6 ise amirlerine ulaştıklarını ancak sorunların çözümü konusunda geri dönüş almada sorunlar yaşadığını dile getirmiştir. OKY8 de basit bir kayıt sürecinde dahi milletvekili tarafından aranarak baskıya uğradığını belirtmiştir.

OKY6: “Üst merciler kendilerine sorun yansın istemiyorlar sizin çözenizi istiyorlar o yüzden biz çözmeye çalışıyoruz, bir şikâyet konusu olsa bu iş uzayacak biliyorum o yüzden kendimiz halletmeye çalışıyoruz. Üst merciler sorun çözemiyor.”

OKY7: “Her zaman üst mercilere ulaşamıyoruz. Bir alt kademedeki yönetici üstüne sorun gitmesin diye uğraşiyor. Çözmüyorlar ve çözebilecek yere de ulaştırmıyorlar. En iyi okul sorunsuz okul mantığı ile hareket ediyor.”

OKY6 üst mercilerin sorunla karşılaşmak istemediklerini o yüzden sorunları onlara ilemediğini, OKY7 de amirlerinin bir üst amirine sorunları ilemediğini ancak sorunları da çözmediklerini söylemiş ve “En iyi okul sorunsuz okul mantığı ile hareket ediyor.” diyerek sıralı amirini aşır bir üst amirle iletişim kuramadığını söylemiştir.

#### 4.1.1.6.6. Farklı kurum ve kuruluşlar

Anaokulu yöneticileri farklı kurum ve kuruluşlar ile iletişim kurarken sorunlarla karşılaştıklarını şu şekilde belirtmişlerdir.

OKY9: *“Kurumlar arasında silsileyi takip ettiğimiz zaman süreç çok uzuyor. Örneğin doğrudan belediyeye yazı yazamıyorum önce ilçeye onlar oraya derken süreç çok uzuyor ve zaman kaybı.”*

OKY10: *“Muhtar ile iletişim kurmakta sorun yaşıyoruz. Bizi dikkate almıyor, örneğin alan taramasında yanımızda olsun olmuyor, belediyeye dilekçe vereceğim orali olmuyor, iletişim ve yardım sıfır.”*

Anaokulu yöneticileri, kurumlar arasında iletişim kurarken sürecin çok uzadığından, belediyeler ve muhtarlık ile iletişim kuramadıklarından ve okul için gerekli desteği alamadıklarından bahsetmişlerdir.

#### 4.1.1.6.7. Beraber çalışılan yönetici

Anaokulu yöneticileri beraber çalıştıkları müdür veya müdür yardımcısı ile iletişim kurmakta sorun yaşadıklarını ve bunun sonucunda sorunlarla karşılaştıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

OKY3: *“Müdür yardımcınızla aranız kötü olunca öğretmen bunu kullanır. Müdür yardımcıyla yaşadığım çatışma veliye kadar gidiyor.”*

OKY5: *“Bakış açımızın uyuşmadığı iletişim kuramadığınız bir müdür yardımcısı ile çalışmak çok büyük sorun.”*

OKY10: *“Müdür yardımcısıyla olan iletişimde sorun yaşadığımda her şey kötü oldu. Koyduğum kurallar esnetildi, kural koyarken konuşmayıp sonrasında topu bana atması veli öğretmeni bana karşı doldurup beni hedef tahtasına koyması ciddi sorunlara yol açtı.”*

Anaokulu yöneticileri, okul yönetimini paylaştığı kişi ile aralarında yaşanan sorunların okula yansıdığını, iletişim kuramadığı biriyle çalışmanın çok ciddi sorunlara yol açtığını belirtmiş ve bunun çatışmalara neden olarak enerjilerini ve verimlerini düşürdüğünü söylemişlerdir.

#### 4.1.1.6.8. Okul paydaşlarının sorunları okul yönetimi ile paylaşmak yerine baskı unsurlarını devreye sokması

Anaokulu yöneticileri okul paydaşlarının sorunları kendileriyle paylaşmak yerine bu sorunların farklı kişilere taşınması nedeniyle sorunlar yaşadıklarını şu şekilde belirtmişlerdir:



OKY4: “... buradaki en büyük sorun şu siz öğretmene asli vazifelerini hatırlattığınız zaman dahi birileri öğretmeni koruyabiliyor ona arka çıkabiliyor, sorun bu insanların arkalarının kuvvetli olması.”

OKY4: “Kayıt sırasında istediği olmayan herkes gidip bir torpil bulmaya çalışıyor ya da size bir dargınlığı oluyor sitem edebiliyor işte biyeleri araması bir yerlerin bizi araması sorun, az önce hayır dediğiniz birşeyi biri arayınca yapmak duruşumuza zarar veriyor idareci olarak hakkaniyetimize zarar veriyor.”

OKY5: “Kadrolu personelle ilgili sıkıntılarda arkanıza birinin durması lazım sıkıntı yaşıyorsunuz, tutanak tutmamız bir işe yaramıyor tutuyoruz on tane telefon geliyor size, idarecileri arkalarındaki siyasilere tehdit ediyorlar.”

OKY5: “Bazen üst merciler onun bunun için arayıp baskı oluşturabiliyorlar.”

Anaokulu yöneticileri, okul paydaşlarının sorunları çözmek için farklı kişileri devreye sokması nedeniyle sorunlar yaşadıklarını söyleyerek öğretmen, personel ya da veli ile sorunlar yaşanabileceğinden ancak böyle durumlarda devreye birilerinin girmesi nedeniyle sorunların büyüdüğünden ya da istemeyerek de olsa bazı şeyleri yapmak zorunda kaldıklarından bahsetmişlerdir.

#### **4.1.2. Yöneticilerin bakış açısıyla anaokullarında karşılaşılan sorunlara ilişkin çözüm önerileri**

Anaokullarında karşılaşılan sorunlara dair anaokulu yöneticilerin çözüm önerileri alt başlıklar halinde incelenerek sunulmuştur.

##### **4.1.2.1. Anaokulu yöneticilerinin finansman sorunlarına ilişkin çözüm önerileri**

Anaokulu yöneticilerinin finansman konusundaki çözüm önerileri kaynak bulma ve ihtiyaç azaltma başlıkları altında incelenmiştir.

##### **4.1.2.1.1. Kaynak bulmaya dair çözüm önerileri**

Anaokulu yöneticilerinin aidat sorununa ilişkin çözüm önerileri kaynak bulma başlığı altında aidat artırma, kamusal kaynaklardan daha fazla aktarım ve dış kaynak yaratma başlıkları altında incelenmiştir. Doğan (2014)’a göre anaokulu yöneticileri küçük okullarda daha çok sorunla karşılaşmakta olup bu sorunların çözümü için küçük okullar yerine daha fazla kaynağa ulaşma imkanına sahip büyük okullar yapılmalıdır.

#### 4.1.2.1.1.1. Aidatların artırılması

Anaokulu yöneticileri finansman konusunda yaşadıkları sorunların çözümü için şu görüşleri paylaşmışlardır:

OKY4: *“Aidatların artırılması gerekiyor. Ve toplarken de özel bir mantıkla kredi kartına 9 taksit şeklinde ya da aidatlar dönemlik olarak alınabilir.”*

OKY10: *“Keşke aidatlar okulun kendi durumuna göre belirlense, mesela bir tık daha yüksek olsa daha rahat edebilirdim. Aidatları yükseltsek keşke. Sizden daha kötü okullar varken bir şeyi isterken iki defa düşünüyorsunuz.”*

Anaokulu yöneticileri finansman ile ilgili sorunlarının aidatların yükseltilmesi ile çözülebileceğini belirterek her okulun özel durumuna göre aidatların belirlenmesi gerektiğini ve bu aidatların toplanırken kolaylık sağlaması için kredi kartına 9 taksit şeklinde alınabileceğini ya da dönemlik toplu olarak alınabileceğini söylemişlerdir. Saklan ve Erginer (2016)'e göre ise aidatlar tamamen kaldırılarak veliler ile yönetici ve öğretmenlerin karşı karşıya gelmesi engellenmelidir.

#### 4.1.2.1.1.2. Kamusal kaynaktan daha fazla yararlanma

Anaokulu yöneticileri finansman konusunda yaşadıkları sorunların kamusal kaynaklardan daha fazla yararlanılması ile çözülebileceğini belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY3: *“Bize düzenli olarak ödenek verilsin ona göre bütçemi yaparım. Her ay veli ile uğraşmamış olurum.”*

OKY10: *“Okul müdürler evlerin babası gibi olmalı, her öğrenci için belli bir ücret verilse, aidat harici olabilir aidatı kapsayarak olabilir. Tüm giderlerimiz için bakım onarım vs tüm her şeyi kapsayan bir bütçe ayrılrsa biz o şekilde diğer konuları halledebiliriz.”*

Anaokulu yöneticileri finansman sorununun çözümü için okullarına düzenli şekilde her öğrenci için belirli bir ödenek verilmesi gerektiğini ya da giderleri için bir bütçe ayrılması gerektiğini söylemişlerdir. Doğan (2014) da çalışmasında anaokullarına merkezi bütçeden daha fazla pay ayrılması gerektiğine bu sayede özellikle velilerle ve çevre ile sorun yaşamasının önüne geçilebileceğine değinmektedir.

#### 4.1.2.1.1.3. Dış kaynak yaratma

Anaokulu yöneticileri finansman konusunda yaşadıkları sorunların dış kaynak yaratılarak çözülebileceğini belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili OKY8:

“Finansman sorunu ancak paydaşlarla çözebiliriz herkes birilerine ulaşip katkı sunabilir.” diyerek herkesin elini taşın altına koyarak bir şeyler yapması gerektiğini dile getirmiştir. Doğan (2014)’a göre kaynak sorununun çözümü için anaokullarının eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde gelir getirici faaliyetlerde bulunmasına izin verilmesi gerekmektedir. Saklan ve Erginer (2016)’in çalışmasına katılan okul öncesi eğitim kurumu yöneticileri de okul öncesi eğitimde kaynakların devlet tarafından karşılanmasını belirterek bunun yanı sıra özel kişi, kurum ve kuruluşlardan da destek alınması gerekliliğine değinmektedirler.

#### **4.1.2.1.2. İhtiyaç azaltmaya dair çözüm önerileri**

Anaokulu yöneticilerinin aidat sorununa ilişkin çözüm önerileri yardımcı personel ve ek kaynak ihtiyacı giderlerinin karşılanması başlıkları altında incelenmiştir.

##### **4.1.2.1.2.1. Yardımcı personel giderlerinin karşılanması**

Anaokulu yöneticileri finansman konusunda yaşadıkları sorunların yardımcı personele ait giderlerin karşılanması durumunda çözülebileceğini şu şekilde dile getirmişlerdir:

OKY7: “Yardımcı personel konusunda bakanlık tarafından bir bütçe oluşturulmalı, bunun için idareci, öğretmen ve veli karşı karşıya gelmemeli. Bütçe sorunu çözülsürse diğer konularda çok büyük sorunlar yaşanmayacaktır.”

OKY9: “Zorunluluk kademesinde olan okullar için en az 3 personel bakanlık il müdürlüğü ve İŞKUR tarafından temin edilmeli. Bu ciddi gider okullarımızdan kaldırılmalı. Böyle olursa zamanımı enerjimi eğitime harcarım.”

Anaokulu yöneticileri yardımcı personel giderlerinin bakanlık ya da il, ilçe müdürlükleri tarafından karşılanması gerektiğini söylemişler ve bu konunun çözülmesi halinde finansman ile ilgili diğer sorunları kendilerinin çözebileceğini belirtmişlerdir. OKY4 bu personellerin tamamen devlet tarafından karşılanmasa da en azından bir kısmı için yardımcı olunması gerektiğini ya da özel sektöre tanınan teşviklerin onlara da tanınması gerektiğini söylemiştir. OKY5’te “Personel konusunda bize yardımcı olunmalı. Sadece maaşını ben vereyim ama sigortasını devlet ödese. Bende bir de gelir vergisi stopaj alıyor beni bunlardan muaf tutsa o zaman her şey rahatlar.” şeklinde çözüm önerisi sunmuştur.

#### 4.1.2.1.2.2. Ek kaynak ihtiyacı giderlerinin karşılanması

Anaokulu yöneticileri finansman konusunda yaşadıkları sorunların ek kaynak ihtiyacı giderlerin karşılanması durumunda çözülebileceğini paylaşmış ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY4: *“İhtiyacı karşılayacak kaynaklar hazırlanmalı bunun için kaliteli eğitimci arkadaşlar Ankara’ya davet edilip en güzel eğitim setleri hazırlanabilir.”*

OKY7: *“Bakanlığın eğitim setleri piyasa ile rekabet edecek düzeyde hazırlanmalıdır. 3 kitap yerine tek kitap olarak basılırsa kullanımı kolay olur. İçerik te zengin olursa dışardan kitap almamız.”*

OKY9: *“Bakanlık okul öncesi eğitim setleri ile birlikte planları da hazırlayıp göndermeli. Öğrenci seti ve öğretmen seti olarak hazırlamalı.”*

Anaokulu yöneticileri bakanlık tarafından okullara gönderilen eğitim setlerinin piyasa ile rekabet edebilecek kalitede olması gerektiğini, OKY4 bu kaliteyi sağlamak için kaliteli eğitimci arkadaşlara görev verilmesi gerektiğini, OKY7 bu setlerin 3 kitap yerine tek kitap olarak hazırlanması gerektiğini, OKY9 da okul öncesi eğitim setlerinin öğrenci ve öğretmen seti olarak hazırlanması ve planları ile birlikte gönderilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

#### 4.1.2.2. Anaokulu yöneticilerinin personel sorunlarına ilişkin çözüm önerileri

Anaokulu yöneticilerinin personel konusunda yaşadıkları sorunlarına ilişkin çözüm önerilerine aşağıda yer verilmiştir.

##### 4.1.2.1.1. İş güvencesi

Anaokulu yöneticilerinin iş güvencesinden kaynaklı sorunlara dair şu çözüm önerilerini sunmuşlardır:

OKY4: *“Çalışan ile çalışmayanı ayırt edecek bir sistem olması gerekiyor.”*

OKY4: *“Hizmetlilerin eğitim seviyesi yükseltilmeli. Kadrolu olanlar aldığı ücreti hak etmiyorsa bu hak sana baki değil deyip elinden alınması gerekiyor.”*

OKY5: *“Kadrolu hizmetliler ile ilgili kanunların düzenlenmesi gerekiyor. Personeller kadrolu olmasın.”*

OKY9: *“657’de performans dayalı ücretlendirmenin olması gerekli bence. Böyle olsa herkes kendine çeki düzen verir.”*

Anaokulu yöneticileri iş güvencesinin personelleri rahatlığa itebildiğini belirtmişlerdir. Bunun önüne geçmek için anaokulu yöneticileri, kadrolu personele karşı yaptırım kanallarının açık tutulması, kadrolu personel yerine sözleşmeli personel alınması, performansa dayalı ücretlendirmenin hayata geçirilmesi, çalışan ile çalışmayanın ayırt edilebileceği bir sistemin kurulması ve gerekirse aldığı ücreti hak etmeyen kadrolu personelin işten çıkarılması gibi çözüm önerilerinde bulunmuşlardır. OKY8 de kadrolu personelin sürekli rapor alarak işten kaçtığını belirterek böyle durumlar için denetim mekanizmaları kurulması önerisinde bulunmuştur.

#### 4.1.2.1.2. Atamaların zamanlaması

Anaokulu yöneticilerinin atamaların zamanlamasından kaynaklı sorunlara dair çözüm önerileri şunlardır:

OKY1: *“Atama süreci çok iyi belirlenmeli atanmış öğretmen 1 Eylül’de göreve başlamalı.”*

OKY5: *“Eylül ayında her şey belli olsun planlamamı ona göre yapayım. Atamalar ve tayinler Eylül’den önce yapıp bitirilmeli.”*

OKY6: *“Atama süreci okullar kapandıktan sonra açılana kadar yapılması gerekiyor.”*

Anaokulu yöneticileri; atama sürecinin çok iyi planlanması gerektiğini, atamaların ara tatillerde yapılarak okul başladığında öğretmenin görevinin başında olması gerektiğini söylemişlerdir. OKY9 bu durumu *“Atamalar devlet politikası haline getirilmeli ve zamanlaması belli olmalı bence.”* şeklinde özetlemiştir.

#### 4.1.2.1.3. Personel yetersizliği

Anaokulu yöneticilerinin personel eksikliklerinden kaynaklı sorunların çözümü için şu önerilerde bulunmuşlardır:

OKY1: *“Yardımcı abla dediğimiz sistemin getirilmesi gerekiyor. En azından iki sınıfa bir tane yardımcı personel vermemeliler.”*

OKY3: *“Okulumda sağlık personeli, özel eğitim öğretmeni ve Suriyeli öğrenciler için Türkçe öğretici olsun istiyorum. Konuşma için kritik dönem okul öncesi ve bu yaşlarda Türkçe öğretilmeli.”*

OKY6: *“İş yükünü azaltmak için müdür yardımcısı sayısı artırılabilir, memur verilebilir.”*

OKY5: *“Okullarımızda branş öğretmenleri de olmalı bence. Resim, beden, müzik öğretmeni.”*

OKY8: *“Okullardaki hırsızlık olayları çok fazla bunun için bekçi, güvenlik personeli verilmeli ya da sürekli kontrol edilmeli.”*

OKY1: *“Genelde kadınların çalıştığı bir okul, farklı velilerde olabiliyor. Zarar verebilecek böyle durumlar için erkek bir güvenlik personeli olmalı.”*

Anaokulu yöneticileri okullarında branş öğretmenlerinin, özel eğitim öğretmenin, Türkçe öğreticisinin olması gerektiğini, en azından iki sınıfa bir tane yardımcı ablanın olması gerektiğini, iş yükünün azaltılması için fazladan bir müdür yardımcısının ya da memurun olması gerektiğini ve tehlikeli durumlara karşın erkek güvenlik personeli ile bir sağlık personelinin olması gerektiğini belirtmişlerdir.

#### **4.1.2.1.4. Personellerin eğitim seviyesi**

Anaokulu yöneticilerinin personelin eğitim kaynaklı sorunlara dair çözüm önerileri şunlardır:

OKY1: *“Adaylığı kalkmış öğretmenlerin en az ayda bir defa farklı konularda eğitim almalarının iyi olacağını düşünüyorum.”*

OKY10: *“Kadrolu yardımcı personel atanırken çok sıkı bir eğitimden geçmeliler. Ya da hizmet içi eğitimlerle onları güçlendirmeliyiz.”*

OKY9: *“Kadrolu hizmetli personelin kişisel gelişimleri desteklenmeli. Küçük gruplar halinde alınarak uzmanlar tarafından eğitim almalılar. Değerli görülme ihtiyaçları var bu sağlanırsa verimleri artar.”*

Anaokulu yöneticileri öğretmenlerin en az ayda bir defa eğitim alması gerektiğini, kadrolu yardımcı personellerin atanma sürecimde sıkı bir eğitimden geçmeleri ya da hizmet içi eğitim faaliyetleri yoluyla güçlendirilerek verimlerinin artırılması gerektiğini söylemişlerdir.

#### **4.1.2.1.5. Öğretmenler**

Anaokulu yöneticilerinin öğretmenlerden kaynaklı sorunlara dair çözüm önerilerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

OKY8: *“Öğretmen canım sıkıldı deyip rapor alabiliyor. Bunun önüne geçmek için ciddi yaptırımlar uygulanmalı, hemen incelenilmeli.”*

OKY8: *“Öğretmen okula hazırlık süresi için daha fazla okulda olmalı. Belirli günlerde toplantılar yapılarak daha verimli şeyler yapılabilir.”*

OKY9: *“Rehberlik branşları için lisans sürecindeyken hangi okul grubunda çalışacağına belirlenmesi gerekli. Ergen psikolojisi üzerine eğitim alıyorlar sürekli.”*

Anaokulu yöneticileri yaşadıkları sorunlar doğrultusunda öğretmenlerin sebepsiz yere rapor almalarının önüne geçmek için yaptırımlara başvurulmasını, öğretmenlerin okula hazırlık süreci için mesai saatlerinin dışında da okulda olmasını, özellikle rehberlik branşlarındaki öğretmenler için çalışacağı yaş grubunun üniversitede belirlenmesini önermişlerdir. OKY5 de öğretmenlerinin motivasyonunu arttırmak için öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerektiğini belirtmiş ve başarı belgesi verebilecek yetkiye sahip olmayı istemiştir.

#### 4.1.2.1.6. Ücretli öğretmen

Anaokulu yöneticilerinin ücretli öğretmenden kaynaklı sorunların çözümü için paylaştıkları görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: *“Ücretli öğretmenler ile bir sonraki yıl eğer memnunsak, ihtiyaç varsa hiçbir işlem yapmadan devam edebilmeliyiz.”*

OKY4: *“Ücretli öğretmen okulun başladığı ilk gün okulda olmalı. Hatta bir hafta önce başlamalı okula tanıyıp doğru değerlendirmemiz için.”*

OKY5: *“Ücretli öğretmen arkadaşlarımdan çok memnunum onlar da hak ettikleri parayı almalılar”*

OKY8: *“Ücretli öğretmenlerle de sözleşme imzalanmalı. Yaptırım olmalı. Okulu beğenmedim gidiyorum diyememeli.”*

Anaokulu yöneticileri, okullarına gelen ücretli öğretmenin seçimi konusunda fikirlerinin alınması gerektiğini, eğer bir sorun yoksa bir önceki yıl çalıştığı öğretmenle devam edilmesi gerektiğini, ücretli öğretmenlerin okulun ilk günü ya da bir hafta önceden görevlerine başlatılması gerektiğini, hak ettikleri parayı almaları gerektiğini belirtmişlerdir. OKY8 de ücretli öğretmenin okulu beğenmedim deyip gitmesinin önüne geçilmesi için sözleşme imzalanması gerektiğini söylemiştir.

#### 4.1.2.3. Anaokulu yöneticilerinin veli sorunlarına ilişkin çözüm önerileri

Anaokulu yöneticileri veliler ile yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin OKY6'nın *“Anne babalıkta bir meslek bence insanlar anne baba olmadan önce bir eğitimden geçmeli.”* şeklindeki önerisi dikkate değerdir. Anaokulu yöneticileri veliler ile ilgili sorunları eğitim ile çözebileceklerini bunun için aile ile ilgili her kurumun iş birliği

içinde çalışması gerektiğini söylemişlerdir. Anaokulu yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda diğer konulara ilişkin çözüm önerileri aşağıda sunulmuştur.

#### 4.1.2.3.1. Veli şiddeti

Anaokulu yöneticilerinin veli şiddetini önlemeye yönelik çözüm önerileri şunlardır:

OKY1: *“Şiddet durumlarına karşı kadın olduğumuz için daha çok üzerimize geliyorlar pasif durmamaya özen gösteriyorum. Geri çekilsem daha çok üstüme gelecek.”*

OKY2: *“Velilerin öğretmenlere şiddet uygulamasını engellemek için arkadaşlara veli ile tartışmalara mahal vermemelerini ve bize yönlendirmelerini söylüyoruz.”*

OKY1 şiddet ile karşı karşıya kaldığında geri çekilmediğini böyle durumlarda velinin daha fazla üzerine gelmediğinden, OKY2 ve OKY3 öğretmenlerin şiddete maruz kalabildiğini böyle durumları önlemek için veli ile öğretmeni karşı karşıya getirmediğini böylece farklı durumları önlediklerinden bahsetmişlerdir. OKY1 de tüm çalışanların kadın olduğunu, şiddet gibi durumlarla karşılaşma ihtimallerine karşın erkek bir güvenlik personeli olması gerektiğini belirtmiştir.

#### 4.1.2.3.2. Veli şikâyetleri

Anaokulu yöneticileri şikâyetlere maruz kaldıklarını belirterek bunu önlemek için özellikle para konularında olabildiğince şeffaf olduklarını söylemişler ve velilerin çok farklı konularda şikâyetlerle geldiklerini ancak bu işi bildiğinizi veliye kabul ettirdiğiniz takdirde sorunların büyümeden çözüldüğünü şu şekilde belirtmişlerdir:

OKY1: *“Aidat isterken her şeyi anlatmaya çalışıyorum olabildiğince şeffaf olduğum için eskiye nazaran daha az şikâyet oluyor.”*

OKY2: *“Veliler sürekli şikâyete geliyorlar farklı konularda ancak onlara pedagojik olarak yaklaşır ve bu işi bildiğinizi kabul ettirseniz çok üstelemiyor.”*

#### 4.1.2.3.3. Bakış açısı

Anaokulu yöneticileri velinin bakış açısını eğitimlerle, aile katılımı çalışmalarıyla, toplantılarla, ev ziyaretleri ile değiştirmeye çalıştıklarından bahsetmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: *“Bakış açısını zamanla verdiğimiz eğitimlerle değiştirmeye çalışıyoruz.”*



OKY6: “Velilerin bize bakış açısını aile katılımı çalışmaları, toplantılar veli ziyaretleri yaparak değiştirmeye çalışıyoruz.”

#### 4.1.2.3.4. Kayıt süreci

Anaokulu yöneticileri kayıt sürecindeki sorunları çözmeye yönelik farklı uygulamalara başvurduklarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

OKY4: “Kayıt ile ilgili farklı beklentileri karşılamak çok zor bunun için kura sistemi en güzel yol bence.”

OKY9: “Kayıt sürecindeki sorunları aşmak için önce gelene öncelik verdiğimiz zaman veli suçu kendinde arıyor bu sefer, bize tepki gösteremiyorlar.”

OKY1 ve OKY4 kayıt ile ilgili farklı beklentileri karşılamalarının çok zor olduğunu bunun için kura çekerek bu işi çözmeye çalıştıklarını söylemişlerdir. OKY9 da kuraya alternatif olarak önce gelene öncelik verdiklerini, bu durumda velinin isteği olmasa bile kendilerini suçladıklarını belirtmiştir.

#### 4.1.2.4. Anaokulu yöneticilerinin öğrenci sorunlarına ilişkin çözüm önerileri

Anaokulu yöneticilerinin öğrenci ile ilgili yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin önerileri alt başlıklar halinde aşağıda incelenmiştir.

##### 4.1.2.4.1. Uyum Süreci

Anaokulu yöneticileri öğrenci ile ilgili uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmeye yönelik bazı uygulamalara başvurduklarını söylemişlerdir. Bunlar:

OKY1: “Uyum sürecinde çok yoğun sınıfları yarıya bölüyorum. Çok ağlayanlar ile az ağlayanları iki saat üç saat sen gel şeklinde yapınca alışması kolay oluyor bize de az sorun geliyor.”

OKY10: “Uyum sürecinde sorun yaşıyorduk ama bir akülü araba ile çözdük bunu ilk gün çocuk geliyor ikinci gün bindireceğiz diyoruz sonra ikinci gün koşarak geliyor.”

OKY10: “Acil durumlar için bir tane normal alaturka tuvalet var. Klozete alışana kadar acil durumları onunla çözüyoruz.”

Anaokulu yöneticileri öğrencilerin okula uyum sürecinde karşılaşılan sorunları önlemek için özellikle ilk haftalarda sınıfa öğrencilerin tamamını almak yerine parça parça aldıklarını, çocukların ilgisini çekebilecek oyuncakları göstererek ve daha sonra oynamasına izin vererek bu süreci geçirdiklerini belirtmişlerdir. OKY10 da uyum sürecinde okulun bulunduğu çevre nedeniyle klozet kullanımında

çocukların sorun yaşayabildiğini ve bunu da çözmek için okula alaturka tuvalet yaptırdığını söylemiştir.

#### **4.1.2.4.2. Özel gereksinimli öğrenciler**

Anaokulu yöneticilerinin özel gereksinimli öğrencilerden kaynaklı sorunları çözmeye yönelik önerileri aşağıda sunulmuştur.

OKY3: *“Özel gereksinimli çocuklar için destek eğitimi bizlerinde vermesi gerekiyor. Dışardan öğretmen bulamıyorum.”*

OKY8: *“Bazı özel gereksinimli çocuklarımız okula uygun değiller. Okulda olması zararlı olabiliyor. Bu çocuklar gün boyu okulda olmamalı 2 saat yeterli.”*

Anaokulu yöneticileri ağır düzeyde olan çocukların okulda özel eğitim almalarının yanlış olduğunu, çocukların özür gruplarını belirleyen kurumların bu grupları doğru belirlemesi gerektiğini ve özel gereksinimi olan çocukların gün boyu okulda olmasının yanlış olduğunu, iki saatin onlar için yeterli olacağını söylemişlerdir. OKY10 özel gereksinimli öğrencilerin ilk haftalar okula gelmesinin yanlış olduğunu, okul oturduktan birkaç hafta sonra okula başlamaları gerektiğini belirtmiştir. OKY3 de destek eğitim alması gereken özel gereksinimli öğrencilere bu eğitimi kendilerinin veremediğini ve verecek başka öğretmen de bulamadığını belirterek okul öncesi öğretmenlerinin de destek eğitim vermesinin doğru olacağını söylemiştir.

#### **4.1.2.5. Anaokulu yöneticilerinin mevzuat sorunlarına ilişkin çözüm önerileri**

Anaokulu yöneticilerinin mevzuat konusunda yaşadıkları sorunlara ilişkin çözüm önerilerine aşağıda yer verilmiştir.

##### **4.1.2.5.1. Mesai saatleri**

Anaokulu yöneticilerinin mesai saatlerinden kaynaklı sorunlara çözüm önerileri şunlardır:

OKY4: *“Mesai saatlerimizin sorumlu olduğumuz saatlerin net olması gerekiyor. Öğle aram var mı yok mu?”*

OKY9: *“Mesai saatlerimiz fazla bu maaşımıza ya da ek dersimize yansırsa daha mutlu olarak dururum okulda.”*

Anaokulu yöneticileri mesai saatlerinin fazla olduğunu belirtmişler ve daha esnek çalışma saatlerinin getirilmesini, net olarak çalışma saatlerinin belirlenmesini ya da fazla mesailerinin maaşlarına yansıtılmasını önermişlerdir. OKY1 ise mesai saatlerinin sekiz saat üzerinden hesapladığını, müdür yardımcısıyla beraber sekiz saat üzerinden çalıştıklarını ve birinin erken gelip erken çıktığını geç gelenin ise daha geç çıktığını söylemiş ama vicdanen rahat olmadıklarını da eklemiştir.

OKY3: *“Öğretmenlerin teneffüslerinin olmasını dinlenmelerini ve fikir alışverişini yapmalarını isterdim.”*

OKY7: *“Mesai saatlerimiz ile ilgili düzenleme yapılmalı aynı şekilde öğretmenlerimizin de çalışma saatleri 300 dakika değil de diğer öğretmenler gibi 240 dakika olmalı.”*

OKY4: *“Mesai bitince öğretmen arkadaşlar yarım saat bir saat okulda kalıp fikir alışverişinde bulunmalı. Veli görüşmelerini de ders saatleri dışında yapmalılar.”*

Anaokulu yöneticileri öğretmenlerin de mesai saatlerinin düzenlenmesi gerektiğini söylemişlerdir. OKY3 ve OKY7 öğretmenlerin mesai saatlerine dair teneffüs haklarının olması gerektiğini, mesai saatlerinin 300 dakika değil de diğer öğretmenler gibi 240 dakika üzerinden hesaplanması gerektiğini söylemişlerdir. OKY4 ise öğretmenlerin mesai saatlerinden sonra yarım saat daha okulda kalmalarını, fikir alışverişlerini ve veli görüşmelerini bu saatlerde yapmalarını önermiştir.

#### **4.1.2.5.2. Denetim ve rehberlik**

Anaokulu yöneticileri denetlenmediklerini belirterek daha sık denetlenmek istediklerini, yanlışlarının ve doğrularının kendilerine söylenmesi gerektiğini belirtmişler ve görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY2: *“Yanlışlarımızı görmek için daha sık denetlenmeliyiz.”*

OKY5: *“Daha sık denetlenmek istiyorum yaptığımız yanlışlık eksiklik varsa daha güzel bir şey varsa bizi yöneltsinler.”*

#### **4.1.2.5.3. Yetki**

Anaokulu yöneticileri yetkilerinin yetersiz olduğunu belirtmişler ve şunları söylemişlerdir.

OKY5: *“Aidatlarını vermek istemeyen velilere karşı kanuni yaptırım hakkı verseler çok güzel olurdu.”*

OKY8: *“Hizmetli personelin izinleri konusunda müdürlere yetki verilmeli gerektiğinde bu izinleri kısıtlayabilmeli.”*

Anaokulu yöneticileri aidaatlarını vermeyen velilere karşı yaptırım güçlerinin olmasını, hizmetli personelin zamansız kullanmak istediği izinlerini kısıtlayabilmeyi önermişlerdir. OKY6 bu konuyla ilgili diğer meslek gruplarıyla kendini kıyaslayarak şu ifadeleri kullanmıştır: *“Şiddeti önlemek için daha çok hakkım olmalı ben sağlık ocağına gittiğimde siz şiddet uyguladığınızda hekiminizin sizi muayene etmeme hakkı vardır ya da şu ceza ile cezalandırılırsınız tabelası varsa, bende böyle bir yazıyı odama asmak istiyorum.”* OKY7 denetim konusunda yasal olarak kendilerine ödül ve ceza gücünün verilmesini, OKY5 de öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için başarı belgesi tarzı belgeleri verebilmeyi çözüm olarak önermişlerdir.

#### **4.1.2.5.4. Beraber çalışılan yönetici**

Anaokulu yöneticilerinin beraber çalışılan yönetici ile ilgili konularda yaşadıkları sorunların çözümü ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

OKY1: *“Müdür yardımcısı normunun 250 öğrenciden sonra bir tane daha olması lazım. Şu an bunun için 500 öğrenci şartı var ama fazla. Bir müdür yardımcısı idari işlerle bir tanesi de veliler ile ilgilenmeli.”*

OKY10: *“Yanınızdaki arkadaşın takım arkadaşı olması lazım, keşke takım arkadaşımızı seçebilsek, öğretmeni seçemiyorum ama idari kadroyu seçebilmeliyim.”*

Anaokulu yöneticileri müdür yardımcısı normuyla ilgili yönetmeliğin değiştirilmesini ve 500 öğrenciden sonra verilen ikinci müdür yardımcısı normunun 250 öğrenciden sonra verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. OKY7, OKY8, OKY10 çalışacağı müdür yardımcısını seçerken kendilerinde fikrinin alınmasının doğru olacağını OKY3 de rehber öğretmenlerin anaokullarında idareci olmaması gerektiğini belirtmişlerdir.

#### **4.1.2.5.5. Açıklık ve anlaşılrlık**

Anaokulu yöneticileri mevzuatların açık ve anlaşılır olmadığını belirterek bu sorunun çözümü için şunları söylemişlerdir:

OKY3: *“Mevzuatlar daha net ve anlaşılır olmalı karışıklığa neden olmamak adına. Ama yazanlarda kafa karışıklığı olsun diye yazıyorlar. Ne haklı ne haksız belli olsun diye.”*

OKY5: *“Mevzuat net değil daha net olsa güzel olur. Yapılırken bizimde fikrimiz alınmalı.”*

Anaokulu yöneticileri mevzuatların daha net ve anlaşılır olmasını, daha ehil kişiler tarafından daha ayrıntılı yazılmasını ve yapılırken fikirlerinin alınmasını önermişlerdir. OKY1 mevzuatların anlaşılır olması durumunda daha kolay uygulanabileceğini belirtmiştir.

#### **4.1.2.6. Anaokulu yöneticilerinin iletişim sorunlarına ilişkin çözüm önerileri**

Anaokulu yöneticilerinin iletişim konusunda yaşadıkları sorunlara dair çözüm önerileri alt başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

##### **4.1.2.6.1. Baskı**

OKY4 amirlerinden kendilerine güvenmelerini beklediğini söylemiş ve üzerlerindeki baskıyı azaltması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir.

OKY4: *“Üst mercilerden beklediğim şu vatanış şikâyetle gelince bizim okullarda müdürlerimiz var gidin onlar bunu çözecektir deyip baskıyı azaltsalar iyi olacaktır.”*

##### **4.1.2.6.2. Yazışmalar**

Anaokulu yöneticilerinin yazışmalar ile ilgili sorunların çözümü için görüşleri şunlardır:

OKY8: *“Bürokratik yazışmalar ilçede düzenlenebilir. Sadece beni ilgilendiriyorsa o yazı bana gönderilmeli.”*

OKY9: *“Kamu kurum ve kuruluşları için tek bir sistem kurularak kurumlar arasındaki koordinasyon artırılabilir. Ortak kullanılacak bir doküman yönetim sistemi gibi.”*

Anaokulu yöneticileri kurumlar arasındaki koordinasyonu artırmak için tek bir doküman yönetim sistemi kurulması gerektiğini ve bürokratik yazışmaların azaltılarak sadece okulu ilgilendiren resmi yazıların okuluna gelmesi gerektiğini belirtmiştir.

##### **4.1.2.6.3. Planlama**

OKY2 zaman zaman aniden toplantılar konulduğunu, bu tür durumlarda işlerinin aksadığını veya aday öğretmenlere konulan toplantıların ders saatine denk geldiğini belirterek bu tür durumların önceden planlanarak kendilerine bildirilmesi gerektiğini şu şekilde belirtmiştir:

OKY2: “Aday öğretmenler ya da bizim için aniden toplantılar yapılamamalı. Önceden planlanmalı bu tür işler ve son dakika haber verilmemeli”

#### 4.1.2.6.4. Okul Yapısı

OKY1 okul içerisinde hâkimiyette zorlandığını, bunun için anaokullarının mimarisinin daha uygun olması gerektiğini ifade etmiştir.

OKY1: “İdareci her şeye hâkim olmalı ama bunun için daha uygun mimaride okullar yapılmalı.”

## 4.2. Nicel Veri Analizi Sonuçlarına Dayalı Bulgular

Çalışmada nicel verilerin analizi için sıralama yargılarına dayalı ölçekleme yöntemi ile anaokullarında karşılaşılan genel sorunlar ve her sorun başlığı için alt sorunlar ölçeklenmiştir. Anaokulu yöneticilerinin ölçekleme formu vasıtasıyla yaptıkları sıralamalar tablolar oluşturularak aşağıda sunulmuştur.

### 4.2.1. Anaokullarında karşılaşılan genel yönetsel sorunların ölçeklemesi

Çalışmanın nicel veri analizleri için sıralama yargılarına dayalı ölçekleme yöntemi ile “anaokullarında karşılaşılan genel sorunlar” ölçeklenmiştir. Anaokulu yöneticilerinin, anaokullarında karşılaşılan genel sorunlara ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (Z) tablo 4.7.’de sunulmuştur.

Tablo 4.7.

*Anaokulu yöneticilerinin, anaokullarında karşılaşılan genel sorunlara ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z)*

	A	B	C	D	E
A		0,329	0,51	1,295	1,232
B	-0,329		0,202	1,001	0,921
C	-0,51	-0,202		1,052	0,908
D	-1,295	-1,001	-1,052		-0,078
E	-1,232	-0,921	-0,908	0,078	
F	-1,189	-0,92	-0,951	-0,079	-0,161
Z Toplam	-4,55477	-2,715	-2,19881	3,345888	2,821869
Z Ort	-0,759	-0,453	-0,366	0,558	0,47
Sj	0	0,306	0,393	1,317	1,229

Anaokullarında karşılaşılan genel sorunlara ilişkin anaokulu yöneticilerinin görüşlerinin matrisi tablo 4.7.'de gösterilmiştir. Tablo 4.7. incelendiğinde değerlerinin en küçük değeri A'ya ait  $-0,759$ 'dur. Eksenin başlangıç noktasından kaydırma işlemi uygulanarak  $S_j$  değerleri bulunur. Bu işlemden sonra ortaya çıkan bu sıralama, anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre ölçekleme formunda yer alan genel sorunların önem sırasını verir. Bunun için her bir değerine  $-0,759$  değerinin mutlak değeri olan  $0,759$  değeri eklenir. Bu işlemin sonucunda elde edilen  $S_j$  değerleri tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8.

*Anaokullarında karşılaşılan genel sorunlar sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları*

	Ölçek Değerleri ( $S_j$ )	Sıraları
A Finansman	0	1
B Personel	0,306	2
C Veli	0,393	3
D Öğrenci	1,137	6
E Mevzuat	1,229	4
F İletişim	1,309	5

Tablo 4.8.'de ki veriler incelendiğinde, anaokulu yöneticilerinin, anaokullarında karşılaşılan genel sorunları aşağıdaki şekilde sıraladıkları görülmektedir:

- 1.sıra: Finansman
- 2.sıra: Personel
- 3.sıra: Veli
- 4.sıra: Mevzuat
- 5.sıra: İletişim
- 6.sıra: Öğrenci

Yukarıda oluşan sıralamaya bakıldığında anaokulu yöneticilerinin finansman ile ilgili karşılaştıkları sorunları birinci sırada gördükleri anlaşılmaktadır. Araştırmanın nitel boyutuna ilişkin veriler incelendiğinde de bu durumu destekler nitelikte görüşlerin yer aldığı görülmektedir. Demir Yıldız (2018) da yaptığı çalışmada anaokulu yöneticilerinin en çok maddi yetersizliklerle ilgili sorun

yaşadığını belirtmiştir. Yapılan bu sıralama incelendiğinde öğrenci ile ilgili sorunların altıncı sırada yer alması dikkate değerdir.

#### 4.2.1.1. Anaokullarında finansman ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi

Yukarıda anaokullarında karşılaşılan genel sorunlara ilişkin sıralama yargılarına dayalı ölçekleme çalışması sunulmuştur. Bu kısımda ise anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan genel sorunlar arasında birinci sorun olarak gördükleri finansman sorununa ilişkin alt sorunların sıralaması ile ilgili birim normal sapmalar matrisi(Z) tablo 4.9.'de sunulmuştur.

Tablo 4.9.

*Anaokulu yöneticilerinin, anaokullarında karşılaşılan finansman sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z)*

	A	B	C	D	E
A		0,154	0,293	0,720	1,035
B	-0,154		0,119	0,642	0,988
C	-0,293	-0,119		0,693	1,148
D	-0,720	-0,642	-0,693		0,250
E	-1,035	-0,988	-1,148	-0,25	
Z Toplam	-2,20197	-1,596	-1,42895	1,806116	3,420853
Z Ort.	-0,440	-0,319	-0,286	0,361	0,684
Sj	0,000	0,121	0,154	0,801	1,124

Anaokullarında karşılaşılan finansman sorunlarına ilişkin anaokulu yöneticilerinin görüşlerinin matrisi tablo 4.9.'da gösterilmiş ve incelendiğinde değerlerinin en küçüğü A'ya ait olan -0,440 değeridir. Eksenin başlangıç noktasından kaydırma işlemi uygulanarak  $S_j$  değerleri bulunur. Bu işlemden sonra ortaya çıkan bu sıralama, anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre finansman sorunlarının önem sırasını verir. Bunun için her bir değerine -0,440 değerinin mutlak değeri 0,440 değeri eklenir. Bu eklemenin ardından elde edilen  $S_j$  değerleri tablo 4.10.'da verilmiştir.



Tablo 4.10.

*Anaokullarında karşılaşılan finansman sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları*

		Ölçek Değerleri (S <sub>j</sub> )	Sıraları
A	Gelir kaynaklarının yetersizliği	0,000	1
B	Gider kalemlerinin çeşitliliği (personel, bakım onarım vb.)	0,121	2
C	Aidatların beraberinde getirdiği sorunlar (İstenmesi, Toplanması vb.)	0,154	3
D	Bölgenin sosyoekonomik durumunun okula yansımaları	0,801	4
E	Ek materyale kaynak ayırma ihtiyacı (eğitim setleri, oyuncak vb.)	1,124	5

Tablo 4.10.'daki veriler incelendiğinde, anaokulu yöneticilerinin, anaokullarında karşılaşılan finansman sorunları aşağıdaki şekilde sıraladıkları görülmektedir:

- 1.sıra: Gelir kaynaklarının yetersizliği.
- 2.sıra: Gider kalemlerinin çeşitliliği (personel, bakım onarım vb.).
- 3.sıra: Aidatların beraberinde getirdiği sorunlar (istenmesi, toplanması vb.).
- 4.sıra: Bölgenin sosyoekonomik durumunun okula yansımaları.
- 5.sıra: Ek materyale kaynak ayırma ihtiyacı (eğitim setleri, oyuncak vb.).

Yukarıda oluşan sıralamaya bakıldığında anaokulu yöneticilerinin finansman ile ilgili karşılaştıkları sorunlardan gelir kaynaklarının yetersizliği sorununu birinci sırada gördükleri anlaşılmaktadır.

#### **4.2.1.2. Anaokullarında personel ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi**

Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan genel sorunlar arasında ikinci sorun olarak gördüğü “personel” sorununa ilişkin alt sorunların sıralaması ile ilgili birim normal sapmalar matrisi(Z) tablo 4.11.'de sunulmuştur.

Tablo 4.11.

*Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan personel sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z)*

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		1,278	1,521	1,499	1,204	1,726	1,578	1,770

Tablo 4.11. (devam/)

B	-1,278		0,585	0,418	0,238	0,792	0,611	0,611
C	-1,521	-0,585		-0,174	-0,297	0,242	0,088	0,512
D	-1,499	-0,418	0,174		-0,121	0,437	0,296	0,654
E	-1,204	-0,238	0,297	0,121		0,557	0,368	0,781
F	-1,726	-0,792	-0,242	-0,437	-0,557		-0,119	0,328
G	-1,578	-0,611	-0,088	-0,296	-0,368	0,119		0,403
H	-1,770	-1,005	-0,512	-0,654	-0,781	-0,328	-0,403	
Z Toplam	-10,5758	-2,372	1,735155	0,476047	-0,68218	3,544969	2,420735	5,058662
Z Ort	-1,322	-0,297	0,217	0,060	-0,085	0,443	1,625	0,632
S <sub>j</sub>	0,000	1,025	1,539	1,382	1,237	1,765	1,625	1,954

Anaokullarında karşılaşılan personel sorunlarına ilişkin anaokulu yöneticilerinin görüşlerinin matrisi tablo 4.11.'de gösterilmiştir. Tablo 4.11.'e bakıldığında değerlerinin en küçüğü A'ya ait olan -1,322 değeridir. Eksenin başlangıç noktasından kaydırma işlemi uygulanarak S<sub>j</sub> değerleri bulunur. Bu işlemden sonra ortaya çıkan bu sıralama, anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre personel sorunlarının önem sırasını verir. Bunun için her bir değerine -1,322 değerinin mutlak değeri olan 1,322 değeri eklenir. Bu eklemenin ardından elde edilen S<sub>j</sub> değerleri tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12.

*Anaokullarında karşılaşılan personel sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları*

		Ölçek Değerleri (S <sub>j</sub> )	Sıraları
A	Yeterince yardımcı personel istihdam edilememesi	0,000	1
B	Yardımcı personelin iş güvencesinden kaynaklı olumsuz tutum ve davranışları	1,025	2
C	Öğretmenlerin iş güvencesinden kaynaklı olumsuz tutum ve davranışları	1,539	5
D	Ücretli öğretmenler ile ilgili yaşanan sorunlar	1,382	4
E	Öğretmenlerin değişime direnç göstermesi	1,237	3
F	Öğretmen atamalarının yetersizliği	1,765	7
G	Öğretmen atamalarının zamanlaması	1,625	6
H	Aday öğretmenlik süreci ile ilgili yaşanan sorunlar	1,954	8

Tablo 4.12.'deki veriler incelendiğinde, anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan personel sorunlarını aşağıdaki şekilde sıraladıkları görülmektedir:

- 1.sıra: Yeterince yardımcı personel istihdam edilememesi.
- 2.sıra: Yardımcı personelin iş güvencesinden kaynaklı olumsuz tutum ve davranışları.
- 3.sıra: Öğretmenlerin değişime direnç göstermesi.
- 4.sıra: Ücretli öğretmenler ile ilgili yaşanan sorunlar.
- 5.sıra: Öğretmenlerin iş güvencesinden kaynaklı olumsuz tutum ve davranışları.
- 6.sıra: Öğretmen atamalarının zamanlaması.
- 7.sıra: Öğretmen atamalarının yetersizliği.
- 8.sıra: Aday öğretmenlik süreci ile ilgili yaşanan sorunlar.

Yukarıda oluşan sıralamaya bakıldığında anaokulu yöneticilerinin personel ile ilgili karşılaştıkları sorunlardan “Yeterince yardımcı personelin istihdam edilememesi” sorununu birinci sırada gördükleri anlaşılmaktadır. Tok (2002) da anaokulu yöneticilerinin en çok uzman personelin kadrolu olmaması ve ücretli olarak çalıştırılması nedeniyle sorunlar yaşadığını belirtmiştir.

#### 4.2.1.3. Anaokullarında veli ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi

Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan genel sorunlar arasında üçüncü sorun olarak gördüğü “veli” sorununa ilişkin alt sorunların sıralaması ile ilgili birim normal sapmalar matrisi(Z) tablo 4.13.'te sunulmuştur.

Tablo 4.13.

*Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan veli sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z)*

	A	B	C	D	E
A		-0,678	0,323	0,687	0,599
B	0,678		1,082	1,547	1,288
C	-0,323	-1,082		0,358	0,352
D	-0,687	-1,547	-0,358		0,066
E	-0,599	-1,288	-0,352	-0,066	

Tablo 4.13. (devam/)

Z Toplam	-0,93077	-4,595	0,695028	2,526063	2,304704
Z Ort	-0,186	-0,919	0,139	0,505	0,461
S <sub>j</sub>	0,733	0,000	1,058	1,424	1,380

Anaokullarında karşılaşılan personel sorunlarına ilişkin anaokulu yöneticilerinin görüşlerinin matrisi tablo 4.13.'te gösterilmiştir. Tablo 4.13.'e bakıldığında değerlerinin en küçüğü B'ye ait olan -0,919 değeridir. Eksenin başlangıç noktasından kaydırma işlemi uygulanarak S<sub>j</sub> değerleri bulunur. Bu işlemde sonra ortaya çıkan bu sıralama, anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre veli sorunlarının önem sırasını verir. Bunun için her bir değerine -0,919 değerinin mutlak değeri olan 0,919 değeri eklenir. Bu eklemenin ardından elde edilen S<sub>j</sub> değerleri tablo 4.14.'te verilmiştir.

Tablo 4.14.

*Anaokullarında karşılaşılan veli sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları*

		Ölçek Değerleri (S <sub>j</sub> )	Sıraları
A	Veli iş birliği	0,733	2
B	Velinin okula bakış açısı (bakıcı, yuva vs.)	0,000	1
C	Velinin fiziksel ya da sözlü şiddeti	1,058	3
D	Velinin okula uyum süreci	1,424	5
E	Velinin okul içi sürece etkisi	1,380	4

Tablo 4.14.'teki veriler incelendiğinde, anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan veli ile ilgili sorunlarını aşağıdaki şekilde sıraladıkları görülmektedir:

- 1.sıra: Velinin okula bakış açısı (bakıcı, yuva vs.).
- 2.sıra: Veli iş birliği.
- 3.sıra: Velinin fiziksel ya da sözlü şiddeti.
- 4.sıra: Velinin okul içi sürece etkisi.
- 5.sıra: Velinin okula uyum süreci.

Yukarıda oluşan sıralamaya bakıldığında anaokulu yöneticilerinin veli ile ilgili karşılaştıkları sorunlardan “Velinin okula bakış açısı (bakıcı, yuva vs.)” sorununu birinci sırada gördükleri anlaşılmaktadır.

#### 4.2.1.4. Anaokullarında mevzuat ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi

Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan genel sorunlar arasında dördüncü sorun olarak gördüğü “mevzuat” sorununa ilişkin alt sorunların sıralaması ile ilgili birim normal sapmalar matrisi(Z) tablo 4.15.’te sunulmuştur.

Tablo 4.15.

*Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan mevzuat sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z)*

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		0,648	0,884	0,909	0,890	0,95	0,883	0,745
B	-0,648		0,175	0,217	0,231	0,340	0,277	0,277
C	-0,884	-0,175		0,105	0,224	0,406	0,343	0,181
D	-0,909	-0,217	-0,105		0,169	0,359	0,351	0,236
E	-0,89	-0,231	-0,224	-0,169		0,178	0,172	0,125
F	-0,95	-0,340	-0,406	-0,359	-0,178		0,011	0,009
G	-0,883	-0,277	-0,343	-0,351	-0,172	-0,011		0,025
H	-0,745	-0,190	-0,181	-0,236	-0,125	-0,009	-0,025	
Z Toplam	-5,90836	-0,782	-0,19999	0,115513	1,037132	2,213217	2,012895	1,598375
Z Ort	-0,739	-0,098	-0,025	0,014	0,130	0,277	0,252	0,200
Sj	0,000	0,641	0,714	0,753	0,869	1,016	0,991	0,939

Anaokullarında karşılaşılan personel sorunlarına ilişkin anaokulu yöneticilerinin görüşlerinin matrisi tablo 4.15.’te gösterilmiştir. Tablo 4.15.’e bakıldığında değerlerinin en küçüğü A’ya ait olan -0,739 değeridir. Eksenin başlangıç noktasından kaydırma işlemi uygulanarak S<sub>j</sub> değerleri bulunur. Bu işlemde sonra ortaya çıkan bu sıralama, anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre mevzuat sorunlarının önem sırasını verir. Bunun için her bir değerine -0,739 değerinin mutlak değeri olan 0,739 değeri eklenir. Bu eklemenin ardından elde edilen S<sub>j</sub> değerleri tablo 4.16.’da verilmiştir.

Tablo 4.16.

*Anaokullarında karşılaşılan mevzuat sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları*

		Ölçek Değerleri (S <sub>j</sub> )	Sıraları
A	İş yükünün fazla olması (kırtasiyecilik, bürokrasi vb.)	0,000	1
B	Mesai saatlerinin belirsizliği	0,641	2
C	Denetim ile ilgili sorunlar	0,714	3
D	Mevzuatların sürekli değişmesi	0,753	4
E	Mevzuatların açıklığı ve anlaşılabilirliği	0,869	5
F	Mevzuatların farklı yorumlanabilmesi	1,016	8
G	Sorumluluk ve yetki dengesinin korunamaması	0,991	7
H	İkili öğretimden kaynaklı sorunlar	0,939	6

Tablo 4.16.'daki veriler incelendiğinde, anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan mevzuat ile ilgili sorunlarını aşağıdaki şekilde sıraladıkları görülmektedir:

- 1.sıra: İş yükünün fazla olması (kırtasiyecilik, bürokrasi vb.).
- 2.sıra: Mesai saatlerinin belirsizliği.
3. sıra: Denetim ile ilgili sorunlar.
4. sıra: Mevzuatların sürekli değişmesi.
5. sıra: Mevzuatların açıklığı ve anlaşılabilirliği.
6. sıra: İkili öğretimden kaynaklı sorunlar.
7. sıra: Sorumluluk ve yetki dengesinin korunamaması.
8. sıra: Mevzuatların farklı yorumlanabilmesi.

Yukarıda oluşan sıralamaya bakıldığında anaokulu yöneticilerinin öğrenci ile ilgili karşılaştıkları sorunlardan “İş yükünün fazla olması (kırtasiyecilik, bürokrasi vb.)” sorununu birinci sırada gördükleri anlaşılmaktadır.

#### **4.2.1.5. Anaokullarında iletişim ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi**

Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan genel sorunlar arasında beşinci sorun olarak gördükleri “iletişim” sorununa ilişkin alt sorunların sıralaması ile ilgili birim normal sapmalar matrisi(Z) tablo 4.17.'de sunulmuştur.

Tablo 4.17.

*Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan iletişim sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z)*

	A	B	C	D	E	F	G
A		-0,098	-0,014	0,293	0,352	0,428	-0,048
B	0,098		0,120	0,470	0,538	0,603	0,069
C	0,014	-0,120		0,444	0,535	0,625	-0,008
D	-0,293	-0,470	-0,444		0,087	0,249	-0,370
E	-0,352	-0,538	-0,535	-0,087		0,198	-0,454
F	-0,428	-0,603	-0,625	-0,249	-0,198		-0,562
G	0,048	-0,069	0,008	0,370	0,454	0,562	
Z Toplam	-0,91328	-1,896	-1,49193	1,24115	1,768487	2,664896	-1,37342
Z Ort	-0,130	-0,271	-0,213	0,177	0,253	0,381	-0,196
S <sub>j</sub>	0,141	0,000	0,058	0,448	0,524	0,652	0,075

Anaokullarında karşılaşılan personel sorunlarına ilişkin anaokulu yöneticilerinin görüşlerinin matrisi tablo 4.17.'de gösterilmiştir. Tablo 4.17.'ye bakıldığında değerlerinin en küçüğü B'ye ait olan -0,271 değeridir. Eksenin başlangıç noktasından kaydırma işlemi uygulanarak S<sub>j</sub> değerleri bulunur. Bu işlemde sonra ortaya çıkan bu sıralama, anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre iletişim sorunlarının önem sırasını verir. Bunun için her bir değerine -0,271 değerinin mutlak değeri olan 0,271 değeri eklenir. Bu eklemenin ardından elde edilen S<sub>j</sub> değerleri tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.18.

*Anaokullarında karşılaşılan iletişim sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları*

	Ölçek Değerleri (S <sub>j</sub> )	Sıraları
A Bina yapısından kaynaklı sorunlar (hâkimiyet, kontrol vb.)	0,141	1
B Yabancı uyruklu öğrenci ve veliler	0,000	2
C Personelin okul içi iletişimi (kıyaslamalar, dedikodu vs.)	0,058	3
D Amirlerle iletişim (şube müdürü, ilçe müdürü vb.)	0,448	4
E Farklı kurum ve kuruluşlarla olan iletişim (belediye, muhtarlık, emniyet vb.)	0,524	5
F Beraber çalıştığımız idareci ile olan iletişim	0,652	8
G Okul paydaşlarının baskı unsurlarını devreye sokması (torpil vb.)	0,075	7

Tablo 4.18.'deki veriler incelendiğinde, anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan iletişim ile ilgili sorunlarını aşağıdaki şekilde sıraladıkları görülmektedir:

- 1.sıra: Yabancı uyruklu öğrenci ve veliler.
- 2.sıra: Personelin okul içi iletişimi (kıyaslamalar, dedikodu vs.).
3. sıra: Okul paydaşlarının baskı unsurlarını devreye sokması (torpil vb.).
4. sıra: Bina yapısından kaynaklı sorunlar (hâkimiyet, kontrol vb.).
5. sıra: Amirlerle iletişim (şube müdürü, ilçe müdürü vb.).
6. sıra: Farklı kurum ve kuruluşlarla olan iletişim (belediye, muhtarlık, emniyet vb.).
7. sıra: Beraber çalıştığınız idareci ile olan iletişim.

Yukarıda oluşan sıralamaya bakıldığında anaokulu yöneticilerinin iletişim ile ilgili karşılaştıkları sorunlardan “Yabancı uyruklu öğrenci ve veliler” sorununu birinci sırada gördükleri anlaşılmaktadır.

#### 4.2.1.6. Anaokullarında öğrenci ile ilgili karşılaşılan yönetsel sorunların ölçeklemesi

Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan genel sorunlar arasında altıncı sorun olarak gördüğü “öğrenci” sorununa ilişkin alt sorunların sıralaması ile ilgili birim normal sapmalar matrisi(Z) tablo 4.19’da sunulmuştur.

Tablo 4.19.

*Anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan öğrenci sorunlarına ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi (z)*

	A	B
A		0,506
B	-0,506	
Z Toplam	-0,50593	0,506
Z Ort	-0,253	0,253
Sj	0,000	0,506

Anaokullarında karşılaşılan personel sorunlarına ilişkin anaokulu yöneticilerinin görüşlerinin matrisi tablo 4.19.'da gösterilmiştir. Tablo 4.19.'a bakıldığında değerlerinin en küçüğü A'ya ait olan -0,253 değeridir. Eksenin başlangıç noktasından kaydırma işlemi uygulanarak  $S_j$  değerleri bulunur. Bu



işlemden sonra ortaya çıkan bu sıralama, anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre öğrenci sorunlarının önem sırasını verir. Bunun için her bir değerine  $-0,253$  değerinin mutlak değeri olan  $0,253$  değeri eklenir. Bu eklemenin ardından elde edilen  $S_j$  değerleri tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4.20.

*Anaokullarında karşılaşılan öğrenci sorunları sıralamasının ölçek değerleri ve sıraları*

		Ölçek Değerleri ( $S_j$ )	Sıraları
A	Uyum süreci	0,000	1
B	Özel gereksinimli öğrenciler	0,506	2

Tablo 4.20.'deki veriler incelendiğinde, anaokulu yöneticilerinin anaokullarında karşılaşılan veli ile ilgili sorunlarını aşağıdaki şekilde sıraladıkları görülmektedir:

- 1.sıra: Uyum süreci.
- 2.sıra: Özel gereksinimli öğrenciler.

Yukarıda oluşan sıralamaya bakıldığında anaokulu yöneticilerinin öğrenci ile ilgili karşılaştıkları sorunlardan “Uyum süreci” sorununu birinci sırada gördükleri anlaşılmaktadır.

## **BÖLÜM V**

### **TARTIŞMA**

Bu başlık altında elde edilen bulgular özetlenerek alan yazındaki benzer çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Araştırma boyunca dikkat çeken konulardan biri; anaokulu yöneticilerin gördükleri sorunların çokluğuna karşılık, çözüm önerilerinin azlığıdır. Bu durum okulöncesi eğitim kurumlarında karşılaşılan sorunların merkezi olarak çözülmesine ihtiyaç duyulduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bunun yanı sıra bu sorunların ancak merkezi olarak çözüleceğinin düşünülmesi ataleti de beraberinde getirebilir.

#### **5.1. Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri**

Anaokulu yöneticilerinin yaşadıkları genel sorunların ölçeklemesinde finansman sorunları birinci sırada yer almaktadır. Çınkır (2010) da yaptığı çalışmasında Türk eğitim sisteminin temel sorunlarının başında kaynak sorununun geldiğini belirterek bu soruna yıllardır çözüm bulunamadığını vurgulamıştır. Katılımcılar gelir kalemlerinin değişkenliğine ilişkin aidat ve ödenek konularında sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Aidat sorunu alt başlıklarında aidatların yetersizliği, veliden aidat talep edilmesi-alınması ve aidatların toplanması süreci yer almaktadır. Anaokulu yöneticilerinin finansman sorunlarını ölçeklemesi sonucunda aidatlarla ilgili sorunları üçüncü sırada gördükleri anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde Büte ve Balcı (2010) ve Tok (2002) da aidatların ve okul bütçesinin yetersiz olduğunu; Sarıca (2006) ilköğretim okul müdürlerinin toplanan paralar nedeniyle zan altında kaldıklarını; Tok (2002), Ada vd. (2014) ve Demir Yıldız (2018) da aidatların zamanında ve eksiksiz olarak toplanması konularında yöneticilerin sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Aidat konusunun anaokullarında ve diğer eğitim kademelerinde sıkça karşılaşılan sorunlar arasında olduğu

söylenbilir. Anaokulu yöneticileri bu sorunlarını aidatların artırılmasıyla ya da ihtiyaçlarının kamusal kaynaklar tarafından karşılanmasıyla çözüleceğini düşünmektedirler. Burada dikkat çeken konulardan biri de aidat vermek istemeyen velilerin bulunmasıdır. Anaokulu yöneticileri bu sorunu aşmak için yasal mevzuatın katı olması gerektiğini belirtmişlerdir. Onlara göre veliler aidat vermediği takdirde bir şey olmaz düşüncesi ile hareket etmektedirler. Ancak bunun birçok sebebi olabilir. Aileler maddi durumu nedeniyle okul aidatlarını ödeyemeyebilirler. Bu durumda yapılması gereken nedir? Okul aidatları ile ilgili yasaların katı olması bu ailelerin çocuklarının okul öncesi eğitimden yararlanmasına engel teşkil eder mi? Bu tür soruların cevapları kamusal kaynaktan geçmektedir ve bu tür durumlar için ödeneklerden beklentiler ön plana çıkmaktadır. Ancak anaokulu yöneticileri ödeneklerin de yetersiz olduğunu, ödeneklerin şansa bağlı olduğunu ve bütçelerinin birçok şeye yetmediğini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; Sarıce (2006), Özmen ve Yalçın (2011) ve Kayıkçı ve Akan (2014)'ın da benzer sonuçlara ulaştığı söylenebilir.

Katılımcılar gider kalemlerinin değişkenliğine ilişkin; personel giderleri, ek materyal ihtiyacı giderleri, bakım onarım çalışmaları ve donanım ihtiyacı giderleri konularında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Anaokulu yöneticileri finansman sorununa ait alt sorunların ölçeklemesinde gider kalemlerinin değişkenliği sorununa ikinci sırada yer vermişlerdir. Anaokulu yöneticileri gider kalemleri arasında en çok personel giderleri konusunda sorun yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Anaokullarının yapısı ve özelliği itibarıyla diğer eğitim kademelerine göre daha çok personel ihtiyacı olduğu söylenebilir. Anaokulu yöneticileri personel giderlerinin bütçelerine çok büyük yük oluşturduğunu ya da bütçelerinin yetersiz olması nedeniyle yeterince personel çalıştıramadıklarını belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; Tok (2002)'a göre anaokullarında karşılaşılan önemli sorunların başında personelin okul bütçesinden ayrılan kaynak ile çalıştırılması yer almaktadır. Bir diğer konuda bakım onarım giderlerin oluşturduğu maddi külfettir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; Yılmaz ve Altınkurt (2011)'a göre de Türk eğitim sisteminin önemli sorunlarından biri de okulların fiziki yetersizlikleri ve donanım eksiklikleridir. Fiziki durumu iyi olan okullarda bakım onarım ile ilgili sorunlar daha az yaşanmakta iken fiziki durumu kötü olan okullarda ise bakım onarım giderleri için kaynakların yetersiz kalmasından kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır (Sağiroğlu, 2012). Okul yöneticileri okulun bakım

onarımı ve donanım temini ile ilgili devletin sağlaması gereken malzemelerin okul bütçesinden karşılanmasını sorun olarak görmekte-dirler (Turan, 2007). Anaokulu yöneticilerinin bütçelerin yetersizliğinden dolayı ellerinden bir şey gelmemesi gayet olağandır. Onlardan okulun kaynaklarının verimli olarak kullanması beklenilebilir. Ancak kaynak yaratma yöneticilerin alanlarının dışına çıkmaktadır ve bunun için üst makamların bu konuda çalışmalar yaparak yöneticileri rahatlatması beklenebilir.

Anaokulu yöneticileri ek materyal ihtiyacı giderleri konusunda; çoğunlukla okul öncesi eğitim setlerinin yetersiz olması nedeniyle dışardan eğitim materyali temini konusunda sorunlar yaşadıklarını belirtmişler ve bunu da ücretsiz verilen eğitim setlerinin yetersiz oluşuna bağlamışlardır. Demircan Aydın (2017)'in yaptığı çalışmada görüşlerine başvuru-lan katılımcılar da MEB'in vermiş olduğu eğitim setlerinin yetersizliğini vurgulamışlardır. Bu sorunun da eğitim setlerinin daha kaliteli hazırlanması ve planları ile gönderildiği takdirde çözülebileceğini belirtmişlerdir. Bu konuda ciddi sorunlar yaşadıklarını birçok katılımcı dile getirmiştir. Ancak yapılan ölçektelemede ek materyale kaynak ayırma ihtiyacını beşinci sırada gördükleri anlaşılmaktadır.

Finansman konusundaki sorunlar incelendiğinde dikkat çeken konulardan biri de harcama sürecinde karşılaşılan sorunlardır. Anaokulu yöneticilerinin bir kısmı kaynak bulmada sorun yaşarken bir kısım yöneticiler de harcama sürecinde sorun yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; Büte (2007)'nin çalışmasında okul yöneticilerinin bütçe yönetimi konusunda doğrudan etkili olan komisyonlar ile ilgili sorunlar yaşandığı, yeterli personel bulunmadığı ve böyle durumlarda velilerden destek alındığı ancak her zaman onlara ulaşmanın mümkün olmadığı yer almaktadır. Katılımcılarda harcama sürecinin kendilerine iş yükü olarak döndüğünü belirterek öğretmenlerin komisyonlarda görev almak istemediğini, bu yüzden bazı iş ve işlemlerin sadece kâğıt üzerinde kaldığını söylemişlerdir. Öğretmenlerin bu komisyonlarda aktif olarak görev alması ve bu görevlerini ciddiyetle yapmaları durumunda kaynakların daha doğru şekilde harcanması sağlanabilir. Bunun için öğretmenler maddi manevi teşvik edilmelidir.

## 5.2. Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri

İnsanlar doğası gereği farklı özelliklere sahiptirler. Yetiştirilme tarzları, hayata bakış açıları vb. tüm durumlar insanları etkilemektedir. Hayata farklı

pencerelerden bakan ve dışardan etkiye açık olan personellerin bulunduğu bir okulda sorunların yaşanması öngörülebilir. Tok (2002)'a göre yöneticilerin yaşadıkları sorunlar incelendiğinde personel sorunları başta gelmektedir. Bu çalışmada da anaokullarında karşılaşılan genel sorunların sıralamasına göre anaokulu yöneticileri personel sorununu ikinci sırada görmektedirler.

Anaokulu yöneticileri personel sorunlarına ilişkin yaptıkları sıralamada, yeterince yardımcı personel istihdam edilememesi sorununu birinci sırada görmektedirler. Anaokulu yöneticileri yeterince öğretmen, yardımcı personel, idareci ve destek personeli istihdam edilmemesi nedeniyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Demir Yıldız (2018), Sarıca (2006), Çınkır (2010) ve Bıyık (2014) da personel yetersizliğinin yönetsel sorunlara neden olduğunu belirtmektedirler. Okulların personel sorunları uzun yıllardır devam etmektedir. Personel eksikliği nedeniyle okullar kaliteli hizmeti sunmakta sorunlar yaşamaktadırlar. Çevik (2019)'in çalışmasına katkı sunan okul yöneticileri de personelden kaynaklı sorunlarını; yardımcı personel sayısının az olması ve bu personelin yeterli donanıma sahip olmaması şeklinde belirtmişlerdir. Özellikle anaokullarında yaş grubunun küçük olması nedeniyle çocukların ihtiyaçları yardımcı personeller eliyle sağlanmaktadır. Yaş grubunun küçük olması personellerin çocuklarla daha yakından ilgilenmesini gerektirmektedir. Çocuklarla iç içe olan bu personellerin eğitim düzeyinin belirli bir seviyede olması gerekir. Ailesi tarafından özenle büyütülen çocuklara bu özenin okullarda da gösterilmesi gerekmektedir. Bu da yardımcı personelin eğitim seviyesiyle yakından ilgilidir. Ancak anaokulu yöneticileri yardımcı personellerin genel olarak eğitim seviyesi ile ilgili sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ada vd. (2014) de yardımcı personelin yeterli bilgiye sahip olmadığı durumlarda eğitimin niteliğinin olumsuz yönde etkilendiğini belirtmektedir. Bu nedenlerle anaokullarının personel yetersizliği giderilmeli ancak bunu yaparken de eğitim seviyesi dikkate alınmalıdır.

Bu sorunlar arasında dikkat çeken konulardan biri de personellerin iş güvencesinden kaynaklı olumsuz tutum ve davranışlarıdır. Sarıca (2006) iş güvencesine sahip olmayan öğretmenlerin iş kaygıları nedeniyle işlerine yeterince odaklanamadıklarını belirtmiştir. Ancak çalışmaya katkı sunan anaokulu yöneticileri iş güvencesinin olumsuz taraflarının olduğunu söylemişler ve bu nedenle personellerin iş güvencesinin arkasına sığınarak kolayca kaçtıklarını belirtmişlerdir.

Son yıllarda yapılan öğretmen alımları sözleşmeli olarak yapılmaktadır. Genel kanaat bu sözleşmeli alımların yanlış olduğu yönündedir. Ancak anaokulu yöneticilerinin görüşleri yapılan bu uygulamayı destekler niteliktedir. Çevik (2019)'in çalışmasına katılan okul yöneticileri de öğretmen kaynaklı temel sorunların performans ve kariyer odaklı bir ücret sistemi ile çözülebileceğini belirtmişlerdir. Anaokulu yöneticileri özellikle kadrolu yardımcı personeller konusunda sorun yaşadıklarını söylemişlerdir. Anaokulu yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda yardımcı personelinde sözleşmeli statüsünde istihdam edilmesiyle sorunların çözülebileceği söylenebilir. Personel sorunlarına ait alt başlıklarının ölçeklemesinde anaokulu yöneticileri, yardımcı personelin iş güvencesinden kaynaklı olumsuz tutum ve davranışları sorununu ikinci sırada görürken öğretmenlerin iş güvencesinden kaynaklı olumsuz tutum ve davranışları sorununu beşinci sırada görmektedirler. Bu sıralamadan hareketle yardımcı personelin iş güvencesinden kaynaklı olumsuz tutum ve davranışlarının çok daha önemli bir sorun olduğu söylenebilir.

Personel konusunda dikkat çeken bir diğer konu da personelin aldığı zamansız izinlerdir. Anaokulu yöneticileri tarafından personellerin izin alırken okul çıkarlarını düşünmedikleri bu nedenle bu izinlerin sorunlara neden olduğu belirtilmektedir. Çevik (2019)'e göre kadrolu personeller iş güvencesinin verdiği güvenle rapor ve izin haklarını okul müdürüne karşı bir silah gibi kullanmaktadırlar. Bıyık (2014) da yaptığı çalışmada kadın öğretmenlerin doğum iznine ayrılmaları durumunda sınıfların öğretmensiz kaldığını ve okul yöneticilerinin sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Anaokulu yöneticileri personel sorunları sıralamasında öğretmenlerin değişime direnç göstermesi nedeniyle yaşadıkları sorunlara üçüncü sırada yer vermişlerdir. 21. yüzyılın özelliklerinden biri de bilginin çok çabuk değişmesidir. Bu değişim baş döndürücü hızlara ulaşabilmektedir. Değişen dünyadan en hızlı ve en çok etkilenen şüphesiz ki çocuklardır. Bu değişim karşısında öğretmenin değişimi yakalayamaması, bunun için çaba harcamaması önemli bir sorundur. Çünkü çocuklar birçok şeyi aileden ve çevresinden doğru ya da yanlış öğrenerek okula gelmektedirler. Öğretmenlerin çocukların doğru öğrenmelerini desteklemesi, yanlış öğrenmeleri de düzeltebilmesi ancak çocuğa ulaşabilmesine bağlıdır ve bu da öğretmenin değişime ayak uydurmasından geçmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; Tok (2002) da öğretmenlerin kısır döngü içerisine girmesi nedeniyle

eğitimdeki verimin düştüğünü savunmakta; Yılmaz ve Altinkurt (2011)'un çalışmasına katılan öğretmen adayları da öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi için gereken çabayı göstermediklerini belirtmektedirler. Anaokulu yöneticileri bu sorunu aşmak için personellerin sürekli hizmet içi eğitim ile desteklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmet içi eğitimlerin bu sorunu çözmesi beklenemez. Çünkü yapılan birçok araştırmada araştırmacılar hizmet içi eğitim faaliyetlerinin verimsiz ve yetersiz oluşundan bahsetmektedirler (Aktaş, 2018). Bu yüzden burada en önemli görev öğretmene düşmektedir. Öğretmen bu önemli görevin gerekliliklerini yerine getirebilmek için elinden geleni yapmalıdır.

Personel ile ilgili sorunlara bakıldığında ücretli öğretmenler ile ilgili sorunlar dördüncü sırada yer almaktadır. Anaokulu yöneticileri ücretli öğretmenler nedeniyle çok farklı sorunlar yaşadıklarını ve okulun bu sorunlardan ciddi şekilde etkilendiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlik uzmanlık gerektiren meslekler arasında önemli bir yer tutar. Öğretmenliğin formasyon boyutu ile beraber alana dair özellikleri de vardır. Ancak anaokulu yöneticileri ücretli öğretmenlerin farklı branşlardan olabildiğini hatta bazen eğitim fakültesi mezunu bile olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda sorunların yaşanması kaçınılmazdır.

Anaokulu yöneticileri öğretmen atamalarının zamanlaması, öğretmen atamaların yetersizliği ve aday öğretmenlik süreci ile ilgili çeşitli sorunlar yaşadıklarını görüşmeler sırasında sıkça dile getirmişler ve araştırmanın nitel verilerin analizi kısmında bu görüşlere yer verilmiştir. Ancak ölçekleme çalışmasında yöneticilerin bu sorunları son sıralarda gördükleri anlaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak da bu sorunların genel olarak personel hareketliliğinin fazla olduğu okulları ilgilendirmesi gösterilebilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde Saç (2016)'a göre Türk eğitim tarihinde öğretmen atama sorunları istenen ölçüde çözülememiştir.

### **5.3. Veli Sorunları ve Çözüm Önerileri**

Anaokulu yöneticileri yaşadıkları genel sorunları sıralarken veli ile ilgili sorunları üçüncü sırada gördüklerini belirtmişlerdir. Veli sorunları alt başlıklarında ise; kurallar, iş birliği, velinin okula uyum süreci, velinin okula bakış açısı, veli şiddeti, velilerin beklentisi ve kayıt süreci yer almaktadır.

Anaokulu yöneticilerine göre veli sorunları arasında velinin okula bakış açısı sorunu ilk sırada yer almaktadır. Onlara göre veliler anaokullarını bakıcı, yuva gibi görmekte ve bu da motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Zayimoğlu Öztürk vd.(2016)'ne göre okul öncesi öğretmenleri velilerin okula bakış açısıyla ilgili sorunlar yaşamakta, bunun yanı sıra da diğer branş-sınıf öğretmenleriyle de bu nedenle sorunlar yaşamaktadırlar.

Anaokulu yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda veliler ile ilgi sorunlardan veli iş birliğini ikinci sırada gördükleri anlaşılmaktadır. Aile ve okul çocuğun hayatında vazgeçilmez iki unsurdur. Ailenin de okulun da benzer ve farklı amaçları olabilmektedir. Önemli olan bu amaçlar arasında ortak bir payda bularak çocuğun gelişimini desteklemektir. Bu da ancak bu önemli iki kurumun birbirini desteklemesine bağlıdır. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise etkin bir iş birliği ve görev paylaşımından geçmektedir. Çünkü çocuğa ulaşmanın yolu aileden geçmektedir. Ancak anaokulu yöneticileri bu konuda sorunlar yaşadıklarını belirtmişler ve velilerin iş birliği konusunda istekli olmamasını önemli bir sorun olarak görmekte-dirler. Anaokulu yöneticileri bu sorunu aşmak için eğitimler, toplantılar, veli ziyareti çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak velilerin bunlara da katılmadığı bir gerçektir. Velinin iş birliği içerisine girmemesinde ekonomik, kültürel ve okul yönetiminin tutumları gibi faktörler etkilidir (Sarıce, 2006). İnan (2010) da ailelerle yaptığı çalışmada aile katılım etkinliklerine velilerin kendilerini yetersiz hissettikleri için katılmak istemediğine ve bunun aileler tarafından sorun olarak adlandırıldığına dair bulgular yer almaktadır. Tok (2002) da yöneticilerin benzer sorunlarla karşılaştığını belirterek eğitimin kalıcılığının devamlılıkla mümkün olduğunu, okulda yapılan faaliyetlerin evde desteklenmesi gerektiğini, ancak iş birliğine sıcak bakmayan veliler nedeniyle eğitimin sekteye uğradığını söylemiştir. Dolman (2015) okul tarafından yapılan faaliyetlere veli katılımının yetersiz olduğuna; Aktaş (2018) da çalışmasında okul faaliyetlerine katılmayan veliler sorununa değinmiştir. Yapılan bu çalışmalar araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Veli sorunlarında dikkat çeken bir diğer konu da velinin okul içi süre etkisidir. Anaokulu yöneticileri veli ile ilgili sorunlar arasında bu sorunu dördüncü sırada görmekte-dirler. Anaokulu yöneticileri velilerin en ufak durumda özellikle kayıt sürecinde baskı unsurlarını devreye soktuklarını, bu nedenle sorunlar



yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Okullar belirli kurallar çerçevesinde yöneticilerin aldığı kararlar doğrultusunda işleyişini devam ettirir. Ancak dışardan yapılan müdahaleler bu işleyişin önünde engel teşkil edebilir. Yöneticilerin dışardan yapılan baskı ile beraber aldığı kararları değiştirmesi veli nezdinde okul yönetimine olan saygısını da etkileyebilir. Bunun devamında bunu gören diğer veliler aynı yolu izleyerek okul içi süreçleri etkilemek için girişimlerde bulunabilmektedirler. Bu da okul yönetimini zora sokmakta; yönetimin adaletine ve tarafsızlığına gölge düşürmektedir. Selanik Ay ve Aydoğdu (2016) da çalışmasında öğretmenlerin işine karışan aileler nedeniyle yaşanan sorunlara değinmiştir.

#### **5.4. Mevzuat Sorunları ve Çözüm Önerileri**

Anaokulu yöneticileri yaşadıkları genel sorunları sıralarken mevzuat ile ilgili sorunları dördüncü sırada gördüklerini belirtmişlerdir. Mevzuat sorunları alt başlıklarında ise; mevzuatların sürekli değişmesi, mevzuatların açıklığı ve anlaşılabilirliği, rehberlik ve denetim, mesai saatleri, yetki ve kullanımı, iş yükü ve ikili öğretim yer almaktadır.

Anaokulu yöneticileri mevzuat ile ilgili sorunlar sıralamasında birinci sorun olarak iş yüklerinin fazla olmasını görmekteyiz. Anaokulu yöneticileri, bürokratik yazışmaların çok fazla olduğunu, çok farklı konularla uğraştıklarını, hatta bu yüzden eğitim öğretim işleri ile ilgilenemediklerini söylemişlerdir. Turan (2007)'ın çalışmasında görüşlerine başvuru okul yöneticileri yazı işlerinin çok zaman alması ile ilgili sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu yoğunluğun önüne geçilmesi için yöneticiler en azından kendilerini ilgilendirmeyen yazıların okullarına gönderilmemesini önermişlerdir. Anaokulları diğer eğitim kurumlarına göre velilerin yoğun olarak yönetimle bir araya geldiği yerler olma özelliğini taşır. Bunun da ciddi zaman kaybı olarak yöneticilere döndüğü söylenebilir.

Anaokulu yöneticileri mevzuat ile ilgili ikinci sorunlarının mesai saatlerinin belirsizliği olduğunu belirtmişlerdir. Anaokullarında ikili öğretime de bağlı olarak çocuklar sabah 07.30 gelip akşam 17.30'da evlerine gitmektedirler. Yöneticiler ise çocuklardan önce gelip çocuklardan sonra çıktıkları için uzun saatler okulda kalmaktadırlar. Anaokulu yöneticileri mesai saatlerinin belirsiz olduğunu belirterek bu durumun onları farklı uygulamalara ittiğini belirtmişlerdir. Bazı anaokulu yöneticileri uzun saatler okulda kalırken bazıları da belirli saatlerde okulda

olduklarını, kendi mesai saatlerini kendileri ayarladıklarını belirtmişlerdir. Ancak bu belirsizlik nedeniyle yöneticilerin tedirginlik yaşadığı da söylenebilir. Bu tür farklı uygulamaların önüne geçilmesi için düzenleme yapılmalıdır.

Anaokulu yöneticileri mevzuat ile ilgili üçüncü sorunlarının denetim ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre denetimler yeterli değildir. Anaokulu yöneticileri daha fazla denetlenerek yanlış yaptıkları konularda düzeltilmeyi, doğru yaptıkları konularda da takdir edilmeyi beklemektedirler. Tok (2002)'un araştırmasında da okul öncesi eğitim kurumlarında denetim ve rehberlik çalışmalarının yetersizliğine dair sorunlardan bahsedilmiştir. Anaokulu yöneticileri kendi personellerini denetlerken de sorunlar yaşamaktadırlar. Onlara göre personeller denetlenmek istememektedir ve bu da sorunları beraberinde getirmektedir. Yöneticilerin denetlenmek istemesine karşın personellerin denetlenmek istememesi dikkate değerdir.

Anaokulu yöneticileri mevzuatların sürekli değiştiğini belirtmiş ve bu durumdan rahatsızlıklarını dile getirmişlerdir. Yöneticiler yaptıkları sıralamada mevzuatların sürekli değişmesini dördüncü sorun olarak belirtmişlerdir. Onlara göre bir sistem oturmadan başka bir sisteme geçilmekte, bu da düzeni değiştirmesi açısından olumsuzluklara yol açmaktadır.

### **5.5. İletişim Sorunları ve Çözüm Önerileri**

Anaokulu yöneticileri yaşadıkları genel sorunları sıralarken iletişim ile ilgili sorunları beşinci sırada gördüklerini belirtmişlerdir. İletişim sorunları alt başlıklarında ise; bina yapısı, yabancı uyruklu veli ve öğrenciler, personelin kendi arasındaki iletişimi, servis şoförleri, amirlerle iletişim, farklı kurum ve kuruluşlarla iletişim, beraber çalışılan diğer yönetici ile iletişim ve okul paydaşlarının baskı unsurlarını devreye sokması yer almaktadır.

Anaokulu yöneticileri iletişim ile ilgili sorunlardan yabancı uyruklu öğrenci ve veliler ile ilgili yaşadıkları sorunları birinci sırada görmektedirler. İletişimde temel olan iletinin alıcıya ulaşmasıdır. Ancak ortak bir dil kullanılmayan durumlarda bu zorlaşmaktadır. Buradaki temel sorun ise ortak bir kanalın bulunmayışıdır. Ada vd. (2014)'nin öğretmenler ile yaptığı çalışmada Türkçe bilmeyen çocukların eğitimi ile ilgili sorunlar yaşadıklarını ve zamanlarının büyük kısmını bu çocuklara Türkçe öğretmekle geçirmeleri nedeniyle sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Demir

Yıldız (2018) da Türkçe bilmeyen veliler nedeniyle yöneticilerin sorun yaşadıklarını ifade etmiştir. Burada dikkat çeken konu görüşmeler sırasında anaokulu yöneticileri bu soruna çok değinmemişlerdir. Ancak yapılan sıralamada yabancı uyruklu öğrenci ve veliler ilk sorun olarak yer almıştır.

Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşması için örgüt üyelerinin iletişimi çok önemlidir. Ancak anaokulu yöneticileri personelin okul içi iletişimde sorunlar yaşadıklarını belirtmişler ve iletişim sorunları arasında bu sorunu ikinci sırada görmekteyiz. Bu iletişim sorunlarının temelinde kıyaslamaların ve dedikodu yapılmasının yattığı söylenebilir.

İletişim konusunda dikkat çeken bir diğer konu ise okul paydaşlarının baskı unsurlarını devreye sokarak okul içi süreci etkilemeye çalışmasıdır.

## 5.6. Öğrenci Sorunları ve Çözüm Önerileri

Anaokulu yöneticileri yaşadıkları genel sorunların sıralamasında öğrenci ile ilgili sorunları altıncı sırada gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç araştırmanın nitel boyutu ile de örtüşmektedir. Görüşlerine başvuru anaokulu yöneticileri eğitimin öznesi olan öğrenciler ile ilgili çok fazla sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Çevik (2019) de anaokullarında öğrenci temelli sorunların az yaşandığını belirtmekte ve bunu da yaş grubunun küçük olmasına bağlamaktadır.

Anaokulu yöneticilerine göre uyum süreci sorunu öğrenci sorunları arasında birinci sırada yer almaktadır. Çocukların ve ailelerin okulla ilk defa tanışması bu sorunları da kaçınılmaz kılmıştır. Anaokulları çocukların ilk defa ailelerinden ayrıldığı, uzun süre ailelerinden farklı bir ortamda bulunduğu yerler olma özelliğini taşır. Yeni bir ortama girildiğinde birçok canlılığın tedirgin olması gibi çocukların da tedirginlik yaşamaları olağandır. Ekinci (2019) de çalışmasında öğrencilerin uyum süreci nedeniyle sorunlar yaşadıklarını ancak bunun nedeninin veli olduğunu belirtmiştir. Çocuklar gibi veliler de ilk defa anaokullarında çocuklarından ayrılmaktadırlar. Bu kısa süreli bir ayrılık olsa da veli için zor olabilmektedir. Bu nedenle çocuğunu bırakıp sınıftan ayrılamamakta, sürekli onu izleyerek kontrol etmeye çalışmaktadır. Velilerin bu tedirginliği ve korkusu çocuğa yansımakta ve uyum sürecini zorlaştırmaktadır.

Öğrenci sorunlarından dikkat çeken ve anaokulu yöneticilerinin ikinci sırada gördüğü bir diğer sorun ise özel gereksinimli öğrencilerdir. Anaokulu yöneticilerine

göre bazı okulların bu öğrencileri almamaları nedeniyle okullarında meydana gelen yığılma ve çocukların özür gruplarını belirleyen kurumların özür gruplarını yanlış belirlemesi önemli sorunlar içinde yer almaktadır. Anaokulu yöneticilerine göre bu çocukların gün boyu sınıfta durması da sorunlara neden olmaktadır. Aktaş (2018) da araştırmasında özel eğitim ihtiyacı olan öğrencilerin sistem içerisinde göz ardı edildiği ve kaynaştırma eğitimi uygulamasının verimsiz olduğu bulgularına yer vermiştir. Genel olarak bakıldığında bu sorunlar özel gereksinimli çocukların dışında gerçekleşmekte ve onlara yansımaktadır. Bu öğrencileri okulların dengeli şekilde paylaştığı ve özür gruplarının doğru belirlenerek yönlendirmelerin bu doğrultuda yapıldığı takdirde özel gereksinimli öğrenciler ile ilgili sorunların azalacağı söylenebilir



## **BÖLÜM VI**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yönelik sonuçlara ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen önerilere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### **6.1. Sonuç**

Bu araştırmanın temel amacı; anaokulu yöneticilerinin yönetim görevini yürütürken karşılaştıkları sorunları ortaya koyarak bu sorunların önem sırasını ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini belirlemektir. Alt amaçlar ise; anaokulu yöneticilerinin finansman, personel, veli, öğrenci, mevzuat ve iletişim ile ilgili yaşadıkları sorunları ortaya koyarak bu sorunların önem sırasını ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini belirlemektir. Yapılan çalışmalar neticesinde anaokulu yöneticilerin çok farklı konularda sorunlar yaşadıkları söylenebilir.

##### **6.1.1. Anaokullarında karşılaşılan yönetsel sorunlar**

Araştırmanın genel sorunları doğrultusunda yöneticilerin yaşadıkları sorunlar sırasıyla; finansman, personel, veli, mevzuat, iletişim ve öğrencilerle ilgili sorunlardır. Bu başlıklar altında karşılaşılan sorunlara aşağıda yer verilmiştir.

###### **6.1.1.1.1. Finansman sorunları**

Anaokulu yöneticilerinin genel sorunlar arasında birinci sorun olarak gördükleri finansman konusuna ilişkin alt sorunların başında gelir kaynaklarının yetersizliği, gider kalemlerinin çeşitliliği (personel, bakım onarım vb.) ve harcama süreci gelmektedir.

Anaokullarında gelir kaynakları ile ilgili karşılaşılan sorunlar şunlardır:

- Aidatların yetersizliği,
- Aidat alınmasının yönetici ile veliyi karşı karşıya getirmesi,

- Aidatların zamanında ve eksiksiz toplanamaması,
- Ödeneklerin okulların ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak olması,
- Anaokulu yöneticilerinin ödenekleri kullanma yetkilerinin yetersizliği olarak belirtilebilir.

Anaokullarında gider kalemleri ile ilgili karşılaşılan sorunlar ise:

- Yardımcı personelin okul bütçesinden ayrılan kaynak ile istihdam edilmesi,
- Temizlik malzemesi alımlarının okul bütçesinden yapılması,
- Eğitim setlerinin içerik olarak yetersiz olması nedeniyle ek kaynak ve materyal alımlarının okul bütçesinden yapılması,
- Okul binalarının bakım onarım ihtiyacının sürekliliği olarak sıralanabilir.

Finansman konusunda harcama süreci ile ilgili de sorunlar yaşanmaktadır.

Bu sorunlar:

- Harcama sürecinin yarattığı iş yükü fazlalığı,
- Öğretmenlerin süreçte sorumluluk almak istememesi,
- Harcama sürecinin sağlıklı şekilde işletilebilmesi için personel sayısının yetersiz olmasıdır.

#### **6.1.1.1.2. Personel sorunları**

Anaokulu yöneticilerinin genel sorunlar arasında ikinci sırada gördükleri personel konusuna ilişkin yaşadıkları sorunlara aşağıda yer verilmiştir.

Anaokullarında öğretmenler ve müdür yardımcıları ile ilgili karşılaşılan sorunlar şunlardır:

- Okul içerisinde bazı öğretmenlerin diğerlerine göre daha fazla veli tarafından talep edilmesi ve diğer öğretmenlerin de bunu bilerek daha az öğrencisi olması için performansını ortaya koymaması,
- Anaokullarında öğretmen atamalarının eğitim öğretim devam ederken yapılması nedeniyle işleyişin bozulması ve bu atamaların sayıca yetersiz olması,
- Değişime direnç gösteren, mesaiyi sadece çalışma saati olarak gören ve sorumluluk almak istemeyen öğretmenlerin bulunması,

- İş güvencesinin arkasına sığınarak görevlerini yapmayan öğretmenlerin varlığı ve aynı kapsamda izin haklarının kötüye kullanılması,
- Aday öğretmenlerin okula uyum sürecinin uzunluğu,
- Ücretli öğretmenlerin alan dışından ya da farklı meslek gruplarından olması, ücretli öğretmenlerin istediklerinde okuldan ayrılmaları ve ücretli öğretmenlerin yeterli donanıma sahip olmaması,
- Yeterli sayıda müdür yardımcısı olmamasının getirdiği iş yüküdür.

Anaokullarında yardımcı personellerle ilgili de ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar:

- Yeterince yardımcı personel istihdam edilememesi nedeniyle gerekli olan temizlik, güvenlik ve sağlık hizmetlerinin arz edilememesi,
- Yardımcı personelin eğitim seviyesinin istenen düzeyde olmaması,
- Bu personellerin sorunlar karşısında kurum değiştirme yoluna giderek sorunların çözümü yerine bu sorunları gittikleri kurumlara taşıması,
- Kadrolu yardımcı personelin iş güvencesinin arkasına sığınarak iş yapmaktan kaçınması, diğer personellerin performansını olumsuz yönde etkilemesi ve izin haklarını okul yönetimine karşı bir silah (tehdit unsuru) gibi kullanmasıdır.

Anaokullarında stajyerler ile ilgili de şu sorunlar yaşanmaktadır:

- Yeterli sayıda stajyer olmaması,
- Stajyerleri gönderen kurumların anaokulları arasında adil bir dağılım yapmaması,
- Anaokullarına gelen stajyerlerin yeterli donanıma sahip olmamalarıdır.

#### **6.1.1.1.3. Veli sorunları**

Anaokulu yöneticilerinin genel sorunlar arasında üçüncü sırada gördükleri veli konusuna ilişkin yaşadıkları sorunlara aşağıda yer verilmiştir.

Anaokullarında velilerle ilgili karşılaşılan sorunlar şunlardır:

- Okula bakış açısının bakıcı veya yuva gibi olması,
- İş birliğine katılmak istememeleri ya da iş birliğine katıldıkları takdirde okulun işleyişine yön vermeye çalışmaları,
- Yönetime, öğretmene ve çocuğuna karşı şiddet uygulaması,
- Okul kurallarına uymak istememeleri,

- Okula uyum sürecinin yöneticileri zorlaması,
- Beklentilerinin fazla olması ya da hiç olmaması,
- Velilerin kayıt sürecinde isteklerinin gerçekleştirilmesi için devreye referanslar sokarak okul yönetimini istemedikleri bir şeyi yapmaya zorlamalarıdır.

#### 6.1.1.1.4. Mevzuat sorunları

Anaokulu yöneticilerinin genel sorunlar arasında dördüncü sırada gördükleri mevzuat konusuna ilişkin yaşadıkları sorunlara aşağıda yer verilmiştir.

Anaokulu yöneticilerinin mevzuatlardan kaynaklı sorunları şunlardır:

- Okullarını ilgilendirmeyen resmi yazışmalar nedeniyle ortaya çıkan iş yükü,
- Mesai saatlerinin belirsiz ve uzun olması,
- Öğretmenlerin teneffüse çıkamamaları dolayısıyla ders saatleri içerisinde yaptıkları ders hazırlıkları, fikir alışverişleri vb. durumlar için sınıftan ayrılmaları ile ortaya çıkan riskler ve bu nedenle öğretmenlerle çatışmaların yaşanması,
- Anaokulu yöneticilerinin yeterince denetlenmemeleri nedeniyle yaptıkları işlerin doğruluğunu veya yanlışlığını görememeleri,
- Yöneticilerin öğretmeni denetlemesi sürecinde de öğretmenin denetlenmek istememesi ya da denetim sonucunda yöneticinin yaptırım gücünün olmaması,
- Mevzuatların sürekli değişmesi nedeniyle ortaya çıkan bilgi karmaşası, gözden kaçırdıkları durumlar nedeniyle yanlış yapılan iş ve işlemler, değişimin yapılan hazırlıkları önemsiz kılması ve bu değişimleri takip edebilmek için emek ve zaman harcanması,
- Mevzuatın açık ve anlaşılır olmaması sonucunda; yapılan farklı yorumlamalar ve muallak ifadeler nedeniyle yapılacak faaliyetin anlaşılmaması, bunun sonucunda da karışıklıkların veya çatışmaların yaşanmasıdır.

Anaokulu yöneticileri ikili öğretim ile ilgili şu sorunları yaşamaktadırlar:

- Aynı sınıfi paylaşan öğretmenler arasında anlaşmazlıklar yaşanması,
- Devre değişikliği sırasında güvenliği sağlamak için fazladan personel çalıştırmak zorunda olmaları,



- Okul saatlerinin çok erken başlayıp çok geç bitmesinin veli ve öğrenci açısından zorluklar yaratmasıdır.

Anaokulu yöneticilerinin sorumluluk ve yetki dengesinin korunamaması sonucunda yaşadıkları sorunlar şunlardır:

- Yöneticilerin yaptırım güçleri olmadığını bilen personellerin olumsuz tutum ve davranışları,
- Yetki kullanımı sonrasında şikâyet ve tehdit durumlarıyla karşılaşılması,
- Motivasyonu sağlamak için personellerin ödüllendirilememesidir.

#### **6.1.1.1.5. İletişim sorunları**

Anaokulu yöneticilerinin genel sorunlar arasında beşinci sırada gördükleri iletişim konusuna ilişkin yaşadıkları sorunlara aşağıda yer verilmiştir.

Anaokulu yöneticilerinin yaşadıkları iletişim sorunları şunlardır:

- Yabancı uyruklu veliler ve öğrencilerin Türkçe bilmemesi ya da tercüman bulunamaması,
- Personelin okul içi iletişimi sürecinde ortaya çıkan aksaklıklar, gruplaşmalar, dedikodular, kıyaslamalar ve öğretmenin ders saatlerinde diğer öğretmenlerle iletişim kurmak için sınıftan çıkması,
- Okul paydaşlarının yaşadıkları sorunları çözmek için baskı unsurlarını devreye sokması,
- Amirleri tarafından dinlenmek istememeleri ya da sorunların çözümü konusunda kendilerine dönülmemesi,
- Farklı kurum ve kuruluşlarla iletişim kurulamaması,
- Beraber çalışılan yönetici ile yaşanan iletişim bozukluklarının kurumların işleyişini ciddi şekilde yaralaması,
- Servis şoförlerinin kaba, zorba vb. kişilik özellikleri nedeniyle iletişim kurulamamasıdır.

#### **6.1.1.1.6. Öğrenci sorunları**

Anaokulu yöneticilerinin genel sorunlar arasında son sırada gördükleri öğrenci konusuna ilişkin yaşadıkları sorunlara aşağıda yer verilmiştir.

Anaokulu yöneticilerinin yaşadıkları öğrenci sorunları şunlardır:

Uyum süreci ile ilgili;

- Sınıfların kalabalık olması,
- Öğrencilerin ilk okul deneyimlerinin olması,
- Öğrencilerin klozet kullanamamasıdır.

Özel gereksinimli öğrenciler ile ilgili;

- Bu öğrencilerin sınıf içinde düzeni etkilemesi,
- Diğer öğrencilere şiddet uygulayabilmesi,
- Bir kısım öğretmenlerin bu öğrencileri sınıflarına almak istememeleri,
- Bazı okulların özel gereksinimli öğrencileri almaması nedeniyle bu öğrencileri alan okullarda yığılmaların meydana gelmesi,
- Özel gereksinimli öğrencilerin özür gruplarının ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından doğru belirlenmemesidir.

### **6.1.2. Anaokullarında karşılaşılan yönetsel sorunlara yönelik çözüm önerileri**

Anaokulu yöneticileri çok fazla sorunla karşılaşmaktadırlar ancak bunların bir kısmına çözüm önerisi sunabilmişlerdir. Araştırmanın bulgularına bağlı olarak karşılaşılan sorunların çözüm önerileri aşağıda sunulmuştur.

#### **6.1.2.1. Finansman sorunlarına yönelik çözüm önerileri**

Anaokulu yöneticilerinin karşılaştıkları finansman sorunlarının çözümü için önerileri şunlardır:

- Aidatların arttırılması,
- Aidatların kayıt sırasında kredi kartına taksitler şeklinde tamamının alınması ya da aidat ödemeyen velilere karşı yaptırım kanallarının oluşturulması,
- Okullara her öğrenci için belirli bir ödenek verilmesi ve bu ödeneğin okul bazlı olarak ihtiyaç temelli belirlenmesi,
- Yöneticilerin en çok kaynak ayırdıkları personel, ek kaynak ve materyal ihtiyacı giderlerinin kamu eliyle merkezi olarak karşılanması,
- Kişi, kurum ve kuruluşlar vasıtasıyla okullara ek özel kaynak yaratılmasıdır.

### 6.1.2.2. Personel sorunlarına yönelik çözüm önerileri

Anaokulu yöneticilerinin karşılaştıkları personel sorunlarının çözümü için önerileri şunlardır:

- Personellerin sürekli eğitimlerle desteklenmesi; özellikle kadrolu yardımcı personelin işe alım sürecinde sıkı bir eğitimden geçmesi,
- Çalışan ile çalışmayanın ayırt edilebileceği performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminin hayata geçirilmesi,
- Yardımcı personel istihdamının sözleşmeli olarak yapılması ve gerektiğinde bu personellerin işten çıkarılması,
- Anaokullarında kadrolu personelinin keyfi izin ve rapor kullanımının önüne geçilmesi için okul yöneticisinin güçlendirilmesi ve bu tür keyfi uygulamaları engellemek için denetim mekanizması kurulmasıdır.

Anaokulu yöneticilerin; öğretmenler ile ilgili sorunların çözümü için önerileri şunlardır:

- Öğretmen atamalarının çok iyi planlanarak eğitim öğretim dönemi dışında yapılması,
- Ücretli öğretmen görevlendirmelerinin ücretli öğretmenin okula uyum süreci göz önüne alınarak eğitim öğretim döneminin öncesinde yapılması,
- Okul yönetiminin istediği takdirde daha önceki yıllarda çalıştığı ücretli öğretmenle devam edebilmesi,
- Okula gelecek ücretli öğretmen konusunda okul yönetiminin fikrinin alınması,
- Ücretli öğretmenleri korumak ve okul içerisindeki adaleti sağlamak adına onların ücretlerinin arttırılması,
- Ücretli öğretmenin istediği an görevinden ayrılmasının önüne geçilebilmesi için sözleşme imzalanması,
- Rehber öğretmenlerin çalışacağı yaş grubunun üniversitede belirlenerek bu doğrultuda eğitim almalarının sağlanması,
- Öğretmenler için hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kaliteli hale getirilerek düzenli olarak yapılması,
- Aday öğretmenlerin de uyum sürecinde ve sonrasında en az ayda bir defa eğitim almasıdır.

### 6.1.2.3. Veli sorunlarına yönelik çözüm önerileri

Anaokulu yöneticilerinin karşılaştıkları veli sorunlarının çözümü için önerileri şunlardır:

- Anaokullarında şiddet olaylarına karşı erkek güvenlik personelinin istihdam edilmesi,
- Veliler tarafından yapılan şikâyetlerin genellikle finansman odaklı olması nedeniyle bu konuda olabildiğince şeffaf olunması,
- Velilerin okul öncesi eğitime karşı bakış açısını olumlu yönde değiştirmek ve onlara okul öncesi eğitimin önemini kavratmak amacıyla etkinlikler ve veli ziyaretlerinin düzenlenmesi,
- Kayıt sürecindeki sorunları engellemek adına kura ya da önce gelene öncelik verilmesi gibi tekniklerin kullanılmasıdır.

### 6.1.2.4. Mevzuat sorunlarına yönelik çözüm önerileri

Anaokulu yöneticilerinin karşılaştıkları mevzuat sorunlarının çözümü için önerileri şunlardır:

- Mesai saatlerinin düzenlenmesi, bu konudaki belirsizliklerin giderilmesi ya da fazla çalışmaların maddi olarak yansıtılması,
- Okul öncesi öğretmenlerine teneffüs hakkı verilmesi,
- Öğretmenlerin ders saati dışında eğitim öğretimin kalitesini arttıracak çalışmalar yapması için bir süre daha okulda kalmalarının sağlanması,
- Anaokullarının daha sık denetlenmesi,
- Yöneticilerin yetkilerinin artırılması,
- İkinci müdür yardımcısı normu için öğrenci sayısı eşiğinin düşürülmesi,
- Yönetimde etkililiği ve verimliliği sağlamak için müdür yardımcısı görevlendirilmesi sırasında anaokulu müdürlerinin fikirlerinin alınması,
- Mevzuatların açık ve anlaşılır şekilde yazılmasıdır.

### 6.1.2.5. İletişim sorunlarına yönelik çözüm önerileri

Anaokulu yöneticilerinin karşılaştıkları iletişim sorunlarının çözümü için önerileri şunlardır:

- Amirlerin okul yönetimine güvenmeleri ve okul yönetimi üzerindeki baskıyı azaltması,

- Bürokratik yazışmaların azaltılarak sadece okulları ilgilendiren yazıların okullara gönderilmesi,
- Farklı kurumlar arasında koordinasyonu sağlamak adına tek bir sistem kurulması,
- Toplantıların aniden değil planlanarak yapılması,
- Okul binalarının okul hâkimiyetini sağlayacak şekilde yapılmasıdır.

#### **6.1.2.6. Öğrenci sorunlarına yönelik çözüm önerileri**

Anaokulu yöneticilerinin karşılaştıkları öğrenci sorunlarının çözümü için önerileri şunlardır:

- Uyum sürecinin sağlıklı bir şekilde geçmesi için bu süreçte kalabalık sınıfların küçük gruplara ayrılarak ders saatlerinin planlanması ve çocuğun ilgisini çekecek oyuncakların temin edilmesi,
- Çocukların yaşadıkları çevre ve alışkanlıkları göz önünde bulundurularak okul ortamının ona göre düzenlenmesi,
- Özel gereksinimli öğrencilerin okulların açılışından en az iki hafta sonra okula başlaması,
- Özel gereksinimli öğrencilerin diğer öğrencilere göre okulda daha az zaman geçirmesi,
- Özel gereksinimli öğrencilerin destek eğitimlerinin okul öncesi öğretmenleri tarafından verilmesi,
- Özel gereksinimli öğrencilerin özür gruplarının ilgili kurumlar tarafından doğru belirlenmesidir.

## **6.2. Öneriler**

### **6.2.1. Araştırmacılara yönelik öneriler**

- Bu araştırmada anaokullarında karşılaşılan sorunlar yöneticilerin bakış açısıyla ortaya konulmuştur. Anaokullarında karşılaşılan diğer sorunların belirlenmesi için; öğretmen, yardımcı personel, servis şoförleri hatta öğrencilerinde içinde yer aldığı daha geniş bir katılımcı kitlesi ile derinlemesine araştırma yapılabilir.

- Yapılan bu araştırma daha geniş bir coğrafyada yapılarak anaokullarında karşılaşılan sorunların benzer ve farklı yönleri ortaya konabilir.
- Araştırmanın sonucu ışığında diğer ülkelerde bulunan anaokullarında karşılaşılan sorunlarla karşılaştırma yapılabilir.
- Araştırmanın en önemli sorunu olan finansman sorunlarına dair yeni bir model önerisi geliştirmek için çalışma yapılabilir.

### 6.2.2. Uygulayıcılara yönelik öneriler

- Finansman sorunun çözümü için aidatlar arttırılmalı ancak fırsat eşitliğini ve sosyal adaleti sağlamak adına bu aidatları veremeyecek durumda olan veliler tespit edilerek desteklenmeli ya da bu hizmet tamamen kamu eliyle finanse edilmeli,
- Personel giderlerine ait bütçe yükü okulların üzerinden alınmalıdır.
- Ödenekler okulların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmeli,
- Yapılan harcamalar sıkı denetim altında tutulmalı,
- Okulların ihtiyaç duyduğu personeller istihdam edilmeli,
- İş güvencesinin suiistimal edilmesinin önüne geçilmeli,
- Öğretmen atamalarının bir düzene konulmalı,
- Hizmet içi eğitim faaliyetleri kaliteli hale getirilerek personeller desteklenmeli,
- Mevzuatlar ihtiyaç doğrultusunda değiştirilmeli ve yazımında muallak ifadelerden kaçınılmalı,
- Okul yöneticilerinin sorumluluk ve yetki dengesi kurulmalı,
- Yöneticilerinin mesai saatlerine dair belirsizlik giderilmeli,
- Yabancı uyruklu öğrenci ve veliler için belirli okullardan sorumlu tercümanlar bulunmalıdır.
- Servis şoförleri ile okul yönetimi karşı karşıya getirilmemelidir.

## KAYNAKÇA

- Acar Güvendir, M., ve Özer Özkan, Y. (2013). İki ölçekleme yönteminin karşılaştırılması: ikili karşılaştırma ve sıralama yargıları. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 3(1), 105-119.
- AÇEV. (1999). *7 çok geç! erken çocukluk eğitimi ve önemi üzerine düşünceler ve öneriler*. 10 Haziran 2019, [https://www.acev.org/wp-content/uploads/2017/11/7\\_cok\\_gec\\_erken\\_cocukluk\\_egitiminin\\_uzerine\\_dusunceler\\_ve\\_oneriler.pdf](https://www.acev.org/wp-content/uploads/2017/11/7_cok_gec_erken_cocukluk_egitiminin_uzerine_dusunceler_ve_oneriler.pdf)
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Açıkalın, A. (2014). Eğitimde insan kaynağının yönetimi. S. Turan, (Ed.), *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama* içinde (ss. 155-187). Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkgöz, K. (1987). Katılmanın kuramsal temelleri ve katılma araştırmaları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20(1), 21-28.
- Ada, Ş., Küçükali, R., Akan, D., ve Dal, M. (2014). Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 12, 32.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(64), 159-175.
- Ağaoğlu, E. (2002). Sınıf yönetimi ile ilgili genel olgular. Z. Kaya, (Ed), *Sınıf yönetimi* içinde (ss. 1-42). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Ceylan, M., Kesim, E., ve Madden, T. (2008). *Okul yönetimi alanında yapılmış araştırmaların değerlendirilmesi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları: no:1828, Eğitim Fakültesi Yayınları; no:107.
- Ahmetbeyoğlu, A. (2018). *Eski Türklerde çocuk eğitimi*. 10 Ocak 2020, <http://www.tesistanbul10.org/eski-turklerde-cocuk-egitimi-y3>
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?. *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 75-88.
- Aktaş, H. İ. (2018). *Türk eğitim sisteminin sorunlarının incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akyol, B., ve Akçay, R. C. (2013). Yönetim süreçlerinde örgütsel adalet ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5), 147-164.
- Akyüz, Y. (1999). *Türk eğitim tarihi (başlangıçtan 1999'a)*. İstanbul: Alfa Basım.
- Aral, N., Kandır, A., ve Can Yaşar, M. (2002). *Okul öncesi eğitim, okul öncesi eğitim programı*. İstanbul: Ya-Pa Yayınları.
- Arıkan, R. (2005). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Arslanargun, E. (2014). Eğitim örgütlerinde güç ve politika . S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* içinde (s. 97-128). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, A. H. (2001). Yönetim fonksiyonları. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* içinde (s. 57-86). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydoğan, İ. (1998). *Özel okullarda yönetim sürecinin işleyisi (Kayseri ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.
- Baki, A., ve Gökçek, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21.
- Bakır, Ü. (2007). *İlköğretim okul yöneticilerinin değerlendirme rollerine ilişkin öğretmen görüşleri (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Balat Gülден, U., ve Balaban Dağal, A. (2006). *Okul Öncesi Dönemde Değerler Eğitimi Etkinlikleri*. Ankara: Kök Yayıncılık.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balkan, Y. (2014). *Kırıkkale eğitim tarihi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Baloğlu, N. (2014). Karar verme. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulamaları* içinde (ss. 225-250). Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadıoğlu Matbaası .
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bektaş, F. (2013). *Okul yöneticilerinin davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci açısından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bıkan, N. (2008). *İlköğretim okullarında yönetim ve sorunlara ilişkin yönetici görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bıyık, E. (2014). *İlkokul/ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi: Araklı örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bıyık, M. (2005). *Polis meslek yüksek okullarının yönetsel sorunları ve çözüm önerileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, E., ve Daşcan, Ö. (2020). *Eğitim yöneticiliği ve denetçiliği sınavlarına hazırlık*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Buluç, B. (2007). İlk ve orta öğretim kurumlarında okul yöneticilerinin bilgilendirme işlevini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-23.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (19. Basım). Ankara: Pegem Akademi.



- Büte, M. (2007). *Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısında okul yönetimi süreçlerinin işleyişi, sorunlarla başa çıkma yolları (Mersin ili merkezi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büte, M., ve Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetim süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-509.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Desing Qualitive, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (2 nd ed.)*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Çalık, T., Sezgin, F., ve Çalık, C. (2013). *Yönetimde problem çözme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cansoy, R. ve Türkoğlu, M. E. (2019). Verilerden anlam inşa etme süreci. S. Turan, (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri içinde* (ss. 129-159). Ankara: Nobel.
- Çelik, M., ve Gündoğdu , K. (2007). Türkiye'de okul öncesi eğitimin tarihsel gelişimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 172-190.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M. (2015). *Milli eğitim bakanlarının eğitim icraatları (1999-2011)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevik, M. S. (2019). Okul yönetiminde karşılaşılan temel sorunlar ve çözüm önerileri: nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), 509-568.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkiliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-274.
- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dağlı, Ü. Y., ve Dağlı, A. (2012). 1950'lerden günümüze Türk yasalarında ve kalkınma planlarında okul öncesi eğitim. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 5(4), 454-467.
- Demir Yıldız, C. (2018). Okul öncesi eğitim kurumlarının yönetiminde yaşanan zorlukların değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 95-102.
- Demircan Aydın, Z. (2017). *Öğretmen ve yöneticilerin okul öncesi eğitimi değerlendirmeleri ve bu alanda yaşanan yönetsel sorunlar*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demiriz, S., Karadağ, A. ve Ulutaş, İ. (2003). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Eğitim Ortamı ve Donanım*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- Deretarla Gül, E. (2008). Meşrutiyetten günümüze okul öncesi eğitim. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 269-278.
- Doğan, Ş. (2014). *Anaokulları yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar (Adıyaman ve Malatya örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dolman, H. (2015). *Ebeveynlerin okul idaresi sürecine katılımına ilişkin okul idarecileri ve öğretmenlerin görüşleri (Tekirdağ ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 63-74.
- DPT. (1968). *İkinci beş yıllık kalkınma planı*. 17 Mart 2019, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/%C4%B0kinci-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1968-1972%E2%80%8B.pdf>
- DPT. (1973). *Üçüncü beş yıllık kalkınma planı*. 15 Mayıs 2019, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/%C3%9C%C3%A7%C3%BCnc%C3%BC-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1973-1977%E2%80%8B.pdf>
- DPT. (1979). *Dördüncü beş yıllık kalkınma planı*. 18 Mart 2019, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/D%C3%B6rd%C3%BCnc%C3%BC-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1979-1983%E2%80%8B.pdf>
- DPT. (1985). *Beşinci beş yıllık kalkınma planı*. 20 Mart 2019, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Be%C5%9Finci-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1985-1989.pdf>
- DPT. (1990). *Altıncı beş yıllık kalkınma planı*. 20 Mart 2019, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Sekizinci-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2001-2005.pdf>
- DPT. (1996). *Yedinci beş yıllık kalkınma planı*. 15 Mayıs 2019, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Yedinci-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1996-2000%E2%80%8B.pdf>
- DPT. (2001). *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı*. 16 Mayıs 2019, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Sekizinci-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2001-2005.pdf>
- DPT. (2007). *Dokuzuncu kalkınma planı*. 16 Mayıs 2019, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Dokuzuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2007-2013%E2%80%8B.pdf>
- DPT. (2014). *Onuncu kalkınma planı*. 20 Mayıs 2019, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.pdf>
- Ekinci, S. Z. (2019). *Okul öncesi eğitim kurumlarında öğretmen-aile işbirliği ve öğretmenlerin velilerle yaşadıkları sorunlar*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta .
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- Erişen, Y. (1997). Öğretim elemanlarının dönüt ve düzeltme davranışlarını yerine getirme dereceleri. *Eğitim Yönetimi*, 3(1), 45-61.

- Ertan Kantos, Z., Oğuz Çuhadaroğlu, E., ve Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri (nitel bir araştırma). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 393-402.
- Ertuğrul, Ş. (2009). *İstanbul ili ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki (Fatih ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (2001). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fidan, N., ve Erden, M. (1998). *Eğitime Giriş*. İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Fırat , M., Kabakçı Yurdakul, I., ve Ersoy, A. (2014). Bir eğitim teknolojisi araştırmasına dayalı karma yöntem araştırma deneyimi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - ENAD*, 2(1), 65-86.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin.
- Gökçe, D., ve Atanur Baskan, G. (2012). Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri . *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 200-211.
- Gökçek , T., Babacan, F., Kangal, E., Çakır, N., ve Kül, Y. (2013). 2003-2012 yılları arasında Türkiye'de karma araştırma yöntemleriyle yapılan eğitim çalışmalarının analizi. *The Journal of Academic Social*, 6(7), 435-456.
- Güçlü, M. (2015). Türkiye'de değerler eğitimi konusunda yapılan araştırmalar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 720-732.
- Gülde, Ş. (2007). *Köy ilköğretim okullarında yönetim ve sorunları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, A. (2006). *İlköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konular*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gültekin, M. (2006). *Okul Öncesinde Duygu ve Davranış Sorunları*. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Gündüz, M. (2013). *Osmanlı eğitim mirası klasik ve modern dönem üzerine makaleler*. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Gürol, M., ve Turhan, M. (2001). Yönetim fonksiyonları bağlamında uzaktan eğitim yönetimi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 83-89.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Haktanır , G., Dağlıoğlu, H., ve Güler, T. (2010). *Türkiye'de okul öncesi eğitimin durumu*. Yayımlanmamış UNESCO Raporu: Ankara.
- Halis, M. (2010). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İlğan, A., ve Kıranlı, S. (2007). Öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerinin denetlenmesinde klinik denetim modeli. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 40(2), 151-177.
- İnan, H. Z. (2010). Anaokulu çağı çocukları olan anne-babaların karşılaştıkları problemler. *Milli Eğitim Dergisi*, 40 (188) , 218-229.
- Kahramanoğlu, E. (1990). *Genel liselerdeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kanır, A., ve Alpan, Y. (2008). Okul öncesi dönemde sosyal-duygusal gelişime anne-baba davranışlarının etkisi. *Aile ve Toplum Eğitim Kültür Araştırma Dergisi*, 10(4), 33-38.
- Kara, M. K. (2006). *İlköğretim kurumlarında yönetici ve rehber öğretmenlerin görev bilinçlilik düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakütük, K. (2016). *Eğitim planlaması*. Ankara : Pegem Akademi.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- Kay, M. A. (2015). *2013 okul öncesi eğitim programlarındaki kazanımların uygulamadaki etkililiğine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. (4. Baskı) Ankara: 1999.
- Kayıkçı, G., ve Akan, D. (2014). İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 237-255.
- Kazu, İ. Y. ve Yılmaz, M. (2018). Ülkemizdeki okul öncesi eğitimin bazı veriler açısından OECD ve AB üyesi ülkeleri ile karşılaştırılması. *Turkish Journal of Educational Studies*, 5 (2) , 64-75.
- Keser Özmantar, Z. (2019). Eğitim çalışmalarında sık kullanılan araştırma türleri. S. Turan, (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri içinde* (ss. 51-77). Ankara: Nobel.
- Kıranlı , S., ve İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (14), 50-162.
- Kızıлтаş, E. (2009). *Okul öncesi eğitimde uygulanan aile katılım çalışmalarının 5-6 yaş grubu çocukların dil becerilerinin gelişimine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kocabaş, İ. (2014). Örgütsel iletişim. S. Turan, (Ed.), *Eğitim yönetimi teori araştırma kuram ve uygulama içinde* (ss. 253-288). Pegem Akademi.
- Koç, B. (2007). Osmanlı ıslahanelerinin işlevlerine ilişkin bazı görüşler. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 36-50.
- Koyuncu, E., ve Özer Özkan, Y. (2019). Geniş ölçekli sınavlarda açık uçlu sorunların kullanılmasına ilişkin öğrenci görüşlerinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 177-200.
- MEB. (1953). 5. milli eğitim şurası. 13 Mayıs 2019, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29164807\\_5\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29164807_5_sura.pdf)
- MEB. (1962). 7. milli eğitim şurası. 10 Mayıs 2019, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29164924\\_7\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29164924_7_sura.pdf)
- MEB. (1974). 9. milli eğitim şurası. 13 Mayıs 2019, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165045\\_9\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165045_9_sura.pdf)
- MEB. (1981). 10. milli eğitim şurası. 13 Nisan 2019, [http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165120\\_10\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165120_10_sura.pdf)
- MEB. (1982). 11. milli eğitim şurası. 15 Mayıs 2019, [http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165200\\_11\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165200_11_sura.pdf)
- MEB. (1993). 14. milli eğitim şurası. 10 Nisan 2019, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165401\\_14\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165401_14_sura.pdf)

- MEB. (1996). *15. milli eğitim şurası*. 18 Mayıs 2019, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165430\\_15\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165430_15_sura.pdf)
- MEB. (2000). *Tebliğler dergisi*.02.12.2019, <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/64-2000>
- MEB. (2006a). *Öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri*. 29 Kasım 2019, [http://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_12/13161921\\_YYretmenlik\\_MesleYi\\_Genel\\_YETERLYKLERi\\_onaylanan.pdf](http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_12/13161921_YYretmenlik_MesleYi_Genel_YETERLYKLERi_onaylanan.pdf)
- MEB. (2006b). *17. milli eğitim şurasında alınan kararlar*. 15 Mayıs 2019, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165619\\_17\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165619_17_sura.pdf)
- MEB. (2010a). *Cumhuriyet Döneminde Türk Milli Eğitim Sistemindeki Gelişmeler*. Ankara: MEB.
- MEB. (2010b). *18. milli eğitim şurası*. 18 Mayıs 2019, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29170222\\_18\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf)
- MEB. (2013). *Okul öncesi eğitim programı*. 12 Temmuz 2019, <http://tegm.meb.gov.tr/dosya/okuloncesi/ooproram.pdf>
- MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, (2013). *T.C. Resmi Gazete*, 28758, 07.07.2013.
- MEB. (2014). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yönetici ve öğretmenlerin norm kadrolarına ilişkin yönetmelik*. 20 Ekim 2019, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/21.5.20146459.pdf>
- MEB. (2015). *Milli eğitim bakanlığı izin yönergesi*. 20 Eylül 2019, <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1627.pdf>
- MEB. (2016). *Okul öncesi eğitim programı*. 10 Temmuz 2019, [http://megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller/Okul%20%C3%96nce si%20E%C4%9Fitim%20Program%C4%B1.pdf](http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller/Okul%20%C3%96nce si%20E%C4%9Fitim%20Program%C4%B1.pdf)
- MEB. (2017). *18. milli eğitim şurası*. 13 Mayıs 2019, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29170222\\_18\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf)
- MEB. (2018). *Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2017/'18*. 20 Haziran 2019, [https://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2018\\_09/06123056\\_meb\\_istatistikleri\\_orgun\\_egitim\\_2017\\_2018.pdf](https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_09/06123056_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2017_2018.pdf)
- MEB. (2019a). *Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim 2018/'19*. 29 Kasım 2019, [https://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2019\\_09/30102730\\_meb\\_istatistikleri\\_orgun\\_egitim\\_2018\\_2019.pdf](https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_09/30102730_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2018_2019.pdf)
- MEB. (2019b). *Okullar ve diğer kurumlar*. 29 Kasım 2019, <https://www.meb.gov.tr/baglantilar/okullar/index.php?ILKODU=27>
- Mert, P. (2019). *Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi .
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, (2019).*T.C. Resmi Gazete*, 30827, 10.07.2019.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları yönetmeliği.(2019),*T.C. Resmi Gazete*, 29072, 26.07.2019.
- Milliyet Gazetesi. (2019). *Çeşit çeşit öğretmenlik*. 20 Kasım 2019, <http://www.milliyet.com.tr/gundem/cesit-cesit-ogretmenlik-6031523>
- Moran, M. T., ve Gareis, C. R. (2005). Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter. *Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration*, 11.

- Müezzinoğlu, E. (2012). I. Dünya Savaşı esnasında yetim ve öksüz çocukların himayesi ve eğitimi: darüleytamlar. *History Studies International Journal Of History*, 4(1), 399-417.
- Ntumi, S. (2016). Challenges pre-school teachers face in the implementation of the early childhood curriculum in the Cape Coast Metropolis, *Journal of Education and Practice*, 7(1), 54-62
- Okkalı, M. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim beverilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılanması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Oktay, A. (1990). Türkiye'de okul öncesi eğitim. *M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 151-160.
- Oktay, A. (2013). Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretimin Çocuğun Yaşamındaki Yeri ve Önemi. A. Oktay (Ed.), *İlköğretime Hazırlık ve İlköğretim Programları içinde* (ss. 1-21). Ankara: Pegem Akademi.
- Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Oral, I., Yaşar , D., ve Tüzün, I. (2016). *Her çocuğa eşit fırsat: Türkiye'de erken çocukluk eğitiminin durumu ve öneriler*. 29 Haziran 2019, [http://www.egitimreformugirisimi.org/wp-content/uploads/2017/03/ERG\\_HERKES-%C4%B0C%C4%B0N-ESIT-FIRSAT-TURKIYEDE-ERKEN-COCUKLUK-EGITIMININ-DURUMU-VE-ONERILER.web\\_.pdf](http://www.egitimreformugirisimi.org/wp-content/uploads/2017/03/ERG_HERKES-%C4%B0C%C4%B0N-ESIT-FIRSAT-TURKIYEDE-ERKEN-COCUKLUK-EGITIMININ-DURUMU-VE-ONERILER.web_.pdf)
- Özel Kreş ve Gündüz Bakımevleri ile Özel Çocuk Kulüplerinin Kuruluş ve İşleyiş Esasları Hakkında Yönetmelik, (2015), *T.C. Resmi Gazete*: 29342, 30.04.2015.
- Özer Özkan, Y. (2019). Problemin çözümü için ihtiyaç duyduğum verileri nasıl elde edeceğim? S. Turan, (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri içinde* (ss. 79-96). Ankara: Nobel.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkan, M. (2019). Eğitim araştırmalarında problemin çözü için kimlere/neye gideceğim?. S. Turan, (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri içinde* (ss. 79-96). Ankara: Nobel.
- Özkan, M. (2014). *Türk yükseköğretim sistemi için sürdürülebilir bir finansman model önerisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkan, M., ve Arslantaş, H. (2013). Etkili öğretmen özellikleri üzerine sıralama yöntemiyle bir ölçekleme çalışması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 311-330.
- Özmen, F., ve Yalçın, H. (2011). Devlet ilköğretim okullarının mali açıdan desteklenmesinde velileri bağış yapmaktan uzak tutan nedenler. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 57-76.
- Parlak, B. (2013). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. İstanbul: Beta.
- Poyraz, H., ve Dere, H. (2006). *Okul Öncei Eğitimin İlke ve Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Saç, C. (2016). *2002-2014 Yılları arasında öğretmen yetiştirme ve atama politikalarının değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sağır, C. (2006). *Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etişin önemi: uygulamalı bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sağıroğlu, S. (2012). *Eğitim yönetici yardımcılarının atandıktan sonraki süreçte yaşadıkları sorunların incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saklan, E., ve Erginer, A. (2016). Türkiye'de okul öncesi eğitime ilişkin politika ve finansman uygulamaları. *Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 15-44.
- Sarıbaş, S., ve Babadağ, G. (2015). Temel eğitimin temel sorunları. *Anadolu Eğitim Liderliği ve ğretim Dergisi*, 3(1), 18-34.
- Sarıce, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetimsel sorunlar (Esenler ilçesi rneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savaş lker, N. (1989). Anasınıflarında kalite ve bölgelerarası farklılıklar. *Eğitim ve Bilim*, 13(71).
- Selanik Ay, T., ve Aydoğdu, B. (2016). Sınıf ğretmenlerinin aile katılımına yönelik görüşleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(23), 562-590.
- Sevđi, M. (2004). *İlköğretim okulu ve lise yöneticilerinin sorun çözmeye ilişkin tutumları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezgin , E., ve Tonguç, G. (2016). Okul ncesi eğitimde mobil teknolojilerin kullanılmasına yönelik örnek bir araştırma. *Eğitim ve ğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(34), 296-303.
- Sönmez, M. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85-108.
- şahin , S., ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir alışma (Gaziantep ili rneği). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.
- şekerci, M., ve Apay , A. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkiliği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 15(57), 133-160.
- şimşek, H. (2009). Eğitim tarihi araştırmalarında yöntem sorunu. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42 (1), 33-51.
- şimşek, M. ř. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Adım Ofset.
- şimşek, M. ř. ve elik, A. (2016). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Dizgi Ofset.
- şişmam , M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- şişman, M. (2004). *ğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- şişman, M., ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Taner Derman, M. ve Başal, H. A. (2010). Cumhuriyetin ilanından günümüze Türkiye'de okul öncesi eğitim ve ilköğretimde niceliksel ve niteliksel gelişmeler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11).
- Taşer, S. (2010). *Tanzimat'tan cumhuriyet'e modernleşme sürecinde ğretmen yetiştiren kurumlarda eğitim yönetimi ve denetimi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Tilbe, H. (2016). *Devlet ve azınlık okullarının yönetsel süreçler açısından karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tok, E. (2002). *Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprakçı, E., ve Arslan, M. (2016). Yönetim süreci bağlamında sendikalardaki eğitsel faaliyetlerin yönetimi (yasal belgeler temelinde bir analiz). *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-13.
- Töremen, F., ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Töremen, F., ve Karakuş, M. (2008). Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), 1-11.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Turan, H. (2007). *Çankaya ilçesi'nde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüme uygulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Turan, S., ve Özer Özkan, Y. (2019). Ulaşılan sonuçların doğruluğunun ve inandırıcılığının kontrolü. S. Turan, (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri* içinde (ss. 161-179). Ankara: Nobel.
- Turaşlı, N. K. (2007). Okul Öncesi Eğitimin Tanımı, Kapsamı ve Önemi. G. Haktanır (Ed.), *Okul Öncesi Eğitime Giriş* içinde (ss. 1-24). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tutsak, S., ve Batur, Z. (2011). Cumhuriyetten günümüze türk eğitim sisteminde ders kitabı: iki örneğin karşılaştırılması. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 6(3), 355-389.
- Türk, E. (2002). *Türk eğitim sistemi ve yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkbal, A. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemleri ve yazma teknikleri*. Ankara: Aktif Yayınevi.
- Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu. (2019). *Kantin, pansiyon ve misafir ağırlama giderleri yönergesi*. 10 Eylül 2019, <http://www.tki.gov.tr/depo/file/y%C3%B6netmelik/KANTIN,%20PANSİYON%20VE%20MİSAFİR%20AĞIRLAMA%20GİDERLERİ%20YÖNERGESİ.pdf>
- Türkmenoğlu, G. (2015). *Okul müdürlerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygun Takmaz, Ş. (2009). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, A., ve Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.
- Uysal Çalışkan, A. (2005). *Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Ünal, N. (2006). *Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ünal, S., ve Ada, S. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Vatansever Bayraktar, H. (2015). Eğitim ortamında öğretmen öğrenci iletişimi. *Akademik sosyal araştırmalar dergisi*, 3(18), 262-285.
- Yalçinkaya, M. (2002). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması. *G.Ü Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 103-116.
- Yatkın, A., ve Nazan Yatkın, Ü. (2006). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yavuz, Y. (2003). Lise yönetici ve öğretmenlerinin yerinden ve merkezden yönetim yönelimlerinin karar verme sürecine etkileri. *Ege Eğitim Dergisi*, 3(2), 25-35.
- Yavuzer, H. (2004). *Çocuk Eğitimi El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın yolları. *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 17-21.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N. (2011a). Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken denge sağlama düzeyleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 1-15.
- Yıldırım, N. (2011b). Yöneticilik görevinin okul müdürlerine olumlu ve olumsuz katkıları. *Eğitim ve Bilim*, 36 (131), 230-245.
- Yılmaz, K., ve Altinkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 77-107.
- 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. *M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6, 313-323.
- Zembat, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileler bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 37(63), 203-215.

## EKLER

- Ek 1. Yöneticilerin Bakış Açısıyla Anaokullarında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Görüşme Formu)
- Ek 2. Çevrimiçi Ölçekleme Formu
- Ek 3. Özgeçmiş



## **Ek 1. Yöneticilerin Bakış Açısıyla Anaokullarında Karşılaşılan Yönetsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Görüşme Formu)**

Ben, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yüksek lisans öğrencisiyim. Burada bir araştırma nedeniyle bulunuyorum. Anaokullarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin bir araştırma yapıyorum. Araştırmamda anaokullarında çalışan yöneticilerle görüşerek karşılaşılan sorunları ortaya koyup bu sorunlara çözüm önerileri sunmayı amaçlıyorum. Sizinle bu konuyla ilgili olarak görüşmek istiyorum. Görüşmemiz sürecince söyledikleriniz kesinlikle ve sadece çalışmanın raporunda kullanılacak, adınız tarafımdan saklı tutulacaktır. Araştırmaya katılmanızı rica ediyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim. Düşünceleriniz benim için çok önemli, hiçbir detayı kaçırmamak adına müsaadenizle ses kaydı almak istiyorum. Müsaade eder misiniz?

1. Anaokullarında ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz?
  - Yaşadığınız sorunları ve çözüm önerilerini açıklayabilir misiniz?
2. Okul yönetiminde finansman ile ilgili sorunlar yaşıyor musunuz?

Yaşıyorsanız bu sorunlara dair çözüm önerileriniz nelerdir?

- Gelir kaynakları ve kaynakların yeterliliği
- Fiziki koşulların uygunluğu (derslik, bahçe vb.)
- Donanım, materyal temini
- MEB tarafından gönderilen eğitim materyalleri (okul öncesi eğitim setleri vb.)

- Yardımcı personel
- Veliden aidat talep edilmesi ve toplanması
- Okulun bulunduğu bölgenin sosyoekonomik durumu
- Kaynakların harcanması (komisyonlar, mevzuat)

3. Okul yönetiminde personel ile ilgili sorunlar yaşıyor musunuz?

Yaşıyorsanız bu sorunlara dair çözüm önerileriniz nelerdir?

- Kurumunuzda bulunan personelin yeterliliği
- Personelin yeniliğe ve kişisel gelişime ilişkin tutumu
- Yardımcı personelin eğitim seviyesi
- Stajyerler, ücretli öğretmenler
- Atamaların yeterliliği ve zamanı
- Aday öğretmenlerin uyum süreci
- Alınan izinler
- Kayıt sırasında öğretmenlerin talep edilirliliği
- Öğretmenlerin sadece ders saatleri süresince okulda bulunmaları
- Öğretmenlerin sahip olduğu sürekli iş ve ücret güvencesi

4. Veli ile ilgili sorunlar yaşıyor musunuz? Yaşıyorsanız bu sorunlara dair çözüm önerileriniz nelerdir?

- Velinin eğitim sürecine aktif katılımı ve iş birliği
- Velinin bilinç düzeyi ve okula bakış açısı (bakıcı, yuva)
- Kayıt süreci
- Özel gereksinimli öğrenci velileri

Ek 1 (devam/)

- Velinin fiziksel veya sözlü şiddeti
- Çocuğunu okula göndermek istemeyen veliler

5. Öğrenci ile ilgili sorunlar yaşıyor musunuz? Yaşıyorsanız bu sorunlara dair çözüm önerileriniz nelerdir?

- Sınıflardaki öğrenci sayısı ve dağılımı (yaş, cinsiyet, özel gereksinim)
- Kuralların anlaşılmasında
- Öğrencinin okula alışma süreci
- Özel gereksinimli öğrenciler

6. Okul yönetiminde mevzuat ile ilgili sorunlar yaşıyor musunuz? Yaşıyorsanız bu sorunlara dair çözüm önerileriniz nelerdir?

- Uygulanan eğitim programı
- Denetim süreçleri
- Yetkinizin yeterliliği ve yaptırım gücünüz
- Mesai saatleriniz
- Personelin yönetmelik hakkında bilgisi
- Mevzuatların açıklığı ve anlaşılabilirliği
- Mevzuatların sürekli değişmesi, uygulanabilirliği, çelişen mevzuatlar

7. Kurum içinde veya kurum dışında iletişim ile ilgili sorunlar yaşıyor musunuz? Yaşıyorsanız bu sorunlara dair çözüm önerileriniz nelerdir?

- Okul müdürünüz ya da müdür yardımcınız ile olan iletişim
- Okul servisçileri ile olan iletişim
- Personel ile olan iletişim (öğretmen, yardımcı personel, memur)
- Personelin kendi arasındaki iletişimi
- Üst mercilerle olan iletişim, yaşanan sorunların aktarılması (il ve ilçe

MEM, kaymakamlıklar)

- Üst mercilerin alana bakışı
- İş birliği içinde olunan kurumlar ile iletişim (muhtarlık, belediye, emniyet)
- Politikacıların veya üst mercilerin okul üzerindeki baskısı

## Ek 2. Çevrimiçi Ölçekleme Formu

### Yöneticilerin Bakış Açısıyla Anaokullarında Yaşanan Sorunlar

Değerli meslektaşım,  
Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yüksek lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda Şahinbey Asuman Mustafa Karakoyunlu Anaokulunda müdür yardımcısı olarak görev yapmaktayım. Anaokullarında yaşanan yönetsel sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin bir araştırma yapıyorum. Okul yöneticileriyle yaptığım görüşmeler sonucunda elde ettiğim sorunlara dair başlıklar ve alt başlıklar aşağıda yer almaktadır. Bu aşamada sorun alanlarını önceliklerine göre sıralamayı amaçlamaktayım. Sizden beklentim tecrübelerinizden yola çıkarak okulunuzda en önemli gördüğünüz sorunu birinci sıraya koyarak ardından önemli göme derecenize göre sorunları numaralandırmanızdır. Gerçek görüşleri yansıtmaz anaokullarında yaşanan yönetsel sorunlara ışık tutmaya kaynak oluşturacaktır. Teşekkür ederim

Mustafa

ŞENGÜL

\* Gerekli

#### 1. Okulunuzun Adı \*

\_\_\_\_\_

#### 2. Anaokullarında Yaşanan Genel Sorunlar \*

Lütfen her bir başlık için sadece bir numara veriniz. Örneğin çalıştığınız anaokulunda yönetsel anlamda en çok sorun öğrenci konusunda yaşanıyorsa öğrenci için 1. sırayı işaretlemeniz gerekmektedir.

Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin.

	1. Sırada	2. Sırada	3. Sırada	4. Sırada	5. Sırada	6. Sırada
Finansman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Öğrenci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mevzuat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İletişim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 3. Finansman ile ilgili sorunlar \*

Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin.

	1. Sırada	2. Sırada	3. Sırada	4. Sırada	5. Sırada
Gelir kaynaklarının yetersizliği	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gider kalemlerinin çeşitliliği (personel, bakım onarım vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aidatların beraberinde getirdiği sorunlar (İstenmesi, Toplanması vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bölgenin sosyo ekonomik durumunun okula yansması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ek materyale kaynak ayırma ihtiyacı (Eğitim Setleri, oyuncak vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Ek 2 (devam/)

**4. Personel ile ilgili sorunlar \****Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

	1. Sırada	2. Sırada	3. Sırada	4. Sırada	5. Sırada	6. Sırada	7. Sırada	8. Sırada
Yeterince yardımcı personel istihdam edilememesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yardımcı personelin iş güvencesinden kaynaklı olumsuz tutum ve davranışlarını	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Öğretmenlerin iş güvencesinden kaynaklı olumsuz tutum ve davranışları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ücretli öğretmenler ile ilgili yaşanan sorunlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Öğretmenlerin değişime direnç göstermesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Öğretmen atamalarının yetersizliği	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Öğretmen atamalarının zamanlaması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aday öğretmenlik süreci ile ilgili yaşanan sorunlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Veli ile ilgili sorunlar \****Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

	1. Sırada	2. Sırada	3. Sırada	4. Sırada	5. Sırada
Velinin işbirliği	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velinin okula bakış açısı (bakıcı, yuva vs.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velinin fiziksel ya da sözlü şiddeti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velinin okula uyum süreci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velinin okul içi sürece etkisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Öğrenci ile ilgili sorunlar \****Her satırda yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

	1. Sırada	2. Sırada
Uyum süreci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Özel gereksinimli öğrenciler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## **ÖZGEÇMİŞ**

Mustafa Şengül 1994 yılında Adana’da doğdu. İlk ve orta öğretimini tamamladıktan sonra kazandığı, Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümünü 2015 yılında bitirdi. 2016 yılında okul öncesi öğretmeni olarak Eskişehir’e atandı. Aynı yıl Gaziantep’e tayini çıktı ve 2016 yılından bu yana çeşitli okul ve kurumlarda görevler üstlendi.

## **VITAE**

Mustafa Şengül is born in Adana in 1994. After completing his primary and secondary school education, He graduated from the Department of Preschool Teacher Education at the Faculty of Education in Kocaeli University in 2015. He was appointed to a school in Eskişehir in 2016 and was also appointed to another school in Gaziantep in the same year. He has taken on tasks in various schools and institutions since 2016.