

Subject Area  
Education

Year: 2022  
Vol: 8 Issue: 102  
PP: 3075-3087

Arrival  
11 July 2022  
Published

30 September 2022  
Article ID Number  
64545

Article Serial Number  
24

Doi Number  
<http://dx.doi.org/10.2922/8/sssj.64545>

**How to Cite This Article**  
Kösehan, H. (2022).  
“Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Okul Öncesi Öğretmenleriyle Yaşadıkları Sorunlar”  
International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:102; pp:3075-3087



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Okul Öncesi Öğretmenleriyle Yaşadıkları Sorunlar

### Problems of Pre-School Education Managers with Pre-School Teachers

Hüseyin Kösehan<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Öğretmen., Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Türk-Kazak Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, Ankara, Türkiye

#### ÖZET

Bu çalışma okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları yönetsel sorunları incelemek amacıyla yapılmıştır. Yönetim süreçlerinden karar alma, planlama, eşgüdüm, örgütlenme, iletişim, etkileme, değerlendirme süreçlerinde öğretmenlerle hangi problemlerin yaşandığı detaylı olarak ele alınmıştır. Her bir yönetim süreci araştırmanın alt problemlerini oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini Hatay ili Erzin ilçesinde çalışan bağımsız anaokulu ve bünyesinde anasınıfı bulunan 9 okul yöneticisidir. Araştırmada kullanılan veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla yüz yüze yapılmıştır. Görüşmelerde ses kaydı yapılmış yapılan ses kayıtları bilgisayar ortamında yazıya geçirilmiş ve içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Bulgulardan yola çıkılarak ulaşılan yönetim süreçlerinde öğretmenlerle yaşanan sorunlar incelendiğinde öğretmenlerin motivasyon eksikliği, gönüllülük, hizmet içi eğitimlere katılmak istememe, sosyal medya kullanımı, öğretmenlerin öğretim programları konusunda kendilerini yenilemek istememeleri temel sorunlar olarak saptanmıştır. Bu sorunlara çözüm olarak da öğretmenlerin motivasyonlarını artıracak bakanlık düzeyinde teşviklerin işe yarayacağı düşünülerek çözüm önerisi olarak sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Öncesi, Yönetici, Eğitim Kurumu

#### ABSTRACT

This study was conducted to examine the administrative problems experienced by school administrators working in pre-school education institutions with teachers. The problems are experienced with teachers in the processes of decision-making, planning, coordination, organization, communication, influencing and evaluation, which are among the management processes, are discussed in detail. Each management process formed the sub-problems of the study. The sample of the study is an independent kindergarten working in Erzin district of Hatay province and 9 school administrators with a nursery class. The data used in the research were made face to face with a semi-structured interview form. Audio recordings were made during the interviews, the audio recordings were transcribed in the computer environment and analyzed with the content analysis method. When the problems experienced with the teachers in the management processes reached based on the findings were examined, the main problems were determined as the lack of motivation, volunteerism, unwillingness to participate in in-service trainings, use of social media, and teachers' unwillingness to renew themselves in the curriculum.

As a solution to these problems, it has been presented as a solution proposal, considering that the incentives at the ministry level that will increase the motivation of teachers will work.

**Keywords:** Preschool, Administrator, Educational Institution

## 1. GİRİŞ

Bu bölüm araştırmanın problemini ortaya koymak, problem cümlesini tanımlamak yapılan araştırmanın amacını ve önemini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada bulunan varsayımlar ve sınırlılıklar sunulmuş ve araştırmada bulunan kavramların tanımları yapılmıştır.

### 1.1. Problem

Eğitim yönetimi; bir ulusta bulunan tüm eğitim kurumlarını kapsayacak şekilde eğitim sistemini bir bütün olarak inceleyen, bu sistemin temel yapı taşlarını, değerlerini, amacını, politikasını, yapı ve vazifelerini sentez ve analiz etmeyi amaç edinerek eğitim yöneticisinin davranışlarına ışık tutmaya çalışan disiplinler arası bir bilim dalıdır (Balci, 2010). Eğitim yönetiminin bazı süreçleri vardır ve eğitim yönetiminin süreçleri şu şekildedir. Karar verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim, etkileme, koordinasyon, değerlendirme. Bu süreçlerde okul yöneticileri bazı sorunlar yaşayabilirler. Bu sorunlar eğitimin her kademesinde farklıdır.

Okul öncesi yaş gruplarına hitap eden eğitim kurumları, şekilleri dolayısıyla diğer eğitim kademelerindeki okullardan farklılaşır. Farklılaşmasının sebebi bu kurumların amacının farklı olması, çalışan yapısının değişik olması okula giden çocukların yaş gruplarının diğer okullardan farklı olmasıdır. Bute ve Balci, 2010). Okul öncesi eğitim kurumları, diğer eğitim basamaklarındaki okullarla benzer yönetim süreçleriyle yönetilseler de, resmi bağımsız anaokullarının örgüt yapısı bakımından diğer eğitim kurumlarından farklı olduğu düşünülmektedir. Bu kurumların diğer eğitim basamaklarındaki okullardan farklı bir çalışan yapısı ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin

olması, yönetim ile ilgili süreçlerinin de ayrı bir şekilde analizini gerektirmektedir. Bu açıdan, farklılıkları da dikkate alarak bu okulların yönetsel süreçlerinin işleyişinin incelenmesi ile, bu kurumlarda yöneticilik yapan okul müdürlerine, eğitim yönetimi ve denetimi uzman ve akademisyenlerine ve okul öncesi öğretmenlerine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Araştırmada, “okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin okul öncesi öğretmenleri ile yaşadıkları yönetsel sorunlar” araştırmanın problemidir.

- ✓ Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin Karar Verme Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?
- ✓ Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin Planlama Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?
- ✓ Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin Örgütlenme Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?
- ✓ Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin İletişim Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?
- ✓ Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin Etkileme Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?
- ✓ Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin Koordinasyon Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?
- ✓ Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin Değerlendirme Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?

soruları da araştırmanın alt problemlerini oluşturmaktadır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı bünyesinde anasınıfı bulunan okullarda ve bağımsız anaokullarında çalışan okul yöneticilerinin okul öncesi öğretmenleriyle yaşadıkları yönetsel sorunları tespit etmektedir. Yönetsel sorunlar planlama, karar verme, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon, değerlendirme süreçlerinde öğretmenlerle nasıl problemler yaşadıklarını ortaya koymaktır.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Literatürde okul öncesi eğitim kurumları ile ilgili araştırmaları, yönetimle ilgili karşılaşılan sorunlar ve okul öncesi eğitiminin genel sorunları olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Okul öncesi eğitim veren kurumların sorunlarıyla ilgili araştırmalarda, ders programı, öğretmen ve yardımcı personeller, öğretimin denetlenmesi, yönetimin nasıl olduğu ve yöneticiler, okul binası ve bahçesi, finansal durumlar gibi konularda yoğunlaştıklarını görmekteyiz (Gündoğan 2002; Kalemci, 1998; Kerem ve Cömert, 2005; Maden, 1986; Tok, 2002; Turla, Şahin ve Avcı, 2000, akt; Büte,2007).

Yönetim sorunlarını belirlemek için yapılan çalışmalar incelendiğinde ise, okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim süreçlerinden olan iletişim ve değerlendirme süreçleri ile ilgili araştırmalar yapıldığı görülmüştür (Büte, 2007). Literatürde daha çok okul öncesi öğretmenlerinin yönetimle yaşadıkları sıkıntıları ele alan tez ve makaleler bulunmaktadır. Yöneticilerin öğretmenlerle yaşadığı sorunları inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma bu açıdan önemlidir.

Araştırmanın alanda yapılan çalışmalardan önemli bir farkı da yöntemidir. Araştırmaların birçoğunda yöneticilerin görüşleri anket aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada ise, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının kendi bakış açılarından öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar kendi ifadeleri ile belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece okul müdürlerinin doğrudan deneyimlerine ulaşıldığı düşünülmektedir. Okul öncesi eğitiminin amaçlarını gerçekleştirmekten birinci derecede sorumlu olan okul müdürlerinin gerek okul içi gerekse kurumlar arası tüm işlerin ve işleyişlerin başarıyla gerçekleştirilmesinden de sorumlu oldukları görülmektedir. Bu nedenle, çalışma açısından okul müdürlerinin yaşadıkları sorunların belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması ve düzenlemelerin yapılması okul öncesi eğitimin kalitesinin artırılması bakımından da önemlidir. Okul öncesi eğitim kurumları, diğer eğitim basamaklarındaki okullarla benzer yönetim süreçleriyle yönetilseler de, resmi bağımsız anaokullarının örgüt yapısı bakımından diğer eğitim kurumlarından farklı olduğu düşünülmektedir. Bu kurumların diğer eğitim basamaklarındaki okullardan farklı bir çalışan yapısı ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin olması, yönetim ile ilgili süreçlerinin de ayrı bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu açıdan, farklılıkları da dikkate alarak bu okulların yönetsel süreçlerinin işleyişinin incelenmesi ile, bu kurumlarda yöneticilik yapan okul müdürlerine, eğitim yönetimi ve denetimi uzman ve akademisyenlerine ve okul öncesi öğretmenlerine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Okul öncesi eğitim kurumlarında, çocuğa karşılaştığı bu ilk ortamda aile ortamının sıcaklığının sunulması okulda çalışan tüm çalışanların öncelikli işi olmalıdır. Ancak, bu havanın oluşturulmasında

da gerek okul müdüründen gerekse okul öncesi öğretmenlerinden ve diğer çalışanlardan kaynaklanan birtakım sorunlar yaşanabilmektedir. Okul öncesi eğitim kurumlarına özgü yönetsel yapıların anlaşılması, sorunlarının ortaya çıkarılması, nedenlerinin belirlenmesiyle, çocukların daha olumlu ve sıcak ilişkilerin yaşandığı bir okul ortamında çok daha iyi bir eğitim almaları sağlanabilir.

#### 1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma Hatay ilinde çalışan okul öncesi eğitim kurumu yöneticileri ve bünyesinde anasınıflı bulunan ilkokul yöneticileriyle yapılmıştır. Başka illerden katılımcılarla yapılmamış olması araştırmayı sınırlamaktadır. Araştırmada 9 tane kurum yöneticisiyle yüz yüze görüşme yapılarak verilere ulaşılmıştır yöneticilerin öğretmenleriyle yaşadığı sorunları inceleyen bu araştırmada yöneticilerin yaşadıkları sorunları ne kadar yansıttıkları öznel kalmaktadır. Bazı kişilik özellikleri dikkate alındığında yöneticiler yaşadıkları sorunları anlatmayı kendilerinden kaynaklı bir eksiklik gibi görüp detaylı cevap vermemektedir bu da araştırmayı sınırlamaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetiminin birden fazla tanımı yapılmakla birlikte tanımlardan bazıları şöyledir: Eğitim yönetimi; eğitim örgütlerini kabul edilen siyasetler ve alınacak ve alınmış olan kararlar ışığında hedeflerine ulaştırabilmek için, tüm kaynakların bulundurulması ve bulunan bu kaynaklardan en üst düzeyde verim elde edilebilecek bir şekilde kullanılması olarak tanımlanabilir (Ağaoğlu, 2002). Eğitim yönetimi; bir vatanda mevcut olan eğitim kurumlarının tamamını içine alacak şekilde ele alan, bu sistemin temel amaçlarını, felsefesini, değerlerini, siyasetini, yapısını ve vazifelerini sentez ve analiz ederek kurum yöneticisinin davranışlarını aydınlatmaya çalışarak sistemli bir bilim dalı olmuştur (Balcı, 2010,.). Farklı bir söylemle eğitim yönetimi; insan davranışlarının istendik şekilde oluşması için, elde varolan maddi manevi kaynakların ve insan gücünün en üst şekilde kullanılmasıdır. (Ertan Kantos ve diğ., 2009). İlgar (2005) ise eğitim yönetimini; bir grupta eğitimin şekline yön vermek için oluşturulan öğretmenler ve kapsamına bu sistemde bulunan bütün yapıları içine alan, mevcut yönetimin seviyesini artırabilmek ve eğitim programlarının okullarda uygulanabilmesi için kaynakların en üst düzeyde kullanılabilme potansiyelini ortaya koymak olarak tanımlanabilir. Eğitim yönetimi tanımlanırken genel olarak kaynaklar ve verimlilik üzerinde durulmuştur. Eğitim yönetiminde insan kaynağı ön plana çıkarken madde kaynağını da ön plana çıkarmak esastır. Çelik (2000) ise bu kaynakların sırasıyla yönetici, öğretmen ve öğrencinin önemsendiği insan gücü kaynaklarıdır. Öğrenci, eğitim yönetiminde işlenen istenen davranışları kazanması beklenirken, Öğretmen değeri ölçülemez bir kaynak olur. Eğitim yönetici ise elde var olan mevcut kaynakları yöneterek süreci tamamlayandır. Eğitim öğretim idarecileri hem işlenen hem de işleyen kaynaklar üzerindeki olmazsa olmaz etkisinden dolayı önemlidir.

### 2.2. Eğitim Yönetimi Süreçleri

Eğitim yönetiminde genellikle işlenen kabul gören sınıflandırmayı 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 süreçlerinin temel öğelerinin şu şekilde ele alınması gerektiğini söylemiştir. (Akt. Kahramanoğlu, 1990):

- ✓ Hedeflerinin saptanması,
- ✓ Eğitim örgütünün planlanarak oluşturulması,
- ✓ Yönetimdeki kadronun örgütlenerek oluşturulması,
- ✓ Yetkilerin ve görev alanlarının bölüştürülerek ve devredilmesi,
- ✓ Yetki ve görevlerin denetlenmesi,
- ✓ Performansa bağlı niteliklerin ve niceliklerin güvenceye alınması
- ✓ Eş güdümlü şekilde komiteler kurulması,
- ✓ Çalışa personelin çalışma isteklerinin artırılması çalışanların aktifleştirilmesi,
- ✓ Eğitim öğretim çıktılarının değerlendirilmesi,
- ✓ Örgütün amaçlarını gerçekleştirilme tahminlerinde bulunulması.

### 2.3. Okul Öncesi Eğitim

Okul öncesi eğitimin literatürde birçok tanımı yer almaktadır. İlkokul çağından önce çocuğun yeterli uyarıcılarla desteklenerek gelişimine uygun çeşitli alanlarda eğitim almasına okul öncesi eğitim denir (Turaşlı, 2007). Poyraz ve Dere'ye (2006) göre okul öncesi eğitim çocuğun doğduktan okula başlayana kadar olan süreçte çocukların bireysel özelliklerine ve gelişim özelliklerine göre çeşitli uyarıcılar sağlayarak onların gelişimlerini yaşadıkları çevreye kültüre uygun olarak yönlendirme sürecidir.

#### 2.3.1. Okul öncesi eğitimin tarihsel gelişim

Erken yaştaki çocukların eğitimi doğu ve batı kültürlerinde çok eskiye dayanmaktadır. Birçok felsefeci ve eğitimcinin çocuk eğitimi üzerine önemle durdukları ve bu konularda görüşlerini öne sürdükleri bilinmektedir. Anaokullarının kurucusu 1816'da küçük çocuklar için açtığı okulla FredrichWilhelinFroebeldir. Ondan sonra da Maria Montessori kabul edilmektedir (Kay, 2015).

Eğitimin çok fazla tanımı bulunmakla birlikte alan yazında yaygın olarak bireyin davranışlarında istendik değişim oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu değişim sürecinde ülkeler, kültürlerine ve gereksinimlerine göre okulöncesi eğitimde farklı yöntemler ve programlar uygulamıştır. Okulöncesinin tarihteki gelişimine bakıldığında, İslam Dünyasında bugünkü anlamda olmamakla birlikte çocukların Küttab denilen kurumlarda dini bilgiler öğrendiği görülmektedir. Yine Osmanlı Devleti döneminde 2-7 yaş arası çocukların Sıbyan mektepleri, Darüleytam, İslahhane gibi kurumlarda din temelli eğitime önem verilmiştir (Akyüz, 1996). 1905 yılından itibaren İstanbul başta olmak üzere özel okulöncesi eğitim kurumlarının, 1912-1913 Balkan Savaşları'ndan sonra ise resmi okulöncesi eğitim kurumlarının açılıp yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir (Çelik ve Gündoğdu, 2007). Cumhuriyet Dönemi'ne bakıldığında, 1923 yılında 38 ilde bulunan 80 okulöncesi eğitim kurumunda 5880 öğrencinin eğitim gördüğü, 136 öğretmenin çalıştığı görülmektedir (Oktay, 1990).

1950'lerden günümüze kadar yapılan kalkınma planlarında okulöncesi eğitim ile alakalı kararlı bir planlama yapılmadığı görülmektedir. Bazı planlarda okulöncesi eğitimin yaygınlaştırılması hedeflenirken bazı planlarda uygulanması hedeflenen program ve uygulamalara yer verilmiştir. Ayrıca Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı dışındaki planlarda okulöncesi eğitim için bütçe ayrılmamıştır. Genel olarak bazı kalkınma planlarında okulöncesi eğitim dahil edilmemiş, dahil edilen planlar da uygulamaya geçirilememiş veya başarısız olmuştur (Adem, 1995; Kurtkan, 1997).

### 2.4. Okul Öncesi Eğitimin Yasal Dayanakları

#### 2.4.1. Uluslararası Belgeler

##### *İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi*

Madde 26-Herkes, eğitim hakkına sahiptir. Eğitim, en azından ilk ve temel öğrenim aşamalarında parasızdır. İlköğretim zorunludur.

##### *Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi*

Birleşmiş milletlerin çocuk hakları sözleşmesinde İlke 7- Her çocuğun ilköğretim çağına kadar ücretsiz eğitim hakkı vardır denir. Çocuğun, toplumun genel kültürünü öğrenmesini sağlayacak ve bütün çocuklara eşit davranmak koşuluyla, adalet duygusunu, manevi değerlerini ve toplumsal hislerini geliştirmesine yarayacak ve faydalı bir toplum üyesi olmasına olanak sağlayabilecek bir eğitim verilir. Çocukların bakımından ve eğitiminden sorumlu olanlar için temel felsefe, çocuğun çıkarlarıdır. Çocuklar bu amaçlara hizmet edecek oyunlarla eğitimlerle donatılmalıdır, kamu makamları ve halkın amacı çocukların bu amaçlardan faydalanmalarını sağlamaktır. Çocuklar, etnik ve ruhani ya da herhangi bir ayrımcılığı destekleyen her şeyden korunur. Anlayış dostluk barış evrensel kardeşlik ve bilgisini gücünü insanlığın hizmetine sunması gerektiği bilinciyle yetiştirilir denir.

##### *Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim, Kültür Örgütü (UNESCO)*

Madde 13 [Eğitim hakkı] 1. Bu Sözleşmeye göre Taraf Devletler, eğitim hakkını herkese tanımalıdır. Sözleşmeciler Devletler, eğitimle insan gurunun ve karakterinin bütün olarak gelişmesine ve temel hak ve özgürlüklerin geliştirilmesine yönelik olarak verilmesi konusunda birleşirler. Devletler bütün bireylerin topluma özgür bir şekilde katılmasını sağlamalı, tüm milletler ile tüm dinsel gruplar, ırksal gruplar, etnik topluluklar arasında dostluğu, hoşgörüyü, birlik beraberliği geliştirecek ve Birleşmiş Milletlerin barışın korunması için yapılan etkinlikleri geliştiren bir eğitim verilmesi konusunda anlaşılırlar. 2. Bu Sözleşmeye Taraf olan Devletler vatandaşlarına verilen eğitim hakkının tam olarak gerçekleştirilmesini gerçekleştirmek amacıyla, şu sorumlulukları yerine getirir: a) Bütün çocuklara ilköğretim zorunludur ve bu parasız olarak sağlanmalıdır; b) Hiç eğitim almamış ya da eğitimini yarım bırakmış kişilerin olabildiğince temel eğitim alması sağlanır.dönemini tamamlayamamış veya bu eğitimi hiç



alamamış olan kişiler, mümkün olduğu kadar temel eğitim almaya teşvik edilir ya da mecbur bırakılır.veya. (...) Madde 14 [ Zorunlu ilköğretimi sağlama yükümlülüğü] Bu Sözleşmeye Taraf Devletlerden, Sözleşmeye Taraf olduğu esnada kendi yurdunda ya da egemenlik alanındaki başka ülkelerde parasız ve zorunlu ilköğretimi sağlayamamış olan Devletlerin, iki yıl içerisinde bütün vatandaşlar için ücretsiz ve mecburi eğitimin prensiplerini ortaya koyan bir plan hazırlaması ve bu planın makul bir süreyi aşmayacak şekilde kaç yıl içinde uygulanacağını gösteren ayrıntılı bir uygulama planı hazırlaması ve kabul etmesi istenir.

#### 2.4.2. T.C Anayasası, Yönetmelikler Kapsamında Okul Öncesi Eğitim

##### *T.C Anayasası*

Madde 42- Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz. Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir. (...) İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır.

##### *430 Sayılı Öğretim Birliği Kanunu*

Madde 1- “Türkiye dahilinde bütün müessesatı ilmiye ve tedrisiye Maarif Vekaletine merbuttur” (1340).

Madde 2- “Şer’i ve Evkaf Vekaleti veyahut hususi vakıflar tarafından idare olunan bilcümle medrese ve mektepler Maarif Vekaletine devir ve raptedilmiştir” (1340).

##### *1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu*

Madde 8 – “Eğitimde tüm yurttaşlara eşit imkan sağlanır. Maddi imkânları kısıtlı başarılı öğrencilerin eğitim görebildikleri en yüksek kademelere kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla kredi parasız yatılı burslu ve başka yollarla gerekli yardımlar yapılır” (1973).

Madde 9 – “Kişilerin genel ve mesleki eğitimlerini sürekli yani hayat boyu devam ettirmeleri esastır. Gençlerin eğitimi yanında, hayata ve iş alanlarına olumlu bir şekilde uymalarına yardımcı olmak üzere, yetişkinlerin sürekli eğitimini sağlamak için gerekli tedbirleri almak da bir eğitim görevidir” (1973).

Madde 20: Milli Eğitim Temel Kanunu’na göre Okulöncesi eğitiminin amaç ve görevleri, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak: Çocukların beden, zihin ve duygu olarak gelişebilmesini ve olumlu davranışlar kazanmasını sağlamak; onları okula hazırlamak; şartları elverişsiz çevrelerden ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratmak; çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamaktır (1973).

##### *222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu*

Madde 1 – “İlköğretim, ülkemizde yaşayan bütün kadın ve erkeklerin milli amaçlarına uygun olarak ahlak olarak beden olarak ve zihinsel olarak gelişmelerine ve yetişmelerine hizmet eden temel eğitim ve öğretimdir” (1961).

Madde 2 – “İlköğretim, ilköğrenim eğitimi veren kurumlar bünyesinde verilir; öğrenim çağına gelmiş bütün çocuklar için mecburidir bu eğitimi Devlet okullarında almak isteyenler için parasızdır” (1961).

Madde 13:

Anaokullarında okul çağına gelmemiş olan çocuklar eğitilir. Kişinin isteğine bağlı olarak kurslarda ve tamamlayıcı sınıflarda, öğrenim çağının dışına çıkan ve üst dereceli öğrenim kurumlarına gidememiş olan yurttaşların genel bilgilerini artırmak için ve bireyleri kaliteli bir iş ve üretim unsuru olarak yetiştirmek amacıyla öğretim yapılır. Eğitim verecek olan kurumlar belediyeler ya da çeşitli özel ve tüzel kişiler tarafından açılabilir (1961).

##### *Eğitimde İşbirliği Protokolü*

Milli Eğitim Bakanlığı ve Diyanet İşleri Başkanlığı arasında imzalanan Eğitimde İşbirliği Protokolüne göre Diyanet’e ait yazılı ve görsel yayınlar, bilgi teknolojileri araçlarını kullanarak etkili materyal kullanımını ve teknolojinin eğitime entegrasyonunu sağlamak amacıyla kurulan ‘Eğitim Bilişim Ağı (EBA) platformunda paylaşılmaya başlanmıştır (2016).

##### *657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu*

Madde 191’de yer alan (Yeniden düzenlenen Madde: 29/11/1984 - KHK 243/29 md.) “Devlet Memurları için gerekli görülen yerlerde çocuk bakımevleri ve sosyal tesisleri kurulabilir. Bu kurumların kuruluş ve işletme esas ve usulleri Devlet Personel Başkanlığı ile Maliye ve Gümrük Bakanlığınca beraber hazırlanmış olan genel yönetmelikle belirlenir” (1984). Bu maddeye dayanılarak toplum temelli okulların açılmasına yasal dayanak

oluşturularak dernek, vakıf, belediye, cemaat ve tarikat gibi kurumların kurslar açabilmesi için var olan engeller kaldırılmıştır.

### 2.5. Okul Öncesi Eğitim Yönetimi

Okul öncesi eğitim kurumlarında diğer kurumlara göre yönetimin farklı olduğu söylenebilir. Bu eğitim ortamlarının çocukların aile ortamından çıkıp girdikleri ilk ortam olduğu için aile sıcaklığını hissettirmeleri gerekir (Tok, 2002). Okul öncesi kurumlarındaki bu farklılık yaş grubundan çalışanlardan ve amaçlarından dolayı böyledir denebilir. Yapılan çalışmalarda okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerde bulunması gereken özellikler “sorumluluk bilinci, hoşgörüsü bakma, liderlik özelliği, güven verme, iletişim, ikna kabiliyeti, karar verme becerisi, özgüven, doğruluk, olgunluk” olarak belirlenmiştir (Zembat, 1994).

Büte ve Balcı (2010) okul öncesi kurumlarda alt üst ilişkisinin daha az olduğunu düşünürsek, diğer okullara göre yöneticiye daha çabuk ulaşılabildiğinden personel ve öğrenci sayısı açısından küçük kurumlar olduğundan dolayı veli iletişiminin başka kurumlara nazaran daha yoğun olduğunu söylerler. Okul öncesi eğitim kurumlarındaki çocukların yaş gruplarının küçük olduğu, ebeveynlerinin yöneticileriyle sürekli diyalog halinde olduğu, okulda çalışanlarının birçoğunun kadınlardan oluştuğu, teneffüs saatlerinin, fiziki özelliklerin, ders saatlerinin, kullanılan materyallerin vb. diğer durumlar açısından diğer kurumlardan farklılaştığı okul öncesi eğitim kurumlarının yönetimi de farklılaşmakta ve önem kazanmaktadır. Okul öncesi eğitim veren kurumlarda verimli bir eğitim yönetimi oluşturulabilmesi için çocukların eğitim ortamına uyum sağlayabilmesi, eğitimin kalitesinin artırılması ve yönetim süreçlerinin uygulanabilir olması için yöneticilerin, öğretmenlerin, yardımcı personelin ve anne babaların 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 tüm personellerin okul öncesi eğitimin ilke ve amaçlarını bilen, kabul edip kolaylıkla uygulayabilen kişilerden seçilmesi yönetimin etkililiğinin sağlanması ve devamı için önemlidir (Savaş Ülküer, 1989).

### 2.6. Okul Öncesi Eğitimin Önemi

Çocuğun sağlıklı bir şekilde kişiliğinin özelliklerinin geliştirebilmesi için bilinçli bilişsel uyarıcıların, zengin dil etkileşimlerinin, olumlu sosyal duygusal deneyimlerin çocuğa sunulduğu ve çocuğun bağımsızlığının ve yaratıcılığının desteklendiği bir çevre yaratılması gerekmektedir. Bu ise ancak sağlıklı bir aile ortamı ve aile ortamını aratmayan kaliteli bir okulöncesi eğitimle mümkündür. Yapılan çalışmalar, okulöncesi eğitimin çocuğun gelişimi üzerinde uzun vadeli etkileri olduğunu ve bu dönemde verilen eğitimin kalitesinin önemli olduğunu göstermektedir (Yavuzer, 2003). Okulöncesi dönemin birçok araştırmacı tarafından zeka, kişilik ve sosyal gelişim açılarından önemli bulunduğu bilinmektedir (Bloom, 1964; Piaget, 1951; akt., Yavuzer, 2003). Örneğin, Bloom'un yaptığı araştırmaya göre zihinsel gelişme 17 yaşına kadar tamamlanmaktadır. Bu gelişmenin yüzde ellisi 4 yaşına kadar oluşurken yüzde otuz 8 yaşına kadar oluşur geriye kalan yüzde yirmisi de 17 yaşına kadar tamamlanır der. Bununla beraber çocukların okullarda gösterdikleri başarının 0 yaş dönemindeki başarısıyla aynı paralelde olduğunu söyler (Fidan ve Erden 2002). Gelişimi bir bütün olarak ele alıp sosyal duygusal gelişim açıdan değerlendirilen bireylerin erken çocukluk yaşantılarının yetişkinlikteki davranışların büyük bir kısmını biçimlendirdiği ortaya çıkmaktadır (Oktay, 2003). Kişilik gelişiminde erken yılların kritik öneme sahip olduğunu ve çocuğun bu dönemlerde gelişimsel olarak doğru ve sağlıklı biçimde desteklenmesinin uzun dönemlerde pozitif etkileri olduğu görülmektedir.

## 3. YÖNTEM

Bu bölüm araştırmanın modeli, evren ve çalışma grubu, verilerin elde edilmesi, veri toplama aracı, verilerin analizi ile araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğiyle ilgili açıklamalardan oluşmaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın problemi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan idarecilerin öğretmenlerle yaşadıkları yönetsel sorunların incelenmesidir.

Araştırmada okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticiler öğretmenlerle planlama sürecinde hangi sorunları yaşamaktadır.

Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin Örgütlenme Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?

Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin İletişim Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?

Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin Etkileme Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?

Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin Koordinasyon Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?

Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin Değerlendirme Sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler nelerdir?

Sorularına cevap bulmak için Hatay ili Erzin ilçesinde 5 bağımsız anaokulu yöneticisi 4 tane de bünyesinde anasınıflı bulunan ilkökuller yöneticisiyle EK’te yer alan soruları sorarak bireysel görüşmeler yapıldı. Görüşme yapılan okul yöneticileri seçilirken okulun bulunduğu sosyoekonomik çevrenin üst-orta-iyi ekonomik çevrelerden oluşmasına dikkat edildi. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanıldı. Nitel araştırma yöntemlerinde bir konuda bireylerin görüşleri derinlemesine incelenir sorulara verilen cevaplar karşılaştırılır. Ortak cevaplar ve farklılaşan cevaplardan yola çıkılarak genellemelere ulaşılır. Yapılan genellemelerin doğruluğu kesin değildir araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplar doğru kabul edilir fakat verilen cevaplar katılımcının öznel fikridir iş tecrübeleridir.

Bu çalışmada okul öncesi eğitim kurumu yöneten yöneticilerin okul öncesi öğretmenleriyle yaşadıkları sorunlar derinlemesine incelenmiştir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma anaokulu yöneten yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya Hatay İlinde bağımsız anaokullarında yöneticilik yapan 5 yönetici ve bünyesinde anasınıflı bulunan okullarda çalışan 4 yönetici olmak üzere toplam 9 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı lisans mezunudur. Mezun oldukları bölüm ve anasınıflı yöneticilik yapma süreleri, okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre şu şekildedir.

**Tablo 1.** Katılımcı Bilgileri

Yöneticinin mezun olduğu bölüm	Yöneticilik tecrübesi	Okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre	Bağımsız Anaokulu/ Bünyesinde anasınıflı bulunan okul
M1 Türkçe Öğretmenliği	25	Düşük	Bünyesinde anasınıflı bulunan
M2 Çocuk Gelişimi	10	Orta	Bağımsız Anaokulu
M3 Çocuk Gelişimi	9	Düşük	Bağımsız Anaokulu
M4 Çocuk Gelişimi	7	Orta	Bağımsız Anaokulu
M5 Çocuk Gelişimi	13	İyi	Bağımsız Anaokulu
M6 Sınıf Öğretmenliği	20	İyi	Bünyesinde anasınıflı bulunan
M7 Anasınıflı Öğretmenliği	14	İyi	Bağımsız anaokulu
M8 Biyoloji Öğretmenliği	2	Düşük	Bünyesinde anasınıflı bulunan
M9 Sınıf Öğretmenliği	11	Orta	Bünyesinde anasınıflı bulunan

Araştırmanın örneklemini araştırmaya katılan 9 okul yöneticisidir. Araştırmanın evreni ise ülkemizdeki bağımsız anaokulları ve bünyesinde anasınıflı bulunan okulların tamamıdır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerini toplayabilmek için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Görüşme formu hazırlanırken daha önce yapılmış çalışmalarla ilgili literatür taraması yapılmış. Okul öncesi eğitim kurumunda çalışan iki yöneticiyle de telefonla ön görüşme yapılmıştır. Sorular hazırlandıktan sonra iki tane yöneticiyle pilot uygulama yapılmıştır. Yapılan pilot uygulamadan sonra bazı soruların yerleri değiştirilmiştir. Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu EK-1’te sunulmuştur.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Görüşmelerin yapılabilmesi ve verilerin toplanması için Erzin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Alınan izin belgesi örneği EK-2’te yer almaktadır.

Verilerin tamamı 2021-2022 eğitim öğretim yılının ikinci döneminde anaokullarında ve bünyesinde anasınıflı bulunan okullarda çalışan müdür ve müdür yardımcıları ile yapılan toplamda 80 dakikalık görüşmelerle elde edilmiştir. Her görüşmeden önce ilgili okul yöneticisi telefonla aranarak randevu alınmıştır. Görüşme saatinde gidilerek öncelikle çalışmayla ilgili bilgi verilmiş demografik bilgilerin yer aldığı ilk 4 soruyu katılımcının elinde doldurması istenmiş daha sonraki soruda ses kaydı açılarak katılımcıyla sohbet havasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde yapılan ses kaydı araştırmacı tarafından tekrar dinlenmiş ve yazıya geçirilmiştir. Veriler çözümlenirken içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yapılırken toplanan veriler arasındaki kavram ve ilişkilere ulaşılmıştır. Kod listesi oluşturulmuştur. Oluşturulan kod listesine göre, görüşmelerde tutulan notlar önce kâğıt üzerinde elle kodlanarak tablo haline getirilmiştir. Veriler alt problemlere

göre karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme boyutları altında kodlanmış, daha sonra her boyut kendi içinde içerik analizine tabi tutularak kategorilere ve temalara ayrılmıştır.

M1: Görüşme yapılan okul müdürleri sırasıyla numaralandırılmıştır. Müdürlerin görüşme sırasına numaraları M harfinin yanına eklenerek analizde kullanılacaktır.

#### 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın problem sorusuna verilen cevaplar incelenerek karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon, değerlendirme alt başlıklarına ayrılarak incelenmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular yazılarak daha sonra yorumlanmıştır.

Müdürlerle yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sürecinde yapılan kodlama çalışması sonrasında, veriler önce süreçler altında toplanarak bir araya getirilmiş, benzer ifadeler birlikte ele alınarak kategoriler oluşturulmuştur.

##### 4.1. Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin karar verme sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlara yönelik bulgular

Karar verme: Karar alma süreci okul yönetiminin tüm süreçleri içerisinde yer almaktadır. Bu süreç ile ilgili birçok tanımla karşılaşmak mümkündür. Aydın (2000: 126) karar alma sürecinde “seçim yapma” olgusuna değinerek, karar almayı, “bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesidir” şeklinde tanımlamıştır (Büte, 2007).

Karar alma sürecinde öğretmenlerle yaşanan sorunlar şu şekilde kategorize edilerek kodlanmıştır.

*Kayıt zamanı öğretmen seçiminde yaşanan sorunlar*

*Toplanacak aidatlarla ilgili sorunlar*

*Anasınıflarının malzeme temininde yaşanan sorunlar şeklindedir.*

Okul yöneticilerin bu konularda karar vermeleri ve verdikleri kararları öğretmenlerle birlikte uygulayabildiklerinde başarılı olduklarını söylemişlerdir.

M7 “Velilerin buraya belli bir miktar para vermesi beklentiyi yükseltmektedir mesela bizim okul için konuşuyorum velilerde çocuklarını özel okula vermiş gibi bir algı oluyor ve şu öğretmeni istiyorum diyor. Öğretmen yaptığı çalışmaları sosyal medyada paylaşıyorsa popülerse çok tercih edilirken kendi halinde ha yine öğretmenliğine laf edemeyeceğim kadar iyi öğretmenlerimiz tercih edilmiyor veli ben o öğretmeni istemiyorum diyor burada bizim bir karar vermemiz gerekiyor ve genellikle kura çekiyoruz bunun önüne geçmek için üst yönetimlere gidenler oluyor oralardan da bize baskılar olabiliyor üst yönetimlere biz bu konuda kura kararı aldık değiştirmemiz mümkün değil dediğimiz zaman bazen etkili olabiliyor.” Dedi görüldüğü gibi kayıt dönemlerinde birtakım sorunlar yaşandığı gözlemlenmiştir. Öğretmenler yaptıkları çalışmaları velilere anlatamadığında veliler tarafından tercih edilmeyip okul yönetimine baskı yapılmaktadır.

M6 “okulumuzda anasınıflarından bir miktar aidat alınır bu aidatları da öğretmenlere toplatırız bazı öğretmenler bunu toplamakta isteksiz olabiliyor veliyle muhatap olmak istemiyor bu da bize sorun olarak yansıyor.” Dedi. Toplanan aidatlar konusunda öğretmenler karar verme sürecine katılmadığı için toplama konusunda isteksiz olabilirler ya da toplanan aidatların kendilerine harcanmadığını düşünebilirler.

Anasınıflarıyla ilgili kararlar alınırken öğretmenler konusunda okula kayıt zamanlarında kura çekimlerine karar verilmesi

M1 ise “Velilerden aidat toplama konusunda sıkıntı yaşıyoruz anasınıflarında bir yardımcı abla bulunması öğretmenin işini kolaylaştırıyor fakat bu yardımcı ablanın masrafları yani sigortası maaşı devlet tarafından karşılanmıyor bizim tarafımızdan karşılanması gerekiyor bizim de bunu karşılamamız imkânsız olduğu için öğretmenler bize tepki gösterebiliyor.” Dedi.

Genel olarak anaokullarında çalışan yöneticiler karar verme sürecinde öğretmenlerle çok fazla sorun yaşamadıklarını okullarda çalışan personel sayısının az olması bir karar verme sürecinde öğretmenlerin fikrini almayı kolaylaştırdığı gözlemlenmiştir.

##### 4.2. Okul Öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin planlama sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlara yönelik bulgular

Planlama süreci, örgütü amaçlarına kavuşturacak eylemlerin, zaman, mekân, kaynak ve çalışanlar boyutları göz önüne alınarak ne zaman, nasıl, kimler tarafından gerçekleştirileceğinin önceden kararlaştırılmasıdır. En geniş



anlamıyla “Planlar, bulunduğumuz nokta ile ulaşmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren bir köprüdür” (Taş, 2002: 539).

Planlama sürecinde öğretmenlerle yaşanan sorunlar şu şekilde kategorize edilmiştir.

*Personel sayısı yetersizliği*

*Teneffüs saatleri*

*Programların anlık değişebilmesi*

Şeklinde müdürler bu konuda yaşadıkları sorunları şu şekilde anlatmıştır.

M7 “Öğretmenlerimizin çalışma saatleri konusunda şöyle bir sıkıntı yaşıyoruz anaokullarında teneffüs saati yok öğretmenlerin lavaboya gitmesi bile yeri geliyor sorun oluyor. Lavaboya gittiğinde çocuğun sorumluluğu öğretmende olduğu için o an çocuğun başına bir şey gelse sorumluluk öğretmende oluyor ama baktığımızda bu insan haklarına aykırı bir durum öğretmen ne yapsın ihtiyaçlarını gidermek zorunda. Bu durumda sorun yaşıyoruz ama bakanlık bunu nasıl çözer bilmiyorum bizim yapacağımız pek bir şey yok” dedi.

M3 “Öğretmenler değişime açık değil sınıfta plan program konusunda sıkıntımız yok getiriyorlar ama yıllardır hazır olan programları kullanıyorlar. Bu programları değiştirip güncelleme konusunda pek istekli değil özellikle 3 yıl anaokuluna giden çok her yıl hemen hemen aynı programa maruz kalınca haliyle okuldan sıkılabiliyor biz öğretmenlerimizin bu konuda kendilerini geliştirmelerini bekliyoruz” dedi.

M2 “ Anaokulu öğretmenliği daha çok kadınlar tarafından tercih edilen bir bölüm olduğu için süt izni doğum izni gibi durumlar çok oluyor onların yerine personel bulamıyoruz kısa süreli ücretli öğretmen çalıştırmak da olmuyor öğretmen adapte olana kadar dönem bitiyor.”

M6 “ Anaokullarında yardımcı abla kadroları olması gerekiyor öğretmenler ihtiyaç molası dahi veremiyor fakat bu yardımcı abla giderlerini bakanlık tarafından karşılanmıyor bizim karşılamamız gerekiyor bununla ilgili de sorun yaşayabiliyoruz” dedi. Anaokullarında gerek personelin doğum izni süt izni konularında gerekse yardımcı abla konusunda okul yöneticilerinin sorun yaşadıkları görülmüştür.

#### **4.3. Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin örgütlenme sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlara yönelik bulgular**

Yürütülen çalışmalar esnasında yöneticilerin örgütlenme sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar şu şekilde kategorize edilmiştir.

*Gönüllülük*

*Değişime kapalı olma*

Müdürlerin örgütlenme sürecinde öğretmenlerle gönüllü olma konusunda sıkıntı yaşadıkları gözlemlenmiştir.

M2 “Öğretmen arkadaşlarımız bu tarz değiştirme kendini yenileme milli eğitimin yeniliklerini takip etme konusunda istekli olmuyorlar. Hizmetiçi eğitim programlarına katılmak istemiyorlar.”

M4 “Öğretmenlerimiz etwinning gibi projeleri yapmaya istekli olmuyorlar okula geleyim gideyim bana yeter diyorlar ama dünya değişiyor nesil değişiyor öğrenciler zaten bir çok şeyi bilerek geliyorlar kesme boyama renkler zaten çocuklar biliyor biz kendimizi geliştirmesek öğrenciye verecek bir şey kalmıyor ve öğrenci sıkılıyor. Okula gelmek istemiyor bu sefer onunla uğraşyoruz.”

M5 “ Anaokuluna iki yıl üç yıl devam eden öğrencilere yetme konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Öğrenciye dil eğitimi versek bilmiyor öğretmen okuma yazma öğretilim desek alanımız değil içeriği zenginleştirip değişik farklı etkinlikler yapma konusunda öğretmenlerimiz sıkıntı yaşamaktadır.” dedi. Özellikle bağımsız anaokulunda çalışan yöneticilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde öğretmenlerin kendilerini yenileme konusunda sıkıntı yaşadıkları hizmet içi eğitimlere katılmakta isteksiz oldukları okuldan sonraki zamanlarda kendini geliştirmeye zaman ayırmayı vakit kaybı olarak gördükleri söylendi.

#### **4.4. Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin iletişim sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlara yönelik bulgular**

*Sosyal medya kullanımının az olması*

*Öğretmenlerin iletişime kapalı olması*

*İsteksizlik şeklinde kategorilere ayrılmıştır.*

M9 “Özellikle değişen dünya şartlarına uyum sağlayamayan bazı öğretmenlerimiz var mesela bazıları sosyal medyayı aktif kullanıyor yaptığı çalışmalarını paylaşıyor bir nevi reklamını yapıyor kayıt zamanlarında da veliler tarafından talep ediliyor sosyal medya kullanmayan öğretmenlerimiz tercih edilmeyebiliyor bu da bize sıkıntı oluşturuyor.”

M1 “ Öğretmenin hayattan bezmiş gibi okula gelmesi mesleki motivasyonunun olmaması bizim de velinin de iletişim kurmasını zorlaştırıyor aynı zamanda öğrenciyle öğretmenin de iletişimi olmuyor bu da öğrenci problemlerine de neden olabiliyor” dedi.

M3 “ Sanki bazı arkadaşları okula zorla getiriyoruz gibi oluyor tabiki kişisel sorunları olabilir ama bazen bizim işimizi zorlaştırıyor bu durum iletişim kuramıyoruz” dedi.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin veliyle iletişim konusunda sıkıntı yaşadıkları görülmüştür velilerle iletişimi olmayan öğretmen veli tarafından istenmemektedir bu da okul yönetimine sorun oluşturmaktadır. Öğretmenlerin bazı etkinliklere katılmakta isteksiz olmalarının kaynağının da yöneticilerle iletişim eksikliğinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

#### 4.5. Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin etkileme sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlara yönelik bulgular

##### *İkna etme süreçleri*

*Herkesi memnun etmenin zorluğu şeklinde ayrılmıştır.*

M7 “ Bizim çalışma saatlerimizde boş ders teneffüs gibi kavramlar olmadığı için bir konuda öğretmenle görüşebilmemiz için ya girişte erken gelmesi ya da çıkarken yakalamamız ya da toplantı koymamız gerekiyor toplantılarda grup içerisinde karşı çıkılmayan bir konuya daha sonra isteksiz olabiliyor öğretmen arkadaşımız bunun için ikna etmemiz gerekiyor. İkna ederken de en önemli şey personelin okulu sevmesi bağlı ve ait hissetmesi önemli oluyor” dedi.

M5 “Ya bilirsiniz toplulukların olduğu her yerde memnun olmayanlar oluyor öğretmen arkadaşlarımız da bazen alınan kararlardan memnun olmayabiliyor toplu etkinliklere katılmıyor” dedi.

Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin öğretmenleri bir çalışmaya katılma konusunda ikna etmeye çalıştıkları bu durumun da okul yöneticisinin ikna kabiliyetine göre değiştiği gözlemlenmiştir. Bağımsız anaokullarında çalışan personel sayısı en fazla 10 olduğu için personele ulaşmak belli konularda ikna etmek diğer okullara kıyasla daha kolay olacağı düşünülmektedir.

#### 4.6. Okul Öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin koordinasyon sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlara yönelik bulgular

##### *İletişim Sağlayamama*

##### *Personel isteksizliği*

Yöneticilerin koordinasyon sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar şeklinde ikiye ayrılmıştır.

Bir etkinlik organizasyon zamanlarında tüm personelin uyum ve işbirliği içerisinde çalışmasını sağlamak için yöneticinin bazı düzenlemeler yapması gerekmektedir. Bu düzenlemeleri yaparken M8 “Öğretmenlerle iletişim kurmakta zorlanıyoruz” dedi. M4 “Anaokullarında özel günler özellikle 23 Nisan daha coşkuyla kutlanır her öğretmenin gösteri çıkarması beklenir bunu dönem başında koordine ettiğimiz halde zamanı geldiğinde gösteri çıkarmaya isteksiz arkadaşımız olabiliyor bu sefer diğer arkadaşların da motivasyonu düşüyor.” Dedi. Okul yöneticileri öğretmenlerin isteksiz olmasından dolayı sorun yaşadıkları gözlemlenmiştir.

#### 4.7. Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin değerlendirme sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları sorunlara yönelik bulgular

Yönetim süreçlerinin ne oranda gerçekleştiğini belirlemeye yönelik çalışmalar ve denetimler değerlendirme aşamasıyla ilgili bir durumdur.

Değerlendirme sürecinde yöneticilerin öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar şu şekilde kategorize edilmiştir.

##### *Ölçme değerlendirme süreçlerinin objektif olmaması*

*Eleştiriye ve öneriye açık olmama* yöneticilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirdikleri not verme sistemi var. Bu ders denetimleri şeklinde yapılmaktadır. M9“Yani öğretmenin dersine bir kere girip her detayı gözlemlememiz mümkün olmuyor bence objektif bir değerlendirme olmuyor diye düşünüyorum.”

Dedi. M3 “ Öğretmen arkadaşımıza bir konuda şöyle yapsan daha mı iyi olur acaba dediğimizde küsüyorlar değerlendirirken bir şey diyemiyoruz o yüzden” dedi.

Değerlendirme sürecinde okul yöneticileri öğretmenlere verdikleri geribildirim yanlıı anlaşılabilmesini bu değerlendirmenin dışarıdan biri tarafından yapılmasının daha uygun olduğunu söylediler.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç

Bu çalışmada okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin okul öncesi öğretmenleriyle yaşadıkları yönetsel süreçler incelenmiştir. Okul öncesi eğitim kurumları diğer eğitim kurumlarından daha küçük yaş gruplarına hizmet ettiği için ve akademik kaygıları olmadığı için ayrılmaktadır. Yönetim süreçlerinde de diğer okullar gibi yönetilseler de yöneticilerin yaşadıkları sorunların farklılaşabildiği görülmüştür. Anaokulu programlarında üç yıl anaokuluna devam eden çocukların tekrara düştüğü için okula gelmek istememelerinin öğretmenlerden beklentiyi yükselttiği gözlemlenmiştir. Anaokullarında yöneticilerin öğretmenlerle yaşadıkları yönetsel sorunların geneli de öğretmenlerin değişime kapalı olması sürekli kendilerini güncellemeleri gerektiği şeklindedir.

Yönetimsel süreçlerde öğretmenlerle yaşanan sorunlar alt problemlere ayrılarak incelenmiştir. Her bir süreçte yaşanan problemlerin aslında birbirinden bağımsız olmadığı gözlemlenmiştir. Yönetimsel süreçler karar alma, planlama, örgütleme, eşgüdüm diğer adıyla koordinasyon iletişim etkileme, değerlendirme şeklinde kategorize edilmiştir. Her bir yönetim sürecinde yaşanan ortak sorunlar da bu çalışmanın temalarıdır. Her bir süreçte yaşanan problem ayrı ayrı incelenmiştir.

Karar alma sürecinde yaşanan sorunların “Kayıt zamanı öğretmen seçiminde yaşanan sorunlar”, “Toplanacak aidatlarla ilgili sorunlar”, “Anasınıflarının malzeme temininde yaşanan sorunlar” şeklinde üç konuda yoğunlaştığı görülmüştür. Kayıt zamanı öğretmen beğenmeme illa şu öğretmeni istiyorum gibi dayatmaların okul yöneticilerini zora soktuğu gözlemlenmiştir. Bu sorunların okul yöneticileri öğretmenlerin kendilerini velilere tanıtamamalarından kaynaklı olduğunu düşünmektedir. Ayrıca anaokulları boya kesme oyuncak vs gibi malzemelerin fazla kullanıldığı bir yer olduğu için bu konuda malzeme temininde sıkıntı yaşadıkları gözlemlenmiştir. Okul yöneticileri bazı öğretmenlerin malzemeleri veliyle iletişim yoluyla ya da çeşitli sponsorlar yoluyla kendilerinin karşıladığını bazılarının ise her şeyi okul yönetiminden beklediği için sorunlar yaşanabildiği gözlemlenmiştir.

Planlama sürecinde yöneticilerin öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar “Personel sayısı yetersizliği”, “Teneffüs saatleri”, “Programların anlık değişebilmesi” şeklinde temalara ayrılmıştır. Anaokullarında teneffüs saatlerinin olmaması öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermek için bile olsa boş vakitlerinin olmadığı gözlemlenmiştir. Okullara yardımcı ablaların görevlendirilmesi öğretmenlerin işini kolaylaştırırken yardımcı abla giderlerinin okul yönetimince karşılanıyor olması da okul yöneticilerini sıkıntıya düşürdüğü gözlemlenmiştir.

Uygulanan eğitim öğretim programlarının değişmesi ve bu değişime öğretmenlerin uyum sağlamak zorlanması kendilerini geliştirmek için hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak istememeleri de okul yöneticilerin planlama sürecince öğretmenlerle yaşadıkları sorunlardan olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütleme sürecinde okul yöneticileri öğretmenlerle planlama sürecine benzer sorunlarla karşılaştığı gözlemlenmiştir. Yaşanan sorunlar “Gönüllülük”, “Değişime kapalı olma” şeklinde ikiye ayrılmıştır. Törenlerde anasınıflarından gösteri beklenmesi bu gösterileri hazırlarken bazı öğretmenlerin istekle bunu yapması bazılarının ise yapmak istememeleri okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar arasındadır.

Koordinasyon sürecinde okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar “İletişim Sağlayamama” “Personel isteksizliği” şeklinde temalara ayrılmıştır. Planlama ve örgütleme süreçleriyle benzer sorunlar yaşandığı gözlemlenmiştir.

İletişim sürecinde okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar “Sosyal medya kullanımının az olması”, “Öğretmenlerin iletişime kapalı olması” “İsteksizlik” şeklinde temalara ayrılmıştır. Sosyal medyayı aktif kullanan öğretmenlerle sosyal medya kullanımından uzak duran öğretmenlerin veliler tarafından tercih edilme düzeylerinin farklı olması okul yöneticilerin yaşadıkları sorunları etkilemektedir.

Etkileme sürecinde okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar “İkna etme süreçleri”, “Herkesi memnun etmenin zorluğu” şeklinde ayrılmıştır. Okul yöneticileri ara ara yapılan toplantılarda alınan kararlara toplantılarda karşı çıkılmazken daha sonrasında bireysel itirazlarla uğraşmak zorunda kalmakta oldukları gözlemlendi.

Değerlendirme sürecinde Ölçme değerlendirmenin objektif olmaması”, “ Eleştiriye ve öneriye açık olmama” şeklinde ikiye ayrılmıştır. Müdürlerin öğretmenlere ders denetimi yaparken yaptıkları eleştirileri öğretmenler kabul etmeyip tavır sergileyebildikleri bundan dolayı eleştiri yaparken çekindikleri gözlemlendi. Okul yöneticileri değerlendirmenin okul yöneticileri tarafından değil de başkaları tarafından yapılması gerektiğini düşünmektedirler.

## 5.2. Tartışma

Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin öğretmenlerle yaşadıkları yönetsel sorunların incelendiği bu araştırmada yönetim süreçlerinin ayrı ayrı ele alınamayacağı birbirinden ayrılmaz bütün olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda yönetim süreçlerinden bazıları ele alınırken bazılarının incelenmediği gözlemlenmiştir mesela Müge Büte'nin 2007 yılında yaptığı “Bağımsız anaokulu yöneticilerinin gözünden yönetim süreçlerinin işleyişi yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri” tez çalışmasında yönetim süreçlerinden karar verme, planlama, eşgüdüm, iletişim, değerlendirme süreçlerini incelediği örgütlenme ve etkileme süreçlerinin incelenmediği gözlemlenmiştir. Araştırma yapılırken yönetim süreçlerinin birbirlerinden ayrılmaz olduğu gözlemlenmiştir.

Literatür incelendiğinde okul yöneticilerinin yaşadıkları yönetsel sorunlarla ilgili çalışmalara rastlanırken okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları yönetsel sorunlarla ilgili araştırmaya rastlanmamaktadır. Anaokullarının küçük olmaları personel sayısının az olması bakımından daha samimi bir okul iklimine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Diğer eğitim kurumlarına göre daha az sorun yaşandığı gözlemlenmiştir.

Anaokullarında teneffüs saatlerinin olmaması yaş grubu küçük olan öğrencileri bırakıp öğretmenin ihtiyaç molası veremiyor olması anaokullarının genel problemi olduğu gözlemlenmiştir. Anaokulu yöneticileri yaşadıkları sorunların öğretmenlerle ilgili kısmının diğer sorunlara göre küçük bir kısmı olduğunu belirtmişlerdir.

## 5.3. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarında çıkan sonuçlarla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Karar verme sürecinde yaşanan sorunlarla ilgili tüm öğretmenlerin sürece dâhil edilmesi öğrenci seçimiyle ilgili ortak bir kura anlayışının benimsenmesi yapılan kura çalışmasına üst yönetimlerin müdahale etmesinin engellenmesi gerekir.

Planlama sürecinde yaşanan sorunlarla ilgili anaokullarına malzeme temininin bakanlık aracılığıyla yapılması sorunları çözebilir. Teneffüs saatleri ve yardımcı abla temini konusunda bakanlık çalışmaları yapılabilir. Etkileme sürecinde yaşanan sorunlarla ilgili öğretmenlerin motivasyonlarını artıracak haftalık aylık etkinlikler planlanabilir. İletişim sürecinde yaşanan sorunlarla ilgili öğretmenlere sosyal medyayı aktif ve bilinçli kullanmayla ilgili eğitimler verilebilir. Değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlarla ilgili denetimin okul müdürleri tarafından değil de objektif gözlemciler tarafından yapılması sorunu çözecektir.

## KAYNAKÇA

1. Ağaoğlu, E. (2002). Sınıf yönetimi ile ilgili genel olgular. Z. Kaya, (Ed), *Sınıf yönetimi* (s. 1-42) içinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
2. Akyüz, Y. (1996). Anaokullarının Türkiye’de kuruluş ve gelişim tarihçesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 132, 7-13.
3. Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
4. Başar, H. (2005). Okulda denetim. Y. Özden (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (s. 147-159) içinde (2. bs). Ankara: PEGEMA Yayıncılık.
5. 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, Mersin.
6. Büte, M. & Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (4) , 485-511
7. Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi (1989). Resmi Gazete.Sayı: 22184. Erişim adresi: <https://www.unicef.org/turkey/%C3%A7ocuk-haklar%C4%B1na-dair-s%C3%B6zle%C5%9Fme>
8. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim, Kültür Örgütü (UNESCO) (1945). Resmi Gazete.Sayı: 6316. Erişim adresi: <https://www.unesco.org.tr/Pages/97/150/UNESCO-Kurulu%C5%9F-S%C3%B6zle%C5%9Fmesi>
9. Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.



10. Çelik, M. & Gündoğdu, K. (2007). Türkiye'de okul öncesi eğitimin tarihsel gelişimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 172-190.
11. Demircan Aydın, Z. (2017). Öğretmen ve yöneticilerin okul öncesi eğitimi değerlendirmeleri ve bu alanda yaşanan yönetimsel sorunlar. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
12. Ertan Kantos, Z., Oğuz Çuhadaroğlu, E. & Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri (nitel bir araştırma). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17 (2), 393-402.
13. Fidan, N. & Erden, M. (2002). *Eğitime giriş*. Alkım Yayıncılık.
14. İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
15. Kahramanoğlu, E. (1990). Genel liselerdeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
16. Kay, M. A. (2015). 2013 okul öncesi eğitim programlarındaki kazanımların uygulamadaki etkililiğine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
17. Kurtkan, A. (1977). *Sosyolojik açıdan eğitim yolu ile kalkınmanın esasları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2262.
18. Milli Eğitim Temel Kanunu (1973). Resmi Gazete. Sayı: 14574. Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf>
19. Milli Eğitim Bakanlığı (2014). *Okulöncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*.
20. Milli Eğitim Bakanlığı (2004). *Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği*. 08/06/2004 tarihli Resmi Gazete.
21. Milli Eğitim Bakanlığı. (1993). *XIV. Milli eğitim şurası okulöncesi eğitim komisyon raporu*. İstanbul: M.E.B Yayınları.
22. Oktay, A. (1990). Türkiye'de okulöncesi eğitim. *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 151-160.
23. Oktay, A. (2003). *Okulöncesinde temel kavramlar, okulöncesi eğitimin amaçları ve temel ilkeleri. Özel öğretim yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
24. Öğretim Birliği Kanunu (1340). Resmi Gazete. Sayı: 63. Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.430.pdf>
25. Poyraz, H. & Dere, H. (2006). *Okul öncesi eğitimin ilke ve yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
26. Savaş Ülküer, N. (1989). Anasınıflarında kalite ve bölgelerarası farklılıklar. *Eğitim ve Bilim*, 13 (71).
27. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982). Resmi Gazete. Sayı: 10859. Erişim adresi: [https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tc\\_anayasasi.maddeler?p3=42](https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tc_anayasasi.maddeler?p3=42)
28. Turaşlı, N. K. (2007). Okul öncesi eğitimin tanımı, kapsamı ve önemi. G. Haktanır (Ed.). *Okul öncesi eğitime giriş* (s. 1-24) içinde. Ankara: Anı Yayıncılık.
29. Toprakçı, E. & Arslan, M. (2016). Yönetim süreci bağlamında sendikalardaki eğitsel faaliyetlerin yönetimi (yasal belgeler temelinde bir analiz). *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-13.
30. Yavuzer, H. (2003). *Çocuğu tanımak ve anlamak*. Ankara: Remzi Kitapevi.
31. Zembat, R. (1994). Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetici özellikleri. *M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6, 313-323.