



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ANAOKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
KARŞILAŞTIKLARI YÖNETSEL SORUNLAR, ÇÖZÜM
UYGULAMALARI VE FARKLI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve AYDEMİR KAYIŞ

Danışman: Prof. Dr. Uğur AKIN

TOKAT
Eylül, 2024

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Uğur Akın danışmanlığında hazırlamış olduğum “Anaokullarında Görev Yapan Yöneticilerin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunlar Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri” adlı Yüksek Lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

11/09/2024

Merve AYDEMİR KAYIŞ

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezim boyunca bana rehberlik eden, bilgi ve deneyimleriyle yol gösteren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Uğur Akın'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin sabrı, anlayışı ve teşvik edici tutumu, bu çalışmayı tamamlamamda büyük bir rol oynamıştır. Bu süreçte gösterdiği yakın ilgi ve özveri, araştırmama olan bağlılığı arttırmış ve akademik gelişimime önemli katkılar sağlamıştır. Akademik yolculuğumda bana kattığı değerli bilgiler ve sağladığı destek için minnettarım. Kendisine içtenlikle teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans sürecine başladığımdan itibaren emeği, sabrı, desteği, anlayışı ve fedakarlığı ile bana güç vererek her an yanımda olan değerli eşim Mustafa Fazıl Kayış'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Onun desteği ve sevgisi, akademik yolculuğumun her adımında benimle birlikteydi ve bu tez çalışmasını başarıyla tamamlamamda büyük bir rol oynamıştır. Kendisine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Süreç boyunca bütün sorularımı içtenlikle ve sabırla cevaplayan, eğitim hayatıyla bana örnek olan ve her anında destek olan, yaslandığım karlı dağım değerli abim Dr. Öğr. Üyesi Murat Aydemir'e sonsuz teşekkürler...

Ayrıca, bana her zaman inanan, sevgi ve destekleriyle her adımda yanımda olan sevgili annem, babam ve ablalarım da en içten teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ANAOKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI YÖNETSEL SORUNLAR, ÇÖZÜM UYGULAMALARI VE FARKLI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Aydemir Kayış, Merve

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur Akın

Eylül 2024, xi + 150 sayfa

Bu araştırmanın amacı, anaokullarında karşılaşılan yönetsel sorunların neler olduğunu, bu sorunlara yöneticilerin nasıl çözüm yolu bulduklarını ve farklı çözüm önerilerinin neler olduğunu tespit etmektir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 öğretim yılında İstanbul ili Kağıthane ilçesinde anaokullarında görev yapan 11 yönetici oluşturmuştur. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Yöneticilere göre, bürokrasi okul süreçlerini yavaşlatmakta ve gereksiz evrak işleri ile bilgi eksiklikleri zaman ve kaynak israfına yol açmaktadır. Merkeziyetçi karar alma süreçlerinin yerel ihtiyaçlara uygun olmaması ve yetki eksikliği de bu durumu olumsuz etkilemektedir. Çözüm olarak, iletişim ve iş birliğinin geliştirilmesi, yetki artırılması ve teknolojik uygulamaların yaygınlaştırılması önerilmektedir. Fiziksel yapıyla ilgili sorunlar arasında sınıfların yetersizliği, etkinlik alanlarının eksikliği ve güvenlik problemleri bulunmaktadır. Bu sorunlar öğrencilerin hareket özgürlüğünü kısıtlamakta ve eğitim süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Yöneticiler, okulların uygun binalarda inşa edilmesi ve mevcut alanların düzenlenmesi gibi çözümler önermektedir. Ekonomik sorunlar, katkı paylarının yetersizliği ve enflasyon nedeniyle okul giderlerini karşılayamama gibi problemlerdir. Yöneticiler, velilerle etkili iletişim kurarak ve bütçe oluşturarak bu sorunları çözmeye çalışmaktadır. Devlet desteği ve okul öncesi eğitime ayrılan bütçenin artırılması da önerilmektedir. Öğrencilerle ilgili sorunlar arasında davranış problemleri ve teknoloji bağımlılığı yer almaktadır. Yöneticiler, velilerle iletişimi artırarak ve rehber öğretmenlerle iş birliği yaparak bu sorunlara çözüm aramaktadır. Velilerin çocuk yetiştirme konusunda eğitilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle ilgili zorluklar, tanılama

sürecindeki gecikmeler ve velilerin kabullenme güçlüklerinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, eğitim altyapısının güçlendirilmesi ve öğretmenlerin farkındalığının artırılması gibi çözümler sunmaktadır. Öğretmenlerle ilgili sorunlar, farklı statülerdeki öğretmenler arasında adaletsizlik ve iş birliği eksikliğidir. Yöneticiler, etkili iletişim kurarak ve adil görev dağılımı yaparak bu sorunları çözmektedir. Mesleki yeterliliklerin artırılması ve rotasyon uygulamaları önerilmektedir. Yardımcı personelle ilgili sorunlar arasında bütçe yetersizliği ve personel devamlılığının sağlanamaması bulunmaktadır. Yöneticiler, devlet desteği ve iş hukukuna uygun çalışma düzeni gibi çözümler önermektedir. Velilerle ilgili sorunlar, ilgisizlik ve düşük etkinlik katılımı gibi davranışlardır. Yöneticiler, empatik ve anlayışlı bir yaklaşım benimseyerek ve aile katılım etkinlikleri planlayarak bu sorunları çözmektedir. Aile eğitimlerinin devlet tarafından zorunlu hale getirilmesi önerilmektedir. Son olarak, okul öncesi eğitim programı değişikliklerinden kaynaklanan sorunlar, eğitim eksikliği ve programın denetimini zorlaştırmasıdır. Yöneticiler, öğretmenlerle etkili iletişim kurarak ve çocuğun yararını gözeterek bu sorunları çözmeye çalışmaktadır. Okul veya derslik sayısının artırılması ve devam zorunluluğunun getirilmesi gibi önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul Öncesi Eğitim, Erken Çocukluk Eğitimi, Anaokulu, Yönetici

ABSTRACT

MANAGERIAL PROBLEMS FACED BY ADMINISTRATORS WORKING IN INDEPENDENT KINDERGARTEN SOLUTION APPLICATIONS AND DIFFERENT SOLUTION SUGGESTIONS

Aydemir Kayış, Merve

Master of Science, Educational Administration and Supervision

Thesis Advisor: Prof. Dr. Uğur Akın

September 2024, xi + 150 pages

The purpose of this study is to identify the administrative problems encountered in independent kindergartens, how administrators find solutions to these problems, and what different solution suggestions are. A basic qualitative research design, one of the qualitative research methods, was used in the study. The study group consisted of 11 administrators working in independent kindergartens in the Kağıthane district of Istanbul during the 2023-2024 academic year. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using content analysis. According to the administrators, bureaucracy slows down school processes, and unnecessary paperwork along with information gaps lead to a waste of time and resources. Centralized decision-making processes that do not fit local needs and lack of authority also negatively affect this situation. As solutions, it is suggested to improve communication and cooperation, increase authority, and expand technological applications. Problems related to physical structure include insufficient classrooms, lack of activity areas, and security issues. These problems restrict students' freedom of movement and negatively affect educational processes. Administrators propose solutions such as constructing schools in suitable buildings and organizing existing spaces. Economic problems include insufficient contributions and the inability to cover school expenses due to inflation. Administrators try to solve these problems by communicating effectively with parents and creating budgets. Increasing state support and the budget allocated to preschool education is also recommended. Issues related to students include behavior problems and technology addiction. Administrators seek solutions by increasing communication with parents and collaborating with guidance counselors. It is emphasized that parents need to be educated about child-rearing. Challenges related to students with special educational needs stem from delays in the diagnosis process and difficulties in acceptance by parents.

Administrators offer solutions such as strengthening the educational infrastructure and raising awareness among teachers. Problems related to teachers include injustice and lack of cooperation among teachers of different statuses. Administrators solve these problems by establishing effective communication and fair task distribution. Increasing professional competencies and implementing rotation practices are recommended. Issues with auxiliary staff include insufficient budget and the inability to ensure staff continuity. Administrators suggest solutions such as state support and establishing a working order in accordance with labor law. Problems related to parents include indifference and low participation in activities. Administrators address these issues by adopting an empathetic and understanding approach and planning family participation activities. It is suggested that family education be made mandatory by the state. Finally, problems arising from changes in the preschool education program include educational deficiencies and difficulties in program supervision. Administrators try to solve these problems by communicating effectively with teachers and considering the benefit of the child. Recommendations include increasing the number of schools or classrooms and introducing mandatory attendance.

Keywords: Preschool Education, Early Childhood Education, Kindergarten, Administrator

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK SÖZLEŞME.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET (TÜRKÇE).....	iii
ABSTRACT(İNGİLİZCE)	v
TABLO LİSTESİ.....	ix
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR.....	xi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	7
Önem	7
Sayıtlar	8
Sınırlılıklar	8
Tanımlar	8
BÖLÜM II	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
Eğitim.....	9
Okul Öncesi Eğitim ve Önemi	10
Okul Öncesi Eğitimin Amaçları.....	14
Okul Öncesi Eğitimin Temel İlkeleri	16
Okul Öncesi Eğitim Tarihi	17
Osmanlı Döneminde Okul Öncesi Eğitim.....	21
Cumhuriyet Dönemi Okul Öncesi Eğitim.....	23
Yasa ve Yönetmeliklerde Okul Öncesi Eğitim	25
Kalkınma Planlarında Okul Öncesi Eğitim.....	26
Milli Eğitim Şuralarında Okul Öncesi Eğitim.....	29
Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Eğitim Yönetimi ve Yönetici.....	34
İlgili Araştırmalar	36
BÖLÜM III.....	42
YÖNTEM	42

Araştırma Modeli	42
Çalışma Grubu.....	42
Veri Toplama Araçları	44
Veri Toplama Süreci	44
Verilerin Analizi.....	45
BÖLÜM IV.....	48
BULGULAR.....	48
BÖLÜM V	102
TARTIŞMA	102
BÖLÜM VI.....	122
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
Sonuçlar.....	118
Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	127
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	127
Politika Belirleyicilere Yönelik Öneriler	129
KAYNAKÇA.....	130
EKLER.....	144
Ek 1. Görüşme Formu	145
Ek 2. Etik Kurul Onayı.....	149
Ek 3. Araştırma İzni	150

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	43
Tablo 2. Kodlara İlişkin bilgiler.....	45
Tablo 3. Yöneticilerin Okulun Bürokratik İşleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar.....	48
Tablo 4. Yöneticilerin Okulun Bürokratik İşleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Uygulamaları.....	52
Tablo 5. Yöneticilerin Okulun Bürokratik İşleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri.....	54
Tablo 6. Yöneticilerin Okulun Fizik Yapısı ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar	56
Tablo 7. Yöneticilerin Okulun Fiziki Yapısı ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Uygulamaları.....	60
Tablo 8. Yöneticilerin Okulun Fiziki Yapısı ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri.....	62
Tablo 9. Yöneticilerin Ekonomik Açıdan Karşılaşmış Oldukları Sorunlar.....	65
Tablo 10. Yöneticilerin Ekonomik Açıdan Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları.....	67
Tablo 11. Yöneticilerin Ekonomik Açıdan Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri.....	69
Tablo 12. Yöneticilerin Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar.....	71
Tablo 13. Yöneticilerin Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları.....	73
Tablo 14. Yöneticilerin Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri.....	74
Tablo 15. Yöneticilerin Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar.....	75

Tablo 16. Yöneticilerin Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları.....	77
Tablo 17. Yöneticilerin Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri.....	78
Tablo 18. Yöneticilerin Öğretmenlerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar.....	80
Tablo 19. Yöneticilerin Öğretmenlerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları.....	82
Tablo 20. Yöneticilerin Öğretmenlerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri.....	83
Tablo 21. Yöneticilerin Yardımcı Personelle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar.....	84
Tablo 22. Yöneticilerin Yardımcı Personelle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları.....	86
Tablo 23. Yöneticilerin Yardımcı Personelle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri.....	88
Tablo 24. Yöneticilerin Velilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar.....	89
Tablo 25. Yöneticilerin Velilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları.....	91
Tablo 26. Yöneticilerin Velilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri.....	92
Tablo 27. Yöneticilerin Eğitim Öğretimle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar.....	94
Tablo 28. Yöneticilerin Eğitim Öğretimle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları.....	96
Tablo 29. Yöneticilerin Eğitim Öğretimle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri.....	99

KISALTMALAR

MEM: Milli Eğitim Müdürlüğü

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TEOG: Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sistemi



BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problemi, amaçları, önemi, sayılırları, sınırlılıkları ve tanımları bulunmaktadır.

Problem

Kişilik oluşumu ve karakterin şekillenmesi açısından, çocukların ilk yılları son derece önemlidir. Üç ila altı yaş arası çocukların gelişimine önemli katkılar sağlayarak, resmi eğitim sistemine adım atmaları için gereksinimlerini karşılayacak bir eğitim çerçevesini okul öncesi eğitim sunmaktadır. Okul öncesi eğitim, çocuğun eğitim yolculuğundaki ilk adımıdır. Araştırmacılar, okul öncesi eğitime katılmanın çocukların sosyal ve duygusal gelişimini teşvik ettiğini ve onları ilköğretim eğitime hazırladığını düşünmektedirler (Haile ve Mohammed, 2017). Okul öncesi eğitimle başlayan bu sürecin çocuklar ve aileleri için olumlu bir deneyim sunması, onlara kazandırılan ve tüm eğitim hayatları boyunca onlara rehberlik edecek olan güven duygusunun oluşturulmasında büyük önem taşır (Katrancı, 2014).

Çocuğun kişiliğini belirleyen özellikler okul öncesi dönemde kazanılmaktadır. Çocuğun eğitim yaşamı ve kişiliğinin gelişimi açısından en önemli zaman dilimi, okul öncesi eğitim süreci olarak kabul edilmektedir. Bu dönem ayrıca bedensel, zihinsel, hayal gücü, kas ve motor becerilerinin gelişimine katkı sağlayan bir eğitim sürecidir (Akbiyık ve Kalkan, 2014, s. 3). Araştırmacılar, bütün gelişim alanlarının temellerinin genellikle hayatın ilk altı yılında oluştuğunu belirtmektedir. Gök ve Erbaş (2011), okul öncesi eğitim döneminde çocukların gelişim alanlarında ortaya çıkan eksikliklerin, genellikle çocuğun eğitim sistemine uyum sağlama yeteneğini etkileyebileceğini ve uzun vadeli etkilere yol açabileceğini belirtmişlerdir.

Çocuğun sağlıklı bir kişilik geliştirebilmesi için, çocuklara farkında olarak bilişsel uyarılar, kapsamlı dil etkileşimleri ve destekleyici sosyal-duygusal yaşantıların sunulduğu, aynı zamanda çocuğun bağımsızlığını ve yaratıcılığını destekleyen bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi ise yalnızca sağlıklı bir aile ortamıyla ve aile ortamını aratmayacak nitelikte bir okul öncesi eğitimle mümkündür. Araştırmalar, okul öncesi eğitimin çocuğun gelişiminde kalıcı sonuçları olduğunu ve bu

süreçte verilen eğitimin kalitesinin büyük önem taşıdığını göstermektedir (Yavuzer, 2003).

Okul öncesi dönem, çocukların büyüme ve gelişiminin en hızlı olduğu zamandır. Bu dönemde yaşanan büyüme ve gelişmeler, çocuğun ileriki yaşamında büyüme ve gelişim sürecini önemli ölçüde etkileyip biçimlendirir. Bu dönem, araştırmacılar tarafından bilişsel, kişilik ve sosyal gelişim yönlerinden oldukça kritik olarak değerlendirilmektedir (Bloom, 1964; Piaget, 1951; akt., Yavuzer, 2003). Bloom'un araştırması zihinsel gelişimin %50'sinin 4 yaşına kadar, %30'unun 4-8 yaşları arasında, %20'sinin ise 17 yaşına kadar tamamlandığını göstermektedir. Ayrıca araştırmalar, çocukların 18 yaşına gelene kadar gösterdikleri okul başarısının %33'ünün, 0-6 yaş dönemindeki başarılarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Fidan ve Erden, 2002). Çalışmalar, kaliteli erken çocukluk eğitim programlarına dahil olan çocukların akademik başarılarının yükseldiğini ve tam gün eğitim görenlerin, yarım gün eğitim alanlara göre daha olumlu bir gelişim sergilediğini göstermektedir (Carnes ve Albrecht, 2007; Santoro, 2011; akt. Ada, Küçükali, Akan ve Dal, 2014).

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) tarafından düzenlenen Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) sınavlarında, özellikle okul öncesi eğitimin etkisi incelenerek pek çok ülkenin katıldığı bu süreçten önemli veriler elde edilmektedir. Bu değerlendirmelerde, ortaöğretim çağındaki çocuklardan okul öncesi eğitim almış olanların, diğerlerine kıyasla daha yüksek sınav puanlarına sahip oldukları gözlemlenmektedir (Okatan, 2021).

Okul öncesi eğitim, çocuğun ilkokula geçiş sürecinde önemli bir rol oynar. Bu eğitim, çocuğun duygusal ve sosyal yetkinliğini geliştirmenin yanı sıra zihinsel olgunluğunu da artırarak ona hazırlık sağlar. Çocuğa kendi düşüncelerini ve duygularını ifade etme fırsatı verilir, böylece kendi benliğini anlaması ve ifade etmesi desteklenir. Bu süreçte dil becerileri gelişir ve özgün düşünmenin altyapısı oluşur (Oğuzkan ve Oral, 2003). Araştırmalar, okul öncesi eğitim almış çocukların ilkokulun başlangıç sürecine daha hızlı uyum sağladığını ve bu çocukların yaşam kalitesi ile gelişim düzeyleri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Atay, 2009).

Kandır (1999), Öktem (1986), Poyraz ve Dere (2003) ve Turaşlı (2007) tarafından yapılan çalışmalara göre, çocuğun doğumundan ilkokula başlayacağı güne kadar geçen zaman dilimi, çocukların bireysel özelliklerini, gelişim seviyelerini, ihtiyaçlarını,

becerilerini ve ilgi alanlarını dikkate alan, zengin çevre olanakları sunan ve toplumdaki kültürel değerler ve özelliklerle şekillenen hassas bir eğitim süreci olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalar, nitelikli bir okul öncesi eğitim yaklaşımının, sosyoekonomik açıdan dezavantajlı ailelerden gelen öğrencilerin eğitim hayatına daha başarılı bir uyum sağlamalarına yardımcı olduğunu göstermektedir (Berrueta-Clement ve diğerleri, 1984; akt. Özdemir Topaloğlu, 2009).

Okul öncesi eğitim, çocukların doğdukları andan itibaren gelişimlerini olumlu bir şekilde desteklemek açısından büyük bir öneme sahiptir. Okul öncesi eğitimde, çocukların çevrelerinden etkilendikleri dikkate alınarak, doğru rehberlik ve yetişkin desteği ile çocukların yeteneklerini en yüksek düzeye çıkarabilmeleri sağlanır. Okul öncesi dönem içinde yapılan aktiviteler, sadece çocukların gelişimini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda toplumsal kurum ve kuralların korunması açısından da büyük önem taşır.

Okul öncesi eğitim, sosyoekonomik açıdan farklı olan çocuklar için adil ve destekleyici bir ortam sağlar. Ekonomik olarak dezavantajlı çocuklar, okul öncesi kurumlarına devam ederek, eğitim ve sosyal yaşamlarında olumlu değişiklikler göstermektedir. Okul öncesi eğitim almış çocukların yaratıcı düşünme yeteneklerinin, eğitim almamış olanlara kıyasla daha gelişmiş olduğu gözlemlenmektedir. Çocuğun gelişimine destek sağlamak için önemli olan okul öncesi eğitimin, belirlenen tutumlara ve hedeflere ulaşmasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında ailenin kültürel ve ekonomik durumu, eğitime bakış açısı, okul öncesi öğretmenlerin niteliği ve diğer faktörler bulunmaktadır. Ülkemizde okul öncesi eğitim kurumu olarak tanımlanan anaokulları, çocukların gelişim süreçlerinde büyük bir etkiye sahiptir ve onların gelecekteki başarılı bir eğitim sürecine sağlam bir temel oluşturmalarına yardımcı olur. Ancak, bu kurumlarda yönetsel sorunlarla karşılaşılabilceğini belirtmek önemlidir. Bu bağlamda, okul öncesi eğitimin, bireylerin gelişim sürecinde hayati bir rol oynaması yanında, nitelikli ve geleceğe yönelik bir eğitimin sağlanabilmesi için mevcut zorlukların belirlenmesi ve bu zorluklara etkili çözümler bulunması gerektiği vurgulanmaktadır (Akyürek, 2020).

Anaokulları, çocukların erken yaşlardan itibaren eğitim almalarını sağlayan ve onların gelişimine katkıda bulunan önemli kurumlardır. Ancak, bu kurumlarda yönetsel sorunlar, çeşitli zorluklar ortaya çıkarabilir ve etkili eğitim süreçlerini engelleyebilir. Bu

tez, anaokullarında karşılaşılan yönetsel sorunları, bu sorunlara yönelik yöneticilerin çözüm uygulamalarını ve farklı çözüm önerilerini incelemeyi amaçlamaktadır.

İçinde yaşamakta olduğumuz çağın koşullarına uyum sağlayacak bireylerin yetiştirilmesinde eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Eğitimin ilk kademesi olan okul öncesi eğitim, diğer eğitim kademelerinin de temelini oluşturmaktadır. Ülkemizde okul öncesi eğitim ile çocukların bütün gelişim alanlarını olumlu yaşantılar ile destekleyip geliştirmek amaçlamaktadır. Bu nedenle ülkemizde okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması için çalışmalar yapılmakta fakat bu süreçte birtakım sorunlarla karşılaşılmaktadır.

Okul öncesi eğitimde yaşanan sorunların tartışıldığı araştırmalarda, farklı sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili araştırmada, okul öncesi eğitimdeki yönetsel sorunlar arasında işgören hizmetleri, genel hizmetler, öğrenci hizmetleri, bütçe hizmetleri, denetim ve plan-program konularında çeşitli problemlerin yaşandığı belirlenmiştir (Ada, Küçükali, Akan ve Dal, 2014). Ağgöl Yalçın ve Yalçın (2018), okul öncesi eğitimin temel sorunlarını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, okul öncesi eğitimde fiziksel sorunların yaşandığını; sınıf büyüklüğü ve yapısının okul öncesi eğitime uygun olmadığını, bahçe eksikliği bulunduğunu, programla ilgili sıkıntılar yaşandığını, kaynaştırma eğitiminden kaynaklanan problemlerin olduğunu ve ailelerin tutumlarından ötürü sorunlar yaşandığını tespit etmişlerdir. Ebeveynlerin aile katılım faaliyetlerine zaman ayıramaması, bu çalışmaların etkin bir şekilde yürütülmesine büyük bir engel oluşturmaktadır (Toran ve Özgen, 2018).

Atalar (2017), tez çalışmasında okul öncesi eğitimde karşılaşılan yönetsel sorunları inceleyerek, okulun fiziksel yapısıyla, okul personelinin nitelikleriyle, eğitim programının uygulanmasıyla, öğrencilerle, okul bütçesiyle ve denetimle ilgili çeşitli sorunlar yaşandığını tespit etmiştir. Babaroğlu (2018), çalışmasında okul öncesi eğitim kurumlarında standartlaşma eksiklikleri ve yönetmeliklerdeki uyumsuzluklar nedeniyle sorunlar yaşandığını belirtmiştir. Büte ve Balcı (2010), araştırmalarında anaokullarındaki talep fazlalığı, karar süreçlerine katılım eksikliği, istihdam sorunları, iletişim yetersizlikleri, uzman olmayan denetçiler ve veli beklentileriyle okul amaçlarının çatışması gibi sorunlar tespit etmişlerdir ve bu sorunların kurumsal ve okul içi önlemler gerektirdiğini ifade etmişlerdir.

Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yardımcı personele ilişkin olarak okul yöneticileri, en önemli sorunlardan biri olarak yardımcı personel yetersizliğini

belirtmişlerdir; ilgili araştırma, yardımcı personelin yeterliliğinin eğitimin tüm kademeleri için önemli olduğunu ve en verimli yardımcı personelin hizmet satın alma yoluyla çalıştırılanlar olduğunu göstermiştir (Köse, Uzun ve Öner Özaslan, 2018).

Okul öncesi eğitim kurumlarının fiziki durumunun incelendiği araştırmada, okul öncesi eğitimde sınıf büyüklüklerine göre öğrenci sayısının fazla olduğu, çocukların gelişim ihtiyaçlarına uygun düzenlemelerin yetersiz olduğu ve birçok okulda oyun alanları ile tuvaletlerin bulunmasına rağmen, müzik, bilgisayar ve doğa köşelerinin ihmal edildiği gözlemlenmiştir (Kubanç, 2014). Özkubat (2013), çocukların gelişim özelliklerine uygun, güvenli ve donanımlı eğitim ortamlarının hem eğitim kalitesini hem de çocukların davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiş, bu nedenle, okul öncesi eğitim binalarının, çocukların gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanması gerektiğini ifade etmiştir. Okul öncesi eğitimde fiziksel alanların yetersizliği, eğitim sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesini engellemektedir (Saklan ve Erginer, 2016).

Okul öncesi eğitim kurumlarında mevzuatla ilgili yaşanan sorunlar arasında öğretmenlerin teneffüs hakkının olmaması, okul öncesi eğitimin isteğe bağlı olması, tam gün olmaması, öğrenci yaş aralığının genişliği ve taşınabilir eğitim kapsamında olmaması bulunmaktadır. Ayrıca, bu sorunlara ek olarak öğretmen sayısının yetersizliği, bürokratik işlemlerin fazlalığı, fiziki ve maddi olanakların yetersizliği, eğitim programı ve materyallerinin yetersizliği, üst yöneticilerin destek eksikliği, iletişim sorunları ve ailelerin eğitim masraflarını karşılayamaması gibi sorunlar da tespit edilmiştir (Sabancı, Altun ve Uçar Altun, 2018). Sildir ve Akın (2017), çalışmalarında okul müdürlerinin okul öncesi eğitimin başlıca sorunlarını maddi yetersizlikler, veli ve personel problemleri ile çalışma saatleri olarak değerlendirdiğini belirtmektedir. Okul öncesi eğitimde karşılaşılan sorunları ele alan araştırmalarda, yaygın olarak fiziki yetersizlikler, ekonomik zorluklar, özel eğitim gereksinimleri, veli, öğretmen ve yardımcı personel sorunları, mevzuat ve bürokrasi problemleri, okul öncesi eğitim programındaki eksiklikler ve denetimle ilgili meseleler olduğu söylenebilir.

Okul öncesi eğitim kurumlarında kaynakların bir plan kapsamında işlenerek amaçlanan hedeflere ulaşılması, yönetsel problemlerin çözülmesi, okul öncesi yöneticilerine aittir. Bir eğitim kurumu yöneticisinin okulu etkili yönetebilmesi, eğitim programları, öğrenci, iş gören hizmetleri ve okul bütçesi ile ilgili hazırlanan programın amaçlanan düzeyde gerçekleştirmesine bağlıdır (Başaran 1996). Etkili bir okul yönetimi günümüz şartlarına uyum sağlayacak nitelikte yönetsel planlama yapan yöneticiye

aıttır. Okul yöneticisi yönetimsel planlar yaparken birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu çalışma ile İstanbul ilindeki anaokullarında çalışan yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi, bu sorunlara buldukları çözüm yolları ve farklı çözüm önerilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Alt Problemler

Bu araştırmada incelenen problem: "Anaokullarında yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunlar, bu sorunlara yönelik çözüm uygulamaları ve farklı çözüm önerileri nelerdir?" soruları üzerine odaklanmaktadır. Aşağıda araştırmanın alt problemleri sıralanmıştır:

- 1) Anaokullarının yönetimi sürecinde okulun bürokratik işleri ile ilgili yöneticilerin;
 - a) Karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - b) Çözüm uygulamaları nelerdir?
 - c) Farklı çözüm önerileri nelerdir?
- 2) Anaokullarının yönetimi sürecinde okulun fiziki yapısı ile ilgili yöneticilerin;
 - a) Karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - b) Çözüm uygulamaları nelerdir?
 - c) Farklı çözüm önerileri nelerdir?
- 3) Anaokullarının yönetimi sürecinde mevzuatla ilgili yöneticilerin;
 - a) Karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - b) Çözüm uygulamaları nelerdir?
 - c) Farklı çözüm önerileri nelerdir?
- 4) Anaokullarının yönetimi sürecinde ekonomik açıdan yöneticilerin;
 - a) Karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - b) Çözüm uygulamaları nelerdir?
 - c) Farklı çözüm önerileri nelerdir?
- 5) Anaokullarının yönetimi sürecinde öğrencilerle ilgili yöneticilerin;
 - a) Karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - b) Çözüm uygulamaları nelerdir?
 - c) Farklı çözüm önerileri nelerdir?
- 6) Anaokullarının yönetimi sürecinde özel eğitim gereksinimi olan öğrenciler ile ilgili yöneticilerin;
 - a) Karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

- b) Çözüm uygulamaları nelerdir?
 - c) Farklı çözüm önerileri nelerdir?
- 7) Anaokullarının yönetimi sürecinde öğretmenlerle ilgili yöneticilerin;
- a) Karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - b) Çözüm uygulamaları nelerdir?
 - c) Farklı çözüm önerileri nelerdir?
- 8) Anaokullarının yönetimi sürecinde yardımcı personel ile ilgili yöneticilerin;
- a) Karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - b) Çözüm uygulamaları nelerdir?
 - c) Farklı çözüm önerileri nelerdir?
- 9) Anaokullarının yönetimi sürecinde veliler ile ilgili yöneticilerin;
- a) Karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - b) Çözüm uygulamaları nelerdir?
 - c) Farklı çözüm önerileri nelerdir?
- 10) Anaokullarının yönetimi sürecinde okulun bulunduğu yerleşim yerinin sosyoekonomik durumu, alt yapı ve olanakları ile ilgili yöneticilerin;
- a) Karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - b) Çözüm uygulamaları nelerdir?
 - c) Farklı çözüm önerileri nelerdir?

Amaç

Okul öncesi eğitimde hedeflenen amaçlara ulaşılması büyük ölçüde yöneticilerin sorumluluğundadır. Okul öncesi eğitimde karşılaşılan yönetsel sorunlar, eğitim sürecindeki uygulamaların aksamasına neden olmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, anaokullarında karşılaşılan yönetsel sorunların neler olduğunu, bu sorunlara yöneticilerin nasıl çözüm yolu bulduklarını ve farklı çözüm önerilerinin neler olduğunu tespit etmektir.

Önem

Okul öncesi eğitim sürecinde olumlu deneyimler yaşayan birey hem eğitim sürecine hem de kendi becerilerine dair olumlu tutum geliştirir. Bireylerin eğitim ortamında olumlu deneyimler yaşaması etkili bir okul yönetimine bağlıdır. Bu süreçte karşılaşılan sorunların tespit edilip, çözüm uygulamalarının analiz edilmesi ve farklı çözüm önerilerinin geliştirilmesi anaokullarında çalışan yöneticiler için kaynak oluşturup

yöneticilerin deneyimleri ve stratejileri, pratikte karşılaşılan sorunlara yönelik gerçekçi çözümler sunacaktır.

Bu çalışma, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak yapılan bir nitel araştırma olduğu için ayrıca okullarda karşılaşılan yönetsel problemlerle birlikte çözüm uygulamaları ve farklı çözüm önerilerine odaklandığı için okul öncesi eğitim alanında diğer araştırmalardan farklılık göstermektedir. Bu nedenle, literatürde, farklı katılımcılarla okul öncesi eğitimin farklı alanlarına ilişkin araştırmalar mevcut olsa da okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak okul öncesi eğitimde, eğitim programı, eğitim politikaları, veliler, ekonomik durum, çocuklar, yönetim, denetim ve rehberlik, okul personeli, mevzuat, fiziksel koşullar ve geleceğe yönelik öneriler boyutlarında kapsamlı araştırmaların olmaması nedeniyle bu araştırma literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Sayıtlar

Anaokullarında görev yapan yöneticilerin görüşme formundaki sorulara samimi ve içten bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Araştırma İstanbul ili, Kağıthane ilçesi anaokullarında görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Anaokulu: Eğitim dönemi başlangıcı olan eylül ayı sonu itibariyle 36-66 aylık çocukların eğitimi amacıyla açılan eğitim kurumudur (Resmi Gazete, 10.07.2019).

Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı çeşitli seviyelerdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini, 657 sayılı Kanunun 88. maddesi ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddesi gereğince ikinci görev olarak yürüten kişilerdir (Resmi Gazete, 05.02.2021).

Katkı payı: Nisan ayında katkı payı tespit komisyonu tarafından belirlenen, okul öncesi eğitim kurumlarında çocukların temel ihtiyaçlarını, öz bakım süreçlerini ve eğitim programının uygulanmasını desteklemek amacıyla alınan aylık ücrettir (Resmi Gazete, 10.07.2019).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu ile ilgili temel kavramlara ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Eğitim

Türkçede "eğitim" anlamına gelen İngilizce education kelimesi, Latince kökenine dayanarak okunuş ve yazılış açısından benzerlik gösteren, ancak anlam olarak oldukça farklı olan educare ve educere sözcüklerinden türetilmiştir. Educare sözcüğünü esas alan yaklaşıma göre, eğitim, öğrenciyi bilgi ile beslemek, ona belirli mesleki beceriler kazandırmak ve bu becerileri pratikte uygulayabilmesini sağlamak anlamına gelir. Bu yaklaşımda, eğitimin amacı, öğrenciyi belirli meslekler için gerekli teknik ve zihinsel becerilerle donatmak ve onları toplumun ekonomik, teknolojik ve sosyal ihtiyaçlarına göre yetiştirmektir. Educere yaklaşımına göre eğitim, bireyin ömür boyu süren bir öğrenme ve kendini gerçekleştirme sürecidir. Bu eğitim modeli, bireyin içsel motivasyonunu, bağımsızlığını, eleştirel düşünme kabiliyetini ve yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlar (Kocaman, 2022). Literatürde eğitime ilişkin olarak farklı tanımlar yapılmıştır (İge, 2011):

- Eğitim, toplumun eğitim kurumları aracılığıyla kültürel mirasını bir nesilden diğerine bilinçli olarak aktardığı süreçtir.
- Eğitim bir kişinin ait olduğu toplumda faydalı ve kabul edilebilir bir üye olarak yaşamayı öğrenme sürecidir.
- Eğitim kişinin fiziksel, entellektüel, ahlaki ve manevi olarak tüm yönlü gelişimidir.
- Eğitim, bir bireyin, yaşadığı toplum için pozitif değer taşıyan yetenekleri, tutumları ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçlerin toplamıdır.
- Eğitim, geçmişe ait bilgi ve deneyimleri her kuşağa planlı ve sistemli bir şekilde aktarma veya kazandırma sürecidir (Demirtaş ve Güneş, 2002).
- Eğitim, bireyin kişiliğinin gelişimine katkıda bulunarak ve onu yetişkin yaşamına hazırlayarak esas alınan bir süreç olarak görülebilir; bu süreç, bireyin gerekli bilgi, beceri ve davranışları elde etmesine yardımcı olur (Tezcan, 1985, s. 4).

- Eğitim, sosyal devlet politikasının tüm bireylere fırsat eşitliği sağlamak için sunması gereken en temel kamu hizmetidir (Yılmaz, 2005, s. 12).
- Eğitim, bireylerin bilgi, inanç, değerler ve kültürel değerlerini öğrenerek hedeflenen noktaya ulaşmak için başlatılan uygulamalardır (Çalışkan, 2007).
- Eğitim, insanların öğrenme becerilerini artıran, bilgiyi ileten, yeni fikirlerin oluşmasını teşvik eden ve yaşam boyu devam eden bir yolculuğun temelidir. Bu süreç, bireylerin bilgi, yetenek, anlayış ve değerlerini geliştirmeyi amaçlayarak düzenli bir şekilde yönlendirildiği ve desteklendiği hayati bir süreçtir. (Kayar ve Çiloğlu, 2024).

Literatürde eğitime ilişkin farklı tanımlar olmasına rağmen eğitimle ilgili ana tema genellikle bireylerin daha verimli ve etkili olmasını ve topluma tam katılım sağlamasını sağlayan bilgi ve beceri edinimine yol açtığıdır. Ayrıca tanımlardan eğitimin insan gelişiminin tüm yönlerini kapsadığı (yani fiziksel, zihinsel, ruhsal ve duygusal olduğu) çıkarılabilir. Farklı tanımlar olmasına rağmen, eğitimin en temel hedeflerinden biri bireye kişilik kazandırmak ve toplumun refah seviyesini artırmaktır. Dolayısıyla eğitim, bir ülkenin toplumsal, siyasi, ekonomik ve bilimsel açılardan üretim kapasitesini artıran bir süreci ifade etmektedir (Baş, 2004). Eğitim, bireylerin çok yönlü gelişimini ve toplumsal katılımını teşvik ederek, ülkenin üretim kapasitesini çeşitli alanlarda artırmayı amaçlayan bir süreç olarak değerlendirilebilir.

Okul Öncesi Eğitim ve Önemi

Okul öncesi eğitimin çeşitli kaynaklarda farklı tanımları bulunmaktadır. 14. Milli Eğitim Şurası'nda, 0-72 ay arası çocukların gelişim düzeylerine ve bireysel özelliklerine uygun olarak çeşitli uyarıcı ve zengin çevre imkanlarını içeren, sosyal, zihinsel ve bedensel gelişimlerini destekleyen ve onları ilkökula, toplumun kültürel değerlerine uygun olarak hazırlayan, temel eğitim bütünlüğü içinde yer alan eğitim süreci olarak tanımlanmış olup bu dönemde yapılan hataların genellikle çocuğun gelişiminde ortaya çıkan birçok eksikliğe veya aksaklığa neden olduğu vurgulanmıştır (Turaşlı, 2007). Poyraz ve Dere'nin (2003) ifadesine göre, okul öncesi eğitim, çocuğun doğumundan ilkökula başlama yaşına kadar olan erken çocukluk dönemini kapsayan, bu süreçte çocukların bireysel özelliklerine ve gelişim seviyelerine uygun çeşitli uyarıcı ve çevresel fırsatlar sağlayan, onların gelişimini toplumun kültürel değerleri ve özellikleri

doğrultusunda yönlendiren bir süreçtir. Farklı bir kaynağa göre, okul öncesi eğitim, 0-6 yaş aralığındaki çocukların gelişimlerini desteklemek için düzenli, uyumlu ve planlı eğitim faaliyetlerini ifade etmektedir (Ural ve Oral, 1997, s.11-56). Kartal (2007), okul öncesi eğitimi, çocukların gelişim ve öğrenmelerini engelleyecek kalıcı sorunları ortadan kaldırmaya yardımcı olan, çocukların tüm gelişim alanlarını destekleyerek onları okula hazır hale getiren ve uzun vadede çocuğun okul başarısına katkı sağlayan bir eğitim süreci olarak tanımlamıştır. Okul öncesi eğitim, 0-72 ay arasındaki çocukların gelişimini destekleyen, toplumun kültürel değerlerine uygun olarak yönlendiren, kendilerini ifade etmelerini ve öz denetimlerini kazanmalarını sağlayan, çocukları ilköğretime hazırlayan organize bir eğitim sürecidir (Yılmaz, 2003; akt. Aktan ve Akkutay, 2014). Okul öncesi eğitim ile ilgili birçok tanım, çeşitli perspektiflerden yapılmıştır. Okul öncesi eğitim ile ilgili yapılan tanımların ortak noktaları şunlardır (Turaşlı, 2012; Gültekin Akduman, 2015):

- Çocuğun doğumdan 6 yaşına kadar olan süre içinde
- Çocuğun zihinsel, sosyal-duygusal, dil, motor ve kişisel becerilerini geliştirmeyi amaçlayan
- Çocuğa zengin uyaranlar sağlayan
- Her çocuğun benzersiz özelliklere sahip olduğunu kabul eden
- Çocuğa kendi toplumunun değerlerini aktaran
- Çocuğun gelişimini destekleyen becerilerini geliştiren ve yeteneklerini keşfeden
- İlköğretim kademesine geçişi hazırlayan resmi eğitim süreci olarak tanımlanabilir.

Çocukların okul öncesi dönemde kazandıkları deneyimleri, ileriki yaşam deneyimlerinin temelini oluşturacaktır. Çünkü yaşamın ilk yıllarında kazanılan deneyimler, bireylerin gelecekteki yaşantılarını olumlu veya olumsuz yönde kesinlikle etkileyecektir. Literatürdeki çalışmalar nitelikli okul öncesi eğitimle kazanılan deneyimlerin çocukların bir sonraki eğitim seviyesinde okula uyum sağlayarak devam etmesine katkı sağladığı, derslerde başarı gösterme gibi özelliklerini doğrudan etkilediğini belirtilmektedir. Kaytaş (2005), çalışmasında okul öncesi eğitim almamış öğrencilerin ortaokulu bırakma oranlarının daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır.

Farklı bir araştırmada okul öncesi eğitime katılan bireylerin, eğitime katılmayanlara göre daha yüksek okul başarısı gösterdiği, iş hayatına daha geç başladıkları ve daha yüksek meslek statüsüne sahip olduklarını belirtilmiştir (Kağıtçıbaşı, Sunar, Bekman, Baydar ve Cemalcılar, 2009). Ülkemizde liselere geçiş sınavı olarak uygulanan TEOG sınavında, okul öncesi eğitime katılan 8. sınıf öğrencilerinin, okul öncesi eğitime katılmayan 8. sınıf öğrencilerine kıyasla daha yüksek TEOG puanlarına sahip olduğu tespit edilmiştir (T. Anasız, Ekinci ve Anasız, 2018). Çocukların okul öncesi dönemde edindiği deneyimlerin, onların gelecekteki akademik ve mesleki başarılarını önemli ölçüde etkileyerek, eğitim süreçlerine uyum ve başarı oranlarını artırmakta olduğu görülmektedir.

Her toplum, çocukların bedensel, duygusal ve zihinsel gelişimlerini destekleyerek, sağlıklı bireyler olarak yetişmelerini arzular. Okul öncesi eğitim dönemi, kişilik oluşumunun başladığı farklı etkinliklerle toplumun kültürel özelliklerine uygun olarak istendik davranış alışkanlıklarını kazandığı dönem olarak adlandırılmaktadır (Oğuzkan ve Oral, 1997). Okul öncesi eğitim sürecinde çocuklarda istendik davranışlar oluşması için farklı öğrenme ortamları oluşturulur. Bu ortamlarda çocuklar öğrenme deneyimlerini yaşarlar. Bu deneyimler sayesinde çocukların, sosyal becerilerinin geliştiği, problem çözme yeteneklerinin arttığı ve özgüvenlerinin pekiştiği söylenebilir. Okul öncesi eğitimi almayan çocuklarda bu tür gelişim fırsatlarının daha sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırmalar, okul öncesi eğitim almayan çocukların bedensel ve zihinsel gelişimlerinin ciddi şekilde kısıtlanabileceğini göstermektedir (Eshetu, 2015; Sammons ve diğerleri, 2009; akt. Ulus ve Çetin, 2022). Bu nedenle erken dönemde kazanılan olumlu deneyimlerin çocukların ve toplumun geleceği için kritik öneme sahip olduğu söylenebilir. Bilimsel araştırmalar ve çağdaş eğitim uygulamaları, kaliteli, sağlıklı ve arzu edilen davranışlara sahip bir nesil yetiştirmek için eğitimin erken yaşlarda başlamasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Ünlü, 2001).

Eğitimin önemli hedeflerinden biri, bireyin çevresine dengeli bir şekilde uyum sağlamasını sağlamaktır. Okul öncesi eğitim döneminde bu uyum sürecinin temellerinin atılması kaçınılmaz bir gerçektir. Okul öncesi dönem, çocukların gelecekteki öğrenme yaşantıları için temellerin atıldığı, bir dönemdir. Bu dönem çocuğun yürümeyi, konuşmayı, kimlik kurmayı, arkadaş edinmeyi, yazmayı ve saymayı öğrendiği yapı taşı yıllarıdır. Daha sonraki yıllarda, aynı çocuk bu becerilere dayanarak bisiklet sürebilir, ikinci bir dil konuşmayı öğrenebilir, ifade etmeyi ve pazarlık yapmayı öğrenebilir, el yazısıyla yazabilir ve çarpma işlemi yapmayı anlayabilir (Gordon ve Browne, 2007). Bu

nedenle, eğitim ihtiyaçlarımızın önemli, öncelikli ve büyük bir bölümünü oluşturan okul öncesi eğitimi, ülkenin geleceği için kritik bir öneme sahiptir. Okul öncesi dönem, çocuğun kişiliğinin oluştuğu ve temellerinin atıldığı önemli bir zaman dilimi olarak değerlendirilmektedir. Bu dönemde sağlanacak eğitim, çocuğun gelişim seviyesine uygun olmalıdır ve bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır. Aynı zamanda, çocuğun kendine güvenini arttırmalı ve paylaşma duygusunu geliştirmelidir. Eğitim, çocuğun sosyal ve potansiyel yeteneklerini keşfetmesine olanak tanımalıdır (Ünlü, 2001).

Okul öncesi dönem, çocukların sosyal etkileşimler geliştirdiği, duygularını ve düşüncelerini ifade etmeyi öğrendiği, çeşitli beceriler kazandığı ve bu becerilerin uzun vadeli olarak pekiştirildiği önemli bir evredir. Bu evrede elde edilen sosyal beceriler ve duygusal yetkinlikler, çocukların yaşamları boyunca uyum sağlamalarına, sosyal ve duygusal olarak kabul edilebilir davranışlar sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Doğan ve Çoban, 2023). Kahraman ve Akgün (2008) tarafından yapılan çalışmada, 5-6 yaş grubundaki çocuklarda empati becerileri eğitiminin, empati yetenekleri ve sorun davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, empati becerileri eğitiminin okul öncesi dönemdeki çocukların empati yeteneklerini artırdığını ve sorun davranışlarını azalttığını göstermektedir. Empati becerileri gelişmiş olan çocukların sorun davranışlarını azalttığı, çevresindeki bireylerle daha pozitif ilişkiler kurduğu, bu çocukların akranları tarafından daha fazla kabul gördüğü ve olumlu sosyal davranışlar sergilediği, ayrıca sosyal sorunları çözme becerilerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Empati eksikliği yaşayan çocukların ise duygusal ve davranışsal sorunlarla daha sık karşılaştığı belirlenmiştir (Szasz, Szentagotai, Hofmann, 2011; akt. Doğan ve Çoban, 2023). Çocuklarda empati yeteneği geliştiğinde, sevgi, saygı ve anlayışın da gelişmesi mümkündür. Toplumda empati eksikliği olan bireylerin artmasıyla birlikte çatışma ve problem riski de artmaktadır (Arslan, 2016). Çocuklar, değerlerle ilgili bilgileri yaşamları boyunca öğrenirler; ancak ilk bilgilerin erken dönemde kazanılmaya başlandığı gözlemlenir. Bu süreç yaşam boyunca devam ederken, temel değerler yaşamın ilk yıllarında oluşur (Balat ve Dağal, 2006). Bu noktada okul öncesi eğitimin amacının sadece bilgi vermek değil, aynı zamanda sağlam karakterli evrensel değerlere uygun bireyler yetiştirmek olduğunu söylemek mümkündür. Samur (2011), altı yaşındaki okul öncesi dönem çocukları üzerinde uygulanan bir değerler eğitimi programının çocukların sosyal duygusal gelişimlerine etkisini araştırmış ve

araştırma sonucunda değerler eğitimi programına katılan çocukların sosyal-duygusal gelişimlerinin olumlu yönde desteklendiği sonucuna ulaşmıştır. Çocukların okul öncesi eğitimde planlı bir değerler eğitimi programında edindikleri deneyimler, okul öncesi dönem sonrasında davranış ve düşünce sistemlerinin sağlıklı gelişimi için gerekli temeli oluşturabilir.

Nitelikli bir okul öncesi eğitiminin, çocukların tüm gelişim alanlarını olumlu yönde etkilediği gibi çeşitli başka alanlarda da olumlu etkiler sağladığını ifade etmek mümkündür. Gammage (2006), nitelikli okul öncesi eğitimin okula uyum ve akademik performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu, işgücü kalitesi ve verimliliği artırabileceğini, ülkelerin suç oranlarını düşürebileceğini, yetişkinlikte yaşanan bazı sağlık sorunlarının önüne geçebileceğini ve eğitim, sosyal, sağlık ve ekonomik beklentilerdeki eşitsizliklerle başa çıkılabileceğini ifade etmiştir.

Literatürde İnanlı (2003), okul öncesi eğitim alan çocukların almayan çocuklara göre yetişkinlikte suç işleme oranlarının daha düşük olduğunu, daha yüksek gelir elde ettiklerini ve eğitim düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Sucuka (2004), okul öncesi eğitimin, çocukların potansiyellerini maksimize etmenin yanı sıra diğer eğitim programlarının etkililiğini artırmada da önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Çalışmalarda okul öncesi eğitim sürecinde çocukların yaşadıkları deneyimlerin, bilginin yapı taşları olarak nitelendirilen kavramların kazanılması için uygun ortam oluşturduğu vurgulanmaktadır (Tahan ve Uçar, 2017). Oktay (2007) okul öncesi eğitimin genel olarak, çocuğun ilköğretime geçişine kadar olan yaşam deneyimlerini kapsayan bir etkileşim süreci olduğunu ifade etmektedir. Okul öncesi eğitimin, çocukların tüm gelişim alanlarını olumlu yönde etkilediği, suç oranlarını azalttığı, gelir seviyelerini ve eğitim düzeylerini artırdığı, diğer eğitim programlarının etkililiğini artırmada önemli bir rol oynadığı ve toplumsal, ekonomik ve sosyal getirilerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Okul Öncesi Eğitimin Amaçları

Her çağda, toplumlar yeni nesillerin hem fiziksel hem de zihinsel olarak sağlıklı olmasını ve topluma fayda sağlamasını amaçlamış ve bu doğrultuda tedbirler almışlardır. Dolayısıyla, her toplum kendi inançları, yaşam tarzı, ahlaki yapı, gelenekleri ve görüşleri doğrultusunda farklı eğitim hedefleri belirlemiştir (Koçyiğit ve Eğmir, 2018). Bu hedefler kapsamında ülkemizde MEB, okul öncesi eğitimin amaçlarını, Türk milli eğitiminin genel amaç ve ilkeleri çerçevesinde aşağıdaki gibi belirlemiştir (MEB, 2013):

- Çocukların fiziksel, zihinsel ve duygusal gelişimlerini desteklemek ve olumlu alışkanlıklar kazanmalarını sağlamak
- Çocukları ilkokula hazırlamak
- Elverişsiz çevrelerden ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir öğrenme alanı oluşturmak
- Çocukların Türkçe dilini doğru ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamak

Okul öncesi eğitimin evrensel kabul görmüş amaçları üç temel kategoride özetlenebilir (Altay, İra, Bozcan ve Yenal, 2011):

- Toplumsal amaçlar: Çalışan annelere yardım etmek ve her çocuğun bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurarak, geleneksel eğitimin eksik kaldığı gelişim alanlarını ve aşamalarını desteklemek.
- Eğitimsel amaçlar: Çocuğun duygusal zekasını geliştirmek ve çevresiyle etkili iletişim kurmasını sağlayarak duyarlı davranışlarını pekiştirmek.
- Gelişimsel amaçlar: Çocuğun doğal gelişimi temel alınarak, kendi vücudunu kontrol etme, kendi denetimini bağımsız olarak gerçekleştirme, konuşma, öğrenme, dil vb. becerilerinin gelişimini sağlamak.

Okul öncesi eğitim, çocukların duygularını ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerini, araştırmacı ve meraklı olmalarını, girişimci ruha sahip olmalarını, karşılaştıkları problemlere çözümler ve alternatifler üretebilmelerini, kendi kararlarını alabilmelerini, kendi haklarına ve başkalarının haklarına saygılı olmalarını, sahip oldukları potansiyeli maksimum düzeyde kullanabilmelerini ve yeteneklerini en iyi şekilde geliştirebilmelerini amaçlamaktadır (Unutkan, 2006; akt. Yapıcı ve Ulu, 2010). Okul öncesi eğitim programında, okul öncesi eğitimin amaçlarının, çocukların sağlıklı bir şekilde büyümelerini, bütünsel gelişimlerini desteklemeyi, ilkokula hazır olmalarını sağlamayı ve olası gelişim eksikliklerini önlemeyi hedeflediği görülmektedir (Başaran ve Ulubey, 2018). Okul öncesi eğitimin amacı, çocuğun ilkokula başlamadan önce, sosyal, duygusal, zihinsel ve bedensel açıdan tamamen gelişmiş olması ve bu amaçla bilimsel ve sağlıklı ortamlarda eğitim almasıdır (Ünlü, 2001).

Okul öncesi eğitimin temel amacı; çocukların sağlıklı bir gelişim süreci yaşayarak değişen dünyaya uyum sağlamalarına yardımcı olmak, çocuğun ve ailenin

benzersiz olduğunu ve kültürel kimliklerine saygı duyulmasının önemini vurgulayarak, çocukların farklı kültürel ve ahlaki değerleri benimsemelerini ve farklı kültürlerle değer verip, saygı duymalarını sağlamak, toplumun ihtiyaç ve taleplerini öğrenmenin yanı sıra, kendi özellikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmeyi öğretmek, canlılara saygı duymayı öğretmek, dil becerilerini etkin bir şekilde kullanmayı, soru sorma yeteneğini geliştirmeyi, araştırmacılığı teşvik etmeyi, kendi yeteneklerinin farkına varma ve bu yetenekleri geliştirme becerisini kazandırmak olarak özetlenebilir (Anning, 1991; akt. Ulus ve Çetin, 2022).

Okul Öncesi Eğitimin Temel İlkeleri

Milli Eğitim Bakanlığı, (2013) Okul Öncesi Eğitim Programı'nda belirlenen amaçların, ülkemizde bulunan bütün okul öncesi eğitim kurumlarında tutarlı bir şekilde ve aynı kalitede uygulanması için okul öncesi eğitim amaçlarına uygun olarak ilgili ilkeleri belirlemiştir. Bu ilkeler şunlardır:

- Okul öncesi eğitim çocuğun ihtiyaçlarına ve bireysel farklılıklarına uygun olmalıdır.
- Çocuğun motor becerilerini, sosyal ve duygusal gelişimini, dil ve bilişsel yeteneklerini desteklemeli, özbakım becerilerini geliştirmeli ve onu ilkokula adaptasyon sürecine hazırlamalıdır.
- Okul öncesi eğitim kurumlarında, çocukların ihtiyaçlarını karşılamak için demokratik eğitim prensiplerine dayalı öğrenme ortamları oluşturulmalıdır.
- Öğrenme ortamlarındaki etkinlikler planlanırken, çocukların ilgi ve ihtiyaçlarına ek olarak, çevrenin ve okulun sunduğu imkanlar da dikkate alınmalıdır.
- Eğitim sürecinde, çocuğun mevcut bilgi birikiminden yola çıkarak deneme-yanılma yoluyla farklı öğrenme deneyimleri yaşamasına imkan verilmelidir.
- Çocukların Türkçeyi doğru ve etkili bir şekilde konuşmalarına özen gösterilmelidir.
- Okul öncesi dönemde sunulan eğitim, çocukların sevgi, saygı, işbirliği, sorumluluk, hoşgörü, yardımlaşma, dayanışma ve paylaşma gibi duygusal ve davranışsal yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlamalıdır.

- Okul öncesi eğitim, çocuğun özsaygısını ve özgüvenini geliştirmesine yardımcı olmalı ve kendi davranışlarını kontrol etme yeteneği kazanmasını desteklemelidir.
- Bu yaş grubundaki çocuklar için en etkili öğrenme yöntemi oyundur. Bu nedenle, tüm etkinlikler oyun odaklı olarak planlanmalıdır.
- Çocuklarla iletişim kurarken, onların kişiliğine zarar vermekten, baskı ve sınırlamalardan kaçınılmalıdır.
- Çocukların bağımsızlığını desteklemek için, ihtiyaç duyduklarında yetişkinlerin rehberliği ve güven verici yakınlığı sağlanmalıdır.
- Çocukların kendi duygularını ve diğer bireylerin duygularını fark etme becerilerini geliştirmeleri teşvik edilmelidir.
- Çocukların hayal güçleri, özgün ve eleştirel düşünme yetenekleri, iletişim becerileri ve duygularını ifade etme yetenekleri geliştirilmelidir.
- Programlar planlanırken, ailelerin ve çocukların yaşadığı çevrenin özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Eğitim sürecine, çocukların ve ailelerin aktif katılımı sağlanmalıdır.
- Okul öncesi eğitim süreçleri, rehberlik hizmetleriyle birleştirilmelidir.
- Çocuğun gelişimsel özellikleri ve okul öncesi eğitim programı periyodik olarak değerlendirilmelidir.
- Değerlendirme sonuçları, çocukların, öğretmenlerin ve programların geliştirilmesi için etkili bir şekilde kullanılmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen okul öncesi eğitim ilkelerinin, çocukların ihtiyaç ve bireysel farklılıklarına uygun, motor, sosyal, duygusal, dil ve bilişsel gelişimlerini destekleyici, demokratik eğitim prensiplerine dayalı öğrenme ortamları sunarak, sevgi, saygı, işbirliği gibi duygusal ve davranışsal yetkinliklerini geliştirmeyi amaçladığı görülmektedir.

Okul Öncesi Eğitim Tarihi

Erken çocukluk eğitiminin tarihine dair yapılan çalışmalarda, okul öncesi dönemin farklı bir gelişim aşaması olduğuna dair ilk belirtiler, antik Yunan dönemine

kadar uzanmaktadır fakat antik çağ belgeleri, çocuk yetiştirme uygulamalarının oldukça basit olduğunu göstermektedir (Gordon ve Browne, 2007). M.Ö. üçüncü yüzyıldan beri, Platon çocukların erken yaşlarda ailelerinden uzaklaştırılmasını savunmuş, böylece onların okul benzeri ortamlarda bakılmaları ve eğitilmeleri gerektiğini savunmuştur (Schwartz, 1997).

Bir toplumun çocukluğu kavrayışı, çocuklarının eğitimini belirler. Batı dünyasında, Rönesans ve Reform dönemlerinde, çocuklar ya saf ve masum olarak kabul edilir herkesin temel eğitime uygun olduğu düşünülür ya da kötü ve günahkar olarak görülürler bu nedenle sıkı kontrol ve ceza süreciyle kontrol edilirdi. Basılı materyallerin yaygınlaşmasıyla, ebeveynlere çocuklarına ahlaki değerleri ve katekizmi öğretmeleri vurgulandı. On yedinci yüzyıldan on dokuzuncu yüzyıla kadar, Comenius, Rousseau, Pestalozzi, Owen, Frankel ve Locke, toplumun yararına erken eğitimi savunmuşlardır (Gordon ve Browne, 2007). Ülkemizdeki okul öncesi eğitime ilişkin en eski uygulamalar, Osmanlı Dönemi'nin 19. yüzyılın başlarında Batılı medeniyetlerin etkisine girdiği zamanlara kadar uzanmakta, bu dönemlerde de Frobel'in fikirlerinin etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır (Batır, 2007). Ancak Balkan Savaşları'nın (1912-1913) ardından resmi anaokullarının açıldığı bilinmektedir (Akyüz, 1996; akt. Deretarla Gül, 2008). Eski Türk toplumlarında çocuk eğitiminin başlangıç noktası genellikle isim vermeyle başlardı. Yeni doğan bir bebeğe verilen ilk ad, genellikle geçici olup, çocuk büyüdükçe kabiliyetine veya toplumsal yararlılığına bağlı olarak kalıcı bir isim alırdı (Ahmetbeyoğlu, 2018).

Okul öncesi eğitimin gelişimi, eğitimcilerin çocukların yaşamlarını iyileştirmek için attığı adımların bir özeti olarak değerlendirilebilir. Geçmişte yaşanan önemli olaylar, bugünün eğitim sisteminin şekillenmesinde etkili olmuştur. Yüzyıllar boyunca, çocukların çocukluk ve erken eğitim koşulları değiştikçe, eğitimciler de bu değişime uyum sağlamışlardır. Çocukluğun önemi ve değerini nasıl aktardığımız, okul öncesi eğitim sürecinde uzmanlık gerektiren yeni bir bakış açısını vurgulamaktadır. Tarih boyunca, çocukluk tanımı büyük ölçüde değişmiştir. Örneğin, antik çağlarda, çocuklar 7 yaşına geldiğinde yetişkin kabul edilirdi; ancak bugün, erken çocukluk eğitimi, çocukların gelişimlerini en iyi şekilde destekleyen ve onların haklarını koruyan bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Çocukluk kavramının yeniden değerlendirilmesi ve düşünürlerin dikkatini çekmesi, 16. ve 17. yüzyıllarda başlamış olup düşünürler okul öncesi eğitime dair görüşlerini ifade etmişlerdir.

16. yüzyılda John Amos Comenius (1592–1670), çocuklar için ilk resimli kitabı yazdı. 1658'de yayımlanan "Orbis Pictus" (Resimli Dünya), öğretmenlere rehberlik eden ve duyuşsal eğitim ile doğa çalışmalarını içeren bir kılavuzdu. Comenius, "doğanın tüm süreçlerinde gelişmenin içten geldiğine" inanıyordu, bu nedenle çocukların kendi hızlarında ve pratik yaparak öğrenmelerine izin verilmeliydi. Öğretmenler, "doğal olanın zorlama olmadan gerçekleştiğini" anlamalı ve çocukların kendi eğilimleri doğrultusunda öğrenmelerine fırsat tanımalıydılar. Comenius, ebeveynleri çocuklarıyla aynı yaş grubundaki diğer çocuklarla oynamaya teşvik etti. Bununla birlikte, farklı sosyal sınıflardan çocukları bir araya getirerek büyüyen sosyal reforma destek verdi (Gordon ve Browne, 2007).

John Locke (1632-1704) çocuklar doğuştan boş bir levha gibi olduklarını ve deneyimlerle bilgi edindiklerini vurgulamıştır. Ona göre, çocuklar doğuştan gelen birtakım yeteneklere sahiptir ancak bu yeteneklerin gelişmesi deneyimlerle mümkün olur. Locke, çocukların eğitiminde sabırlı, anlayışlı ve özgürlüğü destekleyen bir yaklaşımın benimsenmesini savunmuş, eğitimin sadece sıkıcı alıştırma ile değil, aynı zamanda oyunlarla da yapılması gerektiğini önermiştir. Ayrıca, çocukların özgürlüğüne saygı duyulması gerektiğini ve eğitimin zorlamayla değil, rehberlikle yapılması gerektiğini vurgulamıştır (Morrison, 1988; akt. Tuncer, 2015).

Jean Jacques Rousseau (1712-1778), bir yazar ve filozof olarak eğitimde bir dizi devrim niteliğinde fikir öne sürmüş ve çocukların doğuştan kötü olmadığını, doğal olarak iyi olduklarını savunmuştur. Ona göre eğitimin ana hedefi, öncelikle mesleki değil, bireysel gelişimi desteklemektir. Çocuklar, öğrenmeyi doğrudan deneyimleyerek yaparlar. Çocukların dış dünyayı algılama biçimi yetişkinlerinkinden oldukça farklıdır. Çocuğun zihinsel gelişiminin belirli aşamaları, eğitim programının aşamalarıyla uyumlu olmalıdır. Rousseau, okulun çocukların gereksinimlerini karşılayabilmesi için son derece esnek olması gerektiğine vurgulamış ve soyut ve sembolik konuların yerine somut öğretim materyallerinin kullanılmasını savunmuştur (TED, 2007). Çocuk ve eğitime karşın tüm ilerlemelere rağmen Pestalozzi'nin 1774'te kendi çocuğuyla yaptığı gözlemlere dayanan çalışması, çocuk gelişimiyle ilgili ilk bilimsel kayıt olarak kabul edilir (Aral, Kandır ve Yaşar, 2000; akt. Aslan, 2005). Pestalozzi eğitimde, çocuğun doğal yapısına uygun bir yaklaşım benimseyerek duyuların, duyguların ve zihnin eğitim yoluyla gelişeceğini vurgulamıştır (Günindi, 2012).

Okul öncesi eğitimin önemini vurgulayan ünlü Alman eğitimci Friedrich Froebel 1837'de okul öncesi eğitim çalışmalarına başlamış, ilk okul öncesi eğitim kurumunu 28 Haziran 1840'ta, Keilhau yakınlarında "Kindergarten (çocuk bahçesi)" olarak kurmuştur (Şıvgın, 1988; akt. Koç, 2012). Froebel çocuğun ilk eğitim deneyimlerinin keşif dolu ve keyifli maceralarla dolu bir bahçede olduğunu vurgulamış, bu bahçede oynanan oyunlarla kazanılan bilgilerin kalıcı olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca yetişkinlerin çocuklar büyüdükçe farklı fikirler ve materyaller sunması gerektiğini belirtmiştir (Piştav Akmeşe ve Kayhan, 2016).

19. ve 20. yüzyıllarda, çocuk ve özellikle zihinsel gelişim üzerine yapılan araştırmalar, erken yaşlardaki eğitimin önemini vurgulayarak toplumların çocuk eğitimine verdiği önemi artırmıştır. Montessori, Dewey, Piaget ve Vygotsky gibi düşünürlerin çalışmaları, çocuk eğitiminin önemini vurgulamada önemli rol oynamıştır (TED, 2007). Maria Montessori, çocukluk dönemini kendi başına belirgin özellikleri olan bir evre olarak değerlendirmiş, çocuğun sadece yetişkinin küçük versiyonu olarak görülmesinin yanlış olduğunu savunmuştur. Montessori'nin eğitim felsefesi ise çocukların ileride sahip olacakları tüm özelliklerin aslında zaten onlarda var olduğu temeline dayanmaktadır. Montessori, çocuk eğitiminde uygun bir çevrenin hazırlanmasının ve çocuğun bu çevrede özgürce etkinlik seçme ve hareket etme özgürlüğünün olması gerektiğini belirtmiş ayrıca, çocuğun hareket, duyu ve dil eğitimine özel bir önem vermiştir (Koçer, 1980).

21. yüzyılda ise akademi literatüründe vurgulanan okul öncesi eğitime ilişkin kavramlar, giderek daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu değişen bakış açısıyla, okul öncesi eğitimin, çocukların bireysel potansiyellerinin farkına vararak sosyal ve duygusal becerilerini geliştirmelerine ve sağlıklı bir şekilde büyümelerine olanak tanıyan bir ortam sunarak çocukların yaşamlarında temel bir rol oynamaya devam edeceğini söylemek mümkündür (Gordon ve Browne, 2007).

Dünya çapındaki literatürde okul öncesi eğitiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, bu alanın köklerinin ilk çağlara kadar uzandığı görülmektedir. Ülkemizde ise okul öncesi eğitim uygulamalarına ilişkin en eski örnekler, Osmanlı Döneminin Batılı medeniyetlerin etkisi altına girdiği 19. yüzyılın başlarına dayanmakta, bu dönemde eğitimdeki yeniliklerin okul öncesi eğitim alanına da yansıdığı görülmektedir (Çelik ve Gündoğdu, 2007). Bu sebeple, Türkiye'nin okul öncesi eğitimiyle ilgili çalışmaların

tarihçesi genellikle Osmanlı Dönemi ve Cumhuriyet Dönemi olarak iki ana başlık altında ele alınmıştır.

Osmanlı Döneminde Okul Öncesi Eğitim

Osmanlı döneminde, günümüzdeki anaokulları yapısında olmasa da kısmen bu işlevi yerine getiren çeşitli kurumların mevcut olduğu görülmektedir. Bu kurumların nitelikleri aşağıda açıklanmıştır:

Sıbyan Mektepleri: Osmanlı hanedanı dışındaki halktan çocuklara, 4-6 yaşından başlayarak 13-14 yaşına kadar devam eden eğitimi veren okullardır. Bu okulların bir kısmı Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulmuştur. Dini eğitimin ön plana çıktığı bu okullarda temel olarak Kuran-ı Kerim öğretilirdi (Ergin, 1977; akt. Ulus ve Çetin, 2022).

Şehzadegan Mektepleri: Bu mekteplerde Osmanlı şehzadeleri, temel olarak okuma, yazma, Kur'an-ı Kerim ve basit matematik dersleri alırlardı. Çocuklar, eğitime 4 yaş 4 ay ve 4 günlük olduklarında başlardı. Birebir eğitim yöntemi tercih edilir, öğrencinin anlama seviyesine bağlı olarak ders ilerlerdi. Sınıf geçme veya sınav gibi uygulamalar bulunmazdı. Bu mektepler II. Meşrutiyet döneminde kapatılmıştır (Taylan, 2020).

Islahhaneler: 5–13 yaş aralığındaki fakir ve kimsesiz çocukların, sokaklardan alınarak devletin denetiminde ve sağlıklı bir ortamda yetiştirilmelerini hedefleyen kurumlardır. Bu kurumlarda çocuklar eğitim gördükleri süre boyunca sadece temel düzeyde okuma-yazma öğrenmekle kalmayıp, aynı zamanda deri işleme, terzilik, kunduracılık gibi yaygın mesleklerde kalfalık düzeyinde eğitim alıyorlardı (Koç, 2007).

Darüleytamlar: Savaşların yol açtığı durumlar sonucunda yetim ve korunmaya muhtaç çocukları barındırmanın yanı sıra, nitelikli bir eğitim almalarını sağlayan günümüzdeki yetim yurtlarına benzeyen kurumlardır. Kadıköy Moda da açılan ilk darüleytamda 2-3 yaş grubunu alan kreş ve 4-6 yaş grubunu alan anaokulu olarak iki şube bulunmaktaydı ve anaokulunun mevcudu 200 olarak belirtilmişti (Müezzinoğlu, 2012).

Günümüz okul öncesi eğitimine benzeyen ilk çalışmaların II. Meşrutiyet Dönemi'nde (1908-1918), başladığına dair kaynaklar bulunmaktadır. II Meşrutiyet yıllarında, “çökmekte olan Osmanlı'yı eğitimin ve öğretmenlerin kurtaracağı” şeklindeki düşünceler, dikkatleri Batı'daki eğitim sistem ve uygulamalarına yöneltmiştir. Sadrazam Said Paşa, eğitim reformları çerçevesinde Almanya'da benimsenen sistemin Osmanlı

eğitim sistemine entegrasyonunu önermiştir. Bu teşebbüs, okul öncesi eğitimde atılan ilk somut adımlardan biridir (Çiydem ve Ahi, 2019).

Osmanlı aydın ve eğitimcileri, çeşitli Batı ülkelerine yaptıkları seyahatlerde bu ülkelerin eğitim sistemlerini, kurumlarını ve uygulamalarını incelemiş bunun sonucunda, önemli eserler tercüme edilerek Osmanlı eğitimcilerinin erişimine sunulmuştur. Bu eserlerden Kazım Nami Duru'nun "Çocuk Bahçesi Rehberi" kitabı, okul öncesi eğitim uygulamalarına uygun tekniklerle başlamanın önemini vurgularken, aynı zamanda bu alanda uzmanlaşmış kişilerin yetiştirilmesinin gerekliliğini dile getirmektedir. Bu süreçte, özellikle Almanya ve Fransa'nın eğitim sistemleri detaylı bir şekilde incelenmiş ve bu incelemelerin etkisiyle Türk Eğitim Sistemi'nde yeni oluşumlar ve kurumlar ortaya çıkmıştır (Gurbetoğlu ve Atlı, 2014).

6 Ekim 1913 tarihinde Tedrisat-ı İptidaiye Kanun-ı Muvakkatı (İlköğretim Geçici Kanunu) ilan edilmiş olup, kanunda okul öncesi eğitime ilişkin tanım yapılmıştır. 4 ila 7 yaş arasındaki çocuklar için açılacak olan bu kurumlar, çocukların yaşlarına uygun olarak düzenlenen oyunlar, geziler, el işleri, ilahiler, yurtseverlik şiirleri ve tabiat bilgisine ilişkin konuşmalar, onların ruhsal ve fiziksel gelişimine katkı sağlayan kurumlardır. Bu kanun ile okullar için bir nizamname hazırlanması planlanmıştır (Akyüz, 1996). Bu plan kapsamında 1915 yılında çağdaş kurumsal okul öncesi eğitim çalışmalarının temelini oluşturan "Ana Mektepleri Nizamnamesi" ile ana mektepleri açılmıştır (Gurbetoğlu ve Atlı, 2014). Dönemin eğitim bakanı Emrullah Efendi, insanları tabiat kanunlarına karşı üstün ve özgür kılan unsurların başında ilmin geldiğine dikkat çekmiş ve toplumun içinde bulunduğu durumdan kurtuluşunun, eğitimde reform hareketleriyle olacağını ve bu hareketlere yükseköğretimden başlanması gerektiğini (Tuba Ağacı Nazariyesi) vurgulamıştır (Selimoğlu, 2015). Bu gelişmelerle birlikte açılan anaokullarında okul öncesi eğitim verecek öğretmenlerin yetiştirilmesi meselesi de gündeme gelmiştir. İstanbul'da 1914 yılında Ana Muallim Mektebi açılmış, ancak ilerleyen yıllarda anaokullarının kurulmaması ve bu okuldan mezun olan öğretmen sayısının artması nedeniyle Ana Muallim Mektebi 1919'da kapatılmıştır (Taşer, 2010).

Nihayetinde Osmanlı'nın son dönemlerinde okul öncesi eğitime ilişkin olarak çeşitli girişimlerde bulunulduğu ve yenilikçi uygulamaların denendiği ancak ülkenin içinde bulunduğu zorlu koşullar sebebiyle bu çabaların başarılı olamadığı ve okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılamadığı görülmektedir.

Cumhuriyet Dönemi Okul Öncesi Eğitim

Cumhuriyet dönemi başlangıcında, okul öncesi eğitime ilişkin olarak 80 anaokulu, 5880 öğrenci ve 136 öğretmen ile eğitim yapılmaktadır (Çetin, 2015). Cumhuriyetin kuruluş yıllarında, Türk vatandaşlarının okuma ve yazma becerilerinin gelişimine öncelik verilmesi ve ülkenin içinde bulunduğu koşullar, özellikle ilköğretime öncelik verilmesini zorunlu kıldığı için bu dönemde okul öncesi eğitim kurumlarının sayısında herhangi bir artış gözlenmemiştir. Yeni kurulan Cumhuriyet, yeni bir vatandaş profili oluşturmayı amaçladığı için kaynaklarının önemli bir kısmını ilköğretimdeki okullaşmanın gelişimine yönlendirmiştir. Bu sebepten dolayı okul öncesi dönem eğitimi, ailelerin ve yerel yönetimlerin sorumluluğuna bırakılmıştır (Oktay, 1999; akt. Deretarla Gül, 2008).

1925 ve 1930 tarihlerinde çıkarılan iki genelgeyle birlikte, ilköğretimin geliştirilmesi için ayrılan bütçe kaynaklarının anaokullarından ilköğretime yönlendirilmesi, yetersiz kalan anaokullarının kapanmasına yol açmış ve sonrasında vilayetlerde daha önce faaliyette olan anaokulları kapatılmıştır. Bununla birlikte, İstanbul'da fabrikalarda ve tarlalarda çalışan annelerin, çalışma saatlerinde çocuklarına bakacak kimseleri bulamadıkları için, fakir kadınların çocukları için "çocuk yuvaları" açılmıştır. 1937-1938 eğitim dönemi istatistiklerinde, resmi anaokullarının hiç yer almadığı görülürken, özel anaokullarının sayısı 47, öğretmen sayısı 59 ve öğrenci sayısı da 1555 olarak belirlenmiştir. Burada dikkat çeken husus, yalnızca 14 Türk anaokuluna karşılık 32 azınlık ve yabancı anaokulunun bulunmasıdır (Oktay, 1990).

1949 yılında, IV. Milli Eğitim Şurası'nda, okul öncesi eğitime ilişkin ilk kez okuma çağına girmemiş olan çocuklar belirtilerek ailenin eğitimi konusuna vurgu yapılarak, aile içinde demokratik eğitimin sağlanması için çeşitli yöntemlerin kullanılması gerekliliği ifade edilmiştir. 1953 yılında düzenlenen V. Milli Eğitim Şurası'nda ise okul öncesi eğitim kurumlarının tekrar açılmasına ilişkin hükümlere yer verilmiştir (Oktay, 1990).

Türkiye'de okul öncesi eğitime ilişkin önemli gelişmelerin 1960'tan sonra belirginleştiği ve kurumsal eğitim açısından, yavaş da olsa, önemli adımların atıldığı gözlemlenmektedir. Pratikte istenilen düzeye tam olarak ulaşamamış olmakla birlikte, 1961 Anayasası'nın çocukların korunmasını ve halkın eğitimini zorunlu kılmasıyla birlikte, okul öncesi eğitimiyle ilgili çeşitli çalışmalar yapılmış, konu çeşitli beş yıllık

kalkınma planlarında ele alınmıştır ancak istenilen hedeflere tam olarak ulaşılammıştır (Derman ve Başal, 2010).

1961 yılında kabul edilen “222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu’nda, okul öncesi eğitim kurumlarına yer verilmiş ve zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş çocukların eğitildiği isteğe bağlı bir ilköğretim kurumu olarak tanımlanmıştır (Altay ve diğerleri, 2011).

1962’ de gerçekleştirilen Yedinci Milli Eğitim Şûrası'nda Ana Okulları ve Ana Sınıfları Yönetmeliği'nin hazırlanması kararı alınmış ve bu yönetmelik daha sonra Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Talim ve Terbiye Kurulunun görüşlerine sunulmuş ve 1962 yılında “Anaokulları ve Anasınıfları Yönetmeliği” yayımlanmıştır (Altay ve diğerleri, 2011).

Anaokulları ve Anasınıfları Yönetmeliği, anaokulu ve ana sınıflarının kuruluş süreci, işleyişi, öğrenci profili ve okul öncesi eğitim kurumlarının faydaları konularında bilgi içermektedir (Anaokulları ve Anasınıfları Yönetmeliği, 1962).

1973 yılında 1739 sayılı “Milli Eğitim Temel Kanunu”, kabul edilmiştir. Bu kanun öğretim seviyelerini kapsayan kapsamlı bir yasa olup, her yerde eğitim ilkesi vurgulamıştır (Bilir, Arı, Gönen, Üstün ve Pekçağlayan, 1998). Kanunun 19. maddesinde okul öncesi eğitimin kapsamı, zorunlu öğretim çağına gelmemiş çocukların eğitimi olarak ele alınmış amaçları ve görevleri açıkça belirtilmiştir. Ayrıca okul öncesi eğitim kurumlarının bağımsız anaokulları, ana sınıfları ve uygulama sınıfları şeklinde açılabileceği ifade edilmiştir (MEB, 1973).

1977'de İlköğretim Genel Müdürlüğü bünyesinde bir "Okul Öncesi Şubesi" oluşturulmuş; bu dönemde ilkokullarda anasınıflarının açılması, okul öncesi eğitim için öğretmenlerin yetiştirilmesi ve gerekli araç-gereçlerin hazırlanması çalışmaları hızlandırılmıştır.

1980 yılında Yükseköğretim Kurulunun kurulmasının ardından okul öncesi eğitim kurumlarında çalışacak öğretmenleri yetiştirmek üzere üniversitelerin çatısı altında okul öncesi öğretmenliği bölümü açılmıştır (Poyraz ve Dere, 2003).

1992 yılında Türkiye'deki okul öncesi eğitim politikalarının belirlenmesi, uygulanması ve geliştirilmesinden sorumlu olarak, okul öncesi eğitimde standartların belirlenmesi, öğretmenlerin yetiştirilmesi, programların oluşturulması, okul öncesi eğitim

kurumlarının denetlenmesi gibi çeşitli alanlarda faaliyet göstermek üzere Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü kurulmuştur (Şahin, 2005).

Okul öncesi eğitim, çeşitli yasal düzenlemeler, kalkınma planları ve millî eğitim şuralarında ele alınmış, bu doğrultuda çeşitli politikalar oluşturulmuştur. Okul öncesi eğitimin amacı ve önemi, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması konuları, ilgili yasalarda, Millî Eğitim Şûraları'nda, kalkınma planlarında ve hükümet programlarında vurgulanmıştır.

Yasa ve Yönetmeliklerde Okul Öncesi Eğitim

1961 Anayasası 35. maddesinde toplumun temelini aile olduğu vurgulanarak, Devletin ve diğer kamu tüzel kişilerinin, ailenin ve çocuğun korunması için gerekli tedbirleri alıp teşkilat kuracağı belirtilmiştir (T.C. Anayasası, 1961).

1982 Anayasası 41. maddesinde ailenin toplumun temeli olduğu belirtilmiş ‘Devlet, ailenin huzur ve refahı ile özellikle ananın ve çocukların korunması ve aile planlamasının öğretimi ile uygulanmasını sağlamak için gerekli tedbirleri alır, teşkilâtı kurar.’ şeklinde açıklama yapılmıştır (T.C. Anayasası, 1982).

Millî Eğitim Bakanlığının görevleri 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde açıklanmış; Temel Eğitim Genel Müdürlüğünün, okul öncesi eğitim kurumlarının yönetimi ve öğrencilerinin eğitime yönelik çalışmalar yapmak, belirlenen politikaları uygulamak ve eğitim programlarını, ders kitaplarını, eğitim araç-gereçlerini hazırlamak veya hazırlamakla görevli olduğu belirtilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018).

1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'na göre, okul öncesi eğitimin örgün eğitim kapsamında yer aldığı, mecburi ilköğrenim çağına gelmemiş çocukların eğitimini kapsadığı ve isteğe bağlı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, okul öncesi eğitimin amaçları ve görevleri ile okul öncesi eğitim kurumlarının nasıl kurulacağı açıklanmıştır (MEB, 1973).

222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'na göre zorunlu eğitim yaşı öncesindeki dönemi kapsayan okul öncesi eğitimin, çocukların ilkokula daha iyi hazırlanması amacıyla önemli olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, okul öncesi eğitim kurumlarının belediyeler, özel idareler ve Devlet tarafından açılacağı belirtilmiştir (MEB, 1961).

Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde, okul öncesi eğitimle ilgili çeşitli tanımlar yapılmış ve eğitimin işleyişi, okul tespiti, kayıt kabul ve devam gibi konular ele alınmıştır (MEB, 2014).

Kalkınma Planlarında Okul Öncesi Eğitim

Daha önceki adıyla Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), şimdi ise Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Kalkınma Planları, Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda uzun vadeli büyümeyi sağlayacak temel politika belgeleridir. Kalkınma planları, sadece kamu kesimi için değil, aynı zamanda toplumun genelini kapsayarak hedef birliği sağlamaktadır. Fakat planlardaki hedefler kamu için genellikle zorunlu olmakla birlikte, özel kesim için yol gösterici ve teşvik edici hedefler olarak da değerlendirilir. Tüm bu planların temel amacı ise Türk toplumunu mutlu ve refah içinde yaşama noktasına taşımaktır. "Eğitim politikası" ifadesi, genellikle kamu kesiminin eğitimi yaygınlaştırma ve geliştirme amacıyla aldığı önlemleri ifade eder. Ülkenin eğitim politikası, öncelikle kalkınma planlarında belirlenir. 1963 yılından bu yana, 2024 yılını da içerecek şekilde on iki adet kalkınma planı oluşturulmuştur (Akça, Şahan ve Tural, 2017).

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, okul öncesi eğitime dair herhangi bir vurgu yapılmamış ancak eğitime ilişkin olarak okuma yaşında bulunanların ve bu yaşı aşmış olanların yüzde 60'ının okuma yazma bilmediği ifade edilmiş ayrıca iş gücü eksikliklerinin belirlenmesi, yetişen insanların nicelik ve niteliği üzerinde durulmuştur (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 1963).

İkinci Kalkınma Planı'nda eğitimde ilk basamağın ilkokul olduğu belirtilerek okul öncesi eğitimin 3-6 yaş grubunu kapsayan anne eğitiminden mahrum olan çocuklara yönelik bir eğitim olduğu vurgulanmıştır. Aynı planda, 1968-1972 yılları arasında okul öncesi eğitimin geliştirilmesi hedeflenmiş olup, bağımsız anaokullarının ve ilkokullara bağlı ana sınıflarının açılarak geliştirilmesi, kız enstitülerinde öğretim programının ve okul öncesi eğitim hizmetlerinin iyileştirilmesi amacıyla çocuk yuvalarının açılması hedefi belirtilmiştir. Eğitimin amacının, bireylere çevrelerini tanıma, bilinçli davranma, toplumun değişen yapısına uyum sağlama, edinilen bilgi ve becerilerle kendilerinin ve çevrenin refah ve mutluluğunu artırmak için moral değerlerini geliştirme yeteneği sunmak olduğu belirtilmiş ve fırsat eşitliği ilkesi vurgulanmıştır (DPT, 1968).

Üçüncü Kalkınma Planı'nda ilk kez okul öncesi eğitim örgün eğitim sisteminde bir eğitim kademesi olarak tanımlanmıştır. Özel kesime örnek olması amacıyla farklı illerde altı tane anaokulu açılmış, 1970-1971 döneminde toplam anaokulu sayısı 118 olmuştur. Okul öncesi eğitime ilişkin olarak, ilgili eğitim alanının kaynakların kısıtlılığı

nedeniyle 1995 yılına kadar Millî Eğitim Bakanlığı ve ilgili diğer kuruluşların çabalarıyla bir model geliştirme aşamasında olacağı ve bu model çerçevesinde özel sektörün teşvik edileceği vurgulanmıştır (DPT, 1973).

Dördüncü Kalkınma Planı'nda okul öncesi eğitimin gelişiminin, önceki plan dönemlerinde hem kaynak sınırlılığı hem de bu alanın yeterince önemslenmemesi nedeniyle istenilen düzeye ulaşamadığı belirtilmiştir. İlkokulların içinde açılan ana sınıflarının sayısının 1973-1974 öğretim yılında 245 iken, 1977-1978 öğretim yılında 984'e yükseldiği fakat aynı dönemde bağımsız anaokulu sayısının sadece 8'den 11'e yükseldiği ifade edilmiştir. Eğitim sisteminin, sosyal adaletin sağlanması ve kalkınmanın gerektirdiği nitelik ve nicelikte insan gücünün yetiştirilmesinde yetersiz kaldığı belirtilmiştir (DPT, 1979).

Beşinci Kalkınma Planı'nda çocukların yetiştirilmesinde en önemli faktörün aile olduğu belirtilmiş, ailenin eğitilmesinin toplumun ve eğitim sisteminin en önemli görevi olduğu vurgulanmıştır. Bu plan döneminin sonunda 5-6 yaş grubu için okullaşma oranı %10'a ulaştırılması hedeflenmiştir (DPT, 1984).

Altıncı Kalkınma Planı'nda anaokulları ve ana sınıflarının yaygınlaştırılması hedeflenmiş ve dönem sonunda okul öncesi eğitimdeki okullaşma oranının %11,5'e çıkarılması amaçlanmıştır (DPT, 1990).

Yedinci Kalkınma Planı'nda döneminde okul öncesi eğitimde okullaşma oranının yüzde 16'ya yükseltilmesi hedeflenmiştir. Okul öncesi eğitimin aşamalı olarak yaygınlaştırılacağı belirtilmiştir. Bu planda okul öncesi eğitimin ilk kez sekiz yıllık temel eğitim kademesinden farklı bir kademe olduğu görülmektedir (DPT, 1996).

Sekizinci Kalkınma Planı'nda çocukların sosyal, psikolojik ve zihinsel gelişiminin erken yaşlarda şekillenmesi göz önüne alınarak, okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması planlanmış dönemin sonunda okul öncesi eğitimde okullaşma oranının yüzde 25'e ulaşması hedeflenmiştir. Okul öncesi eğitim sağlayan kurumlar arasındaki farklılıkların giderilmesi amacıyla standartların belirleneceği ifade edilmiştir. Okul öncesi eğitim döneminde, toplum temelli milli, ahlaki ve manevi değerlere dayalı eğitimin sağlanabilmesi için yazılı, sözlü ve görsel eğitim programlarının hazırlanmasının teşvik edileceği belirtilmiştir (DPT, 2000).

Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda okul öncesi eğitimde okullaşma oranlarının düşük seviyelerde kaldığı belirtilmiştir. Okul öncesi eğitimde 4-5 yaş grubu okullaşma oranları 2005/2006 için %19.9, 2012/2013 için %50 olarak hedeflenmiştir (DPT, 2006).

Onuncu Kalkınma Planı'nda okul öncesi eğitimin, öğrencilerin sosyal, zihinsel, duygusal ve fiziksel gelişimine katkı sağladığı ifade edilmiş, kısıtlı imkanlara sahip hane ve bölgelerin erişimini destekleyecek şekilde yaygınlaştırılacağı ifade edilmiştir. Okul öncesi eğitimin genişletilmesi temel hedefler arasında yer aldığı görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı [KB], 2013).

On Birinci Kalkınma Planı'nda okul öncesi eğitimde beş yaş grubu çocukların, zorunlu eğitim kapsamına dahil edileceği ve esnek zamanlı, alternatif erken çocukluk eğitim modellerinin geliştirileceği belirtilmiş; bu hedef doğrultusunda gerekli olan ek derslikler inşa edileceği vurgulanmıştır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı [SBB], 2019).

On İkinci Kalkınma Planı'nda okul öncesi eğitime ilişkin hedefler şunlardır (SBB, 2024):

- Çocukların ücretsiz, evrensel, kaliteli ve okul öncesi eğitime eşit erişim imkanı sağlanacaktır.
- Okul öncesi eğitime erişimi artırmak için gerekli fiziksel ve insan kaynakları altyapısı sağlanacaktır.
- Ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyleri göz önünde bulundurularak, kaliteli okul öncesi eğitime erişimi kolaylaştırmak amacıyla öncelikli bölgeler ve ailelerin ihtiyaçlarına uygun farklı modeller üzerinde çalışmalar yapılacaktır.
- Bağışçılardan ve özel sektörden gelen desteklerin öncelikle okul öncesi eğitim alanına yönlendirilmesi teşvik edilecektir.
- Okul öncesi eğitimde kalite standartları belirlenecek ve bir izleme ile değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.
- 4-5 yaş grubu net okullaşma oranı 2028 yılı için %85 olarak belirlenmiştir.

Kalkınma Planları genel anlamda incelendiğinde okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması gereği vurgulanmış, okul öncesi eğitimde okullaşma oranına ilişkin hedefler belirlenmiş ancak bu hedeflere hiçbir zaman ulaşılamamıştır. Okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması, erişilebilirliğinin artırılması ve kalitesinin iyileştirilmesi gibi

konular, kalkınma planlarının okul öncesi eğitime ilişkin genel hedefleri olarak değerlendirilebilir. Bu hedeflerin, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadınların iş gücüne katılımının artırılması ve insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi geniş kalkınma hedeflerine hizmet etmesi olarak değerlendirilebilir.

Millî Eğitim Şûralarında Okul Öncesi Eğitim

Şûra; Milli Eğitim Şurası yönergesinde, Millî Eğitim Bakanlığı'nın bilimsel danışma organı olarak tanımlanmış, Türk millî eğitim sistemini geliştirmek ve niteliğini artırmak amacıyla eğitim ve öğretimle ilgili konuları inceleyip ve tavsiye kararları oluşturduğu ifade edilmiştir (Millî Eğitim Şûrası Yönergesi, m.5). İlk Milli Eğitim Şurası 1939 tarihinde gerçekleşmiş olup okul öncesi eğitime ilişkin olarak herhangi bir gündem bulunmamaktadır (MEB, 1939).

Okul öncesi eğitime ilk kez 5. Milli Eğitim Şurası'nda değinilmiş, Şura gündeminin ilk maddesi anaokulları için hazırlanan program ve yönetmeliğin okul öncesi öğretim ve eğitimi için gözden geçirilmesi olarak ifade edilmiştir (MEB, 1953).

Yedinci Milli Eğitim Şurası'nda Ana Okulları ve Ana Sınıfları Yönetmeliği'nin oluşturulması kararı alınmış ve bu yönetmelik, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlandıktan sonra Talim ve Terbiye Kurulu'nun değerlendirmesine sunulmuştur. Okul öncesi eğitim kurumları ilköğretim bünyesinde isteğe bağlı kurumlar olarak tanımlanmıştır. Resmi okul öncesi okullarının ihtiyacı karşılamadığı belirtilmiş, özel okullarla okul öncesi eğitim kurumlarının artırılması ve teşvik edilmesi hususuna vurgu yapılmıştır. Alışkanlıkların kuvvetlenmesi ve çocuğun gelişimi için beden eğitimine okul öncesinden başlamanın gerekli olduğu belirtilmiş, dilin gelişimi için okul öncesi eğitimin önemli olduğu düşünülerek bazı illerde anasınıflarının kurulduğu ifade edilmiştir (MEB, 1962).

Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası'nda okul öncesi eğitimin temel eğitim kurumlarından ayrı bir alan olarak örgün eğitim kurumları kapsamında yer aldığı vurgulanmış, bu eğitimin, ilkokul çağına gelmemiş çocukların eğitimini içerdiği, katılımının isteğe bağlı olduğu belirtilmiştir. Okul öncesi eğitiminin hedefleri, millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak belirlenmiştir. Okul öncesi eğitim kurumlarının, bağımsız anaokulları şeklinde kurulabileceği gibi, ihtiyaç duyulan bölgelerde ilkokul birinci sınıflarına bağlı ana sınıfları veya diğer ilgili eğitim kurumlarına bağlı uygulama sınıfları olarak da açılabileceği belirtilmiştir.

Okul öncesi eğitim kurumlarının nerede ve hangi önceliklere göre açılacağı Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yönetmelikle belirleneceği ifade edilmiştir (MEB, 1974).

Onuncu Milli Eğitim Şurası'nda okul öncesi eğitimin, 0-5 yaş (0-60 ay) arası çocukların eğitimini kapsadığı, ana sınıflarının başlangıçta zorunlu olmayan ancak ilerleyen zamanlarda zorunlu hale getirilecek bir seviye olarak kabul edileceği vurgulanmıştır. Okul öncesi eğitiminin, özellikle kırsal ve gecekondü bölgelerinde, Türkçe eğitimine öncelik verilerek genişletilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Okul öncesi eğitimin ülke genelinde yaygınlaştırılmasında; Millî Eğitim Bakanlığının diğer kurumlarla iş birliğini artırması ve bu kurumların okul öncesi eğitime katkılarını sağlamak için yasal tedbirler alması vurgulanmıştır. Ayrıca okul öncesi eğitim programının geliştirilmesi, öğrenciler, öğretmenler ve veliler için farklı materyaller hazırlanması, öğretmen, yönetici ve uzman personelin hizmet içi eğitimden geçirilmesi kararları alınmıştır (MEB, 1981).

On Birinci Milli Eğitim Şurası'nda okul öncesi eğitime ilişkin olarak öğretmenlerin yetiştirilmesi konusu tartışılmıştır. Şura da öğretmen eğitiminin ilerlemesi, öğretmenlik öncesindeki zorluklar ve öneriler, eğitim uzmanlarının eğitimi, öğretmenlerin ve uzmanların meslek içi eğitimi, öğretmenlerin ve uzmanların zorlukları, çözüm ve önerileri gündem maddeleri olarak ifade edilmiştir (MEB, 1982).

On İkinci Milli Eğitim Şurası'nda okul öncesi eğitim kurumlarında çalışacak olan öğretmen ihtiyacının yükseköğretim tarafından karşılanması mümkün olana kadar, mevcut öğretmenlerin yanında "öğretmen yardımcısı" veya "eğitici" pozisyonlarında görev alacak kişilerin atanması için gerekli çalışmaların yapılması; lise ve dengi okul mezunlarının, pedagojik formasyon alarak bu alanda istihdam edilmeleri kararlaştırılmıştır. Okul öncesi öğretmeni yetiştiren yükseköğretim programlarının süresinin iki yıl olarak belirlenmesi ve bu programlara öğretmen lisesi mezunlarına belli kontenjanlar ve puan avantajları sağlanması, ayrıca meslek liseleri mezunlarının ÖSS mesleğe yatkınlık testi ile kabul edilmesi; bu programların eğitim yüksekokulları bünyesinde planlanması kararları alınmıştır (MEB, 1988).

On Dördüncü Milli Eğitim Şurası'nın gündem konularından biri okul öncesi eğitim oluşturmuş, okul öncesi eğitim bütün boyutlarıyla ele alınmış ve Kalkınma Planlarındaki amaçlara ulaşmak için okul öncesi eğitimin geliştirilmesi ve genişletilmesi kararı alınmıştır. Okul öncesi eğitim kurumları olarak ifade edilen anaokulu ve

anasınıfının tanımlaması yapılmış, bu kurumların aynı yaş grubuna hizmet verdiği belirtilmiştir. Şurada alınan diğer kararlar; okul öncesi eğitimdeki farklı kademeler ve pozisyonlar için gereken nitelikler ile görev ve sorumluluklar belirlenecek ve bunlar sertifikasyon sistemiyle ilişkilendirilecek, kamu ve özel sektörün okul öncesi eğitim kurumu kurmaları teşvik edilecek şeklindedir (MEB, 1993).

On Beşinci Milli Eğitim Şurası'nda 5-6 yaş arası okul öncesi eğitimin, ilköğretim sistemi içine dahil edilmesi ve ilköğretim, kesintisiz 8 yıllık zorunlu eğitim olarak düzenlenmesi kararlaştırılmıştır. Okul öncesi dönemden başlayarak aile eğitimi, önemli bir boyut olarak ele alınacağı, bu kapsamda "Aile Katılım Programları" ve "Ana Baba Okulları" yaygınlaştırılacağı kararlaştırılmıştır (MEB, 1996).

On Yedinci Milli Eğitim Şurası'nda okul öncesi eğitime ilişkin olarak aşağıdaki kararlar alınmıştır (MEB, 2006):

- Okul öncesi dönemi içinde olan 60-72 aylık çocukluk döneminin zorunlu hale getirilmesi için adımlar atılmalıdır.
- Özel sektör, okul öncesi eğitim kurumlarının açılmasını desteklemek için teşvik edilmelidir.
- Bağımsız anaokullarında rehber öğretmen bulundurulması gerekliliği yasal zorunluluk haline getirilmeli bu kapsamda ilgili kurumlara rehber öğretmen atanmalı ve rehberlik hizmetlerinin başlangıcı okul öncesi eğitim seviyesi olmalıdır.
- Yerel yönetimlere, kaynak sağlama, arazi ve bina temini gibi görevler yasal sorumluluk olarak verilmelidir.
- Kreşlerden çocuk yuvalarına ve özürllüler için rehabilitasyon merkezlerine kadar uzanan okul öncesi eğitim hizmeti veren tesislerin gelişimini teşvik etmek için devlet desteği artırılmalı ve vergi muafiyeti sağlanmalıdır.
- 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nda gerekli düzenlemeler yapılarak, okul öncesi eğitimini düzenleyen ayrı bir kanun olarak “Okul Öncesi Eğitimi Kanunu” çıkarılmalıdır.
- 36-60 ay arası çocuklar için 2023'te okullaşma oranı %80'e ulaşmalıdır.

- Okul öncesi eğitime sağlanan bütçe miktarı artırılmalıdır.
- Okul öncesi eğitim alacak çocukları belirleyebilmek ve bu çocuklara ulaşabilmek için farklı kurum ve kuruluşlarla iş birliği içerisinde olunmalıdır.

On Sekizinci Milli Eğitim Şurası'nda öğretmenliğin bir uzmanlık gerektiren meslek olduğu göz önünde bulundurularak, uzaktan veya açıköğretim yoluyla okul öncesi öğretmenliği alanında öğretmen yetiştirilmemesi kararı alınmıştır. Okul öncesi öğretmenliği alanında öğretmen eksikliği yaşandığından, üniversitelerin öğretim elemanı yetiştirme programlarına önem verilmesine ve bu çerçevede 1416 sayılı Kanun kapsamında bu alanlardan öğrencilerin yurt dışına gönderilmesine karar verilmiştir. Bağımsız anaokullarının sayısının artırılmasıyla birlikte, ilköğretim okullarında anasınıflarının kaldırılması veya bu yaş grubu öğrencilere uygun olarak kullanım alanlarının ve diğer bölümlerin düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Beden eğitimi, müzik ve görsel sanatlar derslerinde, okul öncesi eğitimden başlayarak branş öğretmenlerinin görev alması için düzenlemeler yapılması vurgulanmıştır. Bu Şurada önceki Şuralarda değinilmeyen değerler eğitimine vurgu yapılmış; değerler eğitiminin, okul öncesinden başlayarak eğitim-öğretimin her seviyesinde ve derslerde yaygın bir şekilde yer alması gerektiği, bu konuda öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler, aileler ve çevre ile iş birliği içerisinde olunması ve farkındalık oluşturmak için kitle iletişim araçlarından yararlanılacak düzenlemeler yapılması kararı alınmıştır (MEB, 2010).

On Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası'nda aşağıdaki tavsiye kararları alınmıştır (MEB, 2014):

- Öğretim programı oyun odaklı olmalıdır.
- Eğitim müfredatında değerlerin öğretilmesi gerekliliği kabul edilmelidir.
- Çocukların yetenek gelişimi okul öncesi dönemden başlayarak takip edilmelidir.
- Okul öncesi ve ilkokul eğitim araçlarında yerel kültürü yansıtan metinlere (masallar, hikayeler, fabllar, şiirler vb.) yer verilmelidir.
- Okul öncesi eğitimde, müfredat çocukların özsaygı ve kişisel kimliklerini güçlendirmeye yönelik olmalı, yaratıcı düşünme becerilerinin geliştirecek kazanımlara yer verilmelidir.

- Okul öncesi eğitimde, müzik etkinlikleri kapsamında Türk Müziği uygun enstrümanlarla öğretilmelidir.
- Öğrencilerin yeteneklerine ve ilgi alanlarına göre çeşitli spor etkinlikleri düzenlenmelidir.
- Çocuklara okul öncesi eğitimin amaçlarına uygun olarak, Türkçenin doğru şekilde öğretilmesi sağlanmalıdır.
- Okul öncesi eğitimde tekli öğretime geçilmelidir.

Yirminci Milli Eğitim Şurası'nda, okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması başlığı altında aşağıdaki kararlar alınmıştır (MEB, 2021):

- Beş yaş okullaşma oranının hızla %100'e ulaşması için gerekli olan fiziki, insan kaynakları ve mali kaynaklar temin edilmelidir. Üç ve dört yaş aralığındaki çocukların eğitim fırsatları da genişletilmelidir. 0-3 yaş arası çocuklara erken çocukluk eğitimi ve bakım hizmetlerine daha erken erişim imkanları sunmak için bütünsel, kapsayıcı ve entegre bir yaklaşım benimsenmelidir.
- Okul öncesi eğitim kurumlarında lisans mezunu okul öncesi öğretmenlerin yanı sıra, öğrenci sayısına bakılmaksızın çeşitli pozisyonlarda personel istihdamı gerekmektedir.
- Dezavantajlı bölgelerdeki ve gruplardaki çocukların okul öncesi eğitime erişimini kolaylaştırmak için farklı modeller geliştirilmelidir.
- Okul öncesi eğitim için uygun mekanların bulunması durumunda, taşınabilir eğitim yerine yerinde eğitim tercih edilmelidir.
- Bağışçıların katkılarının başlıca okul öncesi eğitim alanında değerlendirilmesi teşvik edilmelidir.
- Belediyelerin kaynakları ölçüsünde, özellikle okul öncesi eğitim kurumlarının yapım, bakım ve temizlik gibi ihtiyaçlarına öncelik verilerek, erişimi kolay arsa tahsisine katkı sağlanmalıdır.
- Coğrafi, bölgesel ve sosyo-ekonomik faktörler göz önünde bulundurularak, okul öncesi eğitimin önemi ve erişim olanaklarıyla ilgili farkındalık çalışmaları

artırılmalıdır. Ailelere yönelik bilgilendirici materyaller hazırlanarak aileler desteklenmelidir.

- İşletmeler, kamu ve özel kurumlardaki kreş gibi kuruluşların Millî Eğitim Bakanlığının standartlarına uygun olarak açılması, takip edilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir.
- Okul öncesi eğitimde ailelerle iş birliği yapılmalı, ailelere destek verilmeli ve aile eğitimi programları genişletilmelidir.
- Okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması için, kurumların materyalleri, programları, sınıf içi ve dışı ortamları ile personel için kalite standartları güncellenmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.
- Okul öncesi öğretim programında, çocuğun gelişim seviyesini göz önünde bulundurarak din, ahlak ve değerler eğitimine yer verilmelidir.

Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Eğitim Yönetimi ve Yönetici

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının bütününe kapsayan ve sistemin temel amaçlarını, felsefesini, değerlerini, politikasını, yapısını ve görevlerini sentezleyen ve analiz eden bir bilim dalı olarak gelişmiştir (Balcı, 2010). Eğitim yönetimi, farklı disiplinler arasında köprüler kurarak uygulamaya dönük bir alan olarak eğitim sistemi veya kurumunun hedeflerine ulaşmayı amaçlar (Balyer, 2019). Eğitim yöneticisi, eğitim yönetimi disipliniyle üretilen bilimsel bilgi ve verilere dayanarak okulun işleyişini anlama, çözümleme ve geliştirme amacı güder. Ayrıca politika ve liderlik alanlarında çalışarak okulun hedeflerini belirler ve tüm paydaşları aynı yönde hareket etmeye teşvik eder (Turan, 2010). Milli eğitimin hedeflerini gerçekleştirmek ve mevcut kaynakları en etkin şekilde kullanmak, okul yöneticilerinin temel sorumluluğudur (Zembat, Tunçeli ve Akşin, 2015). Okul öncesi eğitimde yönetici, okul öncesi eğitim kurumlarının hedeflerini gerçekleştirmek için kurumun yapısını koruyan ve iç ve dış etkiler arasında denge sağlayan kişidir (Tok, 2002).

Okul öncesi eğitim kurumu yöneticileri, öğretmenler ve diğer personelin başarıları, uyumlu bir çalışma ortamı sağladıkları ve bilimsel yöntemleri uyguladıkları ölçüde artabilir. Bu durum, çocukların sağlıklı bir şekilde gelişmelerini ve kaliteli bir eğitim almalarını destekler. Okul öncesi eğitim kurumu yöneticisi, okul öncesi eğitim ve yönetim alanında bilgi sahibi olmalıdır. Bu, çocukların toplum yaşamına en iyi şekilde

hazırlanabilmesi için gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasına katkı sağlar. Bu amaçla yönetici, örgütün amaçlarını günün koşullarına göre belirlemeli, organizasyonu oluşturmali ve bunların işlerliğini sağlamalıdır. Aksi takdirde örgütün başarısı ve verimliliği düşecektir. Bu nedenle okul öncesi eğitim kurumu yöneticisi belirli özelliklere sahip olmalıdır. Okul öncesi eğitim yöneticisinin temel sorumlulukları şunlardır (Zembat, 1994):

- Kurumun hedeflerini belirleyip buna uygun olarak örgütleme yapmak
- Yönetim süreçlerini geliştirerek daha etkin bir yönetim sağlamak
- Çevresel değişiklikleri göz önünde bulundurarak kurumu bu değişimlere adapte etmek
- Çalışanları insan odaklı bir perspektifle değerlendirmek, onları bilgilendirmek ve yönlendirmek
- Sorunları hızla tespit ederek çözüm stratejileri geliştirmek
- Öğrenci, öğretmen ve aile arasında işbirliğini sağlamak
- Güvenilir ve saygın bir ortam sağlamak
- Ebeveyn ve çocuklardan gelen geri bildirimleri analiz etmek
- Meslektaşlarıyla işbirliği yaparak çevreye katkıda bulunmak.

Gelişmiş ülkeler, bilgi toplumu olarak adlandırılmaktadır. Bu toplumlarda eğitim kurumları, bilgi toplumunun önemli bir parçasıdır ve bilginin üretildiği, sunulduğu ve öğretildiği yerler olarak bireyleri bilgi toplumunun önde gelen üyeleri haline getirme misyonunu üstlenmiştir. Okul öncesi eğitim kurumları ise bilgi toplumundaki eğitim basamağının ilk kademesi olarak değerlendirilebilir (Çelik, 1995). Okul öncesi eğitim, eğitim sisteminin ilk basamağı olarak sistemin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, okul öncesi eğitimdeki sorunlar, ilkokuldan başlayarak eğitimin her seviyesinde telafi edilemeyen kayıplara neden olabilir (Tunçeli ve Zembat, 2017).

Erken çocukluk yıllarının hem eğitim sistemi hem de bireylerin gelişimi açısından kritik bir dönem olduğunu gösteren birçok bilimsel araştırma bulunmaktadır (Fidan ve Erden, 2002; Yavuzer, 2003). O nedenle, okul öncesi eğitimdeki sorunların çözülmesi için çaba harcanmasının kritik önemde olduğu söylenebilir.

Çalışmalar okul öncesi eğitim kurumlarında fiziki şartlar, fırsat eşitliği, öğretmen ve yardımcı personel istihdamı gibi pek çok sorun var olduğunu göstermektedir (Arslanargun ve Tapan, 2016; Yıldırım Hacıbrahimoglu, 2017). Anaokulları ve diğer okul öncesi eğitim kurumlarının yöneticileri, farklı yapısal özelliklerinden dolayı farklı sorunlarla karşılaşabilir. Ancak bu kurumlar genellikle diğer okullardaki yönetim süreçlerine benzer idari işlemleri uygularlar. Anaokulu müdürleri, diğer okul idarecileri gibi rutin görevleri yerine getirir ve okul yönetimi, eğitim-öğretim ve öğrenci hizmetleri alanlarında çalışmalarını sürdürürler (Taymaz, 2003). Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici, okulun işleyişi için gerekli planlamaları yapmalı, kararlar almalı ve sürekli olarak okulun iç ve dış faktörleriyle ilişki halinde olmalıdır. Ayrıca koordinasyon ve işbirliği sağlayarak çalışmalarını değerlendirmelidir (Bursalıoğlu, 2008).

Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin okul öncesi eğitimi ve yönetim konusunda gerekli eğitimleri alması önemlidir. Araştırmalar, eğitilmiş okul yöneticilerinin diğer personel ve ebeveynler üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu, öğretim uygulamalarının nitelikli olduğunu ve yöneticilerin kurumlarında olumlu bir örgüt iklimi oluşturduğunu göstermektedir. Literatür, iyi yönetim uygulamalarının personel memnuniyeti ve yüksek kaliteli hizmet sunumu ile ilişkili bir kurumsal iklim yarattığını ve kötü yönetim uygulamalarının karşıt etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Olumsuz yönetim anlayışının en zararlı yönlerinden biri alandaki öğretmenlerin gereksinim duyulmasına rağmen kurumdan ayrılmasıdır. Öğretmenlerin kurumdan ayrılması çocukların sosyal ve duygusal gelişimini olumsuz etkilemektedir. Güçlü bir okul müdürü liderliği, öğretmen memnuniyeti ve motivasyonunda tutarlı bir faktör görülmektedir (Hayden, 1997). Okul öncesinde etkili yönetim araştırmaları, başarının özellikle okul öncesi yöneticilerin gösterdiği bağlılık ve tutkulara dayandığını göstermektedir. Başarılı anaokullarında, etkili yönetim genellikle pedagoji ve müfredatla ilgili net bir vizyonun paylaşılmasıyla kendini gösterir. Başarılı yöneticiler, çocuk odaklı çalışır, yetişkin-çocuk etkileşimine önem verir ve çalışanların kendilerini çocuk eğitimi konusunda geliştirmelerini teşvik ederler (Demir Yıldız, 2018).

İlgili Araştırmalar

Okul öncesi eğitim kurumlarında karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu başlık altında bahsi geçen araştırmalara kısaca değinilmiştir.

Tok (2002), tarafından Ege Bölgesinde bulunan resmi bağımsız anaokullarında yürütülen “Okul öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim Sorunları” adlı yüksek lisans tez çalışmasında okul öncesi eğitim kurumlarında karşılaşılan yönetim sorunlarının neler olduğu, bu sorunların yönetici ve öğretmen performanslarını ne derecede etkilediği araştırılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu 40 yönetici ve 123 öğretmen oluşturmuş, örneklem grubuna okul öncesi eğitim yönetimi sorunları anketi uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre en yaygın sorun, uzman ve aşçı personelinin kadrolu olmaması nedeniyle dışarıdan ücretli olarak istihdam edilmesidir. En az karşılaşılan sorun ise anaokullarında ilk yardım malzemesinin bulunmamasıdır. Araştırmaya göre okul öncesi eğitimde yöneticilerin karşılaştıkları diğer sorunlar şunlardır: Okul öncesi eğitim alanında hizmet içi eğitimin sınırlı sayıda olması ve bu eğitimlerin çeşitlendirilmemesi, yardımcı personelin okul öncesi eğitim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, okul öncesi eğitim kurumlarında denetim ve rehberlik hizmetlerinin yetersiz olmasıyla birlikte, bu kurumlarda psikolojik danışman ve rehberlik öğretmenin bulunmaması, okul bütçesinin kısıtlı olması ve velilerin zamanında aidatlarını ödememeleri, öğretmenlerin çalışma saatlerinin uzun olması, personel atamalarında siyasi etkinin bulunması, bazı öğretmenlerin kişisel gelişim konusunda isteksiz olmaları, velilerle yetersiz iletişim kurmaları ve şahsi problemlerini öğrencilere yansıtmaları, branş öğretmenlerinin sayısal olarak yetersiz olması, velilerin çocukların eğitimine ilişkin olarak işbirliği yapmaya isteksiz olmaları, sınıf mevcudunun fazla olmasıdır.

Doğan (2014), tarafından Adıyaman ve Malatya ili merkez ilçelerinde bulunan anaokullarında yürütülen “Anaokulları Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Adıyaman ve Malatya Örneği)” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, 103 yöneticiye okul öncesi eğitim yönetim sorunları anketi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre en çok karşılaşılan yönetsel sorun; genel idari hizmetler alanındadır. Ardından sırasıyla okul bütçesi, fiziksel imkânlar, öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri, eğitim öğretim alt boyutları yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunlardır. Ayrıca yöneticiler tarafından değerlendirilen yönetim sorunlarının seviyesinin cinsiyet, görev türü ve yönetici olarak geçirilen süreye bağlı olarak değişmediği bulunmuştur.

Demir Yıldız (2018), “Okul öncesi Eğitim Kurumlarının Yönetiminde Yaşanan Zorlukların Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında, okul öncesi kurumlarında çalışan yöneticilerin, yönetim süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı Muş merkezde görev yapan 13 yönetici ile görüşerek veri toplamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin en sık karşılaştığı zorluklar şunlardır: Maddi kısıtlamalar, yetersiz yardımcı personel, velilerin olumsuz tutumları ve ilgisiz davranışları, fazla öğrenci sayısı, aidat ödemelerinde yaşanan sorunlar, dil engelleri nedeniyle iletişim zorluklarıdır.

Karalı (2019), tarafından yürütülen “Bağımsız Anaokulları Müdürleri ile Bünyesinde Anasınıfı Bulunan İlkokul Müdürlerinin Okul öncesi Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların İncelenmesi” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, bağımsız anaokulları ile bünyesinde anasınıfı bulunan ilköğretim yöneticilerinin karşılaştığı sorunların belirlenmesi ve analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada Erzurum ilinde görev yapan 20 yönetici ile görüşülerek veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda okullarda karşılaşılan ekonomik sorunlar; ailelerden aidat toplamakta yaşanan güçlük, devlet katkısının yeterli olmaması, ailelerin ekonomik açıdan okul öncesi eğitimi külfet olarak görmesi olarak belirlenmiştir. Okullardaki fiziksel sorunlar arasında, sınıfların küçük olması, spor salonunun eksikliği, mevsimsel koşullara uygun olmayan binalar ve çok katlı okul yapıları öne çıkmaktadır. Okul yöneticileri, öğretmenlerle ilgili karşılaştıkları sorunların başında mesleki yetersizliklerin geldiğini belirtmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin mesleki ahlak kurallarına uymaması ve ekonomik endişelerle hareket etmeleri önemli bir sorun olarak görülmekte, öğretmenlerin kılık kıyafetlerine dikkat etmemesi ve demografik özelliklerinin (yaş, medeni durum) performanslarına etki etmesi de öğretmenlerle ilgili olarak karşılaşılan diğer sorunlardır. Yöneticiler öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunlarda, özellikle sağlık problemlerinin iklim koşullarından kaynaklandığını ve okul ücretlerinin düzenli ödenmemesinin devam eden bir sorun olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca kurumlarda ekonomik nedenlerle yardımcı personel istihdam edilemediği ve bu durumun, anasınıfı öğretmenlerinin iş yükünü arttırdığı vurgulanmıştır. Yardımcı personel bulunan okullarda bu personellerin mesleki yeterlilikleri düşük olduğundan işleyişin aksamasına sebep olmaları ve öğrencilere olumsuz örnekler sunmaları yardımcı personelle yaşanan sorunlar olarak değerlendirilmiştir.

Şengül (2020), tarafından yürütülen “Anaokullarında Karşılaşılan Öncelikli Yönetim Sorunlarının Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi” adlı yüksek lisans tez çalışmasında anaokullarındaki sorunları belirleyerek bu sorunlara çözüm önerileri sunmak amaçlanmıştır. Araştırmada nitel ve nicel yöntemin bir arada kullanıldığı karma yöntemle veri toplanmıştır. Nitel verilerin sonucuna göre okullarda

karşılaşılan sorunlar; finansman, personel, veli, öğrenci, mevzuat ve iletişim sorunları olarak gruplandırılmıştır. Nicel verilerin sonuçlarına göre araştırmada en çok karşılaşılan sorunlar sırasıyla finansman, personel, veli, mevzuat, iletişim, öğrenci ile ilgili sorunlardır.

Karpuz (2020), tarafından yürütülen “Okul öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Görüşleri” adlı yüksek lisans tez çalışmasında okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine dair görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada İzmir’de görev yapan 12 okul yöneticisi ile görüşülerek veri toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre yöneticiler, okul öncesi eğitimde karar verme sürecinin farklı olduğunu düşünmektedir. Bu düşüncelerini etkileyen faktörler arasında çocuğun ilk kez eğitim almaya başlaması, velilerin ilk kez velilik deneyimi yaşaması ve küçük yaş grubu bulunması yer almaktadır. Yöneticiler, diğer kademelere göre daha sık iletişim kurmanın ve okul güvenliğinin daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca öğrencilerin, velilerin ve öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak eğitim programını hazırlama ve yürütme konusunda esnek bir yaklaşım benimsediklerini belirtmektedirler. Planlama sürecinde, hizmet içi eğitim, gezi düzenleme ve günlük program hazırlama önemli başlıklar olarak belirlenmiştir. Yöneticiler, sağlıklı bir veli iletişimi için velilerin okula güven duymasının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Han (2020), tarafından yürütülen “Anaokullarında Okul Yöneticilerinin Görev Alanlarıyla İlgili Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri” adlı yüksek lisans tez çalışmasının amacı anaokullarında yönetici görüşlerine dayanarak okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri sunmaktır. Araştırmada nitel yöntem kullanılarak veri toplanmıştır. Okullara yetersiz sayıda destek personeli atanması, destek personelinin göreve başlaması için eğitim-öğretimin başlamasının beklenmesi, destek personelinin her yıl değişmesi, seçiminin okul yönetimi tarafından yapılmaması, torpille seçilmesi ve yeterli mesleki beceriye sahip olmaması, fazla sayıda ücretli öğretmenin olması ve bunların gerekli bilgi birikimine sahip olmaması, öğretmenlerin görevlerini zamanında yerine getirmemesi, sorumsuz davranışlar sergilemesi, mesleki becerilerinin düşük olması ve güncellemeye yönelik çaba göstermemesi, fazla öğretmen değişikliği ve isteğe bağlı yer değişiklikleri anaokullarında karşılaşılan sorunlar olarak belirlenmiştir.

Özbakır ve Dilmaç (2021), “Okul öncesi Kurumlarındaki Yöneticilerin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Ereğli Örneği” adlı çalışmalarında resmi ve özel anaokullarında yöneticilik yapan okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda, okul öncesi yönetim süreçlerinin işleyişi ve bu süreçlerde karşılaşılan sorunları analiz ederek ve çözüm önerileri sunmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin karşılaştığı zorluklar şunlardır: Okulun geniş fiziksel yapısı, bakım ve onarım gereksinimi, yetersiz yardımcı personel, öğretmen ve personelin uyumsuz karakterleri, fazla öğrenci sayısı, velilerin olumsuz veya duyarsız tutumları, velilerin ilgisiz davranışları, velilerin yüksek beklentileri, hizmetçinin görevini yerine getirmemesi, velilerle tümüyle iletişime geçilememesi, velilerin sürekli okulu ziyaret etmesi, velilerin okula güven sorunları, okul öncesi eğitim yönetmeliğinden kaynaklanan eksiklikler, velilerin aidatlarını zamanında ödememesi veya gecikmeli ödeme yapması, ekonomik kısıtlamalar, kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar, denetim mekanizmalarının oluşturulması ve sürekli takip edilmesi, veli-öğretmen ilişkilerinde yaşanan sorunlar, öğretmen veya personelin kurallara uymaması, resmi işlerin uzun süre alması. Araştırma sonucuna göre okul öncesi müdürlerinin yönetsel zorlukları aşma stratejileri şunlardır: Öğretmen ve velilerle ilişkili problemleri birebir görüşerek çözme, empati ve saygı çerçevesinde yaklaşım benimseme, farklı kurum ve kuruluşlardan yardım alma, okulda çözilemeyen büyük sorunları il veya ilçe milli eğitim müdürlüklerine bildirme, veli veya öğretmen problemlerini toplantılar düzenleyerek çözme, mevzuata, yönetmeliklere ve prosedürlere uygun davranma, öğretmenlerle işbirliği yaparak çözüm arama, aile ziyaretleri yaparak güven kazanma, çalışanların çözüm üretmesine fırsat tanıma, veli katılımını teşvik etmek için sosyal etkinlikler düzenleme, iç denetim ve motivasyon, okul-aile birliği aracılığıyla araç-gereç temin etme.

Vardar, Bahar ve Yalçın (2022) “Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Yaşadığı Problemler, Çözümleri ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi” adlı çalışmada bağımsız anaokulu yöneticilerinin (Müdür ve Müdür Yardımcısı) okul yönetiminde en yaygın olarak karşılaştığı problemleri, bu problemleri aşma süreçlerini ve çözüm önerilerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin okul yönetiminde öğrenci kaynaklı yaşadığı zorlukların çoğunlukla uyum, sınıfa uyum, öz bakım becerileri eksikliği ve teknoloji bağımlılığı gibi konularda benzerlikler taşıdığı görülmüştür. Bu sorunların çözüm uygulamaları; ailelerle iletişim kurma, sınıf içi etkinliklere ağırlık verme, aileyi okuldan kademeli olarak uzaklaştırma

ve okul rehberlik servisinden yardım alma olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı veli kaynaklı problemler; eğitime duyarsızlık, ilgisizlik, aşırı beklenti, eğitim sürecine katılmama ve okulu bakım evi gibi algılama olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin veli kaynaklı problemlere yönelik velilere seminerler düzenlenmesi, okul öncesi eğitimin zorunlu hale getirilmesi, velilere okulu tanıtmaya ve aile katılımını sağlama gibi önerileri, olmuştur. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşadığı mali, idari ve resmi konulardan kaynaklı problemlerin özellikle aidat toplanamaması ve ödenek gelmemesi şeklinde yoğunlaştığı görülmektedir. Okul yöneticileri, bu sorunları çözmek için aidatları düzenli toplamaya ve okul aile birliklerini aidat toplama ve yardım konularında daha etkin hale getirmeye çabalamışlardır. Okul yöneticileri bu probleme ilişkin olarak, ekonomik durumu iyi olan okulların kötü durumda olanlara yardım etmesi, okullar için bütçe oluşturulması ve ödenek gönderilmesi önerilerinde bulunmuşlardır.

Çakmak ve Aykaç (2024), “Okul öncesi Eğitim Sorunları: Meta-Sentez” adlı çalışmada okul öncesi eğitim sistemindeki sorunları ve bu sorunlarla ilgili yapılan çalışmaları, meta sentez yöntemi kullanılarak kapsamlı bir şekilde sistematik olarak incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonunda; sınıfların küçük ve yetersiz sayıda olması, materyal ve demirbaş eksiklikleri, bahçe, yeşil alan ve oyun parkı eksikliği, anasınıflarının ayrı bir yapıda olmaması, okullarda ayrı bir yemekhane bulunmaması, tuvalet ve lavaboların yetersizliği, ısınma ve aydınlanma problemleri okullarda karşılaşılan sorunlar olarak tespit edilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizi başlıkları açıklanacaktır.

Araştırma Modeli

Çalışmada, anaokullarında çalışan yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunları, bu sorunlara ilişkin çözüm uygulamalarını ve farklı çözüm önerilerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma temel nitel araştırma biçiminde desenlenmiştir.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi yöntemlerle veri toplayarak algıları ve olayları doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde inceleyen bir süreçtir. Bu araştırma türü, sosyal olguları bulundukları bağlamda incelemeyi ve anlamayı, aynı zamanda teori geliştirmeyi amaçlar (Yıldırım, 1999). Temel nitel araştırma deseni ise nitel araştırma yönteminin tüm unsurlarını içerir ve katılımcıların bir durumu, süreci, bakış açısını veya dünya görüşünü nasıl yorumladıklarını açığa çıkarmayı hedefler. Bu desende, tümevarım stratejisi benimsenir ve betimleyici sonuçlara ulaşılır. Veriler, kapsamlı ve betimleyici bir şekilde sunulur ve literatür eşliğinde değerlendirilir (Merriam, 2002; akt. Sevim ve Akın, 2021). Bu çalışmada anaokullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunları, bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm uygulamalarını ve farklı çözüm önerilerini detaylıca analiz etmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmış, temel nitel araştırma biçiminde desenlenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Kağıthane ilçesinde anaokullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışma grubunun Kağıthane ilçesinde bulunmasının sebebi ilçenin İstanbul'un diğer ilçelerine göre ortalama bir nüfusa sahip olması nedeniyle evrenin etkileyici bir yansıtıcısı olması ve araştırmacının Kağıthane ilçesinde görev yapmasıdır.

Araştırmanın örneklem grubu, amaçlı örnekleme yöntemleri kapsamında değerlendirilen maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilen bir tekniktir; çünkü bu

yöntem, sınırlı kaynakların en etkili şekilde kullanılmasına ve zengin bilgi içeren durumların detaylıca incelenmesine olanak sağlar. Ayrıca çalışma konusuyla ilgili bilgi ve deneyime sahip bireylerin veya grupların tanımlanması ve seçilmesini sağlar (Yağar ve Dökme, 2018). Katılımcıların gönüllülüğüne dayalı olarak yapılan görüşmelerde, çalışma grubunda yer alan yöneticilere ait demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Alt Değişkenler	n
Cinsiyet	Kadın	5
	Erkek	6
Eğitim Durumu	Lisans	7
	Lisansüstü	4
Yaş	25-30	1
	31-35	5
	36-40	2
	41-45	2
	46-50	1
Medeni Durum	Evli	7
	Bekâr	4
Öğretmenlikteki Kıdem	1-5 yıl	6
	6-10 yıl	4
	11-15 yıl	1
Yöneticilikteki Kıdem	1-5 yıl	4
	6-10 yıl	3
	11-15 yıl	3
	16-20 yıl	1
Bulunduğu Okuldaki Hizmet Yılı	1-3	6
	4-6	4
	7-8	1
Okulun Öğrenci Mevcudu	50-100	1
	100-150	3
	150-200	4
	250-300	2
	300-350	1

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerden 5'inin kadın, 6'sının erkek olduğu; yöneticilerin çoğunluğunun 31-35 yaş aralığında bulunduğu; 7'sinin evli, 4'ünün bekar olduğu ve 7'sinin lisans, 4'ünün ise lisansüstü mezunu olduğu

görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenlikte ve yöneticilikteki kıdemlerinin çoğunlukla 1-5 yıl arasında olduğu, hizmet verdikleri okullarda ise 1-3 yıl görev yaptıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin görev yaptığı okulların çoğunda öğrenci sayısının 150-200 arasında olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin genellikle genç, kısa kıdemli ve farklı eğitim düzeylerine sahip olup, çoğunlukla 150-200 öğrenci kapasiteli okullarda görev yaptıkları ifade edilebilir.

Veri Toplama Aracı

Nitel araştırma yöntemlerinde veri toplama aracı olarak en yaygın kullanılan yöntem görüşmedir. Görüşme, bireylerin bakış açılarını, deneyimlerinden kaynaklanan duygularını ve algılarını açığa çıkarmada oldukça etkili bir yöntemdir (Bogdan ve Biklen, 1997). Bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunu geliştirmek için öncelikle literatür taraması yapılmış ve okullardaki yönetim süreçlerine dair çalışmalara yönelik veriler toplanmıştır. Bu süreçte, Akın, Adıgüzel ve Aytas (2021) tarafından 2022 yılında yürütülen “Köy Okulunda Müdür Olmak: Sorunlar, Uygulamalar ve Çözüm Önerileri” adlı çalışmada kullanılan görüşme formundan yararlanılarak, araştırmacı tarafından “Anaokullarında Yöneticilerin Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar, Uygulamalar ve Önerileri Görüşme Formu” geliştirilmiştir. Oluşturulan taslak, eğitim yönetimi ve nitel araştırma konusunda uzman üç farklı öğretim üyesinin görüşleri alınarak nihai haline getirilmiştir. Görüşme formunda demografik sorularla birlikte yöneticilerin karşılaştıkları yönetimsel sorunlar, bu sorunlara ilişkin çözüm uygulamaları ve farklı çözüm önerileri başlıkları yer almaktadır.

Veri Toplama Süreci

Araştırmada verilerin toplanması için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu onayı alınmıştır (EK-2). Ayrıca anaokullarında veri toplamak için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gereken izinler alınmıştır (EK-3). Anaokullarında görev yapan yöneticilere kurumlarının iletişim numarasıyla ulaşılmış, yöneticilerden randevu alınmıştır. Randevu tarihinde anaokullarına gidilerek yöneticilere araştırmanın amacı, araştırmaya sağlayacakları katkılar hakkında detaylı bilgi verilmiş; ayrıca vermiş oldukları cevapların analiz edildiğinde herhangi bir isim veya okul adı paylaşılmayacağı vurgulanmış ve soruları

samimiyetle yanıtlamaları rica edilmiştir. Yöneticilere yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular yöneticilere yüz yüze olarak sırayla sorulmuş ve yöneticilerin cevapları kayıt altına alınarak veri toplanmıştır. Görüşme formundaki 27 soru yöneticilere sorulmuş ve toplam 450 dakika süren görüşmelerdeki veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırmada yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar kayıt altına alınmış ve bu kayıtlar dinlenerek yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar aynen metin haline getirilmiştir. Elde edilen bu veriler toplam 63 sayfadır.

Verilerin Analizi

Araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, verileri kavramlar ve temalar aracılığıyla analiz etmeye dayanır. Sürecin temelinde, kavramsallaştırma ve kavramlar arasındaki anlamlı ilişkilerin ortaya çıkarılması yer alır. Benzer verileri bir araya getirip, okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenlemek ve yorumlamak, içerik analizinin ana işlemlerindendir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 240-242).

Nitel araştırma yöntemlerinde içerik analizi verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Verilerin kodlanması sürecinde, veriler incelenip anlamlı parçalara ayrılır ve bu parçaların kavramsal anlamları belirlenir. Anlamlı bütünler oluşturan bu parçalar kodlanır. Bu araştırmada okul yöneticilerini göstermek için M kodu kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda kodlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2. Kodlara İlişkin bilgiler

Kod	Cinsiyet	Eğitim durumu	Öğretmenlikte kıdem	Yöneticilikte kıdem
M1	Kadın	Lisans	4	2
M2	Erkek	Lisans	3	8
M3	Erkek	Lisans	4	4
M4	Erkek	Yüksek Lisans	5	11
M5	Kadın	Yüksek Lisans	6	12
M6	Erkek	Lisans	4	6
M7	Kadın	Yüksek lisans	7	5
M8	Kadın	Lisans	6	2
M9	Erkek	Lisans	4	14
M10	Erkek	Lisans	6	17
M11	Kadın	Yüksek Lisans	12	8

İkinci aşama olan temaların belirlenmesinde, ilk aşamada elde edilen kodlardan hareketle verileri genel bir düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilecek temaların tespit edilmesi gerekmektedir. Temaların belirlenmesi için kodlar bir araya getirilip analiz edilmiş, ortak özellikler tespit edilerek veriler bu kodlar doğrultusunda kategorize edilmiştir. Bu aşamanın ardından, verilerin belirlenen kodlar ve temalar doğrultusunda düzenlenmesi gelir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 251-257). Toplanan veriler, tablo formatında düzenlenmiştir. Son aşamada bulgular yorumlanarak sonuçlar elde edilmiştir.

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik terimleri kullanılırken bu terimlerin yerine inanılrlık, tutarlık, tespit edilebilirlik, araştırmacının yetkinliği ve aktarılabilirlik kavramları tercih edilmektedir (Krefting, 1991; akt. Başkale, 2016). Nitel araştırmalarda inanılrlık terimi, elde edilen bulguların ve yorumların araştırma sürecinin çeşitli aşamalarında ne kadar güvenilir olduğunu, yani araştırmacının verileri ne kadar doğru bir şekilde topladığı ve analiz ettiğini ifade eder gereklidir (Guba ve Lincoln, 1982). İnanılrlığı artırmak için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu yöntemler arasında uzun süreli etkileşim, katılımcı onayı ve uzman değerlendirmesi bulunmaktadır (Holloway ve Wheeler, 1996; akt. Başkale, 2016). Araştırmada inanılrlığı sağlamak amacıyla, katılımcıların izniyle görüşmelerin ses kaydı alınmış ve yazılı belgelere dönüştürülmüştür. Görüşmelere yeterli zaman ayrılması ve farklı uzmanlardan alınan görüşler doğrultusunda hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu sayesinde katılımcıların herhangi bir kısıtlama veya yönlendirme hissetmeden verdikleri yanıtlarla derinlemesine bilgi toplanmıştır. Ayrıca bulgulara, doğrudan alıntılara geniş yer verilmiştir.

Araştırmada tutarlığın incelenmesi, araştırmacının dışarıdan bir perspektifle değerlendirilmesi ve araştırmacının tüm süreç boyunca tutarlı davranış sergileyip sergilemediğinin ortaya konmasıdır. Bu tutarlık, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analiz edilmesi aşamalarında belirgin olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 295). Araştırmada tutarlılığı sağlamak için veri toplama araçları dikkatle oluşturulmuş, veriler sistematik bir şekilde toplanmış ve kodlama sürecinde kavramsallaştırma yaklaşımına dikkat edilerek veriler analiz edilip sonuçlarla ilişkileri kurulmuştur.

Tespit edilebilirlik, verilerin çeşitli kaynaklardan ve bağlamlardan doğrulanması yoluyla artırılır; bilimsel araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtması, araştırmacının öznel yargılarından ve varsayımlarından uzak olması beklenir, bu nedenle nitel araştırmacının ulaştığı sonuçları topladığı verilerle sürekli olarak teyit etmesi ve okuyucuya mantıklı bir açıklama sunabilmesi gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 295). Araştırmada tespit edilebilirliği sağlamak amacıyla, ham verilerle birlikte bulgular ve sonuçlar katılımcılardan birine sunulmuş ve çalışma bulgularının kendi düşüncelerini doğru yansıtip yansıtmadığına dair sorular sorulmuştur. Ayrıca analizin katılımcıların ifade etmek istedikleri gerçekleri yansıtip yansıtmadığı hakkında da geri bildirim alınmıştır.

Araştırmacının konu hakkında bilgi ve deneyime sahip olması, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliği etkileyen önemli bir faktördür. Araştırmacının yetkinliği, veri toplama ve analiz süreçlerinde nesnelliği ve derinliği sağlamak için gereklidir (Guba ve Lincoln, 1982). Araştırma konusunun, araştırmacının mezun olduğu bölümle ilgili olarak uygun şekilde seçilmesi ve anaokullarında görev tecrübesine sahip olması, araştırmacının yetkinliğini göstermektedir.

Aktarılabilirlik, sonuçların nasıl genelleştirilebileceğini ve tüm gruba nasıl aktarılabilirliğini kapsar (Başkale, 2016). Araştırmada aktarılabilirliği kanıtlamak için, örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların özellikleri ve araştırmanın gerçekleştirildiği ortam, veri toplama ve analiz süreci açıkça belirtilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen araştırma sonuçlarının bulguları sunulmuştur.

Yöneticilerin Okulun Bürokratik İşleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar

Yöneticilerin okulun bürokratik işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlara ait bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin Okulun Bürokratik İşleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar

Alt Tema	Kodlanmış Katılımcı Görüşleri	Katılımcılar
İdari İşleyiş Sorunları	Okulun süreçlerini yavaşlatması	M1,M3,M4,M5,M6,M8,M9,M11
	Evrak ve zaman israfı	M1,M3,M4,M7,M8,M9,M11
	Sürekli yazışma yapılması	M1,M3,M8
	Resmi yazıların gecikmesi	M1,M5,M11
Yetki sorunları	Yöneticilerin yetkisiz, ama sorumluluklarının fazla olması	M2,M4,M10
	Hiyerarşinin korunamaması	M2, M7, M10
	Merkeziyetçi karar alınması	M9
Kurumsal etkiler ve davranışlar	Faydacılığı önemsizleştirilmesi	M3,M4
	İşletmeci gibi davranmaya yönlendirmesi	M6, M10
	Kamuoyu ve sosyal medyadan çekinilmesi	M6
Etik sorunlar	Nepotizmin yaygınlığı	M5, M8
	Liyakatsizliğin yaygınlığı	M8

Yöneticilere (M1, M3, M4, M5, M6, M8, M9, M11) göre okulun bürokratik işleri ile ilgili en çok karşılaşılan sorun bürokrasinin okulun süreçlerini yavaşlatmasıdır. M1, bürokrasinin yöneticilerdeki bilgi eksikliğinden dolayı işleri yavaşlattığını belirtmiş, M4 ise dijital uygulamalara geçilmesine rağmen bürokrasinin işleri yavaşlattığını, bürokratik süreçteki birçok ara uygulamaların kağıt üzerinde olması gereken ama pratikte anlamı olmayan işler olduğunu vurgulamıştır. Konuyla ilgili yöneticilerin görüşleri aşağıdadır:

Çalışma alanı fark etmeksizin bürokrasi çoğu zaman işleri yavaşlatıyor. Bunun da çoğunlukla bilgi eksikliğinden kaynaklandığını düşünüyorum. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çoğunda alışkanlığı sürdürme refleksi var. Eskiden kalma bürokratik alışkanlıklar, mevzuatta açıkça yapılabilir veya yapılamaz olarak belirlenmeyen hususlarda iş ve işlemleri yapmama yönelimi, bu sebeple üst merciden yazılı onay alma yönelimi mevcut. Yönetmelik açık okusak çözümlenecek bir sürü meseleyle ilgili sürekli

yazışma yapıyoruz. Dolayısıyla süreç sekteye uğruyor. Temel sıkıntı bu. Anlamsız yavaşlığa sebep oluyor (M1).

Bürokrasi hala bizim karşılaştığımız en büyük sorun. Dijital uygulamalara geçtik ama hala bir sürü kağıt ve evrak işi var. Kağıt üzerinde olması gereken ama pratikte bir anlamı olmayan bir sürü iş ve işlemler de mevcut. Bürokrasiye ilişkin tepeden inme, uygulamada anlam ifade etmeyen iş ve işlemler eğitim-öğretim süreçlerini yavaşlatıyor (M4).

Yöneticiler (M1, M3, M4, M7, M8, M9, M11) bürokrasinin evrak ve zaman israfına neden olduğunu vurgulamışlardır. M8 kodlu yönetici konuyla ilgili düşüncelerini “Bizi ilgilendiren ve ilgilendirmeyen konularda bürokrasiye ilişkin olarak çok fazla yazılı evrak geliyor. Bizi ilgilendiren işlerde direkt okul bazında cevap yazıyoruz ama gelen yazıların hepsini analiz etmek için okuyup kaydetmek için ekstra zaman kaybediyoruz.” şeklinde açıklamıştır. M11 kodlu yöneticinin görüşleri ise aşağıdadır:

Bürokrasiye ilişkin en büyük sorunları, fiyat teklifi alıp iş yaptıracağımız kişiye ulaşmamız gerektiğinde yaşıyoruz. Bu çok büyük bir evrak ve zaman kaybına neden oluyor. Acil bir konu dahi olsa bürokratik süreçlerin tamamlanma zorunluluğu problemin çözümünde anlık karar alınarak sonuca ulaşılmasını engelliyor. Bu durum işin süresinin uzamasına ve çoğu zamanda yeni bir şey yapma motivasyonuna engel oluyor.

Yöneticiler (M1, M3, M8), bürokratik zorunlulukların ve alışkanlıkların, sürekli yazışma yapılmasına neden olduğunu ve işlemlerin duraklamasına veya gecikmesine yol açtığını belirtmişlerdir. Yöneticiler, bu problemleri çözmek adına inisiyatif alarak iş yaptığında ise mevzuata aykırı davranılması, herhangi bir denetim olduğunda şahsi sorumluluklarına gidilmesi gibi riskler ile karşı karşıya kalabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda M3 kodlu yöneticinin görüşü aşağıdadır:

İzin ve onay gibi yazışma süreçleri tamamlamadan herhangi bir adım dahi atamayabiliyoruz. Kağıt, boya, temizlik ihtiyacı gibi en temel ihtiyaçlarda dahi bürokratik süreçler önümüze engel olarak gelebiliyor. Örneğin ihtiyaç olan kalemde bütçe bulunmasa buna ilişkin talep, onay gibi yazışma süreçlerinin tamamlanması gerekiyor. Bu da hem zaman israfına neden oluyor hem de ihtiyaç giderilmediği için mağduriyet doğuyor (M3).

Resmi yazıların gecikmesi sebebiyle yöneticiler (M1, M5, M11) hem kurum içi paydaşlarla problem yaşayabildiklerini hem de önem arz eden acil konularda dahi önlem alamadıklarından, buna ilişkin süreçlerin olumsuz etkilendiğini şu şekilde belirtmişlerdir:

İş sağlığı ve güvenliği gibi acil konularda dahi resmi yazıların geç gelmesi, ödeneklerin çıkmaması önemli mağduriyetlere sebep olabiliyor. Alınması gereken önlemler dahi zamanında alamayabiliyoruz. Kamuya açık olarak yayınlanan ama resmi yazışmaları tamamlanarak idareciye ulaşmayan hususlarda zaman zaman öğretmenler veya velilere karşı zor durumda kalabiliyoruz (M5).

Yöneticiler (M2, M4, M10) yetkileri ve yetkinliklerinin dışında kalmasına rağmen sorumluluklarının fazla olması sebebiyle mağdur olduklarından bahsetmişlerdir. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

Yönetici olarak okullarda müdür olarak çalışıyoruz ama sadece kağıt üstünde. En ufak bir sorunla karşılaşıldığında bu sorundan ilk olarak müdür sorumlu tutuluyor. Okulda öğretmen kaza geçirse, öğrenci kaza geçirse ilk olarak ben sorumluyum, okulun kapısının rampasından tutundan sınıflardaki dolapların sabitlenmesine kadar çok fazla sorumluluğumuz var. Ama sorumluluklarımızın binde biri kadar yetkimiz yok. Rampayı yaparken bile izin alıyoruz. İş güvenliği ve sağlığına ilişkin iş ve işlemlerde izin almadan hiçbir işlem yapamıyoruz. Okula ilişkin yapılacak her işlemde izin alma süreci de yöneticileri yoruyor doğal olarak (M2).

Yöneticiler (M2, M7, M10) okulda çalışma süresinin uzun olduğu zaman öğretmenler, yöneticiler ve diğer personeller arasında bürokrasi dışında bir arkadaşlık ilişkisi geliştiğini belirtmiş bu sebeple bürokraside hiyerarşinin korunamadığını vurgulamışlardır. Yöneticilerin ifadeleri şu şekildedir:

Aynı okulda uzun süre çalışan yöneticiler, öğretmenler ve diğer personeller arasında bürokrasi dışında bir arkadaşlık ilişkisi gelişiyor. İstanbul da bunun için çok müsait olan bir kent çünkü günümüzün çoğunu okulda geçiriyoruz. Dolayısıyla sosyallik ihtiyacımızı karşılayabildiğimiz yer okul ortamımız oluyor. Ama tabi bu durum bürokrasi açısından hiyerarşinin korunmasına engel oluyor (M7).

Yöneticiler (M3, M4) eğitim sürecinde bürokrasi işlerinin çok fazla olmasının faydacılığı geri planda bıraktığını belirterek düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

Yöneticilik nedir diye sorsanız evrak işi diye yanıt verebilirim. O kadar çok evrak işimiz var ki, evrak işlerinden eğitim öğretime zaman ayıramıyoruz. Her gün okula gelirken eğitim öğretime ilişkin çocuklara, öğretmenlere ya da diğer personellere fayda sağlayacak bir plan yapmaya çalışıyorum ama okula geldiğimde evrak işlerine başladığım zaman planladığım hiçbir şeyi yapamıyorum. Dolayısıyla bürokrasinin bu olumsuz etkisi faydacılığı geri planda bırakıyor (M3).

Yöneticiler (M6, M10), okuldaki bürokratik işlerin okul müdürlerini işletmeci gibi davranmaya yönlendirdiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin ifadeleri aşağıdadır:

Okulda herhangi bir iş yapmak isterseniz muhakkak bürokrasiye uygun hareket etmelisiniz. Örneğin anaokullarında toplanan aیدatlara ilişkin süreçlerde, okulun tamir ve tadilat işlerinde veya ödeneklerde bürokrasi olmadan iş yapamıyoruz. Bürokrasi okulun eğitim-öğretim süreçleri dışında çok daha fazla işi yöneticilik sıfatıyla bize yüklüyor. Okulun muhasebesini de düşünüyoruz, tamir tadilatını da düşünüyoruz, personelin maaşını da düşünüyoruz. Okul müdüründen ziyade bir işletmeci gibi çalışıyoruz ve ona göre davranıyoruz (M10).

M6 kodlu yönetici, eğitim-öğretim süreçlerine ilişkin bir karar alınırken kamuoyu ve sosyal medyanın bir baskı oluşturduğunu dolayısıyla alınan kararların bu baskıdan çekinerekten alındığını aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Okul öncesi eğitimde bürokrasi işlerinde kamuoyu ve sosyal medya baskısını en çok aidat belirleme sürecinde görüyoruz. Anaokullarında personel çalıştırmak, her gün yemek çıkarmak tamamen okulun kendi bütçesiyle yapılan şeyler. Ama il genelinde bir rakam belirlenirken bu baskıdan çekindikleri için bizim giderlerimize göre değil de baskıya göre rakam belirleniyor (M6).

M8 kodlu yönetici, bürokraside nepotizm ve liyakatsizliğin var olduğunu bu durumun bürokrasi açısından sorun yarattığını ifade ederek düşüncelerini “İlçe MEM’ de bazı çalışan ve velilerin tanıdıkları oluyor. Bazen yapılmaması gereken şeyleri bize yaptırmaya çalışıyorlar.” şeklinde belirtmiştir

M9 kodlu yönetici bürokraside merkeziyetçi kararların alınmasının okullara olumsuz olarak yansıdığını aşağıdaki gibi belirtmiştir:

Kararların yerel ihtiyaçları ve durumları gözetmeksizin merkezden alınarak gelmesi yanlış uygulamaların doğmasına sebebiyet verebiliyor. Ülke genelinde beslenmeye ilişkin alınan bir karar bütün okulları etkiliyor. Geçen dönem velilerden aidat toplanmama kararı alındı ama İstanbul da bulunan anaokullarında aidat almadan eğitim süreçlerini devam ettirilmesi çok zor. Eğitim devam etse bile çocuklar ne kadar verim alır orası tartışılır. En basit temizlik malzemelerini alamadığımızda okulda hijyen problemi doğuyor. Salgın hastalıklar çok hızlı yayılabiliyor. Deprem bölgesinde bulunan okullarda aidat toplanmasın ama bu yaklaşımın diğer okullarda uygulanmaması gerekiyor (M9).

Katılımcılar, yöneticilerin okulun bürokratik işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunları genel olarak; idari işleyiş sorunları, yetkiye ilişkin sorunlar, kurumsal etkiler ve davranışlar, etik sorunlar ve merkeziyetçilik bağlamında ele alarak cevaplandırmışlardır. Bir kısım vakalara ilişkin birbirinden farklı değerlendirmelerle sorun tespiti yapılsa da katılımcıların ortak sorunu olarak merkeziyetçi yaklaşımla bölgesel çözümleri engelleyici bürokratik anlayışın sorunlarının temelini oluşturduğu kanaatindeyim. Bununla birlikte birçok konuda idareciye inisiyatif alma yetkisi verilmezken çok yüksek sorumluluklar yüklendiği, bu sorumluluklara ilişkin de ne yardımcı personel desteği verilmekte ne de il, ilçe müdürlüklerince satın alma vs. desteği verilmediğine ilişkin sorunlarının olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin Okulun Bürokratik İşleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Yöneticilerin okulun bürokratik işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlara çözüm uygulamalarına ait bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin Okulun Bürokratik İşleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Kodlar
İletişim ve İş birliği	İletişim ve iş birliğinin geliştirilmesi Kararların görüş birliğiyle alınması	M1, M2, M3, M6, M7, M8, M9 M2
Planlama ve Yönetim	Mesai saatleri dışında çalışma Akışına bırakma Risk almak Yapılacak işlerde öncelik belirleme Önceden görev dağılımı yapmak Planlama yapıp, çalışma takvimi oluşturma	M10, M11 M6 M4 M5 M7 M10

Yöneticiler (M1, M2, M3, M6, M7, M8, M9), bürokrasiyle ilgili karşılaştıkları sorunları çözmek için iletişim ve iş birliğini artırmayı tercih ettiklerini dile getirmişlerdir.

Bence yöneticilerinin yaşlarının gençleşmesiyle birlikte benzer düşünce de olanlar iletişim kurup birlikte bir yol çizebiliyorlar. Ayrıca komisyonlar oluşturuluyor. Komisyon oluşturmak, her konuyu uzman bir grupla ve belirlenmiş bir muhatapla hızlıca tartışıp çözmek demektir. Bence çözüm uygulamalarında en başarılısı ve en aktif kullanılabilecek olanı bu (M1)

Bürokraside işler insani ilişkiler üzerinden yürütülüyor çoğunlukla. İnsani ilişkiler çok dikkat ediyorum. Haftada bir kez ilçe MEM’ e uğrayıp yöneticilerle ve diğer çalışanlarla iletişim kurmaya çalışıyorum. Yapılacak bir iş olursa iş birliği halinde yapmaya çalışıyorum. Bir yönetici olarak iletişimimizin her kademedeki bireyle çok iyi olması gerekiyor (M6).

Bürokratik iş ve işlemlerde muhakkak ilçe MEM ile iletişim kuruyorum. Orada çözemezsem il MEM’ e gidiyorum. Çözümü bir şekilde insani ilişkiler üzerinden bulmaya çalışıyorum (M8).

Yöneticiler (M10, M11), bürokrasiye ilişkin sorunları çözerken belli bir çalışma düzeni oluşturduklarını ve bu düzene uygun olarak hareket ederek sorunları çözdüklerini belirtmişlerdir fakat M6 kodlu yönetici bürokrasiye ilişkin problemlerde bazen akışına bırakmak gerektiğini, sorunlar çözülmediği takdirde okul ikliminin bu durumdan olumsuz etkilendiğini o nedenle çözülemeyen ya da çözülmesi zaman alan işlerde esnek olunması gerektiğini ifade etmiştir. Yöneticilerin ifadeleri şu şekildedir:

Okulun bürokratik işlerinde çok planlı olmak gerekiyor. Ben müdür olarak mutlaka ajanda tutup çalışma takvimi oluşturuyorum. Bu takvimlere sadık kalarak gerekirse mesai saatleri dışında da çalışıyorum. Süreci planlı bir şekilde çalışarak problemleri çözmeye çalışıyorum (M10).

Bürokrasiyle ilgili sorunları insani ilişkiler üzerinden çözmeye çalışıyorum. Eğer bu şekilde çözemediğimde bu ilişkilere zarar vermemeye özen gösteriyorum. Fakat sorunları çözmekte ısrarcı olduğunda okulda gergin bir ortam oluşabiliyor. Bu öğretmenlere de yansıyor yardımcı personele de. Dolayısıyla okul ikliminin problemlerden olumsuz etkilememesi için akışına bırakıyorum (M6).

M2 kodlu yönetici bürokrasiye ilişkin sorunları çözerken okulda alınan kararların o görüş birliğiyle alındığını belirtmiş bu şekilde sürecin daha problemsiz ilerlediğini vurgulamıştır. Konuya ilişkin düşünceleri aşağıdadır:

Demokratik bir ülkede yaşıyoruz ve okullarda kademesi ne olursa olsun demokrasideki süreçlerin işlemesine uygun ortamlar. Okul bazında herhangi bir karar alırken muhakkak görüş birliğiyle alıyoruz. Müdür olarak sorumluluklarımız çok fazla ve bu sorumlulukların üstesinden tek başına gelmem biraz zor olabiliyor. Bazen problemi nasıl çözeceğime dair bile müdür yardımcımdan ya da öğretmenlerimden destek alarak ortak bir karara varabiliyoruz (M2).

M4 kodlu yönetici bürokrasi konusunda karşılaşılan problemleri risk alarak çözdüğünü şu şekilde belirtmiştir:

Her şey kağıt üstünde olmuyor maalesef. Yöneticilerin en büyük handikabı bazen risk almaları. Her şey kitaba göre olsa ne veli memnun olur ne de öğrenciye gerekli imkanlar sağlanır. Kitaba göre gitmeyince de yetkimiz olmadığı için üstlerimizle sıkıntı yaşayabiliyoruz. Halbuki yaptığımız çoğu şey öğrencinin lehine oluyor. Ama risk almadan da bazı sorunlar çözülemiyor mecbur risk alıyoruz (M4).

M5 kodlu yönetici bürokrasiyle ilgili sorunları yapılması gereken iş ve işlemlerde öncelik belirleyip, öncelik sırasına göre problemleri çözdüğünü şu şekilde ifade etmiştir:

Okulda bürokrasiyle ilgili problemimiz yaşadığımız problemimiz resmi yazıları geç gelmesi olduğu için, ilgili işlerde öncelik belirliyoruz. Acil yapılması gereken İSG gibi işleri okulun bütçesinden ama yasal sınırlara uygun olarak karşılamaya çalışıyoruz. Gecikebilecek işlemler için resmi yazıyı bekliyoruz (M5).

M7 kodlu yönetici, okulda bürokrasi dışında bir arkadaşlık ilişkisi geliştiği için sene başı kurul toplantısında okulda çalışanların hepsinin görev dağılımını yaparak çözdüğünü ifade etmiştir.

Yöneticiler bürokrasiyle ilgili sorunlara çözüm olarak çeşitli yaklaşımlar sergilemektedirler. İletişim ve iş birliğini artırma, kararları görüş birliğiyle alma, mesai saatleri dışında çalışma, işleri akışına bırakma, risk alma, öncelik belirleme, önceden görev dağılımı yapma ve planlama gibi yöntemler kullanılmaktadır. Yöneticilerin benimsediği bu stratejiler, bürokratik süreçlerdeki etkinliği artırarak okul yönetiminde daha sağlam temeller oluşturmayı ve bürokratik süreçlerin daha etkin ve hızlı

yönetilmesini sağlayarak yöneticilerin performansını artırmayı amaçlamaktadır. Her bir yöneticinin kendi deneyimlerine dayanan bu uygulamalar, bürokrasiyle mücadelede farklı perspektifler sunmakta ve çözüm odaklı bir yönetim anlayışını vurgulamaktadır.

Yöneticilerin Okulun Bürokratik İşleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin okulun bürokratik işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerilerine ait bulgular Tablo 5’ te verilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Okulun Bürokratik İşleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Alt tema	Kodlanmış Katılımcı Görüşleri	Kodlar
Yetki ve Güçlendirme	Yetki vermek	M2, M4, M6, M10
	Yerinden yönetim	M9
	Harcama kalemlerinin esnek kullanımı	M5
	Rotasyon uygulaması	M7
	Pozisyon güvenliği	M8
	Ürün temini için antlaşma	M11
	Eğitime tabi tutmak	M1
	Memur desteği	M8
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Teknolojik uygulamaların yaygınlaşması	M3
	İşlerin sadeleştirilmesi	M10

Yöneticilerin (M2, M4, M6, M10) okulun bürokratik işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerilerinde en çok vurguladıkları husus yöneticilere yetki verilmesidir. Yöneticiler, öneri olarak problemlerin daha hızlı çözülmesi için yöneticilere yetki verilmesini belirtmişlerdir. M6 kodlu yönetici konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde açıklamıştır.

Okullarda karşılaştığımız sorunları çözerken yetki eksik olduğu için zorlanıyoruz. Yöneticinin okulda sözünün hükmü olmalı, bu da yetki demek. Yetki olduğu zaman yöneticilik daha güçlü bir yapı haline gelebilir. Yetki verildiği zaman yöneticilerin sosyal statüsü de artar. Yöneticilere yetki verildiği zaman her konuda karşılaşılan problemler daha hızlı çözülebilir.

Bizim görev ve sorumluluğumuz çok fazla ama yetkimiz hiç yok. Yetki güç demek. Gücün varsa veli, öğretmen ve personel karşısında ya da ilçe MEM karşısında daha sağlam ve dik durabilirsiniz. Okula ilişkin bir problemde yeri geliyor öğretmen bile dinlemiyor sizi. Derdimizi anlatabilmemiz, dinlenebilmemiz ve de sorunları daha hızlı çözmemiz için yetkimizin olması gerekiyor (M10).

M9 kodlu yönetici bürokrasiyle ilgili sorunların çözümüne öneri olarak “Birçok kararın merkezden gelmek yerine il ve ilçe teşkilatlarının inisiyatifine bırakılması daha

etkin uygulamaların oluşmasını sağlayacaktır.” ifadesiyle merkeziyetçi yapı yerine yerinden yönetim temelli yapıyı önermiştir.

Yöneticiler bürokrasiyle ilgili sorunların çözümüne öneri olarak teknolojik uygulamaların yaygınlaşması ve harcama kalemlerinin esnek kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. M3 kodlu yönetici önerisini “Elektronik imza gibi teknolojik gelişmelerin kurumlarımızca da uygulanması süreçlerin hem çok hızlanmasını hem de takibinin kolaylaşmasını sağlayacaktır.” şeklinde ifade etmiş, M5 kodlu yönetici ise önerisini “Harcama kalemlerinin daha esnek kullanılabilmesi imkanı olursa ödeneği olmayan her harcama için ayrıca ödenek ya da yazı beklenmek zorunda kalmayız.” cümlesiyle belirtmiştir.

Yöneticiler öneri olarak iş süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiğini belirtmişler bunu sağlamak için rotasyon uygulanmasının ve işlerin sadeleştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamışlardır. M7 ve M10 kodlu yöneticiler konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir:

Öğretmenlerin, yardımcı personelin ve yöneticilerin belli aralıklarla rotasyon yapma zorunluluğu getirilmesinin bürokrasi açısından hiyerarşiyi koruyacağını düşünüyorum. Uzun yıllar aynı okulda aynı kişilerle çalıştığımızda ister istemez bir arkadaşlık ilişkisi geliyor. Aynı zamanda herkes okulun sahibiymiş gibi davranabiliyor. Rotasyon uygulandığı takdirde bu sorunun çözülebileceğini düşünüyorum (M7).

Okul yöneticisi olarak yapmış olduğumuz iş ve işlemler çok fazla. Bence iş ve işlemler Bakanlık ya da il MEM tarafından sadeleştirilebilir (M10).

M8 kodlu yönetici, bürokratik sorunları çözerken “Yöneticilerin üst yöneticilerin taleplerini göz ardı edebilmesi için pozisyon güvenliği sağlanması ve üst yöneticilerin de bulundukları pozisyonlarda rotasyona uğraması gerekmektedir.” ifadesiyle yöneticilerin pozisyon güvenliklerinin korunması önerisinde bulunmuştur.

M11 kodlu yönetici, bürokraside en çok okulun fiziksel ihtiyaçları konusunda bürokrasiye takıldıklarını belirterek çözüm önerisi olarak ilçe MEM’in firmalarla ürün temini için antlaşma yapması gerektiğini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

İlçe milli eğitim müdürlükleri satın alma yapılacak yerlerle antlaşma yaparak okulların anlık ihtiyaçlarını bu yerlerden indirimli ve çabucak temin etmesini sağlayabilir. Örneğin tarım kredi kooperatifiyle anlaşıldığında okulun yemek malzemelerini zaman kaybetmeden temin edebiliriz. Okulun inşaat işlerinde belli bir firmayla anlaşıldığında gerekli izinler doğrudan alınmış olur ilgili firmadan daha uygun bir maliyete de yaptırabiliriz. Böylelikle bürokrasiyle ilgili problemleri zaman kaybetmeden hızlıca çözebiliriz.

M1 ve M8 kodlu yöneticiler bürokrasiyle ilgili sorunların çözümüne öneri olarak yöneticilerin belli aralıklarla eğitime tabi tutulmasını ve okullarda bürokrasi işlerini takip edecek memur çalışabileceğini belirtmişlerdir.

Bürokraside yöneticilerin bilgi eksikliklerinden dolayı zaman kaybının önüne geçilmesine en güzel çözüm yolu yöneticilerin belli aralıklarla bürokrasiyle ilgili eğitime tabi olmalarıdır. Yaz döneminde yöneticilere bürokrasiyle ilgili eğitim verilebilir (M1).

Okulun bürokratik işleriyle ilgili sorunları çözerken yöneticilik vasfımız geride kalıyor maalesef ve de çok fazla zaman kaybediyoruz. Okulun bürokrasi işlerini takip etmek için her okulda memur çalıştığı zaman iş ve işlemler daha hızlı olabilir (M8).

Yöneticilerin en çok vurguladıkları husus, yöneticilere daha fazla yetki verilmesi gerekliliğidir. Bu, yöneticilerin sorunlara daha hızlı ve etkili çözümler getirebilmelerini sağlayabilir. Ayrıca, merkeziyetçi yapı yerine yerinden yönetim önerisi, teknolojik uygulamaların kullanımı, harcama kalemlerinin esnek kullanımı, iş süreçlerinin iyileştirilmesi için rotasyon uygulamaları ve işlerin sadeleştirilmesi gibi çeşitli öneriler de sunulmuştur. Bu öneriler, bürokrasiyle mücadelede ve okul yönetiminde daha efektif ve verimli bir yaklaşımı teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Her bir öneri, bürokrasinin getirdiği zorlukların üstesinden gelmek için önemli bir adım olarak değerlendirilebilir.

Yöneticilerin Okulun Fiziki Yapısı ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar

Yöneticilerin okulun fizik yapısı ile ilgili karşılaştıkları sorunlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin Okulun Fizik Yapısı ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar

Alt Tema	Kodlanmış Katılımcı Görüşleri	Katılımcılar
Alan ve mekan Sorunları	Sınıfların küçük ve yetersiz olması	M4,M5,M6,M7,M9,M11
	Oyun alanların olmaması	M5,M6,M10,M11
	Uygun olmayan yapıların anaokulu olarak kullanılması	M6, M4, M9, M10
	Bahçenin yetersizliği	M3, M4, M7
	Atölye alanlarının olmaması	M5,M7
	Depolama alanının olmaması	M6,M8
Trafik	Konferans salonunun olmaması	M8
	Okul önünde trafik yoğunluğunun olması	M1, M3, M6
Alt yapı ve donanım eksiklikleri	Araç park yerinin olmaması	M1, M3, M6
	Isınma probleminin yaşanması	M2, M7
	Lavabo ve giderlerin taşması	M2, M6
	Aydınlatmanın yetersiz olması	M9
Güvenlik	Materyallerin yetersiz olması	M8
	Okulda merdiven olması	M4, M6
	Okulun yapısının güvenli olmaması	M4
	Okulun konumunun güvenli olmaması	M4

Yöneticilerin (M4, M5, M6, M7, M9, M11) okulun fiziksel yapısıyla ilgili en çok karşılaştıkları sorun sınıfların küçük ve yetersiz olmasıdır. M4 kodlu yönetici düşüncelerini “Sınıflarımız çok küçük ve yetersiz, masalar dip dibe, öğretmene de öğrenciye de hareket edecek alan yok maalesef. Öğretmen sınıf içinde farklı bir etkinlik yapmak istese sınıfta düzenleme yapabileceği bir alan yok.” şeklinde ifade etmiştir.

M11 ise düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Okulda hem sınıf sayısı hem de sınıfların boyutu çok yetersiz. Sınıf sayısının ve alanının yetersiz olması, çocukların istedikleri gibi rahat hareket edememelerine neden oluyor. Çocuklar sınıfta rahat oyun oynayamıyorlar. Etkinliklerini rahat yapamıyorlar. En basit oynanacak oyunlardan sandalye kapmaca da bile öğretmen sınıfta boş bir alan oluşturmak için masaları üst üste koyuyor ki ona rağmen çocuklar rahatça oynayamıyorlar.

Yöneticiler, okulda oyun alanının olmamasını fiziki sorun olarak değerlendirmişlerdir. M6 kodlu yönetici fikirlerini “Okulda çocukların sınıf dışında oyun oynayabilecekleri bir alan yok. Yıldız tipi olan okullarda oyun alanı olarak tasarlanan odalar sınıf olarak değerlendiriliyor ve böylelikle çocuklara oyun alanı kalmıyor.” şeklinde belirtmiştir. M5 kodlu yönetici düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Sınıflar çok yetersiz ve öğrenci sayımız çok, bununla birlikte oyun alanımız da yok. Çocuklar gün boyu sınıftan dışarı çıkamıyorlar tek çıktıkları yer yemekhane. Öğretmenler havalar ısınmaya başladığında sınıflarını nöbetleşe dışarı çıkabiliyorlar ama eğitim sürecinin çoğunda çocuklar gerçekten sadece dört duvarın arasında eğitim yapıyorlar.

Yöneticiler (M3, M4, M7), okul öncesi eğitim kurumlarında fiziksel olarak bahçe olması gerektiğini ama kurumlarının bahçesinin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. M3 bu konuda düşüncesini şu şekilde belirtmiştir:

Okulumuzda çocukların çıkıp rahatça koşabileceği, oyun oynayabileceği, toplu etkinlikler yapabileceği bir bahçemizin olmaması bence büyük bir eksiklik. Farklı illerdeki bazı okulları sosyal medyadan takip ediyorum, okul bahçelerinde hayvan besleyebiliyorlar ya da meyve fidesi dikeyyorlar. Bunlar çocuklar için çok büyük bir kazanım. Çocuklar tavuğu görüyor, besliyor yumurtasını alıyor ve aynı gün topladıkları yumurta ile kahvaltı yapabiliyorlar. Ya da çilek fidesini ekiyorlar, suluyorlar, ettikleri fidenin sorumluluğunu alıyorlar ve meyve verdiğinde hep birlikte meyve salatası yapıp yiyorlar. Çocuklar bir canlının sorumluluğunu almayı, sıralama yapabilmeyi, doğal ortamında yaparak yaşayarak öğreniyorlar. Biz bu aşamalara hiç geçemiyoruz çünkü çocukların rahatça oynayabilecekleri bir bahçemiz yok.

Yöneticiler okulun fiziki sorunlarını; atölye (M5, M7) ve depolama (M6, M8) alanının olmaması, konferans salonunun olmaması (M8) olarak belirtmişlerdir. M5 kodlu yönetici, okullarında atölye alanının bulunmamasından kaynaklanan olumsuzlukları şu şekilde belirtmiştir:

Okullarda atölye olması çocukların sınıf dışı farklı bir ortamda çeşitli etkinlikler yapmasını sağlıyor. Okulumuzdaki sınıflar zaten çok dar. Öğretmen drama etkinliği

yapmak istese ısınma çalışmasını nerede yaptıracak? Ama drama atölyesi olsa çocuklar bu atölyede rahat bir şekilde drama etkinlikleri yapabilirler ya da akıl ve zeka oyunları atölyemiz olsa çocuklar farklı bir ortamda arkadaşlarıyla akıl oyunları oynamış olurlar. Böylelikle eğitim çocuklar için daha anlamlı olabilir.

M6 kodlu yönetici, depolama alanının olmamasına ilişkin düşüncelerini “Okulumuzda en temel malzemeleri depolayacağımız alanımız yok, kayıt esnasında velilerin getirmiş olduğu a4 kağıtlarını koyacak yer bulamıyoruz. Geçen yıl pimapen ile küçük bir depolama alanı yapmıştık ama koyduğumuz bütün kağıtlar nemlendi. Dolayısıyla hiçbir şeyi depolayamıyoruz.” şeklinde ifade etmiştir.

M8 kodlu yönetici, okulunda konferans salonu olmamasından kaynaklı yaşamı olduğu problemleri şu şekilde belirtmiştir:

Anaokullarında törenler, kutlamalar, şenlikler çok fazla yapılıyor. Bununla birlikte okul öncesi eğitimde veli toplantısı ya da aile eğitimlerine ebeveynlerin birlikte katılım sağlamaları gerekiyor. 25 kişilik bir sınıfta toplantı yaptığınızda 50 kişinin bir sınıfa sığması mümkün değil. Bu tarz durumlarda kalabalık bir katılım olduğunda çok zorlanıyoruz. Geçen yıl yıl sonu şenliklerinde Kağıthane Halk Eğitim Merkezi’nin konferans salonunu kullanmıştık. Salonun en üst katta bulunmasından, öğretmenlerin, çocukların ve velilerin kuruma yabancı olmasından dolayı çok fazla problem yaşadık. Şenlik dediğimiz kavram herkes için eziyete dönüştü. O nedenle bir okul öncesi eğitim kurumunda bu tarz etkinlikleri yapabileceğimiz bir konferans salonu olmalı diye düşünüyorum.

Yöneticiler (M4, M6, M9, M10) okul öncesi eğitim kurumuna uygun olmadan tasarlanan yapıların fiziksel anlamda sorun teşkil ettiğini vurgulamışlardır. M4 kodlu yönetici konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde aktarmıştır:

Anaokullarının çoğu, uygun olmayan ve geçici olarak inşa edilmiş binalardır. Anaokullarının olması gerektiği gibi tasarlanmış ve inşa edilmiş bina sayısı çok azdır. Bir anaokulunda bulunmaması gereken pek çok şey bu okullarda mevcuttur: Sınıflar küçük, alanlar yetersiz ve bahçe yoktur. Okulumuzda da görüldüğü üzere, okul bütünlüğü sağlanamamıştır. Sınıflar bloklar halinde yer almakta ve sınıfların ortak bir girişi bulunmamaktadır. Bu koşullarda, eğitim sürecinin ne kadar verimli olabileceğini siz takdir edersiniz.

M10 kodlu yönetici ise konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Ülkemizde, son dönemler hariç, genellikle ilkokulların yeni binalara taşınması veya liselerin yeni yapılara geçmesiyle boşalan metruk binalar okul öncesi eğitim kurumu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, bu yapıları okul öncesi eğitim kurumu olarak fiziksel olarak uyarlamakta çeşitli zorluklarla karşılaşmaktayız. Lavaboları değiştirmek, sınıflara laminant döşemek ve bağımsız sınıfları birleştirmeye çalışmak gibi uyarlamalar yapmak zorunda kalıyoruz. Bu süreçlerin toplam maliyeti, sıfırdan bir bina inşa etmekten daha fazla olmaktadır.

Yöneticiler (M1, M3, M6), okulda trafik sorunu yaşadıklarını okul giriş-çıkış saatlerinde okul önünde çok yoğun bir trafik olduğunu, okul çalışanlarının ve velilerin

araçlarını park edecek yer bulamadıklarını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin M1 düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Okulumuzun merkezi bir lokasyonda olması nedeniyle trafik problemleri ile karşı karşıyayız. Okul giriş ve çıkış saatlerinde, önünde araç trafiği yoğunluğu yaşanmaktadır. Bu yoğunluk, servis hizmetleriyle ilgili sorunlara neden olmaktadır. Ayrıca, trafik yoğunluğu gürültü kirliliğine yol açmakta, sürekli korna sesleri duyulmaktadır. Trafik sorununun diğer bir boyutu ise okul personelinin araçlarını park edecekleri bir alanın bulunmamasıdır. Öğretmenler, okula varışlarında araçlarını park etmek için etrafı dolaşmakta veya uzak yerlere park etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum, öğretmenler için zaman kaybına yol açmaktadır.

M6 ise düşüncelerini “Okulda araç park yeri olmadığı için servislerin giriş çıkış saatlerinde çok sorun yaşıyoruz. Çocukların servise bindikleri ve indikleri anda güvenliği sağlama noktasında sürekli tedirginiz. Bu durum çocuklar için risk barındırıyor.” şeklinde dile getirmiştir.

Yöneticiler alt yapı ve donanım eksiklikleri olarak okulda yalıtım olmadığı için ısınma problemi yaşadıklarını, lavabo ve giderlerin taşıdığı, aydınlatmanın ve materyallerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. M6 bu konuda düşüncelerini “Yıldız tipi okullar zemine çok yakın inşa edildikleri için alt yapı problemleri yoğun oluyor. Sonbahar mevsimi başladığında gider problemleri başlıyor. Yoğun yağışlarda lavabo ve giderler taşıyor. Okulların zemine yakın olması ve yalıtımının olmaması zaman zaman ısınma problemi yaşamamıza neden oluyor.” şeklinde ifade etmiştir. M9 ise görüşlerini “Okulumuz eğimli bir yerde olduğundan ve çevresindeki yüksek binalardan ötürü gün ışığını almıyor. Bununla birlikte sınıflardaki pencerelerin de boyutu çok küçük. Dolayısıyla aydınlatmayı biz düzenlemeye çalışsak da yetersiz oluyor. Sınıflarımızda aydınlatma yetersiz kalıyor.” şeklinde belirtmiştir.

Yöneticiler (M4, M6), okulun fiziki yapısından dolayı çeşitli güvenlik problemleri yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Okulda merdiven olması, okulun yapısının güvenli olmaması, okulun konumunun güvenli olmaması yöneticilerin yaşamış oldukları güvenlik problemlerindendir. M4 kodlu yönetici konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Okulumuzdaki bazı sınıflara merdivenlerle geçiliyor. Çocuklar için merdiven demek güvensizlik demektir. Özellikle bazı çocuklar denge koordinasyonunu sağlayamadıkları için merdivenlerden düşebiliyorlar. Bununla birlikte İstanbul deprem kuşağında olan bir il olmasına okulumuzun yapısının depreme çok uygun olmadığını düşünüyorum. Çocuklara deprem tatbikatları yaptırsak da bina sağlam olmadıktan sonra tatbikat anlam ifade etmiyor. Okulumuzun bulunduğu zemin kayalık olmasına rağmen çevresi de pek güvenli değil. Çocuklar okuldan rahat bir şekilde dışarı çıkamıyorlar. E tabi bizde bu sebepten ötürü çok tedirginiz.

Yöneticiler, okullarının fiziksel yapısıyla ilgili çeşitli sorunları dile getirmişlerdir. En önemli sorunlar arasında sınıfların küçük ve yetersiz olması öne çıkmaktadır. Öğrencilerin hareket etme alanının kısıtlı olması, öğretmenlerin farklı etkinlikler yapabilmesini engellemektedir. Ayrıca okullarda oyun alanının olmaması da fiziki bir eksiklik olarak değerlendirilmekte; bu durumun çocukların eğitim sürecine olumsuz etkileri bulunmaktadır. Yöneticiler, atölye ve depolama alanı gibi eksikliklerin yanı sıra lavabo ve gider problemleri, yetersiz aydınlatma ve okul güvenliği gibi konuları da vurgulamışlardır. Özellikle deprem riski, yapısal güvenlik eksiklikleri ve trafik sorunları da okullarının fiziksel çevresinde yaşadıkları diğer önemli güvenlik problemlerindendir. Bu sorunlar, okul öncesi eğitimin kalitesini ve öğrenci güvenliğini etkileyen ciddi zorluklar olarak görülmektedir.

Yöneticilerin Okulun Fiziki Yapısı ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Yöneticilerin okulun fiziki yapısı ile ilgili karşılaştıkları sorunlara çözüm uygulamaları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin Okulun Fiziki Yapısı ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Alt tema	Kodlanmış Katılımcı Görüşleri	Kodlar
İş Birliği ve Destek	Farklı kurumlarla iş birliği yapma	M1, M2, M7, M8, M9, M11
	Erkek personelden destek almak	M8
	Velilerle iş birliği	M10
	İkili dostluk ilişkileriyle çözmek	M10
Kaynak Yönetimi	Tamir tadilat işlerinde okul aile birliğinden faydalanma	M2, M3, M4, M5, M10,
	Okulun imkanlarından faydalanma	M4, M6
	Okulun fiziki yapısını yeniden değerlendirmek	M5, M6, M7, M9, M10
Alan ve Fiziksel Düzenlemeler	Kullanım dışı eşyaların kaldırılması	M6, M7
	Sınıflarda depo yapmak	M6
	Aciliyet ve önem sırasına göre önceliklendirmek	M5
Planlama ve Önceliklendirme		
Öğrenci Yönlendirme	Farklı okullara öğrenci yönlendirme	M11

Yöneticiler karşılaşmış oldukları fiziksel sorunları iş birliği yaparak ve destek alarak çözdüklerini ifade etmişlerdir. Farklı kurumlarla iş birliği içinde olduklarında, velilerden ve okulda çalışan erkek personellerden destek aldıklarında sorunların çözüldüğünü belirtmişlerdir. M1 kodlu yönetici konuya ilişkin düşüncelerini şu şekilde aktarmıştır:

Okulda yaşadığımız trafik sorunlarını çözmek için emniyet birimleri ile iş birliği içerisinde çalışmaktayız. Araç trafiğinin yoğun olduğu zamanlarda emniyet trafik polisleri görevlendirilmektedir. Ayrıca, karşılaştığımız fiziki problemleri çözmek için Kaymakam ile düzenli toplantılar yaparak iş birliğimizi güçlendiriyoruz. Su ve elektrik dağıtım birimleriyle de belirli aralıklarla toplantılar düzenleyerek istişarede bulunuyoruz. Bu yöntemler sayesinde sorunlar daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulmaktadır.

M8 kodlu yönetici ise okuldaki erkek personelden destek alarak sorunları çözdüğünü vurgulamıştır. M10 kodlu yönetici ise konuyla ilgili şu şekilde görüş bildirmiştir:

Okulun fiziksel sorunlarını çözme sürecinde, bakanlığın yeterli desteği sağlamadığı için çoğunlukla dostluk ilişkilerine dayanıyorum. Devletten herhangi bir maddi yardım alamadığım için, boyacı ve tamirat işlerini yapan ustalarla tanışıklık sayesinde çözüm bulmaya çalışıyorum. Sorunları anlatarak ve çözüm sürecinde katkı sağlayarak destek olmaya çalışıyorum. Aynı zamanda, velilerin mesleklerini listeleyerek, eğer sorunu veli ile çözebileceksem onlardan yardım talep ediyorum. Bu şekilde okulun fiziksel sorunlarını çözmeye gayret ediyorum.

Yöneticiler, okulun fiziksel sorunlarını çözmek için finansal ve kaynak yönetimini kullanarak, tamir tadilat işlerinde okul aile birliğinden faydalandıklarını ve mevcut okul imkanlarını değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. M2 kodlu yönetici konuyla ilgili olarak şu şekilde açıklamalarda bulunmuştur:

Okulun tamir ve tadilat işlerinde okul aile birliğinden faydalanarak çözüm buluyoruz. Alternatif çözüm yolları arayarak bu yöntemi tercih ediyoruz. Velilerin aylık katkı paylarıyla finanse ediyoruz, ancak bu süreçte şeffaf olmaya özen gösteriyorum ve yapılan her işi faturalandırıyorum. Elimizdeki imkanlarla yapılması gereken işleri listeliyor ve bu doğrultuda çözüm üretmeye çalışıyoruz.

Yöneticiler, karşılaştıkları fiziki sorunları belirleyerek, fiziksel düzenlemeler yaparak ve okulun fiziksel yapısını yeniden değerlendirerek çözüm ürettiklerini ifade etmişlerdir. Bu süreçte kullanım dışı eşyaları kaldırmışlar ve sınıflarda depo alanları oluşturmuşlardır. M5 kodlu yöneticinin, konuya ilişkin görüşleri aşağıdadır:

Okulda çocukların oyun oynayabilecekleri tek alan olan koridorlarımızı güvenli hale getirdikten sonra, çeşitli materyallerle zenginleştirme çalışmaları yaptım. Geniş koridorlar çocukların oyun oynaması için kullanılmaktadır. Ayrıca, daha önce birlikte çalıştığım müdürle duvarsız okul projesinde yer almıştık. Okuldaki fiziki problemlere rağmen farklı yaklaşımlarla verimli sonuçlar elde edebiliyoruz.

M6 kodlu yönetici ise bu konuda şunları söylemiştir:

Acil çıkışlardaki merdiven altlarına dolap yerleştirilerek depolama alanı oluşturuyoruz. Çatıdaki orta bölüm gibi kullanılmayan alanları da depo olarak değerlendiriyoruz, sınıflarda ise bazı materyalleri dolap üstlerinde saklayabiliyoruz. Ayrıca, fazla kırılan veya kullanılmayan araç gereçler göndererek depolama sorununu çözüyoruz.

M5 kodlu yönetici, okulun fiziksel sorunlarını çözerken planlama yaparak hareket ettiğini ve yapılacak işleri öncelik sırasına göre belirleyerek süreci yönettiğini ifade etmiştir.

M11 kodlu yönetici, sınıfların küçük olmasından ötürü öğrencileri farklı okullara yönlendirdiğini belirterek çözümü şu şekilde açıklamıştır:

Aday kayıt sisteminde bizim okulumuza düşen çocuk sayısı çok fazla ancak sınıflarımız yeterli değil. Hiçbir çocuğun eğitim hakkı engellenemez, ancak bazen çocuğun ve ailenin durumuna göre çevre okullara yönlendirme yapmak daha sağlıklı olabiliyor. Yanımızdaki ortaokulun içinde bulunan anaokulunda ortalama sınıf mevcudu 15 iken, bizim okulumuzda bu sayı 25'tir. Bu nedenle, bir sınıfın 30 kişi olmasını engellemek adına öğrencileri farklı okullara yönlendirmek daha mantıklı bir çözüm olarak değerlendirilebilir.

Yöneticiler, okullarında karşılaştıkları fiziksel sorunları çözmek için iş birliği yapma, destek alarak, mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanma, finansal ve kaynak yönetimi yapma, alan düzenlemeleri gerçekleştirme, fiziksel düzenlemeler sağlama, planlama ve öncelik belirleme yöntemleriyle, ayrıca öğrenci yönlendirme stratejileriyle çözüm ürettiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bu çeşitli uygulamaları, okullarının fiziksel koşullarını iyileştirmek için ne kadar çaba harcadıklarını ve çeşitli kaynakları nasıl etkili bir şekilde kullandıklarını göstermektedir. Bu yönetici yaklaşımları, eğitim kurumlarının yönetiminde iş birliğinin ve yaratıcı çözümlerin önemini vurgulamaktadır.

Yöneticilerin Okulun Fiziki Yapısı ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin okulun fiziki yapısı ile ilgili karşılaştıkları sorunlara ilişkin farklı çözüm önerileri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Yöneticilerin Okulun Fiziki Yapısı ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Alt Temalar	Kodlanmış Katılımcı Görüşleri	Kodlar
Planlama ve uygunluk	Okullar eğitim kademesine uygun planlanıp yapılmalı	M2, M6, M7, M9, M10
	Okullar eksiksiz teslim edilmeli	M10
İş birliği ve Kaynak Paylaşımı	Farklı kurumlarla iş birliği yapılmalı	M1, M2, M3
	Farklı kurumlarda sınıf açılmalı	M11
Fiziksel İyileştirmeler ve Teknik Destek	Okullara yalıtım yapılmalı	M2, M7
	İlçe MEM’de teknik bir ekip olmalı	M8, M10
	Okul ve sınıflarda düzenleme yapılmalı	M3
	Boş alanlara konteyner yerleştirilmeli	M4
	Katlanabilir masa ve sandalyeler	M4
Eğitimde Yapısal Gelişim	Anaokulları artırılmalı	M11

Yöneticiler okulun fiziki yapısı ile ilgili karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerileri olarak okul öncesi eğitim kurumlarının, eğitim kademesine uygun olacak şekilde planlanarak yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. M2 kodlu yönetici önerilerini şu şekilde açıklamıştır:

Alt yapı açısından yaşamış olduğumuz lavabo ve gider taşması problemini yılda 4-5 kez yaşıyorum. 2009 yılında yapılan bir okul olmasına rağmen gerekli planlamalar yapılmadan, müteahhidin hızlıca para kazanma odaklı yapması okulu bizi uğraştırıyor. Şu an muhatap bulamıyoruz. Müteahhit yurt dışına kaçmış. Sürecin en başında eğitim kademesine uygun olarak tasarlanırsa binalar hiçbir sorun yaşamayız.

M6 ve M9 kodlu yöneticiler önerilerini şu şekilde etmiştir:

Okullar planlanırken sürecin en başında okul öncesi eğitim göz önünde bulundurularak planlama yapılmalıdır. Okul öncesi eğitim kurumlarında depolama alanına ihtiyaç duyulacağını önceden hesaplanması gerekiyor. Daha sonra karşılaştığımız sorunlara bireysel çözüm bulmaya çalışıyoruz. Ama bulduğumuz çözümlerde kalıcı olmuyor (M6).

Okulun aydınlatma sorununun çözümünde, pencerelerin sökülüp daha geniş pencereler takılması gibi radikal yöntemlere başvurulması son çare olarak düşünülmelidir. Bu tür sorunların ortaya çıkması oldukça garip ve bir okulun aydınlık ve ferah olması gerekliliği, herkesin kabul edebileceği bir gerçektir. Ancak maalesef, okulların planlanması sırasında dikkate alınması gereken birçok faktör göz ardı ediliyor. Gerçekte, okul planlama sürecinde, eğitim uzmanlarının ve yöneticilerin görüşleri dikkate alınarak planlama yapılırsa, bu tür sorunlar yaşanmaz. (M9).

Yöneticiler, karşılaştıkları fiziksel sorunları çözmek için okullarda fiziksel iyileştirmelerin yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. M2 kodlu yönetici, öneri olarak okullarda yalıtım yapılarak ısınma probleminin çözüleceğini belirtmiş, M6 kodlu yönetici ise yıldız tipine göre planlanan okulların su basmasının yapıldığında gider problemi yaşamayacaklarını vurgulamıştır. M3 kodlu yönetici öneri olarak şunları ifade etmiştir:

Yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapılarak okul yakınlarında bahçelerin kurulması önerilebilir. Bu bahçeler öğrencilere doğayla etkileşim fırsatı sunarak, çeşitli bahçe etkinliklerine katılabilecekleri bir ortam sağlayabilir. Ayrıca, öğrenciler düzenli olarak okul yakınındaki parklara, ormanlara ve doğal alanlara götürülerek doğayla daha fazla etkileşimde bulunabilirler. Bu etkinliklerin yanı sıra, sınıflarda uygunluk durumuna göre fen ve doğa merkezlerinde küçük bitki köşeleri oluşturulabilir.

Yöneticiler karşılaşmış oldukları fiziksel sorunlarda ilçe MEM’de teknik ve destek ekibinin bulunması halinde sorunların çok daha hızlı çözülebileceğini belirtmişlerdir. M8 kodlu yönetici önerisini “Her ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü, teknik destek konusunda anlaşmalı olduğu bir tedarikçi olmalıdır. Bu uygulama, sorunların daha hızlı çözülmesine ve satın alınan hizmetin denetlenebilirliğine katkı sağlar.” şeklinde ifade etmiştir. M10 kodlu yönetici ise konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Anaokullarının fiziki imkanları, tam teşekküllü bir şekilde planlanmalı ve inşa edilmelidir. Bundan sonra, okulun fiziksel yapısıyla ilgili sorumluluk yöneticilere verilmemelidir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde, okulun fiziksel yapısını denetleyecek bir destek ve teknik ekibin olması gerekmektedir. Okulun fiziksel yapısındaki işler bu ekip tarafından gerçekleştirilmelidir(M10).

Yöneticiler, fiziksel sorunların çözümü için farklı kurumlarla iş birliği ve kaynak paylaşımı önerisinde bulunarak sorunların çözülebileceğini ifade etmişlerdir. M1 kodlu yönetici, trafik sorunlarıyla ilgili olarak emniyet ve diğer kurumlarla iş birliği yapılmasını önerirken; M2 ve M3 kodlu yöneticiler, okulun fiziksel problemlerinde belediyelerle iş birliği içerisinde olunabileceğini belirtmişlerdir. M11 kodlu yönetici, eğitimde yapısal gelişim ve kaynak paylaşımına ilişkin düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir:

Bence ihtiyaç duyulan her yerde okul öncesi eğitim bina sayılarının artırılması gereklidir. Eğer yeni okul inşa edilemiyorsa, alternatif olarak farklı kurumların bu konuda değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin, okul öncesi eğitim kurumlarının ihtiyacını karşılayamayan bölgelerde, hastane içinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir okul veya sınıf açılabilir. Örneğin, Çağlayan bölgesindeki okullar çok yoğun olduğundan, adliye veya karakollar gibi alanlarda bile ek sınıflar oluşturularak bu ihtiyaçlar karşılanabilir.

M4 kodlu yönetici, okulda esnek mobilyaların bulunması gerektiğini ve benzer şekilde düzenlemelerin yapılabilmesi gerektiğini “Sınıfların yetersiz olduğu okullarda katlanabilen ve kolay taşınabilen masa ve sandalyeler kullanılabilir. Böylelikle öğretmen sınıf içinde daha kolay düzenleme yapılabilir. Bununla birlikte okulun kullanılmayan boş alanlar düzenlenip bu alanlara konteyner konulabilir.” şeklinde açıklamıştır.

M3 kodlu yönetici, okulun bahçe yetersizliğinin farklı eğitim yaklaşımlarıyla çözülebileceğini şu şekilde belirtmiştir:

Çocuklarla düzenli doğa gezileri düzenlenebileceğini düşünüyorum. Her mevsimde, özellikle İstanbul gibi büyük şehirlerde çocukların doğayla doğrudan etkileşim kurmaları önemlidir çünkü genellikle evde vakit geçiriyorlar ve doğayı tanımak için fırsatları kısıtlı olabiliyor. Kağıthane bölgesine yakın yerlerdeki doğal alanlar, bu tür geziler için uygun seçenekler sunabilir. Eğitimi sınıf dışına taşıyarak çocukların doğayla daha fazla etkileşimde bulunmalarını sağlamak gerekiyor. Ayrıca, eksiklikleri giderme sürecinde çevresel imkanları da etkin bir şekilde değerlendirmemiz önemlidir.

Yöneticiler, okullarının fiziksel yapılarındaki sorunlara çözüm önerileri olarak, öncelikle okul öncesi eğitim kurumlarının eğitim kademesine uygun olarak planlanması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu öneri, okul yapılarının başlangıçtan itibaren doğru planlama ile yapılandırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Yöneticiler yaşadıkları fiziksel sorunlara ilişkin olarak mevcut yapıların yetersiz planlanmasının getirdiği sorunları öne sürmüş ve bu durumun doğru planlama ile önlenebileceğini belirtmiştir. Ayrıca okulun fiziksel düzenlemelerinin yanı sıra, aydınlatma sorunları ve bahçe

yetersizliği gibi konularda çözüm önerileri sunmuşlardır. Sonuç olarak, yöneticilerin ortaya koyduğu çözüm önerileri, okulların fiziksel yapılarının daha işlevsel hale getirilmesi ve eğitim kalitesinin artırılması için önemli adımlar olarak değerlendirilebilir.

Yöneticilerin Ekonomik Açıdan Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Yöneticilerin ekonomik açıdan karşılaştıkları sorunlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Yöneticilerin Ekonomik Açıdan Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Alt tema	Kodlanmış Katılımcı Görüşleri	Katılımcılar
Katkı Payı	Okulun giderlerinin karşılanmaması	M1,M2 M3,M4,M5,M10,M11
	Velilerin katkı payını ödememeleri	M1,M2,M4,M6,M8,M9,M10
	Katkı payının gerçekçi olmaması	M2,M3,M4,M5,M6
	Yöneticilerle veliler arasında para sorunu	M6, M8, M10
	Ödemeyen veliye yaptırım olmaması	M6,M9
	Yüksek hizmet beklentisi sorunu	M4
	Velilerle parasal ilişki problemi	M10
Okul Giderleri	Yetersiz bütçeyle personel ücretlerinin karşılanması	M2, M4, M8, M10, M11
	Devletin materyal desteğinin olmaması	M3, M4, M5, M7, M11
	Kırtasiye masraflarının yüksekliği	M3, M5, M7, M8, M11
	Materyal temelli eğitim nedeniyle yüksek ihtiyaç maliyetleri	M2, M3, M5, M7, M9
	Okul giderlerinde vergi olması	M4
Yönetsel Sorunlar	Kaynak bulma çabasının vakit ve enerji kaybı yaratması	M4, M7, M10, M11,
	Okul öncesi eğitimin maddi yükünün olması	M5, M7, M8, M9 M3, M10, M11
	Yöneticilerin muhasebeci gibi çalışmaları	
Bütçe	Bütçenin çok yetersiz olması	M2, M3, M4, M11
	Bütçenin nakdi olarak kullanılmaması	M7
	Bütçe geçişi problemleri	M7

Yöneticilerin ekonomik açıdan en çok karşılaştıkları sorun katkı payı sorunlarıdır. Katkı payına ilişkin olarak yöneticiler, katkı payıyla okulun giderlerinin karşılanmadığını vurgulamışlardır. M5 konuya ilişkin düşüncelerini “Katkı payı bir sonraki yıl için mayıs ayında belirleniyor. Yani 2024-2025 eğitim yılı için katkı payı 2024 mayıs ayında belirlenmiş oluyor. Ülkemizde enflasyonun yüksek olması nedeniyle mayıs ayında belirlenen rakam okul giderlerini karşılamada çok yetersiz kalıyor. Okul öncesi eğitim, giderlerinin çok fazla olduğu bir eğitim kademesidir. Dolayısıyla alınan katkı payları ile okulun giderlerini karşılayamıyoruz.” şeklinde ifade etmiştir. M4 ise ekonomik olarak yaşadıkları sorunları şu şekilde ifade etmiştir:

Okul öncesi eğitimde velilerin ödedikleri katkı payıyla okulu ekonomik açıdan yönetiyorsunuz. Aldığımız katkı payı ile yardımcı personelin maaşı, sigortası ödeniyor. Temizlik ve gıda malzemesi gibi okulun düzenli giderlerini de katkı payından karşılıyoruz. Bununla birlikte aldığımız ürünleri normal bir sivil vatandaş gibi alıyoruz. Devlet okullarında sigorta ve vergi muafiyeti de uygulanmıyor. Adı devlet okulu ama devletin öğretmen ataması dışında ekonomik anlamda katkısı yetersiz kalıyor. Okulun sadece dört duvarı var. İçini sen donatıyorsun, kırılınca sen tamir ediyorsun. Bunların hepsi de katkı paylarından karşılanıyor. Aidatlar personelin maaş ve sigortasına yetmiyor. Bağış almazsanız mümkün değil yönetemezsiniz. Ayrıca para vermek velinin işine gelmiyor. Para verdiğinde ne olacak diye sorgulayıp fazla verdiğine dair bir kaniya varıyor. Veli para verdiği zaman velinin beklentileri fazlalaşıyor. Verdiği paradan çok daha yüksek oranda hizmet bekliyorlar. 3 lira para verip 10 liralık hizmet bekliyorlar. Veli verdiği paranın aldığı hizmeti karşılamadığının farkında ama işine gelmiyor. Devlet okulu diye her şeyi devletin karşıladığını düşünüyor.

Yöneticiler katkı payını velilerin düzenli olarak ödemediklerini belirtmişlerdir. M6 kodlu yönetici katkı payını düzenli olarak ödemeyen velilere yaptırımın olmamasını sorun olarak ifade etmiştir. Yöneticiler katkı payının da gerçekçi olmadığını o nedenle okulda ekonomik açıdan sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. M6 konuya ilişkin düşüncelerini “Okul öncesi eğitimde katkı payı Mayıs ayında belirlendiği için, belirlenen rakam bir sonraki dönem için gerçekçi olmuyor. Çünkü enflasyon var.” şeklinde belirtmiştir.

Yöneticiler, katkı payının yöneticilerle veliler arasında para soruna dönüştüğünü ifade etmişlerdir. M10 kodlu yönetici görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Okulun gideri çok fazla olmasına rağmen gelirleri olmadığı için ekonomik açıdan çok zorlanıyoruz. Gelir olarak katkı payı var ama ödemeyen veli çok. Devlet ödesin diyor. Ben her ayımın 1 haftasını katkı payını kim yatırmış kim yatırmamış, kimin kaç aidat eksikliği var, bunları tespit etmekle geçiriyorum. Ardından velilere mesaj atma, arama, aidatınızı yatırın diye temennide bulunmakla geçiyorum. Dolayısıyla sürekli veliden para isteyen yönetici pozisyonuna düşüyorum.

Yöneticiler okul giderlerine ilişkin olarak bütçenin yetersiz olmasıyla birlikte personel giderlerinin okul tarafından karşılandığını, devletin materyal desteğinin olmadığını, kırtasiye masraflarının çok yüksek olduğunu aynı zamanda okul öncesi eğitimin materyal temelli olduğunu ve bu materyallerin çok maliyetli olduğunu ifade etmişlerdir. M4 kodlu yönetici okul giderlerinde vergi olmasını sorun olarak değerlendirmiştir. M7 konuya ilişkin düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir:

Okul öncesi eğitimi kırtasiye cumhuriyeti olarak değerlendiriyorum. Gideri çok fazla olan bir eğitim alanı. Eğitimde materyal ihtiyacını karşılayamadığımızda, eğitimin niteliği düşüyor. Çünkü çocuklar için her şeyi somutlaştırmak gerekiyor. Bununla birlikte temizlik yemek ve personel giderleri de çok fazla. Okul öncesi eğitimde devlet materyal olarak sadece 3 kitaptan oluşan bir set gönderiyor. Ama o da çok yetersiz. Diğer materyallerin hepsini biz kendimiz karşılıyoruz. O nedenle ekonomik açıdan çok fazla sorun yaşıyoruz.

Yöneticiler, ekonominin idari yönetim açısından sorun yarattığını; ekonominin enerji ve zaman kaybı yaşanmasına ve yöneticilerin muhasebeci gibi çalışmalarına neden olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticiler, bütçe açısından da sorun yaşadıklarını, okul öncesi eğitime ayrılan bütçenin yetersiz olduğunu, bütçeyi nakdi olarak kullanamadıklarını ve kırtasiyeye ayrılan bütçeyi temizlikte kullanamadıklarını ifade etmişlerdir. M11 konuya ilişkin görüşlerini “Temizlik için ayrılan bütçeyi kırtasiye harcamalarına dönüştüremiyoruz. Bu bütçeyi bu şekilde kullanabilseydik veya tamamen nakit olarak harcayabilseydik, belki daha anlamlı olabilirdi. Üstelik, okul için ayrılan kırtasiye bütçesinin, okulun kırtasiye ihtiyaçlarını karşılaması zaten mümkün değil.” şeklinde belirtmiştir.

Yöneticiler, okul öncesi eğitimde ekonomik sorunların odak noktasının katkı payı sorunları olduğunu vurgulamışlardır. Katkı payının okul giderlerini karşılamada yetersiz kaldığını belirterek, enflasyonun yüksekliği nedeniyle belirlenen rakamların ekonomik açıdan gerçekçi olmadığını dile getirmişlerdir. Özellikle materyal ihtiyaçlarının ve personel giderlerinin katkı paylarıyla karşılandığını, devlet desteğinin yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, velilerin düzenli olarak katkı payını ödemediği ve bu durumun yönetim üzerinde ek yük oluşturduğu da belirtilmiştir. Bu ekonomik sıkıntıların okul yönetimini sürekli olarak finansal yönetim ve veli ilişkileri sorunlarıyla uğraşan bir konuma soktuğu vurgulanmıştır.

Yöneticilerin Ekonomik Açıdan Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Yöneticilerin ekonomik açıdan karşılaşmış oldukları sorunlara çözüm uygulamaları Tablo 10’da verilmiştir:

Tablo 10. Yöneticilerin Ekonomik Açıdan Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
İletişim ve İş birliği	Velilerle etkili iletişim	M1,M2,M3,M4,M5,M6,M7,M8,M9,M10,M11
	Veliler arası iş birliğini sağlama	M1
	Farklı kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmak	M7
Finansal Planlama ve Yönetim	Bağış toplama	M1, M2, M3, M4, M11
	Bütçe oluşturma	M4
Toplum Katılımı ve Destek	Okul aile birliğine katkı sunacak aktiviteler yapma	M10

Yöneticiler ekonomik açıdan karşılaşmış oldukları sorunları çoğunlukla iletişim ve iş birliğiyle çözdüklerini ifade etmişlerdir. İletişim ve iş birliği alt temasında, yöneticilerin en çok velilerle etkili iletişim kurarak ekonomik sorunlarını çözdükleri görülmektedir. Yöneticiler ekonomik açıdan katkı payına ilişkin velilerle etkili iletişim kurduklarını, katkı payının okulda nasıl değerlendirildiğini şeffaf bir şekilde velilere aktardıklarını, ifade etmişlerdir. Bununla birlikte M7 kodlu yönetici farklı kurum ve kuruluşlarla iş birliği yaparak bazı sorunları çözdüğünü belirtmiştir. M1 kodlu yönetici konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Okul öncesi eğitimin mali bir karşılığının olduğunu ve emek istediğini eğitim sürecinin en başında velilere anlatıyoruz. Katkı payının bakanlık üzerinden belirlendiğini, ilçedeki her okulda aynı aidatın toplandığını ifade ediyoruz. Devlet memuru olduğumuzu, katkı payına ilişkin hiçbir kazancımızın olmadığını ve olamayacağını, 1 liranın bile hesabını verme yükümlülüğümüzün olduğunu uygun bir dille anlatıyoruz. Zorlandığımız zamanlarda ise velilerle iş birliği yapıyoruz. Örnek vermek gerekirse okulun elektrik tesisatında bir sorun yaşadığımızda bu sorunu ekonomik açıdan uygun maliyetle çözmek üzere velilerle iş birliği yapıyoruz. Ekonomik açıdan karşılaştığımız sorunları genelde bu şekilde çözüyoruz.

Yöneticiler ekonomik sorunlarını finansal planlama ve yönetimle de çözdüklerini ifade etmişlerdir. Okula kayıt sürecinde velilerden bağış toplayarak ve bütçe oluşturarak çözdüklerini M4 kodlu yönetici şu şekilde açıklamıştır:

Okulun ekonomik olarak en büyük giderlerinden biri yardımcı personel giderleridir. Katkı payı ile ancak yardımcı personel giderlerini karşılıyoruz. Okulun diğer giderleri için velileri çok fazla zorlamadan desteklerini talep ederek bağış topluyoruz. Bağış toplamadan süreci yürütmek çok zor. Ama bununla birlikte ayağımızı yorganımıza göre uzatmak için bir bütçe yapıyoruz. Yapılan bütçede çocuklara faydalı olacak şekilde harcama yapıyoruz.

Ekonomik sorunların çözümünde M11 kodlu yönetici, okul aile birliğine katkı sunacak aktiviteler yaptıklarını “Ekonomik olarak zaten okullar kendi yağlarıyla kavruluyorlar. O yüzden kermesler, geziler düzenleyerek okul aile birliği marifetiyle okula gelir sağlamış oluyoruz.” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerin Ekonomik Açıdan Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin ekonomik açıdan karşılaşmış oldukları sorunlara farklı çözüm önerileri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Yöneticilerin Ekonomik Açıdan Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
Ekonomik Destek	Yardımcı personel desteği	M1, M2, M3, M4, M5, M11
	Okul öncesine ayrılan bütçenin arttırılması	M7, M8, M9, M11
	Okul giderlerinde vergi muafiyetinin olması	M4
	Farklı kurumlarla iş birliği	M11
Eğitim Politikaları	Katkı payının gerçekçi belirlenmesi	M6, M8, M11
	Aidatı ödemeyenlere yaptırım olması	M6, M9
	Eğitimin ücretli olması	M10
	Okul öncesi eğitimin zorunlu olması	M1

Yöneticiler ekonomik sorunlara çözüm önerisi olarak devletin ekonomik olarak destek olması gerektiğini belirtmişler; her okula öğrenci sayısına oranla yardımcı personel görevlendirilmesi, okul öncesi eğitime ayrılan bütçenin arttırılması, katkı payının gerçekçi rakamlar üzerinden belirlenmesi ve okulun giderlerinde vergi muafiyeti olması gerektiğini ifade etmişlerdir. M1 kodlu yönetici, önerilerini “Okullara yardımcı personel desteği olsa birçok okul ekonomik süreci çok daha iyi yönetir. Yardımcı personeli okul aile birliği üzerinden çalıştırıyoruz. O nedenle yardımcı personel giderlerinin sorumluluğunun devlet tarafından alınması gerektiğini düşünüyorum bunu da ancak devlet personel desteğiyle sağlayabilir.” şeklinde ifade etmiştir. M4 kodlu yönetici ise görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Okul bütçesinin %80’ini personel maaşları götürüyor. Personel maaşlarında da herhangi bir vergi muafiyeti bulunmuyor. Bununla birlikte okul öncesi eğitimde çok daha fazla personel çalıştırılması gerekiyor; lavaboların ve sınıfların düzenli olarak temizliğinde, mutfakta, çocukların kişisel ihtiyaçlarının giderilmesinde yardımcı personel görevlendiriliyor. Ama bizim görevlendirebildiklerimiz çok yetersiz kalıyor. Devletin personel desteğiyle birlikte okulun bütün giderlerinde de vergi muafiyetinin olması gerekiyor.

M6 kodlu yönetici, katkı payının belirlenmesine ilişkin şu öneride bulunmuştur:

Katkı payları belirlenirken biraz daha cesur olunmalı, çünkü enflasyon var. Geçen yıl mayıs ayında belirlenen rakam bu yıl için bir anlam ifade etmiyor. Ya da katkı payını belirlerken okulların ortalama giderleri üzerinden değerlendirme yapılmalı ve ona göre belirlenmelidir.

Yöneticiler, eğitim politikalarında düzenleme yapıldığında okullardaki ekonomik sorunların çözülebileceğini belirtmişlerdir. M6 kodlu yönetici önerilerini şu şekilde ifade etmiştir:

Veli çocuğunu anaokuluna kaydettiriyor ama katkı payını ödemiyor. Devlet karşılıyor diyor ve bunu da bir hak olarak görüyor. Bu yıl devlet memuru olan bir velim, aidatını ödemedi, bununla birlikte şu gün gelirim hocam, görüşürüz hocam diyerek süreci uzattı.

Ŗu an ise okulların kapanmasına yakın bir tarihte katkı payını 6dememek için çocuğunu okuldan aldı. Bu tip veliler için katkı payı 1 ya da 2 ay içerisinde 6denmediği takdirde 6ęrencinin iliŖięinin kesilmesi gibi bir yaptırım olması gerektiğini d6Ŗ6n6yorum. Evet ocuğun ve herkesin eğitim hakkı var ancak bu durum istimal edilmemelidir. Dezavantajlı çocukları biz zaten idare ediyoruz.

M10 kodlu y6netici ise Ŗunları s6ylemiŖtir:

Devletin b6t6n imkanlarını okullara vermesi gerekir. Eğer devletimiz bunu yapamıyorsa bana g6re b6t6n eğitim kademeleri 6cretli olmalı. Her veli aylık en azından 100 tlı vermeli. 6nk6 bana sıvı sabun g6nderiyor. 1 haftada bitiyor. İlkokullara gittiğimde lavabolarda sıvı sabun g6remiyorum. Baktığınızda ocuk hastalıkları her geçen g6n artıyor. D6zenli el yıkama alışkanlığı olmayan çocuklardaki hastalıkların oranı %85 imiŖ. Eğitim 6cretli hale geldiğinde 6lkenin sağlık giderleri de azalacak. O y6zden ben her Ŗeyi devletin bedava vermesinden ziyade belli bir 6cret olarak yapması taraftarıyım. 6cretsiz kitaplar dağıtılıyor kısa s6rede kitaplar paramparça oluyor. Ama para karŖılıęında aldığı kitabı okumaya kıyamıyor vatandaş! Para vermeden alınan hizmetlerin bir değeri ve anlamı olmuyor. Farkındayım 6topik ama bence eğitim 6cretli olmalı.

Y6neticiler, ekonomik sorunların 6z6m6nde iletiŖim ve iŖ birliğinin 6nemini vurgulamaktadır. 6zellikle velilerle etkili iletiŖim kurarak katkı payı konusunu Ŗeffaf bir Ŗekilde açıklamak ve sorunları birlikte 6zmek 6zerine odaklandıkları belirtilmiŖtir. Y6neticiler, okul 6ncesi eğitimin mali gereksinimlerini velilere baŖtan anlatarak, devletin katkı paylarının nasıl belirlendiğini ve okuldaki kullanımını aıklamıŖlardır. Ayrıca, farklı kurumlarla iŖ birliği yaparak ve velilerden baęıŖ toplayarak ekonomik sıkıntıları finansal planlama ile y6nettiklerini ifade etmiŖlerdir. Bu yaklaŖımlarının okul y6netimini destekleyici ve s6rd6r6lebilir kıldığı vurgulanmaktadır.

Yöneticilerin Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Yöneticilerin öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Yöneticilerin Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Alt Temalar	Kodlanmış Katılımcı Görüşleri	Katılımcılar
Davranış problemleri	İstenmeyen davranışların yaygınlığı	M1, M2, M6, M8
	Uyum problemleri	M2, M8
	Kötü alışkanlıkların okula yansması	M6, M8
Eğitim Yanılgıları	Ailenin yanlış eğitimi	M2, M6, M10, M11
	Ailenin yetersiz desteği	M1, M10
Davranış bağımlılığı	Teknoloji bağımlılığı	M1, M5, M10
	Ekran bağımlılığı	M1, M10
Disiplin sorunları	Devamsızlığın çok olması	M2, M7, M9
	Giriş ve çıkış saatlerine uymama	M2, M7,
Erken çocukluk gelişim sorunları	Tuvalet eğitimi problemi	M6, M10
	Oyun kuramamak	M6, M10
	Kendini ifade edememek	M10
	Süreğen hastalıklar	M9

Yöneticiler öğrencilerle en çok davranış problemi ile ilgili sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler çocuklarda davranış problemi olarak, istenmeyen davranışların yaygın olduğunu, çocukların sınıf kurallarına uymakta zorlandıklarını ve küfür, argo gibi kötü alışkanlıklarını okula yansıttıklarını ifade etmişlerdir. M6 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

Baharın gelmesiyle birlikte şu an gündemimizde argo kelimeler ve bazı el hareketleri artışa geçti. Çocuklar havaların ısınmasıyla birlikte dışarı çıkmaya ve sokaklarda oynamaya başlıyorlar ve oralarda büyüklerinden görmüş oldukları davranışları okulda sergileme eğiliminde oluyorlar. Okulda da diğer arkadaşları bu olumsuz davranışları görmüş ve çoğunlukla da öğrenmiş oluyorlar. Küçük yaşlarda çocukların bu şekilde olumsuz davranışları çocuklar büyüdükçe maalesef daha da artıyor. Okul öncesi eğitimin çocuklara erken yaşlarda iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlamasının nedeni de budur.

Yöneticiler öğrencilerle ilgili olarak yaşadıkları sorunlarının temelinin ailenin eğitim yanılgılarıyla ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Ailenin yanlış eğitimi ve yetersiz desteğinden ötürü öğrencilerle ilgili sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. M10 kodlu yönetici konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Okul öncesi eğitimde genel olarak öğrencilerle sorunumuz yok. Yetiştirilemeyen, değerler eğitimi verilmeyen çocuklarla sıkıntılarımız var. Ben şu örneği her zaman veririm: Çocuk büyütmeyle çocuk yetiştirmek arasında dağlar kadar fark vardır. Bir çiçeği alırsınız, güneşe koyarsınız, suyunu ve gübresini verirsiniz o çiçek büyür, büyüdükçe gürleşir. Çocukları da yediririz, içiririz, giydiririz çocuk da büyür ama yetişmez. Aileler çocuğum güzel kıyafetler giysin, güzel yesin ve güzel büyüsün

derdinler. Ancak doğru ve yanlış, iyi ve güzel kavramları üzerine hiç düşünülmeden, kafa yorulmadan büyüme neye yarar!

Yöneticiler, özellikle pandemi döneminden sonra çocuklarda bir takım davranış bağımlılıkları olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler çocuklarda davranış bağımlılığının; teknoloji ve ekran bağımlılığı olarak kendini gösterdiğini vurgulamışlardır.

Yöneticiler, çocukların çok fazla devamsızlık yapmasını ve okul giriş saatine uymadıklarını çocuklarda disiplin sorunu olarak belirtmişlerdir.

Yöneticiler öğrencilerde erken çocukluk gelişim sorunları görüldüğünü vurgulamıştır. Yöneticiler, erken çocukluk gelişim sorunu olarak çocukların tuvalet eğitiminde problem yaşadıklarını, oyun kuramadıklarını, kendini ifade edemediklerini ve çok fazla süregelen hastalıkları olduğunu ifade etmişlerdir. M6 konuya ilişkin olarak düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir:

3 yaş grubunda olan çocuklarda zaman zaman tuvalet eğitimi problemi yaşayabiliyoruz. Onun dışında karşılaşmış olduğumuz sorun, çocuklar oyun kuramıyorlar. Oyun oynayamıyorlar. Yöneticiliğimin ilk zamanlarında çocukların hayal dünyalarının çok geniş olduğunu kurdukları oyunlarda çok net bir şekilde görüyordum. Son zamanlarda çocukların oyun kuramadıklarını yaratıcı düşünme kabiliyetlerinin geçmişe nazaran daha düşük olduğunu görüyorum.

Yöneticiler, okul öncesi eğitimde öğrencilerle başlıca yaşadıkları sorunların davranış problemleri olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle çocukların sınıf kurallarına uymakta zorlandıklarını, argo ve kötü alışkanlıkların artış gösterdiğini belirtmişlerdir. Baharın gelmesiyle birlikte bu tür davranışların daha da arttığını ve çocukların dışarıda gördükleri davranışları okulda sergilediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler, bu sorunların temelinde ailelerin eğitim ve destek eksikliklerinin olduğunu vurgulamışlar, özellikle değerler eğitiminin yetersizliğinin çocukların davranışlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, pandemi döneminin çocuklarda davranış bağımlılıklarını artırdığını ve erken çocukluk dönemi gelişim sorunlarının da sıkça karşılaşılan bir durum olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerin Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Yöneticilerin öğrencilerle ilgili karşılaşmış oldukları sorunlara çözüm uygulamaları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Yöneticilerin Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
İletişim ve İş birliği	Velilerle etkili iletişim	M1,M2,M3,M4,M5,M6,M7,M8,M9,M10,M11
	Veli ziyaretleri	M7,M8,M9
	Öğretmen veli ve personel iş birliğini sağlama	M6
Rehberlik Hizmetleri	Rehber öğretmene yönlendirme	M2, M8, M11

Yöneticiler öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunları velilerle iletişim ve iş birliğiyle çözdüklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler öğrencilerle ilgili sorunları en çok veliyle iletişim kurarak çözdüklerini ifade etmişlerdir. Veli ziyareti yapıldığında çocukları ev içinde de gözlemle fırsatı bulduklarını ve çocuklarla daha doğru bir yaklaşımla izlediklerini vurgulamışlardır ayrıca M6 kodlu yönetici öğretmen, veli ve yardımcı personelle iş birliği içerisinde sorunlarını çözdüklerini ifade etmiştir. Velilerle etkili iletişim kurduklarını M11 kodlu yönetici şu şekilde açıklamıştır:

Bizim öğrencilerle sorunumuz olmuyor aslında öğrencileri yetiştiren ailelerle oluyor. Ailenin verdiği eğitimin kalan kısmını burada devam ettiriyoruz ya da vermediği kısım üzerine odaklanıyoruz. Biz burada çocuğu eksik göremeyiz, ailenin vermiş olduğu eğitimi yetersiz görebiliriz. Çocuktaki gelişim aşamalarında eksiklikler ve gerilikler velinin yetersiz kalmasından ötürü net bir şekilde görülebiliyor ama bu tamamen aileyle alakalı, çocukta bir eksiklik anlamına gelmiyor. O nedenle çocukta görülen eksikliklerde veliyle iletişim kurmak zorundayız. Çocukla ilgili veliye bilgi veriyoruz. Ve aile ortamında dikkat etmeleri gereken noktaları vurguluyoruz. En temelde çocuğun velinin yansıması olduğunu veliye aktarmış oluyoruz.

Yöneticiler istenmeyen davranış problemi yaşayan öğrencileri rehber öğretmene yönlendirerek sorunlarını çözdüklerini belirtmiştir.

Yöneticiler, öğrencilerle ilgili sorunları çözmede velilerle iletişim ve iş birliğine önem verdiklerini belirtmişlerdir. Özellikle veli ziyaretleri yaparak çocukları ev ortamında gözlemleme fırsatı bulduklarını ve bu sayede daha doğru bir değerlendirme yapabildiklerini vurgulamışlardır. Yöneticiler ayrıca istenmeyen davranışlarla ilgili sorunları rehber öğretmene yönlendirerek çözmeye çalıştıklarını da belirtmişlerdir.

Yöneticilerin velilerle iletişim ve iş birliği odaklı yaklaşımı, öğrencilerin sosyal ve davranışsal gelişimine olumlu katkı sağlayabilir. Ancak bu süreçte ailelerin eğitim desteği ve iş birliği önemli bir faktördür. Yöneticilerin veli ziyaretleri gibi yaklaşımlarının, öğrencilerin okul içinde ve dışında sergiledikleri davranışları anlamada

daha derin bir perspektif sağladığı görülüyor. Bu tür etkili iletişim ve iş birliği yaklaşımları, okul-toplum ilişkilerini güçlendirebilir ve öğrenci başarısını artırabilir.

Yöneticilerin Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin öğrencilerle ilgili karşılaşmış oldukları sorunlara farklı çözüm önerileri Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Yöneticilerin Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
Veli Katılımı ve Eğitimi	Çocuk yetiştirmeye yönelik eğitim verilmeli	M2, M5, M6, M7, M10, M11
	Veliler sınıfta gözlem yapmalı	M3
Destek Hizmetleri	Rehber öğretmen aktif olmalı	M1, M8, M11
İş birliği ve Disiplin	Devamsızlık yaptırımı olmalı	M7, M9
	Okul içi iş birliği artırılmalı	M1

Yöneticiler, öğrencilerle ilgili karşılaşmış oldukları sorunlara farklı çözüm önerisi olarak sınıflarda veli katılımı olması gerektiğini, velilerin sınıf içerisinde çocuklarını gözlemlemeleri belirtmişlerdir. Ayrıca velilerin çocuk yetiştirilmesine yönelik düzenli olarak eğitim almaları gerektiğini vurgulamışlardır. M3 kodlu yönetici, öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunlara ilişkin velilerle görüştüklerinde, velilerin çocuklarının davranışlarını kabul etmediklerini ve ev ortamında çocuklarının uyumlu olduklarını belirttiklerinden dolayı her velinin çocuğunu sınıf içerisinde gözlemlemesi gerektiğini ifade etmiştir. M10 kodlu yönetici konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

Öncelikle bireylerin evlenmeden önce ya da çocuk sahibi oldukları dönem içerisinde belki teşvik verilerek mutlaka düzenli bir eğitimden geçmeleri gerektiğini düşünüyorum. Düzenli ve ciddi bir eğitim; çocuğun beslenmesi, oyunları, davranışları vb. konuları içeren bir eğitimden bahsediyorum. Biz çocuklarımıza gün içerisinde 300 dakikada bir şeyler vermeye çalışsak da o çocuklar bütün gün evde aileleriyle birlikte yaşıyorlar. Öğrettiklerimizi kalıcı davranış haline getirebilmemiz için, öğrettiğimiz bilgilerin evde pekiştirilmesi gerekiyor. Bunu sağlamanın yolu da velilere nitelikli bir eğitim vermektir.

Yöneticiler öğrencilerle ilgili yaşadıkları sorunlara öneri olarak rehber öğretmenlerin daha aktif çalışmaları gerektiğini belirttiler. M1 kodlu yönetici önerilerini “Kurul toplantılarında rehber öğretmene bir cümlelik söz hakkı vermek yerine rehber öğretmenleri eğitimin her aşamasına dahil etmeliyiz. Rehber öğretmenler süreçte daha aktif olmalılar.” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticiler, devamsızlık problemi yaşadıkları öğrencilerle ilgili öneri olarak; devamsızlık süresine bir sınır getirilmesi gerektiğini ve bu süreyi aşanlara yaptırım uygulanması gerektiğini ayrıca okul içi iş birliğini artırıcı etkinlikler yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, öğrencilerle ilgili yaşadıkları sorunlara çözüm olarak veli katılımının önemine vurgu yapmışlardır. Özellikle velilerin sınıf içinde çocuklarını gözlemlemelerinin ve çocuk yetiştirme konusunda düzenli eğitim almalarının gerekliliğini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticiler, öneri olarak rehber öğretmenlerin daha aktif olmalarını ve devamsızlık sorunlarıyla ilgili sınırların belirlenmesi ve yaptırımların uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşımlar, veli katılımının artırılması ve okul-toplum ilişkilerinin güçlendirilmesi açısından önemli adımlar olarak değerlendirilebilir.

Yöneticilerin Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrencilerle Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Yöneticilerin özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle karşılaşmış oldukları sorunlar Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Yöneticilerin Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrencilerle Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
Tanılama süreci	Ailelerin yönlendirmeleri reddetmesi	M1, M2, M3, M7, M8
	Erken tanılama sürecinde gecikmeler	M2, M3, M8
	Velilerle sorunların tespitinde uyumsuzluk.	M4, M7
Uzmanlık ve İstismar Sorunları	Özel eğitimin istismara açık bir alan olması	M1, M4, M6, M10
	Yetkin olmayan uzmanların varlığı	M1
Kaynaştırma sorunları	Öğrencilerin istenmemesi	M5, M10, M11
	Öğrencilerinin düzeylerinin ağır olması	M2, M10, M6
	Öğretmenlerin özel eğitimde yetersiz ve isteksiz olmaları	M4, M6, M7
	Herkesin süreçten zarar görmesi	
	Çocukların birbirlerine zarar vermesi	M4, M6, M9
	Velilerin beklentilerinin yüksek olması	M6, M7, M9
	Yanlış yönlendirme	M4, M10, M11
	Kaynaştırma uygulamasının yanlış veya eksik olması	M4, M6
		M6, M10
	Çocuklar arasında dışlanmalar	
	Özel eğitim sınıfının olmaması	M6, M7
	Çocukların sınıfa uyum sağlayamaması	M2, M7
	Çocuğun etiketlenme kaygısı	M7
	Ailenin isteğine göre yönlendirme yapma	M1
		M6

Yöneticiler özel eğitim öğrencileri ile ilgili olarak tanılama sürecinde zorluk yaşadıklarını; ailelerin yönlendirmelerini reddettiklerini, tanılama sürecinde gecikme yaşandığını, velilerle sorunların tespitinde uyuşmazlık yaşadıklarını ifade etmişlerdir. M1 kodlu yönetici konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle ilgili en çok tanılama sürecinde zorluk yaşıyoruz. Aslında yaşadığımız sorun öğrencilerden ziyade velilerden kaynaklanıyor. Veliler çocuğun durumunu kabullenemiyorlar. Okul öncesi eğitimin akademik olarak puan, not gibi bir karşılığı olmadığı için özel gereksinimli olan, normalden üstün yetenekleriyle ya da özel gereksinimleriyle farklılaşan çocukların durumunu velilere anlatmakta zorlanıyoruz. Tanılama sürecine yönlendirdiğimizde aile bunu kabul etmiyor ve karşılığında; ama bakın matematikte hep 20 alıyor bu çocuk diyemediğimiz için aile direniyor. Halbuki bizim derdimiz, çok daha hayatın simülasyonu olan okul öncesi eğitim ortamında çocuk sakince bu süreci halletsin. Varsa bir desteğe ihtiyaç hep birlikte üstesinden gelelim. İlkokulda her şey çok daha kolay olsun.

Yöneticiler özel eğitim konusunda uzmanlık ve istismar sorunları yaşadıklarını; özel eğitimin istismara açık bir alan olduğunu ve kendisini uzman diye tanıtarak çocuklarla çalışan bireylerin uzman olmadığını ifade etmişlerdir. M4 konuya ilişkin görüşlerini “Bölgedeki özel eğitim öğrencisi sayısından en kalabalık okul bizim okulumuzdur. Ama bu konu bazen istismar edilebiliyor. Veliler çok hassas olabiliyor. Kendi çocuklarını normal çocuklarla bir tutmak istiyor.” şeklinde ifade etmiştir. M1 kodlu yönetici ise herhangi bir yerden herhangi bir sertifika alarak kendini uzman olarak tanıtan, otizm tanısı konulan çocukları tedavi ettiğini söyleyen, tamamen maddi kaygılarla çocuklara yaklaşan, erdemden uzaklaşmış bireylerin çok fazla olduğunu ve çocuklara zarar verdiklerini belirtmiştir.

Yöneticiler özel eğitim öğrencileriyle ilgili olarak kaynaştırma sorunu yaşadıklarını; özel eğitim öğrencilerinin okulda istenmediklerini, bazı öğrencilerin düzeyinin çok ağır olduğunu, öğretmenlerin özel eğitimde yetersiz ve isteksiz olduklarını, çocukların birbirine zarar verdiklerini ve dışladıklarını, velilerin beklentilerinin yüksek olduğunu ve velilerin isteğine göre yönlendirme yapıldığını, okulda özel eğitim sınıfı bulunmadığını ifade etmişlerdir. M6 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

Ülkemizde kaynaştırma uygulamasının doğru uygulanmadığını düşünüyorum. Süreçte çocukların ziyan olduğu düşüncesindeyim. Çünkü RAM, çocukları kurumlara yönlendirirken ailenin isteğini baz alıyorlar. Çocuklara yarar sağlayalım derken zarar veriliyor. Örneğin çocukta çok yoğun davranış problemi var; vurma ısırma, saç koparma gibi, çocuk küçük nasıl olsa denilip okullara yönlendirildiğinde bu durum diğer çocuklar için travmatik olabiliyor ve süreç şöyle sonuçlanıyor: çocuk diğerine zarar vermeye başladığında karşı taraf da kendini savunuyor. Aileler ve çocuklar arasında dışlanmalar olabiliyor. Yani 3 yaşında bir çocuk dışlamayı ve dışlanmayı öğrenebiliyor. Aslında literatüre baktığımızda özel gereksinimli bir çocuğun yanında gölge öğretmen olması gerektiği vurgulanıyor. Ama uygulama da öğretmenler yalnız bırakılıyor.

Yöneticiler, özel eğitim öğrencileriyle ilgili genellikle tanılama sürecinde zorluklar yaşadıklarını, özel eğitim alanında uzmanlık ve istismar sorunlarının varlığını ve kaynaştırma konusunda sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Yöneticilerin bu görüşleri, özel eğitim alanında karşılaşılan zorlukları ve geliştirilmesi gereken noktaları ortaya koymaktadır. Özellikle veli eğitimi, doğru tanılama süreçleri ve kaynaştırma uygulamalarının etkin bir şekilde yönetilmesi üzerine odaklanılması gerektiği vurgulanabilir.

Yöneticilerin Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrencilerle Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Yöneticilerin özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle karşılaşmış oldukları sorunlara çözüm uygulamaları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Yöneticilerin Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrencilerle Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
İletişim ve İşbirliği	Velilerle etkili iletişim Rehber öğretmenle iş birliği Uzmanlarla iş birliği Aile eğitimi	M1,M2,M3,M4,M5,M6,M7,M8,M9,M10,M11 M2, M5, M11 M1 M1
Personel Morali ve Destek	Öğretmenin moral ve motivasyonunu arttırmak	M4, M5, M6, M7, M8, M10
Okul Entegrasyonu	Okula kademeli gelmelerini sağlama	M2, M4

Yöneticiler özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle karşılaşmış oldukları sorunları velilerle iletişim kurarak ve konuyla ilgili uzmanlarla iş birliği yaparak çözdüklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin hepsi velilerle etkili iletişim kurarak sorunları çözdüğünü belirtmiştir. M1 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Veliyi çocuğunda özel eğitimle ilgili bir problem olabileceğine ilişkin RAM’ a yönlendirdiğimizde, çocuğunun etiketleneceğine ilişkin bir kaygı taşıyor. Bu durumda veliye sürece ilişkin bütün detayları anlatıyoruz. RAM’a gidilmediğinde gelecekte çocuğun daha çok zorlanacağını ifade ediyoruz. Genel olarak veliyi bir şekilde iletişim yoluyla ikna etmeye çalışıyoruz.

Yöneticiler özel eğitim konusunda öğretmenlerin çok sorumlulukları olduğunu, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu arttırarak sorunları çözdüklerini ifade etmişlerdir.

M6 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Özel eğitim konusunda yöneticiden ziyade öğretmenin becerisi devreye giriyor. Öğretmenin empati yaparak durumu kabul etmesi gerekiyor. Aileyle konuşarak, anlaşarak süreç yönetimiyle ilgili bilgi veriyor. Özel eğitim konusunda işin yükünün öğretmende olduğunu düşünüyorum. O nedenle öğretmenin moral ve motivasyonunu arttıracak şekilde süreci yönetiyorum.

M10 kodlu yönetici ise görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Öğretmenlerime sürecin en başında bir yönetici olarak özel eğitim konusunda onların yanında olduğumu ifade ediyorum. Bununla birlikte öğretmenlerin motivasyonu için öğrencileri sınıfa eşit olacak şekilde dağıtıyorum. Öğretmenimin zorlandığını gördüğüm zamanlar sınıfa gidip destek oluyorum. Bazen sadece öğretmeni dinlemek bile yeterli oluyor. Öğretmen anlaşıldığını fark ettiğinde süreç daha sağlıklı yürümüş oluyor.

Yöneticiler özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerin okula entegrasyonunu sağlamak için, öğrencileri okula kademeli bir şekilde aldıklarını “Çocuklar uyum açısından sıkıntı yaşadıkları için biz onları okula günün tamamında değil, parça parça gelmelerini sağlıyoruz. Önce 1 saat, sonra 2 saat... Çocuğun süreçteki durumuna bakarak hareket ediyoruz.” şeklinde belirtmiştir.

Yöneticiler, özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle karşılaştıkları sorunları velilerle iletişim kurarak ve konuyla ilgili uzmanlarla iş birliği yaparak çözdüklerini vurgulamışlardır. Özellikle velilerle etkili iletişim kurmanın ve süreçleri anlatmanın önemine değinmişlerdir. Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırarak, öğrencilerin okula entegrasyonunu kademeli olarak sağladıklarını ifade etmişlerdir. Özel eğitim konusunda öğretmenlerin empati yapmasının ve süreci doğru yönetmesinin kritik olduğunu belirten yöneticiler, öğretmenlerin desteğini ve anlayışını sağlamanın önemini vurgulamışlardır.

Yöneticilerin Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrencilerle Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle karşılaşmış oldukları sorunlara farklı çözüm önerileri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Yöneticilerin Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrencilerle Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
Eğitim Altyapısı ve Denetim	Özel eğitim okulu ve sınıfları artırılmalı	M1, M4, M5, M9, M11
	Devlet sıkı denetim yapmalı	M1, M4
	Öğretmenlerin farkındalığı artırılmalı	M2, M8
	Dönem başında tüm çocuklara tarama yapılmalı	M7
Uygulama	Çocuğun yanında gölge öğretmen olmalı	M6, M10
	Kaynaştırma uygulaması doğru uygulanmalı	M6

Yöneticiler, özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle yaşadıkları sorunlara çözüm önerisi olarak eğitim altyapısının güçlendirilmesi gerektiğini ve bu alanın denetiminin çok ciddi bir şekilde yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Eğitim alt yapısının güçlendirilmesine ilişkin olarak Kağıthane ilçesinde bir tane özel eğitim okulu bulunduğunu ve bunun yetersiz olduğunu hem özel eğitim okullarının hem de diğer okullardaki özel eğitim sınıflarının artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Özel eğitim alanının alt yapısını güçlendirmek için alan fark etmeksizin bütün öğretmenlere özel eğitimle ilgili eğitim verilerek öğretmenlerin farkındalıklarının artırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Dönem başında bütün öğrencilere uzmanlar tarafından tarama yapılarak eğitimin alt yapısının güçlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca çocukların yönlendirildiği özel eğitim kurumlarında devletin sıkı bir denetim yapması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle ilgili sorunlarının özel eğitim uygulamalarıyla çözülebileceğini ifade etmişlerdir. Kaynaştırma eğitiminin doğru uygulanması gerektiğini ifade etmişler ve her özel eğitim gereksinimi olan öğrencinin yanında bir gölge öğretmen bulunması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin çözüm önerileri genel olarak, eğitim altyapısının güçlendirilmesi, özel eğitim okullarının ve sınıflarının artırılması, öğretmenlere özel eğitimle ilgili eğitimler verilerek farkındalıklarının artırılmasıdır. Ayrıca özel eğitim kurumlarının devlet tarafından sıkı bir şekilde denetlenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Öğrencilere yönelik tarama yapılması ve kaynaştırma eğitiminin doğru bir şekilde uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu önerilerin, özel eğitim alanındaki iyileştirmeler için önemli adımlar olduğu yorumlanabilir.

Yöneticilerin Öğretmenlerle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar

Yöneticilerin öğretmenlerle ilgili karşılaştıkları sorunlar Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Yöneticilerin Öğretmenlerle İlgili Karşılaştıkları Oldukları Sorunlar

Alt Temalar	Kodlanmış Katılımcı Görüşleri	Katılımcılar
Grup dinamikleri, çeşitlilik	Farklı disiplinlerden gelen öğretmenler Gruplandırılmanın getirdiği problemler Yönetici-öğretmen çatışmaları	M1,M2,M3,M4,M8,M9 M1,M3,M4,M6,M9 M3, M4, M11
İş Birliği Sorunları	Öğretmenlerin iş birliği eksikliği Zorunlu eğitimlerin kabul edilmemesi	M3, M5, M6 M7
Yeterlilik Sorunları	Öğretmenlerin mevzuat bilgi eksikliği Öğretmenlerin etik değer eksikliği Öğretmenlerin iletişim yetersizliği Sosyal sorunlarının okula yansması Öğretmenlerin düşük motivasyonu İlk yardım pratiğinde yetersizlik	M1, M2, M8, M11 M2, M6, M9, M7 M5, M7, M9 M6, M10, M11 M5, M11 M7

Yöneticilerle öğretmenlerle ilgili olarak grup dinamikleri ve çeşitliliklerinden dolayı sorun yaşadıklarını belirtmişler; farklı disiplinlerden gelen öğretmenlerin ve öğretmenlerin ücretli, kadrolu, sözleşmeli gibi gruplandırılmalarından ötürü sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. M1 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Öğretmenlerle ilgili olarak ücretli öğretmen, sözleşmeli öğretmen, kadrolu öğretmen gibi farklı meslek gruplarındanmışçasına farklılaştırdığımız o öğretmenler hiç de öyle bir şey olmasa bile zaman zaman haksızlığa uğradıklarıyla ilgili bir kaygı yaşayabiliyorlar. Adaleti sağlamak adına bir gruba çok fazla tolerans gösterildiğiyle ilgili sıkıntı yaşanabiliyor.

Yöneticiler okullarında görev yapan öğretmenlerinin okul öncesi eğitim alanından mezun olmadıklarını, edebiyat, tarih, işletme gibi farklı disiplinlerden mezun olduklarını belirtmişlerdir. M9 kodlu yönetici görüşlerini “Okulumuzda görev yapan öğretmenlerden sadece 2 tanesi okul öncesi eğitim mezunu diğer öğretmenlerin hepsi farklı disiplinlerden geliyorlar. İşletme mezunu olan bir birey, okul öncesi eğitimde ne kadar verimli olabilir. Orası tartışılır.” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticiler öğretmenlerle ilgili olarak iş birliği sorunları yaşadıklarını ifade etmişler; bu anlamda öğretmenler arasında iş birliği eksikliği olduğunu, öğretmenlerin zorunlu eğitimleri kabul etmediklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler öğretmenlerle ilgili olarak yeterlilik sorunları yaşadıklarını vurgulamışlar; öğretmenlerin mevzuat bilgisi, etik değer, iletişim ve ilk yardım gibi konularda eksikliklerinin sorun yarattığını ifade

etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerin etik değerlere dikkat etmediklerinde eğitim sürecinin bu durumdan olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. M6 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Eğer öğretmenin pedagojik yaklaşımı etik değilse, bu durum hem öğretmenin kendisine hem sınıfa hem de öğrencilere olumsuz etki yapıyor ve onların potansiyellerinin boşa harcanmasına neden oluyor. Ancak, öğretmen etik ilkelere dikkat ettiğinde, eğitim süreci son derece verimli ve tatmin edici bir hale geliyor.

Öğretmenlerin sosyal hayatlarında yaşamış oldukları sorunları okul ortamına yansıtılmalarının eğitimin niteliğini düşürdüğünü ifade etmişlerdir. M10 konuya ilişkin görüşlerini “Öğretmenlerimiz özel hayatlarıyla iş hayatlarını birbirinden ayırmayı çok bilmiyorlar maalesef. Evinde sorun yaşayan öğretmen okulda sinirli, gergin, üzgün takılıyor. Bu anlamda profesyonel değiller. Öğretmenlerin bu ayrımı yapabilmeleri gerektiğini düşünüyorum.” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticiler, öğretmenlerin motivasyonlarının düşük olduğunu ve bu durumun eğitim sürecine olumsuz olarak yansıdığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenlerin bakanlık tarafından zorunlu tutulan eğitimlere katılmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, öğretmenlerle ilgili yaşadıkları sorunları grup dinamikleri ve çeşitliliklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Farklı disiplinlerden gelen öğretmenlerin ve ücretli, kadrolu, sözleşmeli gibi farklı statülerden dolayı adaletsizlik hissi yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, okullarında görev yapan öğretmenlerin meslek alanlarının eğitimle uyumsuzluğundan kaynaklı verimlilik endişeleri olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler arasında iş birliği eksikliği, mevzuat bilgisi, etik değerlere dikkat eksikliği ve motivasyon düşüklüğü gibi sorunların eğitim kalitesini olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır. Bu durum, yöneticilerin öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve motivasyonu artırma konusunda daha fazla çaba harcamaları gerektiğini göstermektedir.

Yöneticilerin Öğretmenlerle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm

Uygulamaları

Yöneticileri öğretmenlerle ilgili karşılaştıkları sorunlara çözüm uygulamaları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Yöneticilerin Öğretmenlerle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
İletişim ve İş birliği	Öğretmenlerle etkili iletişim	M1,M2,M3,M4,M5,M6,M7,M8,M9,M10,M11
	İşbirliğini arttıracak aktiviteler yapma	M1,M3,M8,M10,
Motivasyon	Öğretmenlerin motivasyonunu arttıracak etkinlikler	M5, M6, M10
	Görev dağılımı yapma	M7, M10
Etkili Planlama	Kura çekme	M7
	Planlı hareket etme	M8
	Yöneticiliğin gücünü kullanma	M2

Yöneticiler öğretmenlerle ilgili olarak karşılaşmış oldukları sorunları; öğretmenlerle etkili iletişim kurarak çözdüklerini ifade etmişlerdir. M6 kodlu yönetici konuya ilişkin çözüm uygulamasını görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

Öğretmenlerle yaşadığımız sorunları insan ilişkileri perspektifinde değerlendirip öğretmenlerle iletişim kurarak çözmeye çalışıyorum. Öğretmenlere telkinde bulunuyorum, empati yaptırmaya çalışıyorum. Yaşadığımız problemleri objektif olarak değerlendirmelerini istiyorum. Örneğin, öğretmenimiz çocukları yardımcı personelle parka çıkarıyor fakat kendisi çıkmıyor. Öğretmene soru soruyorum; hocam sizin çocuklar nasıl çıkıyor, başında öğretmen var mı? Öğretmen de dikkate alıyor. Çocukların dışarıya sadece yardımcı personelle çıkmasının söz konusu olamayacağını, yardımcı personelin öğretmen olmadığını belirtiyorum. Öğretmenlere sık sık yardımcı personellerin çocukların başında durmasını doğru bulmadığımı, onların eğitimci olmadıklarını, çocuklara nasıl yaklaşacaklarını bilmediklerini, çocukları örseleyebileceklerini anlatmaya çalışıyorum. Öğretmenlerle yaşadığımız sorunları çözüme kavuşturmak için iletişim yollarını kullanıyorum.

M10 kodlu yönetici öğretmenler arası iş birliğini artıracak aktiviteler yaparak öğretmenlerin iş birliği problemini çözdüğünü şu şekilde ifade etmiştir:

Öğretmenlerin mutlaka kendine özel bir yetenekleri vardır. Her öğretmenin yeteneği kullanarak, öğretmenleri o yeteneklerine göre ön plana çıkartarak, öğretmenler arasında iş birliğini geliştirmeye çalışıyorum. Ancak benim o yeteneği kullanmam için öğretmenleri yakından tanımak üzere toplantı, gezi, sohbet gibi ortak etkinlikler içeren planlamalar yapıyorum.

Yöneticiler gerekli planları yapıp, öğretmenler arasında sene başında adaletli bir şekilde görev dağılımı yaparak sorunları çözdüklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte M7 kodlu yönetici kura çekerek görev dağılımı yaptığını belirtmiş, M2 kodlu yönetici ise çözülemeyen sorunlarda yöneticiliğin gücünü kullanarak sorunları çözdüğünü ifade etmiştir.

Yöneticiler, öğretmenlerle ilgili yaşadıkları sorunları öncelikle etkili iletişim yoluyla çözmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerle yapılan iletişimde empati

kurmayı ve objektif bir yaklaşımı ön planda tutmayı hedeflediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler, sene başında adaletli bir görev dağılımı yaparak ve gerektiğinde kura çekerek sorunların çözüme kavuşturulduğunu vurgulamışlardır. Bu yaklaşım, yöneticilerin sorunları çözmek için proaktif bir tutum sergilediklerini ve öğretmenler arasındaki iş birliğini geliştirmeye yönelik çeşitli stratejiler geliştirdiklerini göstermektedir.

Yöneticilerin Öğretmenlerle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin öğretmenlerle ilgili karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerileri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Yöneticilerin Öğretmenlerle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
Mesleki Yeterlilik ve Eğitim	Bölüm mezunu olmayan bireylere görev verilmemeli	M1, M2, M4, M8
	Mesleki profesyonellik gelişim programları düzenlenmeli	M7, M9, M10, M11
	Adaylık eğitim sürecinin daha işlevsel geçmeli	M5
İstihdam Politikaları	Öğretmen atamaları artırılmalı	M1, M4
	Rotasyon gelmeli	M6
	Kadrolar tek bir pozisyona gelmeli	M3
İletişim	Öğretmenlerin iletişimini arttıracak etkinlikler düzenlenmeli	M3

Yöneticiler, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin artırılması gerektiğini vurgulamışlardır. Yöneticiler, okul öncesi eğitim bölüm mezunu olmayan bireylere görev verilmemesinin eğitimin niteliğini arttıracaklarını ifade etmekte ve adaylık eğitim sürecinin daha işlevsel hale getirilmesiyle öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin artacağını belirtmektedirler. M1 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Mümkün olduğunca devletin okul öncesi eğitimi almamış kişilere görev vermemesi eğitimin niteliğinin artmasına fayda sağlayacaktır. Bununla birlikte ücretli kadrolu sözleşmeli ayrımını daha aza indirgemenin; kadrolarda bulunan açık pozisyonları atama yoluyla kapatmanın eğitimde bütünlüğü sağlayacağı kanaatindeyim.

Yöneticiler, boş kadrolara öğretmen atamasının olması, kadroların tek bir pozisyona gelmesi, rotasyonun gelmesi gibi uygulamaların, öğretmenlerle ilgili karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerisi olacağını belirtmişlerdir. M4 kodlu yönetici kadrolu, ücretli ve sözleşmeli şeklinde gruplandırılan öğretmenlerin tek bir pozisyonda olduklarında gruplandırılma sorunun çözüleceğini ifade etmiştir. M6 kodlu yönetici ise, okulda kemikleşen kadroları kırmak adına rotasyonun gelmesi gerektiğini belirtmiştir.

M3 kodlu yönetici öğretmenlerin iş birliği içerisinde çalışmaları için öğretmenlerle birlikte ortak etkinlikler düzenlenmesi gerektiğini “Zümre toplantılarının daha etkin yapılması ve farklı okullarda bulunan öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları ve çözüm yollarını birbirleriyle etkin şekilde paylaşacak ortamların oluşturulması gerektiğini düşünüyorum.” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticiler, özetle öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin artırılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu doğrultuda, okul öncesi eğitim mezunu olmayanların görevlendirilmemesinin eğitim kalitesini artıracaklarını belirtmişlerdir. Ayrıca adaylık eğitim sürecinin daha işlevsel hale getirilmesiyle öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin gelişeceğine inanmaktadırlar. Yöneticiler, ücretli, kadrolu, sözleşmeli ayrımının azaltılmasının ve kadrolardaki açık pozisyonların etkin atama ile kapatılmasının eğitimde bütünlüğü sağlayacağını ifade etmişlerdir. Önerilen çözüm olarak, rotasyonun getirilmesi ve öğretmenler arası iş birliğini artırmak için ortak etkinlikler düzenlenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu yaklaşımlarla yöneticiler, eğitimde karşılaşılan sorunlara proaktif bir şekilde çözüm önerileri sunmuşlardır.

Yöneticilerin Yardımcı Personelle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Yöneticilerin yardımcı personelle ilgili karşılaştıkları sorunlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Yöneticilerin Yardımcı Personelle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
Personel yönetimi sorunları	Personelin niteliksiz olması	M4, M5, M6, M8, M10
	Görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemeleri	M1, M6, M7, M10
	Uygunsuz iletişimleri	M8, M9, M10, M11
	Dönemsel iş yükünün artması	M1, M5
	Personel devamlılığının sağlanamaması	M2, M9
	Personel sayı yetersizliği	M3, M4
	Kamu güvenceli yardımcı personelin verimsiz çalışması	M6, M7
	Personelin usulsüz talep ve davranışları	M7
	Personelin otorite tanımaması	M6
Bütçe sorunları	Personel teminindeki bütçe sorunları	M1,M2, M4,M6, M7, M10, M11

Yöneticiler, yardımcı personelle ilgili personel yönetimi sorunları yaşadıklarını vurgulamışlar; yardımcı personel teminindeki bütçe problemini en çok karşılaştıkları

sorun olarak belirtmişlerdir. M1 kodlu yönetici sorunlarını “Yardımcı personelle ilgili karşılaştığımız en büyük sorun, bütçe sorunu; personelin giderlerini karşılamakta zorlanıyoruz.” şeklinde belirtmiştir. M4 kodlu yönetici ise yardımcı personel giderlerini karşılayamadıklarını, o nedenle az sayıda personel çalıştırdıklarını ifade etmiştir. M2 kodlu yönetici okullarında yardımcı personel devamlılığını sağlayamadıklarını şu şekilde açıklamıştır:

Okulumuzda yardımcı personel her sene değişiyor. Bir personel işe başladığında 2-3 ay, öğretmene, öğrenciye ve işe uyum süreci oluyor. İş uyum sağladığı zamanda okulların kapanma tarihi yaklaşıyor. Okullar kapandığında işi bırakmak zorunda kalıyor. İş bıraktıktan sonra iki aylık tatil sürecinde ekonomik şartlardan dolayı başka bir işe giriyor. Eylül ayında çağırdığımız zaman başka bir işte çalışmış oluyor ve gelemiyor. Dolayısıyla başka bir personel bulmak zorunda kalıyoruz. Bu durum, iş ve iş süreçlerinin verimliliği açısından zorluklar yaratıyor.

Yöneticiler yardımcı personellerin niteliksiz olduklarından dolayı sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun velilerin memnuniyetsizliğine sebep olduğunu, okul ortamında huzursuzluk ve gerginlik yarattığını, öğretmenlerin motivasyonunu ve okulun imajını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. M6 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

Yardımcı personellerin eğitim seviyesi genelde düşük olduğu için nerede ne konuşması gerektiğini bilmiyorlar. Velilerle çok fazla gereksiz iletişim kurabiliyorlar. Kendi aralarında da sürekli dedikodu gibi uygun olmayan muhabbet ediyorlar. İşleri tam ve düzgün yapmayabiliyorlar. İşleri eksiksiz ve düzgün bir şekilde yerine getirebilmeleri için çoğu zaman hatırlatmalarda bulunuyoruz.

Yöneticiler yardımcı personellerin görev ve sorumluklarını yerine getirmediklerini, çalıştıklarını belirtmişlerdir. M6 kodlu yönetici kamu güvencesi olan yardımcı personelin görev ve sorumluluklarını yerine getirmediğini ve verimsiz çalıştıklarını ifade etmiştir. M7 kodlu yönetici yardımcı personelle yaşamış oldukları sorunları şu şekilde ifade etmiştir:

Kadrolu yardımcı personeli çalıştırmakta çok zorlanıyorum. Onlar çalışmadıklarında diğer yardımcı personellerde sorun çıkartıyor ve her iki grupta görev ve sorumluluklarını yerine getirmiyor. Bununla birlikte gayri resmi olarak izin isteyebiliyorlar. İzin vermediğim zamanda sorun çıkartıyorlar. Kadrolu olanlarla sorun yaşadığımızda oraya başka araçlar girebiliyor. Amirimiz bile arayıp, hocam alttan al diyebiliyor.

Yöneticiler, yardımcı personelin öğretmen ve velilerle uygunsuz iletişimlerinin olduğunu ve bu durumun eğitim ortamına olumsuz yansıdığını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler yardımcı personelin resmi bayramlarda, belirli gün ve haftalarda ve şenliklerde yardımcı personelin iş yükünün arttığını, hafta sonu çalışmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler yardımcı personelle ilgili en büyük sorun olarak bütçe problemlerini göstermişler, bu nedenle yeterli sayıda personel çalıştıramadıklarını ifade etmişlerdir. Personelin sürekli değişmesi ve yeni personelin işe uyum sürecinin uzun olması, iş süreçlerinde verimlilik kaybına neden olmaktadır. Ayrıca, yardımcı personelin niteliksiz olması, velilerle gereksiz ve uygunsuz iletişim kurmaları, işlerini tam ve düzgün yapmamaları gibi sorunlara yol açmaktadır. Kamu güvencesi olan yardımcı personelin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi ve diğer personellerle birlikte iş yükünü artırmaları da diğer önemli sorunlardır. Bu durum, okul ortamında huzursuzluk ve gerginlik yaratmakta, öğretmenlerin motivasyonunu ve okulun imajını olumsuz etkilemektedir. Sonuç olarak, yöneticiler bu sorunların eğitim ortamına olumsuz yansıdığını ve çözüm için daha fazla bütçe, personelin niteliklerinin artırılması ve görev dağılımının iyileştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin Yardımcı Personelle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Yöneticilerin yardımcı personelle ilgili karşılaştıkları sorunlara çözüm uygulamaları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Yöneticilerin Yardımcı Personelle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
İletişim	Etkili iletişim	M6, M7, M8, M9, M11
Personel Yönetimi	İş ve işlemleri detaylandırmak	M2, M5, M7, M8
	Az personel çalıştırma	M1, M4,
	Adil bir çalışma düzeni	M1, M5
Destek ve İş Birliği	Veli desteği almak	M3
	Öğretmen desteği almak	M6
İşe Alım Stratejileri	Referanslı işe alım	M4
	Deneyim bazlı işe alım	M10
	Çocuklara tavrı ile personel seçimi	M10

Yöneticiler yardımcı personelle ilgili yaşamış oldukları sorunları iletişim, personel yönetimi, destek ve iş birliği ve işe alım stratejileri aracılığıyla çözdüklerini ifade etmişlerdir. Yardımcı personellerle etkili iletişim kurarak; görev ve sorumluluklarını açık ve net bir şekilde belirterek, bununla birlikte yardımcı personele empati ve anlayışla yaklaşarak, personelin sorunlarını dinleyerek sorunları çözdüklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, destek ve iş birliği içerisinde; öğretmenler, veliler ve okul yönetimi arasında düzenli toplantılar organize ederek, karşılıklı bilgi paylaşımı

sağlayarak sorunları çözdüklerini ifade etmişlerdir. M3 kodlu yönetici veli desteğine ilişkin olarak düşüncelerini “Velilerimizden, çalışmayan ve müsait olan annelerin dönüşümlü olarak beslenme saatlerinde yardım etmelerini talep ediyoruz.” şeklinde belirtmiştir. Yöneticiler, yardımcı personelin işe alım stratejilerini; referanslar, deneyim bazlı değerlendirmeler ve çocuklara yönelik tutumları temelinde yaparak bu yöntemlerle sorunları çözdüklerini ifade etmişlerdir. M6 yardımcı personelle ilgili karşılaşmış olduğu sorunlarda çözüm uygulamasını şu şekilde aktarmıştır:

Yardımcı personel ile yaşadığım sorunları genellikle iletişim kurarak çözmekteyim. Görev ve sorumlulukları yıl başında yazılı bir metin ile aktarıyorum. Zaman zaman rehber öğretmenimden yardım alıyorum çünkü beklentileri yüksek olabiliyor; genellikle bir mahalle ortamından geliyorlar ve eğitim seviyeleri düşük olabiliyor. Bu durum, öğretmenler gibi davranmak istemelerine yol açabiliyor. Bir okulda sorun varsa, genellikle bu sorunlar yardımcı personelden kaynaklanıyor. Örneğin, öğretmen ve yönetici arasında yeterli iletişim olmadığında, yardımcı personel bu boşluğu olumlu ya da olumsuz şekilde kullanabiliyor. Bence bir okulun bel kemiği yardımcı personeldir. Onlar, öğretmen, öğrenci ve yönetici kadar değerlidir. Bu değeri yardımcı personele hissettirdiğimde, sorunları daha kolay çözebiliyorum.

Yöneticiler, yardımcı personel yönetimiyle ilgili sorunları iletişim, destek, iş birliği ve işe alım stratejileri aracılığıyla çözmeyi hedeflemektedirler. Etkili iletişim kurarak, görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirterek, empati ve anlayışla yaklaşarak sorunları çözmeye çalışmışlardır. Destek ve iş birliği sağlamak için düzenli toplantılar düzenleyerek, öğretmenler, veliler ve okul yönetimi arasında bilgi paylaşımını artırmışlardır. Ayrıca, yardımcı personelin işe alımında referanslar, deneyim ve çocuklara yönelik tutumlar gibi kriterlere dikkat etmişlerdir. Yöneticiler, yardımcı personel sorunlarını çözmek için proaktif ve kapsamlı bir yaklaşım benimsemiştir. İletişim, destek ve doğru işe alım stratejileri ile personelin motivasyonunu ve verimliliğini artırmayı hedeflemişlerdir. Bu yaklaşım, okul içindeki uyumu ve iş birliğini güçlendirerek eğitim ortamını iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Yöneticilerin Yardımcı Personelle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin yardımcı personelle ilgili karşılaşmış oldukları sorunlara farklı çözüm önerileri Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Yöneticilerin Yardımcı Personelle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
Maddi ve eğitimsel destek	Devletin Yardımcı personel desteği	M1, M2, M3, M4, M7, M8, M10, M11
	Yardımcı personel ödemelerinde vergi muafiyetinin olması	M4
	Yardımcı personel niteliklerinin artırılması	M6, M9, M11

Yöneticiler yardımcı personelle karşılaşılan sorunlara çözüm önerisi olarak devletin maddi ve eğitimsel destek sağlaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Maddi destek olarak okullara yardımcı personel görevlendirilmesi ve yardımcı personel giderlerinde vergi muafiyeti getirilmesi gerektiğini eğitimsel destek olarak devletin yardımcı personelin eğitimini veya niteliklerini artırmak için programlar veya kaynaklar sunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yardımcı personellerin çalışma düzeninin iş hukukuna uygun olacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini, yardımcı personelin emeğinin karşılığını alması gerektiğini öneri olarak sunmuşlardır. M10 konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Yardımcı personellerin okuldaki öğrenci sayısına paralel olarak devlet tarafından atanması gerektiğine ve inanıyorum. Çünkü güvenlik soruşturması, yardımcı personelin özgeçmişini, aile yapısını ve herhangi bir yasa dışı faaliyeti olup olmadığını belirlememde önemli bir rol oynamaktadır. Biz ne kadar belgeleri talep etsek de herhangi bir belgenin sahtesinin kolayca düzenlenebileceği gerçeği göz önüne alındığında, bu tür soruşturmanın devlet tarafından yapılması daha güvenilir olacaktır.

Yöneticiler, yardımcı personelle ilgili sorunların çözümü için devletin maddi ve eğitimsel destek sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Öneriler arasında, okullara yardımcı personel görevlendirilmesi, giderlerde vergi muafiyeti sağlanması, yardımcı personelin eğitim seviyesinin artırılması için programlar sunulması ve çalışma düzeninin iş hukukuna uygun şekilde düzenlenmesi yer almaktadır. Yöneticiler, yardımcı personel sorunlarını çözmek için devlet desteğinin önemini vurgulamaktadırlar. Maddi destek ve eğitimsel programların yanı sıra, güvenlik ve çalışma düzenlemeleri gibi kapsamlı çözümler önerilmektedir.

Yöneticilerin Velilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Yöneticilerin velilerle ilgili karşılaşılmış oldukları sorunlar Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24. Yöneticilerin Velilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
Davranış ve Tutumlar	Velilerin ilgisiz davranışları	M6, M7, M9, M10, M11
	Velilerin deneyimlerine göre davranışları	M1, M2, M3, M6
	Yoğun talebe rağmen veli katılımının az olması	M1, M6, M7, M11
	Velilerin sınıfa müdahale etme isteği	M5, M6, M8, M10
	Psikolojik durumların okula yansıtılması	M2, M6, M8, M10
	Çocukları öncelikleme isteği	M3
	Görsel tatmin amaçlı etkinlik talepleri	M5
	Farklı okullarla kıyas yaparak gereksiz etkinlik talepleri	M5
İletişim ve ilişkiler	İletişime geçmeden CİMER'e şikayette bulunmaları	M1, M4, M6, M11
	Her sorunun yöneticilere taşınması	M1, M8, M10
	Öğretmenlere karşı güven eksikliği	M5, M6, M10
	Zamansız öğretmene ve yöneticiye ulaşma talepleri	M5, M9, M10
	Öğretmen ilişkilerinde tutarsız davranışlar	M1, M10
	Duyumlarla eğitime müdahale etme	M2, M6
Algı ve Görüşler	Okulun kreş ve bakımevi olarak görülmesi	M1, M5, M8, M10, M11
	Eğitimi oyun ve vakit geçirme olarak görmesi	M1, M2, M7, M8

Yöneticiler, velilerle ilgili olarak davranış ve tutumlar, iletişim ve ilişkiler, algı ve görüşler konularında sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Velilerin ilgisiz davranışları, velilerin deneyimlerine göre davranışları, yoğun eğitim ve toplantı taleplerine rağmen ilgili etkinliklere veli katılımının az olması, velilerin sınıfa müdahale etme isteği, psikolojik durumlarının okula yansıtılması, eğitimi oyun ve vakit geçirme olarak görmeleri, çocuklarını öncelikleme isteği, görsel tatmin amaçlı etkinlik talepleri, farklı okullarla kıyas yaparak gereksiz etkinlik talepleri ve çocuklarına ilişkin taleplerini her şeyin önüne koymaları yöneticilerin velilerle yaşadıkları davranış ve tutum sorunlarından. Bununla birlikte velilerin anaokulunu kreş ve bakımevi olarak görmeleri de algı ve görüş sorunudur.

M1 kodlu yönetici konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Velilerle ilgili olarak anne ya da baba olan herkes, bir çocuğun biyolojik olarak dünyaya gelmesinde katkısı olan herkes kendini konunun uzmanı ilan ediyor. Ama uzman değiller. Yani lisans eğitimiyle bu konuda yetkin olduğunu kanıtlamış olan öğretmene alanın uzmanıymış gibi akıl veriyorlar. Okul yöneticisine pek akıl vermiyorlar ama öğretmeni şikayet ediyorlar ve sonra aynı yarım saat içerisinde öğretmenle de vedalaşayım diyerek öğretmene her şeyin çok iyi olduğunu vurgulayarak emekleri için teşekkür ediyorlar. Bu paradoksu aşmakta zorlanıyorum. Bununla birlikte veli, çocuğuyla ilgili sorununu öğretmenle paylaştığında öğretmenin çocuğuna tavrının değişebileceğini ilişkin bir kaygı güdüyor. Okul yönetiminin objektif kalma zorunluluğu üzerinden okul yönetimiyle sorun gördüğü her detayı paylaşıyor. İletişimin şeffaf olmayan bu tarafını okul yönetimi tolere etmek zorunda kalıyor. Çünkü öğretmenin motivasyonunu da sadece çocuk sahibi olduğu için kendini uzman ilan eden biri üzerinden düşüremeyiz. Ayrıca velilerin sürekli seminer talebi olmasına rağmen katılım sağlamada çok eksik kalmaları bence iş birliğimizi de

sekteye uğrattıyor. Bireysel görüşme için randevu almasına rağmen gelmeyen velilerimiz var.

M2 kodlu velilerle yaşamış oldukları sorunları “Velilerin hepsi bizden daha iyi eğitimci olduklarını, eğitimi bizden daha iyi bildiklerini düşünüyorlar. Gerek Google’den okudukları gerek sosyal medyadan izledikleriyle bizden daha eğitimci olduklarını söylüyorlar.” şeklinde aktarmıştır. M3 kodlu yönetici ise sorunları “Veli sadece kendi çocuğunun gözünden bakıyor. Sınıfta sadece kendi çocuğunun olduğunu düşünüyor. Olaylara tek boyutlu yaklaşımları problemlerin çözümünü zorlaştırıyor.” diyerek ifade etmiştir. M6 kodlu yönetici velilerle yaşamış oldukları sorunları “Okul öncesi eğitimin veli ayağını çoğunlukla anneler oluşturuyor. Dolayısıyla annelerin ruhsal durumu süreçte yansıyor. Örneğin, çocuklarının yaşları yakın olan anne bunalıyor ve bu durumu okula aktarıyor. Şöyle ki yardımcı personeli azarlayabiliyor, sınıf içerisine, çocuğunun oturduğu masa düzenine müdahale etmek isteyebiliyor. Dolayısıyla öğretmenle de iş birliğine yanaşmıyor.” şeklinde aktarmıştır. M10 kodlu yönetici ise sorunları “Bazen gerçekten psikolojik olarak yorgun veli tiplerimiz oluyor. En küçük bir şeyi takabiliyor. Neden fotoğrafta benim çocuğum arkada, benim çocuğumun ayağında çorap vardı neden şuan yok, gibi sorularla geliyorlar bize. Hala anaokullarını kreş ve bakımevi olarak gören velilerimiz var.” şeklinde aktarmıştır.

Velilerin yönetimle veya öğretmenle iletişime geçmeden CİMER’e şikayette bulunmaları, her sorunu yöneticilere taşımaları, öğretmenlere karşı güven eksikliklerinin olması, öğretmene ve yöneticiye zamansız ulaşma talepleri, öğretmenle ilişkilerinde tutarsız davranışları, duyumlarla eğitime müdahale etmeleri, yöneticilerin velilerle yaşadığı iletişim ve ilişki problemleridir. M1 konuya ilişkin görüşlerini “Velilerde hızlıca şikayet etme kültürü oluştu. Geçen okulumuzdaki horozun çok erken saatte öttüğü için CİMER’e şikayette bulunmuşlar. İletişim kurarak sorunları çözemediğimiz durumlarda, şikayet yolunun açık olması ve gerektiğinde yasal yollara, mahkemeler de dahil olmak üzere, başvurulabilmesi gerekir ama velilerin kolay yol olarak şikayet etmeleri sorun yaratıyor.” şeklinde ifade etmiştir. M11 kodlu yönetici ise velilerle yaşadıkları sorunları şu şekilde ifade etmiştir:

Ailelerin çocuğa karşı çok fazla ilgisiz kalmalarından dolayı 5 yaşındaki bir çocuğun gelişimi 3 yaşındaki çocuğun gelişimine denk gelebiliyor. Bu durumun nedeninin, velilerin çocuklarının yerine her şeyi yapmaları olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlerden de bu durumu aynı şekilde devam ettirmesini istiyorlar. Öğretmenlerden çocuğumun üstünü çek, saçını topla gibi istekleri olabiliyor. Veliler anaokulunun bir eğitim kurumu olduğunun farkında olmayabiliyorlar.

Yöneticiler, velilerle ilgili olarak davranış ve tutumlar, iletişim ve ilişkiler, algı ve görüşler konularında sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu sorunlar arasında velilerin ilgisiz davranışları, etkinliklere düşük katılım, sınıfa müdahale etme isteği, çocuklarını öncelikleme ve anaokulunu kreş olarak görmeleri gibi durumlar yer almaktadır. Yöneticiler, velilerle yaşanan sorunları dile getirirken, velilerin eğitim sürecine olan yanlış yaklaşımlarını ve iletişimde yaşanan eksiklikleri vurgulamaktadır. Velilerin eğitimci rolüne soyunmaları, okulu bir eğitim kurumu olarak görmemeleri ve ilgisizlikleri, eğitim sürecinde ciddi sorunlara yol açmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyip, okulun genel işleyişine zarar vermektedir. Velilerin daha bilinçli ve iş birliği içinde hareket etmeleri, bu sorunların çözümünde önemli bir adım olacaktır.

Yöneticilerin Velilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Yöneticilerin velilerle ilgili karşılaştıkları sorunlara çözüm uygulamaları Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Yöneticilerin Velilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
İletişim ve İş birliği	Problemleri açıkça iletmek	M1, M3, M4, M5, M6, M7, M9
	Toplantılar	M1, M3, M5, M6, M7, M9
	Yapıcı, empatik, anlayışlı ve hoşgörülü bir yaklaşım	M2, M4, M8, M10, M11
	Birebir görüşmek	M1, M6, M7, M8, M9
	İş birliği	M1, M5
	Güven ilişkisi kurmak	M8, M11
	Aile katılım etkinlikleri planlama	M3, M9
Rehberlik	Öğretmenin uzmanlığını vurgulama	M1, M3, M10
	Anne baba ile birlikte görüşme	M10
	Rehber öğretmene yönlendirme	M11

Yöneticiler, velilerle karşılaştıkları sorunları iletişim, iş birliği ve etkinlik yoluyla çözdüklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler iletişim ve iş birliği yoluyla sorunları çözerken, birebir görüşmeler yapıp, problemleri velilere açıkça ilettiklerini, yapıcı, empatik, anlayışlı ve hoşgörülü bir yaklaşım benimsediklerini, öğretmenin uzmanlığını vurguladıklarını, iş birliği yaptıklarını, güven ilişkisi kurduklarını, anne baba ile birlikte görüştüklerini ve son olarak rehber öğretmene yönlendirdiklerini belirtmişlerdir.

M10 konuya ilişkin çözüm uygulamasını şu şekilde aktarmıştır:

Velilerle önce telefonla görüşüyorum. Müsait oldukları bir zamana randevu veriyorum. Özellikle eşini de davet ediyorum. Çünkü sizin söylediğiniz bir söz eve gidene kadar çok farklı bir hale gelebiliyor. Görüşme sırasında yanımda mutlaka farklı bir sınıftan öğretmen oluyor. Veliye öğretmenin eğitim fakültesi mezunu olduğunu, devletin öğretmeni olduğunu, bu işin uzmanı olduğunu, sınıf içerisindeki eğitim-öğretim işine benim dahi karışmadığımı, müdahil olamadığımı söylüyorum. Veli olarak uygun bir dille, belirli sınırlar içinde rahatsızlığını ifade edebileceğini açık ve net bir şekilde belirtiyorum.

Yöneticiler, velilerle karşılaştıkları sorunları iletişim, iş birliği ve etkinlik yoluyla çözdüklerini belirtmişlerdir. Bu çözüm sürecinde birebir görüşmeler yaparak problemleri açıkça iletmekte, yapıcı, empatik ve anlayışlı bir yaklaşım benimsemekte, öğretmenlerin uzmanlığını vurgulamakta ve güven ilişkisi kurmaktadır. Ayrıca anne baba ile birlikte görüşüp rehber öğretmene yönlendirme yapmaktadırlar. Yöneticilerin, velilerle yaşadıkları sorunları çözme yöntemleri oldukça yapılandırılmış ve profesyoneldir. Velilerle birebir ve açık iletişim kurarak, empati ve anlayışla yaklaşarak sorunların üstesinden gelmeye çalışmaları, eğitim ortamında daha sağlıklı bir ilişki kurmalarını sağlamaktadır. Öğretmenlerin uzmanlıklarının vurgulanması, velilerin eğitim sürecine daha bilinçli ve saygılı yaklaşımlarına yardımcı olabilir. Bu yaklaşım hem velilerin hem de öğretmenlerin iş birliği içinde daha verimli çalışmasını desteklemektedir.

Yöneticilerin Velilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin velilerle ilgili karşılaşmış oldukları sorunlara farklı çözüm önerileri Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Yöneticilerin Velilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Alt tema	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
Eğitim	Aile eğitimi	M1,M2,M3, M4,M5,M6,M7,M8,M9, M10, M11
	Yönetici ve öğretmenlerin eğitimi	M4
Veli Görüşmeleri	Veli görüşmelerine kota uygulanması	M5
	Görüşmeye gelmeyen veliye yaptırım olması	M1

Yöneticilerin tamamı, velilerle yaşadıkları sorunlara çözüm önerisi olarak aile eğitimlerinin gerekliliğini vurgulamışlardır. M11 kodlu yönetici konuya ilişkin olarak görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Velilerin, çocukları okula başlamadan önce aile eğitimleri ile okula hazırlanması gerekmektedir. Bu eğitimler kapsamında, anaokulunda neler yapıldığı, buranın bir oyun kurumu olmadığı ve çocuğun bırakılıp gidilecek bir yer olmadığına öğretilmesi gerekmektedir. Ayrıca, ebeveynlerin anne baba olmadan önce karşılaşacakları durumlar hakkında bilgi sahibi olmaları ve nasıl davranacaklarını öğrenmeleri önemlidir. Hazırlık sürecinde veliler, birer hafta boyunca okula gelerek eğitim alacak ve ardından okul başlayacaktır. Ancak, süreç içerisindeki eğitimlere velilerin katılmadığı göz önünde bulundurularak, devletin otoritesini hissettireceği ve velilerin bu eğitimleri almadan çocuklarının okula başlayamayacağı bir düzenlemenin yapılması gerekmektedir.

M10 kodlu yönetici ise ailelerle birlikte yönetici ve öğretmenlerin de eğitim alması gerektiğini şu cümlelerle açıklamıştır:

Yöneticilerin ve öğretmenlerin, velilerle iletişim konusunda mutlaka profesyonel eğitim almaları gerekmektedir. Çünkü veliler, dünyadaki en değerli varlıklarını, yani çocuklarını eğitimcilere emanet etmektedirler. Ebeveynlerin duygusal perspektifini anlayabilmek ve empati kurabilmek adına, öğretmenlerin ve yöneticilerin bu tür eğitimler almasının önemli olduğunu düşünüyorum.

Yöneticiler, veli görüşmelerinde günlük bir kota uygulanması ve randevu alıp görüşmeye gelmeyen velilere yaptırım uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, velilerle yaşanan sorunları çözmek için aile eğitiminin önemini vurgulamış, bu eğitimlerin devlet tarafından zorunlu hale getirilmesini önermişlerdir. Ayrıca yöneticiler, veli görüşmelerinde günlük kota uygulanmasını ve randevuya gelmeyen velilere yaptırım uygulanmasını önermişlerdir. Yöneticilerin aile eğitimlerinin gerekliliğini vurgulamaları, velilerin eğitim sürecine daha bilinçli ve sorumluluk sahibi bir şekilde katılmalarını sağlamaya yönelik önemli bir adımdır. Velilere yönelik bu tür eğitimlerin zorunlu hale getirilmesi, çocukların eğitim süreçlerinin daha sağlıklı ve verimli ilerlemesine katkıda bulunabilir. Aynı zamanda, yöneticilerin ve öğretmenlerin velilerle iletişim konusunda eğitim alması, okul-veli ilişkilerinde empati ve anlayışın artmasına yardımcı olabilir. Günlük kota uygulaması ve randevuya gelmeyen velilere yaptırım önerileri ise okul yönetiminde disiplin ve düzeni sağlamaya yönelik yapıcı yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir.

Yöneticilerin Eğitim-Öğretim ile İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Yöneticilerin eğitim öğretim ile ilgili karşılaştıkları sorunlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Yöneticilerin Eğitim Öğretim ile İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar

Alt temalar	Kodlanmış katılımcı görüşleri	Katılımcılar
Eğitim programı	Program eğitimlerinin eksikliği	M1, M3, M4, M7, M8, M5, M7, M8, M9
	Personelin yetersiz bilgisi	M1, M4, M8
	Okulun programa uygun olmaması	M4, M10, M11
	Programın denetimi zorlaştırması	M6, M8
	Programda ani değişiklikler	M1
	Programın eğitim niteliğini düşürebilmesi	
Eğitim şekli	Okulun erken saatte başlaması	M2, M5, M8, M9, M11
	Tam gün talebini karşılayamaması	M3, M8
Planlama yaklaşımları	Hazır planlar	M8, M10
	Planların gösterişe dayalı hazırlanması	M8
Yönetmelik	Devam zorunluluğunun olmaması	M2, M4
	Eğitimcilere eğitim dışı sorumluluklar	M7, M9
	yükleme	M3, M10
	Rehber öğretmen için öğrenci sayısı şartı	
Kayıt süreçleri	Kayıt süresinin sınırsızlığı	M5, M7
	Kayıt zamanı yapılan baskılar	M7

Yöneticiler eğitim açısından okul öncesi eğitim programıyla ilgili olarak sorun yaşadıklarını; okul öncesi eğitim programının 2024 yılında değiştiğini fakat değişen programa ilişkin bir eğitim sürecinin yaşanmadığını, okullarının güncellenen programa uygun olmadığını, programda belirtilen okul öncesi eğitimin esneklik özelliğinin denetimi zorlaştırdığını ve program değişiminin herhangi bir alt yapı oluşturmada ani bir şekilde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. M3 kodlu yönetici “Okul öncesi eğitim programında değişiklik olmasına rağmen öğretmenlerin eğitimlerinin tamamlanmamış olması eğitime ilişkin önemli bir sorundur.” diyerek fikirlerini belirtmiş, M1 kodlu yönetici konuyla ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Okul öncesi eğitimin eklektik, sarmal ve esnek yapısı öğretmenlere çokça alan sağlıyor fakat yönetici için denetimi zorlaştırıyor. Bununla birlikte program değişikliğine ilişkin eğitim organizasyonlarında, eğitici eğitimleri yeterli değilken hızlıca yeni programa geçildi. Öğretmenler ne yapacağını bilmiyor. Öğretmen program değişikliğinden haberdar ama uygulamaya yönelik farkındalığı yok. Program değişmeden önce öğretmenlerin programla ilgili bir eğitim almaları gerekir diye düşünüyorum.

Yöneticiler eğitim öğretime ilişkin olarak eğitim şekli üzerinden sorun yaşadıklarını; okulun tam gün eğitim talebini karşılayamadığını, bu nedenle ikili eğitim yapıldığını ve çocukların çok erken saatte okula geldiklerini, bazı çocukların okula geç kaldığını belirtmişlerdir. M11 kodlu yönetici, konuya ilişkin düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Okulumuzda sınıflar yetersiz olduğu için ikili eğitim yapmak zorunda kalıyoruz. Sabah 07.45’te başlıyoruz. Çocuklar ise çoğunlukla 08.30’da gelebiliyorlar. Okul öncesi eğitim programında belirtilen serbest zamanda yaklaşık 45 dakikalık bir gecikme yaşanıyor. Serbest zamanın, çocukların sosyalleşmesi açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Çocuklar birlikte oyun oynuyorlar, oyuncakları paylaşıyorlar, iletişim kuruyorlar vs. Çocuklar geç kaldığında serbest zamanı es geçmiş oluyorlar. Doğrudan etkinliklere geçiyorlar. Ama çocuk doğal olarak oyun oynamak istiyor. Etkinlik yaparken dikkatini oyuncaklar çekebiliyor. Dolayısıyla okulun erken saatte başlaması hem çocuklara hem de eğitim sürecine zarar veriyor.

Yöneticiler Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği'nde devam zorunluluğunun olmamasından ötürü sorun yaşadıklarını, yönetmeliğin eğitimcilere eğitim dışı sorumluluklar yüklediğini belirtmişlerdir. Yöneticiler okul öncesi eğitimde rehberlik hizmetlerinde sorun yaşadıklarını; okulda rehber öğretmenin görev yapması için belirli bir sayıda öğrenci olması şartını sağlayamadıkları için okullarında rehber öğretmenin olmadığını rehberliğin yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir. M2 konu ilişkin düşüncelerini “Okulumuzda eğitim erken başladığı için çocuklar ya geç geliyorlar ya da hiç gelmiyorlar. Bununla birlikte çocukların eğitime başladıkları ilk ortam okul öncesi olduğu için bu dönemde çocuklar arasında hastalıklar çok hızlı yayılabilir. Çocuklar okula 1 gün geliyorlar 3 gün gelmiyorlar. Bu noktada yönetmelikte devam zorunluluğun olmaması sorun oluyor. Çocuklar sürekli devamsızlık yaptıkları için okula uyum sağlamakta zorlanıyorlar.” şeklinde ifade etmiştir. M7 kodlu yönetici ise düşüncelerini şu şekilde ifade belirtmiştir:

Ödenekler okullara yeni verildi. Miktar çok az olsa da bütçeyi kullanma sürecinde öğretmenler arasında rol dağılımı yapmak gerekiyor. Harcama yetkilisi olarak öğretmenler görev alabiliyorlar. Ben öğretmenimin eğitimle ilgilenmesini eğitim dışında herhangi bir işle uğraşmamasını istiyorum. Öğretmeninde maddi konularda zorlanabiliyor, yöneticiye karşı bir güvensizlik ya da korku oluşabiliyor. Acaba yanlış bir şey olursa ben imza atıyorum ama denetleme olduğunda sorun yaşamaktan korkabiliyor.

Yöneticiler kayıt süreçleri hususunda, kayıt süresinde sınır olmadığı için dönem ortasında bile kayıt alınabileceğini bu durumun hem öğrenciler hem de öğretmenler için sorun oluşturduğunu belirtmiştir. M5 kodlu yönetici konuya ilişkin olarak şunları söylemiştir:

Okul öncesi eğitimin kayıt sürecinde herhangi bir süre sınırı bulunmamaktadır. Ocak ayında bile veli öğrenciyi kayıt ettirmek istiyor. O sürece kadar diğer öğrenciler okula ve arkadaşlarına uyum sağlamış oluyorlar. Dönem ortasında kayıt aldığımızda sınıfın düzeni bozuluyor. Çocuk da alışma sürecinde zorlanıyor zaten. Tam da bu yüzden kayıt almadığımızda üst makamlarca kayıt yapılmasına ilişkin ricada bulunulabilir.

Yöneticiler okul öncesi eğitime ilişkin planlama yaklaşımlarına ilişkin olarak öğretmenlerin hazır plan kullandıklarını, bununla birlikte planların gösteriş odaklı olarak hazırlandığını ve uygulandığını ifade etmişlerdir. M8 görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

Okul öncesi eğitimde veliler gösterişli etkinliklerden çok fazla etkilenebilmekte ve bunun eğitimin kalitesiyle eş değer olduğuna inanmaktadırlar. Bu durum okulların eğitimcilikten uzak gösterişli etkinlikler yapmalarına sebebiyet vermektedir ve yapılan bu etkinlikler

diğer okullarda da böyle bir beklentiye sebep olmaktadır. Siz gösterişli etkinlikler yapmadığınızda kötü okul olarak değerlendiriliyorsunuz.

M10 konuya ilişkin düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Güncellenen okul öncesi programı sahadan uzak olan ekip tarafından hazırlanmıştır. Ben bu programı okuduğumda 3-4 yaş için amaç ve kazanımların çok ağır olduğunu, 5 yaş için çok basit ya da karmaşık olduğunu düşündüm. Program sosyoekonomik ve kültür düzeyi çok yüksek olan ailelerin çocuklarına göre hazırlanmış gibi görünüyor. Ama bizim gibi orta seviyede bir okul öncesi eğitim kurumunda çocuklara çok uygulanabilecek bir program değil. Bu programa öğretmenlerimiz hiç hazır değiller. Zaten okul öncesi öğretmeni okul öncesi eğitim programının yanında sevgi ve ilgiyle çocuğa yaklaşıp ve değerleri aktarıyor. Öğretmenlerin normalde günlük plan hazırlamaları gerekirken program özellikleri ve çocuk sayısının fazlalığı maalesef öğretmenleri hazır planlara kaydırıyor. Hazır planlarda herhangi bir okula uygun olarak hazırlanıyor. Öğretmen kendi planlamasıyla fırsat eğitimi yapabilir ama yapmıyor. Kullanılan hazır planlar bu anlamda sorun teşkil ediyor.

Yöneticilerin bu sorunlar karşısında ortaya koyduğu görüşler, okul öncesi eğitimde yaşanan yapısal ve eğitimsel zorlukları açıkça gözler önüne sermektedir. Program değişikliklerinin eğitim sürecine etkilerini, öğretmenlerin yeterli hazırlık sürecinden yoksun olmasının sonuçlarını ve devamsızlık gibi idari zorlukları detaylı bir şekilde ortaya koymuşlardır. Bu tür sorunların çözümü için daha planlı ve önceden hazırlıklı bir yaklaşımın gerekliliği üzerinde durulmuş ve eksikliklerin giderilmesi için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Yöneticilerin Eğitim-Öğretim ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Yöneticilerin eğitim öğretim ile ilgili karşılaşmış oldukları sorunlara çözüm uygulamaları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Yöneticilerin Eğitim Öğretim ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Uygulamaları

Alt tema	Kodlanmış Katılımcı Görüşleri	Katılımcılar
İletişim ve İş birliği	Öğretmenlerle etkili iletişim kurmak Velilerle görüşme yapmak	M1, M6, M7, M8, M10,M11 M2, M5, M8, M9, M11
Karar Alma ve Planlama	Ortak plan kullanma Çocuğun yararını gözeterek karar vermek	M8, M10 M6, M8
Bilgilendirme	Bilgilendirici kaynaklar sunmak	M1, M3

Yöneticiler, eğitim öğretim ile ilgili karşılaştıkları sorunları en çok iletişim ve iş birliğiyle çözdüklerini; öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, öğretmenler arasında iş birliğini sağlayarak sorunların üstesinden geldiklerini, bununla birlikte okul öncesi eğitim

programıyla ilgili velilere de bilgi verdiklerini ifade etmişlerdir. M1 bu konuda düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

Öğretmenlere güncellenen programa ilişkin ilk olarak samimi açıklamalarda bulundum. Programın uygulanmasına henüz ne zaman başlanılacağına dair bende de netlik yoktu açıkçası. Yani herkesin tam olarak bilmediği bir duruma ilişkin kimsenin avukatlığını yapmadım. Her şey yolundaymış gibi davranmadan, evet var bir aksaklık ama sorunu hep beraber çözeceğiz diyerek yaklaştım. Daha sonra değişen programa ilişkin eğitim yapıldığında okulumuzdan iki öğretmen arkadaşımız gitti. Eğitim katılan öğretmenler, okulumuzdaki diğer öğretmenlere programla ilgili bilgi verdiler. Güncellenen programın 2013 programıyla ortak özellikleri bulunmaktadır. Programla ilgili öğretmenlerime bilgilendirici farklı kaynaklar sundum.

M11 kodlu yönetici ise şunları belirtmiştir:

Çocukların okula geç kalmalarını çözmek için velilerle görüşüyorum. Çocukların okulda neler yaptıklarını anlatıyorum. Günlük planda yer alan serbest zamanın çocuklar için önemini belirtiyorum. Görüşme sonunda velileri sorumluluk almaları konusunda uyarıyorum. Devamsızlık sınırı olmadığı için herhangi bir yaptırım uygulanamayacağını velilerde pekala biliyorlar!

Yöneticiler eğitim öğretim ile ilgili sorunları çözerken, karar alma ve planlama süreçlerine dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Okulda ortak plan kullanmanın daha anlamlı ve verimli olduğunu vurgulamışlar ve çocuğun yararını gözeterek planlama yapıp karar verdiklerini belirtmişlerdir. M6 kodlu yönetici çözüm uygulamalarını “Sorunları çözerken çocuğu merkeze alıyorum ve buna göre hareket ediyorum. Elimdeki imkanlardan da en iyisini çıkartmaya çalışıyorum.” olarak belirtmiştir.

M8 kodlu yönetici ise konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Anaokullarında çoğunlukla reklama yönelik planlar uygulanıyor. Etkinlikler gösteriş odaklı planlanıyor. Fakat bunu yapmayan hatta daha verimli çalışan öğretmenler farklı algılanabiliyor. Okulda yapılacak etkinliklerde çocuğu merkeze alarak karar veriyoruz. Şenlik mi yapılacak, şenliği çocuk için en faydalı olacak şekilde planlıyoruz. Ben sene başı kurul toplantısında zümrelerin belirledikleri ortak bir planı kullanmalarının çocuklar açısından daha anlamlı olacağını belirttim. Öğretmenler seminer haftası genel olarak planları incelediler ve uygulamak istedikleri plana karar verip sene boyunca o planı kullandılar.

M3 kodlu yönetici, rehberlik problemini, rehber öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, öğretmenlere ve velilere yönelik bilgilendirici kaynaklar sunarak problemi çözdüklerini “Okulumuzda rehber öğretmeni olmadığı için yaşadığımız sorunları bazen diğer okullardaki rehber öğretmenlerle iletişim kurarak bazen de öğretmen ve velilere bilgilendirici kaynaklar sunarak çözüyorum.” şeklinde açıklamıştır. M11 kodlu yönetici ise düşüncelerini “Velilere rehberlik açısından 1-2 seminer yapabiliyorsak yapıyoruz. Onun haricinde rehberlik kısmı çok uygulanmıyor. Eksik kalıyor.” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticiler, okul öncesi eğitimde eğitim öğretim ile ilgili yaşadıkları sorunları çözmek için iletişim ve iş birliğine büyük önem verdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak ve iş birliği sağlayarak program değişiklikleri konusunda bilgilendirme ve eğitim süreçlerini yönettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, velilerle de etkili iletişim kurarak devamsızlık sorunlarına dikkat çekmişler ve çözüm için sorumluluk almalarını teşvik etmişlerdir.

Yöneticiler, karar alma ve planlama süreçlerinde çocuğun merkeze alınmasının önemine vurgu yapmışlardır. Ortak plan kullanımının ve etkinliklerin çocuğun gelişimine en uygun şekilde düzenlenmesinin önemini vurgulamışlardır. Reklam odaklı planlamaların yerine çocuğun ihtiyaçlarına göre yapılan planlamaların daha faydalı olduğunu belirtmişlerdir.

Rehberlik hizmetlerinde yaşanan eksiklikler ve bazı yöneticilerin bu konuda yetersizliklerini dile getirmiş olmaları, okul öncesi eğitimde rehberlik desteğinin önemine dikkat çekmektedir. Bu durum, rehberlik hizmetlerinin geliştirilmesi ve daha etkin bir şekilde kullanılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin paylaştığı görüşler, okul öncesi eğitimde mevzuata uygunluk, iletişim ve iş birliği gibi kritik konuların yönetiminde nasıl çaba harcandığını göstermektedir. Ancak belirli alanlarda (örneğin rehberlik hizmetleri) eksikliklerin olduğu ve bu eksikliklerin çözümü için daha fazla çaba sarf edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin Eğitim Öğretim ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin eğitim öğretim ile ilgili karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerileri Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Yöneticilerin Eğitim Öğretim ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlara Farklı Çözüm Önerileri

Alt tema	Kodlanmış Katılımcı Görüşleri	Katılımcılar
Fiziksel Koşullar	Okul veya derslik sayısı artırılmalı	M2, M5, M8, M9, M11
Rehberlik	Her okula rehber öğretmen görevlendirilmeli Bireylere eğitim verilmeli	M3, M10 M11
Devam ve Kayıt Politikaları	Devam zorunluluğunun gelmeli Kayıt süresine sınır getirilmeli	M2, M4 M5, M7
Eğitim Yaklaşımları ve program	Basit, anlaşılabilir ve uygulanabilir program Reklam ve gösterişten uzaklaşma	M10, M11 M8
Öğrenci Takibi ve Gelişimi	Çocukların gelişiminin takip edilmeli ve okullara sunulması	M11

Yöneticiler eğitim öğretim ile ilgili karşılaşmış oldukları sorunlara farklı çözüm önerileri sunmuşlardır. Öneri olarak alt yapı ve fiziksel koşullar alt temasında; okul öncesi eğitim programı değiştirilmeden önce bunun alt yapısının okullarda oluşturulması gerektiğini ve ikili eğitim sorununun okul veya derslik sayısı artırılarak çözülebileceğini belirtmişlerdir. M2 kodlu yönetici, konuya ilişkin görüşlerini “Okullarda ikili eğitim yapılmasının sebebi okul veya derslik sayısının yetersiz olmasıdır. Okul sayısı veya derslik sayısını arttırabilirsek sorun rahatlıkla çözülür” şeklinde ifade etmiştir:

M1 kodlu yönetici, konuya ilişkin görüşlerini “Program değişikliklerinin bir anda tepeden inme bir şekilde yapılmasındansa okullara ve eğitimcilere yapılması planlanan değişiklikler için uyum süreci öngörülmesi daha doğru olacaktır.” şeklinde açıklamıştır.

M11 kodlu yöneticinin önerileri aşağıdadır:

Bir şeyleri değiştirirken bunun alt yapısının okullarda oluşturulması gerektiğini düşünüyorum. Bir dönem çocukların yaşam becerilerini kazanabilmesi için okullarda bir şekilde atölyeler oluşturulsun denildi. Mantık çok güzel de benim okulda böyle bir alanım yok nasıl oluşturacağım atölye? Bazı okullar bodrumlarında atölye oluşturmaya çalıştı. Ne kadar sağlıklı? Nem dengesi ne kadar korunabiliyor? O kısımlar tartışılır. Ben öyle bir okulu gezdim çocuklarda içeride hava alamıyorlar. Atölye var ama nefes alamıyorsun. Dolayısıyla eğer bir değişiklik yapılacaksa öncelikle bunun alt yapısı okullarda oluşturulmalıdır.

Yöneticiler personel ve destek hizmetleri alt temasında, her okulda rehberlik çalışmalarının olması gerektiğini ve her okula rehber öğretmen görevlendirilerek bu çalışmaların yapılabileceğini belirtmişlerdir. M3 bu konuda önerilerini şu şekilde açıklamıştır:

Rehber öğretmenin bulunduğu okullarda rehber öğretmenler dönem başında risk grubunda olan çocukları analiz edip ona uygun bir planlama yapıyorlar. Bununla birlikte daha birçok alanda farklı çalışmalar yapabiliyorlar. Bu sebeple kontenjan sınırına

bakılmaksızın her okulun da bu hizmetten faydalanması gerekmektedir. En azından birkaç okula hizmet etmek üzere rehber öğretmen görevlendirilebilir.

Yöneticiler devam ve kayıt politikası alt temasında, okul öncesi eğitime de devam zorunluluğunun gelmesi ve kayıt süresine sınır getirilmesi gerektiğini öneri olarak sunmuşlardır. M2 kodlu yöneticinin önerisi şu şekildedir:

Okul öncesi eğitimde devamsızlık kısmının sorumluluğu veliye aittir. Çocukları devamsızlık yapan, okula geç gelen ve bunu alışkanlık haline getiren velilerle görüştüğümüzde yaptırım olmadığı için görüşme sonrasında alışkanlıklarına devam edebiliyorlar. Eğer devamsızlık kotası dolduğunda öğrencilerin kaydının silineceğini sürecin en başında belirtsek çocuklar zorunlu durum olmadıkça devamsızlık yapmazlar. Bu durum eğitimin niteliğini artırır.

M7 kodlu yönetici kayıt süresine sınır getirilmesi gerektiğini şu cümlelerle ifade etmiştir:

Okul öncesi eğitim çocukların uyum problemi yaşadığı bir eğitim kademesidir. Çocukların bu uyum süreci genellikle ekim ayının sonunda çözülmüş oluyor. Kasım ayında çocuklar sınıf ve okul kurallarını içselleştirmiş bir şekilde eğitime devam ediyorlar. Ama veli kasım ayında çocuğunu kaydettirmek için geliyor. Çocuğu kaydettiğimiz anda sınıfın düzeni bozulmakla birlikte çocukta sınıfa uyum sağlamakta zorlanıyor. Dolayısıyla okul öncesi eğitim de kayıt süresine bir sınır getirilmesi gerektiğini düşünüyorum.

Yöneticiler eğitim yaklaşımları ve müfredat alt temasında, okul öncesi eğitim programının daha basit, anlaşılabilir ve uygulanabilir program olması gerektiğini ve eğitim sürecinde reklam ve gösteriştan uzaklaştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. M8 kodlu yönetici düşüncelerini “Renk partileri, çılgın saç partileri gibi parti ve kültürümüzde olmayan diğer kutlamalar bakanlık tarafından yasaklanmalıdır.” şeklinde ifade etmiştir.

M10 kodlu yönetici, önerilerini “Okul öncesi eğitim programının öğretmen için daha basit, anlaşılabilir ve uygulanabilir bir program olması gerektiğini düşünüyorum. Bu durum fazla kağıt kullanımını da azaltacaktır. Çocukların yaparak, yaşayarak öğrenebileceği bir eğitim programı olması gerekiyor.” şeklinde ifade etmiştir.

M11 kodlu yönetici, öğrenci takibi ve gelişimi, bireysel farkındalık alt temalarına ilişkin öneri olarak şunları söylemiştir:

Okul öncesi eğitime ilişkin olarak bireylere belediyeler ya da farklı kurumlar aracılığıyla çocuk sahibi olmadan önce ya da çocuk sahibi olma sürecinde okul öncesi eğitimin önemini, programın uygulanma şeklini anlatmak gerekiyor. Bireylerin okul öncesi eğitime ilişkin henüz veli olmadan farkındalıklarının olması gerekiyor. Bununla birlikte sağlık ocakları çocukların fiziksel gelişimini takip ediyor ve değerlendiriyor ama değerlendirmenin tek boyutlu olmasının yetersiz kaldığını düşünüyorum. Her çocuğun çocuk gelişimi uzmanları tarafından düzenli olarak takip edilmesi gerektiğini ve

uzmanların hazırladıkları raporların çocukların kayıt sürecinde okullara sunulması gerektiğini düşünüyorum. Çocuklar okula başladıklarında çocuğun gelişimine yönelik farkındalıkla başlamış olunur. Velilerde eğer ki bir çocuklarının gelişiminde bir olumsuzluk varsa gerekli tedbirleri almış olurlar. Böylelikle okul öncesi eğitim çocuğun hayatında çok daha anlamlı olabilir.

Yöneticiler, okul öncesi eğitimde eğitim öğretim ile ilgili sorunları çözmek için çeşitli çözüm önerileri sunmuşlardır. Alt yapı ve fiziksel koşullar konusunda, okul öncesi eğitim programının değiştirilmesinden önce okullarda gerekli altyapının oluşturulması gerektiğini ve ikili eğitim sorununun okul veya derslik sayısının artırılmasıyla çözülebileceğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin önerileri, eğitimde planlama sürecinin daha öngörülebilir ve uyumlu olması gerektiğine işaret etmektedir. Program değişikliklerinin ani olarak yapılmak yerine, okullar ve eğitimcilere uyum süreci verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Personel ve destek hizmetleri altında, her okulda rehberlik çalışmalarının bulunması gerektiği ve her okula rehber öğretmen atanması gerektiği önerilmiştir. Rehber öğretmenlerin, öğrencilerin gelişimini izleyip desteklemeleri ve risk grubundaki çocuklar için özel planlar yapmaları gerektiği ifade edilmiştir.

Devam ve kayıt politikası altında, okul öncesi eğitimde devam zorunluluğunun getirilmesi ve kayıt sürelerine sınırlama getirilmesi gerektiği önerilmiştir. Bu önerilerin, eğitimin düzenliliğini ve kalitesini artırabileceği düşünülmektedir.

Eğitim yaklaşımları ve müfredat altında ise, okul öncesi eğitim programının daha basit, anlaşılabilir ve uygulanabilir olması gerektiği vurgulanmıştır. Reklam ve gösteriştan uzak durulması gerektiği düşünülmekte ve eğitim sürecinin çocukların yaparak ve yaşayarak öğrenebileceği şekilde düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Son olarak, öğrenci takibi ve gelişimi alt temasında, bireylerin okul öncesi eğitimin önemi konusunda bilinçlendirilmesi gerektiği ve çocukların gelişiminin düzenli olarak takip edilmesi gerektiği önerilmiştir. Bu önerilerin, çocukların eğitim hayatlarında daha başarılı olmalarına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, anaokullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunlar, bu sorunlara getirdikleri çözüm uygulamaları ve farklı çözüm önerileri değerlendirilerek tartışılmıştır.

Yöneticilerin Okulun Bürokratik İşleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin bürokratik sorunlara ilişkin görüşleri, bürokratik süreçlerin okul yönetimini nasıl yavaşlattığını ve zorlaştırdığını açıkça ortaya koymaktadır. Bürokrasinin bilgi eksikliğinden kaynaklanan yavaşlatıcı etkisi, dijital uygulamalara rağmen devam eden evrak işlerinin yoğunluğu, pratikte anlamı olmayan işlemler, okul yöneticilerini oldukça zorlamaktadır. Bu durumun, yöneticilerin eğitim-öğretim süreçlerine odaklanmalarını engelleyerek, daha verimli ve etkili bir yönetim gerçekleştirmelerini zorlaştırdığı söylenebilir. Yöneticilerin eğitim sürecinde bürokratik işlerin fazlalığının faydacılığı geri planda bıraktığını belirtmesi, bürokrasinin olumsuz etkilerinden bir diğeridir. Bu durum, öğrencilerin ve öğretmenlerin eğitim süreçlerinden maksimum fayda sağlamalarını zorlaştırmakta olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin bürokrasinin evrak ve zaman israfına neden olduğunu belirtmesi, okul yönetiminin sorunlarından biridir. Yöneticilerin görüşleri, bürokratik süreçlerin sadece zaman kaybına değil, aynı zamanda işlerin gereksiz yere uzamasına ve motivasyon kaybına neden olduğunu göstermektedir. Acil konularda dahi anlık karar alınamaması, bürokratik engellerin sorun çözme yeteneğini kısıtlaması, okul yönetiminde aksamalara yol açtığı söylenebilir.

Yöneticilere göre okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları arasındaki dengesizlik, bürokratik süreçlerin en önemli sorunlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bazı yöneticilerin ifadeleri, yöneticilerin sorumluluklarının fazla olmasına rağmen yetkilerinin sınırlı olmasını, en temel ihtiyaçlar için bile izin alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durumun, okul yöneticilerinin hızlı ve etkili kararlar almasını engellediği, zaman israfına ve mağduriyetlere neden olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin bürokrasi dışında bir arkadaşlık ilişkisi geliştirmesi, hiyerarşinin korunamaması sorununu da beraberinde getirmektedir. Bazı yöneticilerin belirttiği gibi uzun süre aynı okulda çalışan personel arasındaki arkadaşlık ilişkisi, bürokratik

hiyerarşiyi zayıflatmaktadır. Bu durumun bürokratik süreçlerin etkili bir şekilde yönetilmesini zorlaştırdığı ve disiplin sorunlarına yol açtığı söylenebilir.

Yöneticilerin, bürokratik işlerin okul müdürlerini işletmeci gibi davranmaya zorladığını belirtmesi, bürokrasinin yöneticilerin rollerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bazı yöneticilerin ifadeleri, okul müdürlerinin sadece eğitim-öğretim süreçlerine değil, aynı zamanda muhasebe, tamir-tadilat gibi konulara da yoğunlaşmak zorunda kaldığını belirtmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin asli görevlerinden sapmalarına ve yönetim sürecinde verimliliğin azalmasına neden olmaktadır.

Yöneticilerin çoğunluğunun bürokrasi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunları çözmek için iletişim ve iş birliğini artırmayı tercih ettiklerini belirtmeleri dikkate değerdir. Yöneticilerin bazıları, genç nesil yöneticilerin iletişim becerilerini kullanarak birlikte çözüm yolları oluşturduklarını ve komisyonlar kurarak sorunları daha hızlı ve etkili bir şekilde ele aldıklarını vurgulamıştır. Bu yaklaşım, yöneticilerin iş birliği ve takım çalışmasına verdiği önemi göstermektedir. Ayrıca, bazı yöneticiler, insani ilişkilerin önemine değinmiş ve bürokratik süreçlerde iletişim kurmanın ve iş birliği yapmanın sorunların çözümünde kritik rol oynadığını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin bazıları bürokratik sorunları çözmek için belli bir çalışma düzeni oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, yöneticilikte planlı ve disiplinli çalışmak sorunları çözmede etkili bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, bazı yöneticiler, bazen bürokratik süreçlerin akışına bırakılması gerektiğini, çünkü ısrarcı olunması durumunda okul ikliminin olumsuz etkileneceğini ifade etmiştir. Bu görüş, yöneticilerin esneklik ve adaptasyon yeteneklerinin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerden bazıları, demokratik bir yaklaşım benimseyerek okulda alınan kararların görüş birliğiyle alınmasının süreçleri daha problemsiz hale getirdiğini belirtmiştir. Bu yaklaşım, katılımcı yönetim anlayışının bürokratik engelleri aşmada etkili olabileceğini göstermektedir. Bir kısım yönetici ise bürokratik sorunları çözmek için bazen risk aldıklarını belirtmiştir. Bu, bürokratik süreçlerin katılığı karşısında pratik ve öğrenci odaklı çözümler üretme gerekliliğini ortaya koymaktadır. Son olarak, bazı yöneticiler, yapılması gereken işlerde öncelik belirleyerek ve yasal sınırlara uygun olarak okulun bütçesini kullanarak bürokratik sorunları çözmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasının önemini vurgulamaktadır. Bir kısım yönetici ise, okulda görev dağılımı yaparak ve bu dağılımı resmi hale getirerek bürokratik süreçlerin daha düzenli ve resmi bir şekilde yürütülmesini sağlamıştır.

Yöneticilerin benimsediği bu çeşitli stratejilerin, bürokratik süreçlerdeki etkinliği artırmayı ve okul yönetiminde daha sağlam temeller oluşturmayı hedeflemekte olduğu söylenebilir. İletişim ve iş birliğini artırma, kararları görüş birliğiyle alma, planlı ve disiplinli çalışma, esneklik, risk alma, öncelik belirleme ve görev dağılımı yapma gibi yöntemler, bürokrasiyle mücadelede farklı perspektifler sunmakta ve çözüm odaklı bir yönetim anlayışını vurgulamaktadır. Bu yaklaşımların, yöneticilerin performansını artırarak bürokratik süreçlerin daha etkin ve hızlı yönetilmesini sağlayacağı söylenebilir.

Yöneticilerin bürokrasiyle ilgili olarak karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerisi olarak en çok vurguladığı husus, yöneticilere daha fazla yetki verilmesinin gerekliliğidir. Bu yetki eksikliğinin, sorunların çözümünde zorluklara neden olduğu ifade edilebilir. Yetki verilmesi, yöneticilerin sosyal statüsünü artırarak onların veli, öğretmen ve personel karşısında daha güçlü durmasını sağlayabilir. Bu noktada, yöneticilere yetki verilmesi, onların karar alma süreçlerinde daha bağımsız ve etkili olmalarına olanak tanıyabilir.

Yöneticilerden bazıları merkeziyetçi yapı yerine yerinden yönetim temelli bir yapı oluşturulmasını önermişlerdir. Birçok kararın merkezden gelmesi yerine il ve ilçe teşkilatlarının inisiyatifine bırakılması, daha etkin uygulamaların oluşmasını sağlayabilir.

Teknolojik uygulamaların yaygınlaşması, bürokratik süreçlerin hızlanmasını sağlayabilir. Bazı yöneticiler, elektronik imza gibi teknolojik gelişmelerin süreçleri hızlandıracağını ve takibini kolaylaştıracağını belirtmiştir. Benzer şekilde, bir kısım yönetici, harcama kalemlerinin daha esnek kullanılabilmesi durumunda ödenek beklemeden acil işlerin yapılabileceğini ifade etmiştir. Bu durum, okulların kaynaklarını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarına olanak tanıyabilir.

İş süreçlerinin iyileştirilmesi ve sadeleştirilmesi de önemli bir çözüm önerisi olarak sunulmuştur. Bazı yöneticiler, rotasyon uygulamasıyla hiyerarşinin korunabileceğini ve uzun süre aynı kişilerle çalışmanın getirdiği sorunların aşılabileceğini belirtmiştir. Bir kısım yönetici ise iş ve işlemlerin sadeleştirilmesinin bürokratik yükü hafifleteceğini vurgulamıştır. Bu tür iyileştirmeler, yöneticilerin iş süreçlerini daha verimli bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir. Bazı yöneticiler, üst yöneticilerin pozisyon güvenliğinin sağlanması ve onların da rotasyona tabi tutulması gerektiğini ifade etmiştir. Bu, yöneticilerin bağımsız ve cesur kararlar alabilmelerini destekleyebilir. Ayrıca bir kısım yönetici, ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin firmalarla

anlaşmalar yaparak okulların ihtiyaçlarını daha hızlı ve uygun maliyetle temin etmesini önermiştir. Bu, bürokratik işlemlerin hızlanmasını ve okulların ihtiyaçlarının daha etkin bir şekilde karşılanmasını sağlayabilir. Yöneticiler, yöneticilerin belli aralıklarla bürokrasiyle ilgili eğitim almasının bilgi eksikliklerini gidereceğini ve zaman kaybını önleyeceğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, yöneticiler bürokrasiyle ilgili sorunlara; yetki verilmesi, yerinden yönetim, teknolojik uygulamaların yaygınlaşması, harcama kalemlerinin esnek kullanımı, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, rotasyon uygulamaları, st yöneticilerin pozisyon güvenliğinin sağlanması, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin firmalarla anlaşmalar yapması ve yöneticilerin eğitimi gibi çeşitli zm nerileri sunmuşlardır. Bu neriler, bürokratik süreçlerin daha etkin ve verimli yönetilmesine katkıda bulunabilir. nerilerin, okul yönetiminde daha sağlam temeller oluşturarak yöneticilerin performansını artırmayı ve bürokratik engellerin açılmasını amaçladığı söylenebilir.

Literatür incelendiğinde, araştırmanın bürokrasiyle ilgili bulgularını doğrulayan çalışmalar da bulunmaktadır. Han'ın (2020) araştırmasının da benzer sonuçlar taşıdığı, yöneticilerin bürokrasiyle ilgili iş ve işlemlerinin çok fazla olduğu, sorumluluklarına karşı yetkilerinin sınırlı olduğu ve yönetim dışında diğer alanlarda da çalıştıklarına ilişkin maddelerle örtüştüğü görülmektedir. Ayrıca Gökçe ve şahin'in (2002) alışmasında, bürokrasinin merkeziyetçi yapısının süreçleri yavaşlattığı ifade edilmiş ve bu merkeziyetçiliğin idari ve mali olarak yerinden yönetimle değiştirilmesi önerilmiştir. Çalışmada, yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olacak şekilde açık ve net olarak tanımlanması gerektiği, personelin başarılı olabilmesi için kendisini sürekli yenilemesi gerektiği önerilmiştir. Verimli bir yönetim için, resmi makamların istediği bilgi ve belgelerin azaltılması ve işlemlerin basitleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin nerileri ilgili çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Yöneticilerin Okulun Fiziki Yapısı ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar, zm Uygulamaları ve Farklı zm nerileri

Anaokullarında yöneticilerin vurguladığı gibi sınıfların küçük ve yetersiz olması öğrencilerin ve öğretmenlerin etkinliklerini sınırladığı söylenebilir. Hareket etme alanının kısıtlı olması, öğrencilerin eğitim sürecindeki etkinliklerini ve oyunlarını sınırladığı söylenebilir.

Okullarda oyun alanının olmaması, çocukların gelişimine olumsuz etkiler yapabilir ve öğretim sürecini zenginleştirecek etkinliklerin yapılamamasına neden olabilir. Bahçe eksikliği, çocukların doğayla etkileşimini kısıtlayabilir ve sosyal, duygusal gelişimlerini olumsuz etkileyebilir.

Yöneticilere göre atölye ve depolama alanlarının eksikliği, çeşitli etkinliklerin ve malzemelerin saklanması zorlaştırmakta ve öğrenci etkinliklerinin çeşitliliğini azaltmaktadır. Yapısal güvenlik eksiklikleri ve trafik sorunları, öğrenci güvenliği için ciddi riskler oluşturmaktadır. Özellikle deprem riski olan bölgelerde yapısal iyileştirmelerin önemi vurgulanmalıdır.

Yöneticilerin çoğu, fiziksel sorunları iş birliği yaparak ve destek alarak çözdüklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bu yaklaşımı, sorunların hızlıca çözülmesine katkı sağlayabilir. Bazı yöneticiler, devletten maddi destek alamadıklarını belirtmiş ve sorunları çözmek için dostluk ilişkilerine dayandıklarını ifade etmiştir. Bu durum, yöneticilerin sürdürülebilir finansman modelleri üzerinde düşünceleri gerektiğini göstermektedir. Bir kısım yönetici, okul aile birliğini finansman kaynağı olarak kullanmanın yanı sıra süreci şeffaf bir şekilde yönettiklerini vurgulamıştır. Bu, velilerin sürece katılımını artırarak okul topluluğunun güçlenmesine yardımcı olabilir. Bazı yöneticiler, sınıflarda ve okul genelinde depolama alanları oluşturarak veya fiziksel düzenlemeler yaparak sorunlara yenilikçi çözümler getirdiklerini belirtmişlerdir. Bu yaklaşımlar, okul ortamının daha işlevsel hale gelmesine katkı sağlayabilir. Bir kısım yönetici, sınıf mevcutlarıyla ilgili zorlukları ele alırken öğrenci yönlendirme stratejilerine değinmiştir. Bu tür stratejiler, öğrencilerin eğitim kalitesini artırmak için önemli bir araç olabilir, ancak veli ve öğrenci memnuniyeti açısından hassasiyet gerektirebilir.

Eğitim kurumlarının fiziksel sorunları, sadece yöneticilerin çabalarıyla çözülemeyecek kadar karmaşık olup ve merkezi düzeyde planlama ve destek gerektirebilir. Bu bağlamda, okul öncesi eğitimin kalitesinin artırılması ve öğrenci güvenliğinin sağlanması için tüm paydaşların iş birliği içinde hareket etmesi önemlidir.

Yöneticilerin okulun fiziki yapısı ile ilgili karşılaştıkları sorunlara dair sundukları çözüm önerileri, eğitim kurumlarının planlama ve yapılandırma süreçlerinde dikkate alınması gereken önemli hususları vurgulamaktadır. Yöneticiler, okul öncesi eğitim kurumlarının eğitim kademesine uygun olarak uzun vadeli ve sürdürülebilir bir şekilde planlanması gerektiğini belirterek, mevcut fiziksel sorunların büyük ölçüde bu

eksikliklerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Depolama alanı gibi planlamada hesaplanmayan alanların yöneticileri bireysel çözümler aramaya zorladığı söylenebilir. Okulların planlamasında eğitim uzmanlarının görüşlerini almak fiziki sorunların önlenmesine yardımcı olabilir. Yöneticilerin fiziksel sorunlara ilişkin çözüm önerileri okul yapılarının çevresel ve iklimsel koşullara uygun olarak tasarlanmasının önemini belirtebilir.

Yöneticilerin önerileri, eğitim kurumlarının yerel yönetimlerle ve diğer kamu kurumlarıyla iş birliği yaparak daha kapsamlı ve etkili çözümler üretebileceğini göstermektedir. İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nde teknik destek konusunda anlaşmalı tedarikçilerin olması, sorunların daha hızlı ve etkin bir şekilde çözülmesini sağlayabilir.

Okullarda esnek mobilyaların kullanılması ve kullanılmayan alanların düzenlenerek değerlendirilmesi gibi esnek çözümler, mevcut fiziksel alanların daha verimli kullanılmasına olanak tanıyabilir.

Yöneticilerin ortaya koyduğu çözüm önerileri, okulların fiziksel yapılarının daha işlevsel hale getirilmesi ve eğitim kalitesinin artırılması için önemli adımlar olarak değerlendirilebilir. Okul öncesi eğitim kurumlarının eğitim kademesine uygun şekilde planlanması, teknik destek ve iş birliği mekanizmalarının güçlendirilmesi, esnek ve çevresel çözümlerin benimsenmesi, eğitim kurumlarının sürdürülebilir ve verimli bir şekilde hizmet sunmalarını sağlayabilir. Bu bağlamda, yöneticilerin görüşleri, eğitim yapılarının planlanması ve iyileştirilmesi süreçlerinde dikkate alınması gereken değerli katkılar sunmaktadır.

Sonuç olarak, okul öncesi eğitim kurumlarının fiziksel yapılandırılması, eğitim kademesine uygun olarak planlanıp inşa edilmelidir. Ayrıca, yerel yönetimlerle iş birliği yaparak bahçe ve oyun alanları oluşturulmalı, teknik ve destek ekiplerinin sorunlara hızlı müdahale edebileceği bir sistem kurulmalıdır.

Alanyazında yöneticilerin karşılaşmış oldukları fiziksel sorunları doğrulayan çalışmalar bulunmaktadır. Can ve Kılıç'ın (2019) araştırmasında, okullarda fiziksel yetersizlikler nedeniyle öğrenme merkezlerinin kurulamadığı, sınıfların hareket gerektiren etkinlikler için yeterince büyük olmadığı ve sınıf içi malzeme ve donanım eksiklikleri bulunduğu belirlenmiştir. Zembat (2001), çalışmasında okullarda oyun odası olması gerektiğini, okul girişinin çocukların güvenliğini tehdit etmeyecek şekilde planlanacağını ve sınıfların okul öncesi eğitim programına uygun olarak

düzenlenebilecek şekilde olması gerektiğini belirtmiştir. TED (2007), raporuna göre nitelikli bir okul öncesi eğitim kurumu, çocuğun rahatça hareket edebilmesine olanak tanımalı, kazaları önleyecek şekilde tasarlanmış olmalı, etkinlikleri kolay ve rahat bir şekilde gerçekleştirmeyi sağlamalı, bireysel ve grup faaliyetlerine imkan vermeli, estetik açıdan hoş bir şekilde döşenmiş olmalı, materyaller ihtiyaca göre kolayca değiştirilebilmeli, ısınma, aydınlatma, havalandırma ve temizlik açısından küçük çocukların ihtiyaçlarına ve sağlık kurallarına uygun olmalıdır.

Yöneticilerin Ekonomik Açıdan Karşılaşmış Oldukları Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticiler ekonomik olarak katkı payının okulun giderlerini karşılamakta yetersiz kaldığını belirtmiştir. Bu anlamda katkı payının okulların ortalama giderleri dikkate alınarak gerçekçi ve güncel ekonomik koşullara uygun şekilde belirlenmesi, okul yönetimlerinin mali sıkıntılarını hafifletebilir. Devlet okullarının ekonomik yüklerinin büyük bir kısmının velilere ve okul yönetimlerine yüklenmesi, okul öncesi eğitimin sürdürülebilirliğini zorlaştırdığı söylenebilir. Okulların fiziki altyapılarının ve materyal ihtiyaçlarının karşılanmasında devlet desteğinin artırılması gerektiği ifade edilebilir. Velilerin katkı paylarını düzenli olarak ödememesi, okul yönetimlerini sürekli olarak finansal yönetim ve veli ilişkileri sorunlarıyla uğraşan bir pozisyona sokmaktadır. Katkı payı ödemelerinde bir yaptırım mekanizmasının olmaması, yöneticilerin iş yükünü artırıp ve eğitim kalitesini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca bütçenin nakdi olarak kullanılabilmesi ve farklı alanlarda ihtiyaç duyulduğunda esneklik sağlanması, okulların kaynaklarını daha verimli kullanmalarına olanak tanıyabilir.

Yöneticilerin velilerle ve diğer paydaşlarla kurdukları etkili iletişim ve iş birliği, ekonomik sorunların üstesinden gelmede kritik rol oynamaktadır. Velilerle kurulan şeffaf iletişim, velilerin katkı paylarına daha olumlu yaklaşımlarını sağlayabilir ve okulun mali ihtiyaçlarına destek olmalarını teşvik edebilir. Velilerin, katkı paylarının ve bağışların nasıl kullanıldığını bilmeleri, okula olan güvenlerini artırabilir ve desteklerini sürdürmelerini sağlayabilir.

Okul giderlerine uygun olacak şekilde velilerden bağış toplama ve bütçe oluşturma, okulun mali kaynaklarını daha verimli kullanmasını sağlayabilir. Bu tür finansal planlama, okulun giderlerini kontrol altında tutarak yöneticilerin ekonomik sorunların üstesinden gelmesine yardımcı olabilir.

Kermes ve gezi gibi aktiviteler, okula ek gelir sağlayarak mali sorunların hafifletilmesine katkıda bulunabilir. Ayrıca, bu tür etkinlikler, okulun toplulukla olan bağlarını güçlendirebilir ve velilerin okula olan bağlılığını arttırabilir.

Devletin yardımcı personel desteği sağlaması ve okulların giderlerinde vergi muafiyeti uygulaması, okulların mali sürdürülebilirliğini artırabilir. Bir kısım yönetici ücretli eğitim modeli önerisiyle velilerin eğitim hizmetlerine daha fazla değer vermesini sağlayabileceğini ve okulun mali sürdürülebilirliğini artırabileceğini öne sürmektedir. Ancak bu öneri, eğitimin ücretsiz olması gerektiği konusundaki genel görüşle çelişmektedir ve toplumsal eşitlik açısından tartışmalı bir konu olarak değerlendirilebilir.

Yöneticilerin ortaya koyduğu ekonomik sorunlar ve çözüm önerileri, okul öncesi eğitimin finansal sürdürülebilirliği için önemli ipuçları sunmaktadır. Katkı paylarının güncel ekonomik koşullara uygun belirlenmesi, devletin materyal ve altyapı desteğinin artırılması, vergi muafiyeti velilerle yapılan ekonomik ilişkilerin daha sistematik hale getirilmesi ve bütçe kullanımında esneklik sağlanması, okul öncesi eğitimin kalitesini artırabilir. Ayrıca bu öneriler, okul öncesi eğitimin mali sürdürülebilirliğini artırmak ve ekonomik sorunları hafifletmek için önemli adımlar olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, yöneticilerin görüşleri, eğitim politikalarının oluşturulmasında ve iyileştirilmesinde dikkate alınması gereken değerli katkılar sunmaktadır.

Kılıç'ın (2009) araştırmasında, yöneticilerin aidatlarla ilgili mali sıkıntılar yaşadıkları, aidatların giderleri karşılamakta yetersiz kaldığı ve velilerin aidat ödemelerini düzensiz yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca, bütçe yetersizliği nedeniyle yardımcı personel istihdam edilemediği ve okulun fiziksel ihtiyaçlarının karşılanamadığı da vurgulanmıştır. Bu yönüyle araştırma bulguları literatürden de destek bulmaktadır.

Yöneticilerin Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticilerin öğrencilerle ilgili olarak vurguladığı temel konular arasında, davranış problemleri, ailelerin eğitim eksiklikleri, pandemi sonrası ortaya çıkan davranış bağımlılıkları ve erken çocukluk gelişim sorunları yer almaktadır. Pandemi dönemi, çocuklarda teknoloji ve ekran bağımlılığını artırmıştır. Bu bağımlılıklar, çocukların sosyal ve duygusal gelişimlerini olumsuz etkilemekte ve okuldaki davranışlarına yansımaktadır (Konukbay ve Suluhan, 2022). Olumsuz davranışların çocuklarda artması ve bu davranışların okulda sergilenmesi çocukların çevresel etkilere kolayca

etkilenebildiklerini ve bu davranışların okuldaki diğer çocuklar tarafından da öğrenildiğini göstermektedir. Okul öncesi eğitimin, çocuklara erken yaşlarda iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlaması, bu tür davranış problemlerinin önlenmesinde kritik bir rol oynadığı söylenebilir.

Yöneticiler, çocukların davranış sorunlarının temelinde ailelerin eğitim ve destek eksikliklerinin olduğunu vurgulamışlar, ailelerin, çocuklarına doğru ve yanlış kavramlarını öğretmede yetersiz kaldığına dikkat çekmişlerdir. Bu durum, çocukların ahlaki ve etik değerleri öğrenememelerine ve davranış problemlerinin artmasına neden olabilir. Yöneticilerin, ailelere yönelik eğitim programları ve bilinçlendirme çalışmaları yaparak bu eksiklikleri gidermeye çalışmaları önemli bir adım olabilir.

Yöneticiler, çocuklarda tuvalet eğitimi problemleri, oyun kuramama, kendini ifade edememe ve süregelen hastalıklar gibi erken çocukluk gelişim sorunlarının yaygın olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, çocukların gelişimsel olarak desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Erken çocukluk döneminde, oyun temelli öğrenme yöntemleri ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirecek aktiviteler, çocukların sağlıklı gelişimini destekleyebilir.

Yöneticilerin öğrencilerle ilgili olarak karşılaştıkları sorunları çözerken vurguladıkları temel konular arasında, velilerle etkili iletişim, veli ziyaretleri, rehber öğretmenlerin rolü ve ailelerin eğitim desteği bulunmaktadır. Yöneticilerin, velilerle etkili iletişim ve iş birliği odaklı yaklaşımları, öğrencilerin sosyal ve davranışsal gelişimine olumlu katkı sağlayabilir. Veli ziyaretleri, yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrencilerin evdeki davranışlarını ve aile ortamını anlamalarına yardımcı olabilir. Bu sayede, öğrencilere yönelik daha uygun ve etkili stratejiler geliştirmek mümkün olabilir. Rehber öğretmenlerin, öğrencilere bireysel destek sağlaması ve ailelerle iş birliği yapması, öğrencilerin davranış problemlerinin çözülmesine katkı sağlayabilir. Yöneticilerin, ailelere yönelik bilinçlendirme ve eğitim programları düzenleyerek, ailelerin çocuklarının eğitimine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaları, çocukların gelişimini olumlu etkileyebilir.

Yöneticiler öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar farklı çözüm önerisi olarak, veli katılımının önemine vurgu yapmış, velilerin sınıf içindeki gözlemleri ve çocuk yetiştirme konusunda düzenli eğitim almalarının gerekliliğini belirtmişlerdir. Ayrıca, rehber öğretmenlerin daha aktif rol alması ve devamsızlık sorunlarına yönelik

yaptırımların uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Devamsızlık sorunu, öğrencilerin akademik başarısını ve okula olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, devamsızlıkla mücadele etmek için belirli sınırlar ve yaptırımların olması, öğrencilerin okula düzenli olarak devam etmelerini teşvik edebilir. Yöneticilerin bu çözüm önerilerini hayata geçirmeleri, eğitim ortamının daha sağlıklı ve verimli olmasına katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak, yöneticilerin karşılaştıkları öğrenci sorunları, ailelerin eğitim eksiklikleri, pandemi sonrası davranış bağımlılıkları ve erken çocukluk gelişim sorunları etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu sorunların çözümünde, veli ziyaretleriyle birlikte ailelerle iş birliği yaparak, rehber öğretmen desteği ve çocukların gelişimsel ihtiyaçlarını karşılayarak, daha sağlıklı ve olumlu bir eğitim ortamı oluşturulabilir. Bu tür etkili iletişim ve iş birliği yaklaşımları, okul-toplum ilişkilerini güçlendirebilir ve öğrencilerin gelişimini olumlu yönde etkileyebilir.

Literatürde yöneticilerin öğrencilerle ilgili karşılaşmış oldukları sorunları destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Eratay'ın (2011) çalışmasında, 4-6 yaş arası çocuklarda davranış problemlerinin mevcut olduğu ve bu problemlerin ailelerin eğitim düzeyi ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gangal ve Öztürk'ün (2019) çalışmasında önemli olan, artan ve yayılan sorunlar olarak değerlendirilen istenmeyen davranışların yöneticilerin öğrencilerle ilgili ifade ettikleri sorunlarla örtüştüğü görülmektedir. Ayan'ın (2024) çalışmasında çocukların okula başlamasıyla birlikte davranış problemlerinin yaygınlaştığını belirtmesi yöneticilerin de ifade ettiği gibi istenmeyen davranışların çocuklar arasında yayıldığını destekler niteliktedir.

Yöneticilerin Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrencilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticiler, özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle ilgili olarak tanılama sürecinde zorluk yaşadıklarını ailelerin yönlendirmeleri reddettiğini, uzmanlık ve istismar sorunlarıyla karşılaştıklarını ve kaynaştırma uygulamalarında sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiler tanılama sürecinde velilerin çocuklarının durumunu kabullenmekte zorlandıklarını ve bu nedenle tanılama sürecinde gecikmeler yaşandığını belirtmiştir. Okul öncesi eğitimin akademik olarak puan veya not gibi somut karşılıklarının olmaması, velilerin çocuklarının özel gereksinimlerini kabul etmelerini zorlaştırdığı söylenebilir. Bu

durum, çocukların erken yaşta gerekli desteği almalarını engelleyebilir ve ilkokul döneminde daha büyük sorunlara yol açabilir.

Yöneticiler herhangi bir yerden alınan sertifikalarla uzman gibi görünen bireylerin maddi kaygılarla çocuklara zarar verdiğini belirtmiştir. Bu durum, özel eğitim alanında kalite ve güvenilirlik sorunlarına yol açabilir. Özel eğitimde çalışan uzmanların niteliklerinin artırılması ve bu alandaki denetimlerin sıklaştırılması gerektiği ifade edilebilir.

Yöneticiler, özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunları velilerle etkili iletişim kurarak ve uzmanlarla iş birliği yaparak çözdüklerini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırarak, öğrencilerin okula entegrasyonunu kademeli olarak sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler, özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerisi olarak eğitim altyapısının güçlendirilmesi, özel eğitim okulları ve sınıflarının artırılması, öğretmenlerin özel eğitim konusunda eğitilmesi ve devletin özel eğitim kurumlarını sıkı bir şekilde denetlemesi gerektiği gibi önerilerde bulunmuşlardır. Ayrıca, öğrencilere yönelik tarama yapılması ve kaynaştırma eğitiminin doğru bir şekilde uygulanmasının önemine değinmişlerdir.

Özel eğitim okullarının ve sınıflarının sayısının artırılması, özel eğitim gereksinimi olan öğrenciler için daha uygun eğitim ortamları sağlayabilir. Eğitim altyapısının güçlendirilmesi, bu öğrencilerin daha iyi destek almasını ve eğitimde eşit fırsatlara sahip olmalarını sağlayabilir. Özel eğitim kurumlarının devlet tarafından sıkı bir şekilde denetlenmesi, bu kurumların kalitesini ve güvenilirliğini artırıp özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerin daha iyi hizmet almasını sağlayabilir. Yöneticilerin bu önerileri, özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerin eğitim süreçlerini iyileştirip daha kapsayıcı bir eğitim ortamı yaratmak için önemli adımlar olarak değerlendirilebilir. Özel eğitim alanındaki mevcut sorunların çözülmesine ve bu alandaki kalitenin artırılmasına katkıda bulunabilir.

Literatürde yöneticilerin özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunları destekleyen çalışmalar mevcuttur. Atıcı (2014), çalışmasında özel eğitim gereksinimi olan öğrencileri tanılama sürecinde zorluk yaşandığını, öğrencilerin ve velilerinin istenmediğini, sınıf öğretmenlerinin özel eğitim konusundaki yetersiz kaldığını, çocuklar arasında dışlanmalar yaşandığını, kaynaştırma uygulamasının yetersiz

kaldığını, ifade etmiştir. Gündüz ve Akın (2015) çalışmalarında, okullarda karşılaşılan özel eğitimle ilgili sorunların tanılama, fiziki ortam, okul yetersizliği, istihdam, güvenlik, servis, öğretmen deneyimi, aile, iletişim konularını kapsadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin özel eğitim öğrencileriyle ilgili görüşlerinin literatürlerle benzer olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin Öğretmenlerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticiler, öğretmenlerle ilgili farklı statülerden kaynaklanan sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ücretli, sözleşmeli ve kadrolu olarak gruplandırılması, bu gruplar arasında adaletsizlik hissi yaratabilir. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş birliğini olumsuz etkileyebilir. Bu tür farklılıklar, okullarda huzursuzluğa ve performans düşüklüğüne neden olabilir.

Yöneticiler, farklı disiplinlerden gelen öğretmenlerden kaynaklı sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin eğitim aldıkları disiplinlerin, verdikleri eğitimle uyumlu olmaması, öğretim kalitesini düşürebilir.

Yöneticiler, öğretmenlerle ilgili olarak iş birliği ve yeterlilik sorunları yaşadıklarını belirtmiş; öğretmenlerin mevzuat bilgisi, etik değerler, iletişim ve ilk yardım gibi konularda eksikliklerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki eksiklikleri, eğitim sürecinin verimliliğini düşürebilir. Bu bağlamda, öğretmenlere yönelik sürekli eğitim programları ve rehberlik hizmetleri sağlanabilir.

Yöneticiler, öğretmenlerle yaşadıkları sorunları etkili iletişim kurarak çözmeyi tercih etmektedirler. Sorunları insan ilişkileri perspektifinde değerlendirerek empati kurmak ve objektif bir yaklaşım benimsemek ön plana çıkmaktadır. Örneğin, öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda, öğretmenlere sorular sorarak ve durumu objektif olarak değerlendirmelerini sağlayarak sorunların çözülmesi hedeflenmektedir. Empati ve objektif değerlendirme, öğretmenlerin farkındalığını artırarak, onların sorumluluklarını daha iyi kavramalarını sağlayabilir. Bu yaklaşım, öğretmenlerin profesyonel gelişimine katkıda bulunabilir ve iş birliğini teşvik edebilir.

Yöneticiler öğretmenlerin iş birliğini arttıracak aktiviteler düzenleyerek sorunları çözdüklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi tanımaları, ortak hedeflere yönelik çalışmaları kolaylaştırabilir ve motivasyonlarını yükseltebilir. Ortak

etkinlikler ve iş birliği ortamları, öğretmenlerin bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik edebilir. Bu, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyip ve karşılaşılan sorunlara birlikte çözüm bulunmasını sağlayabilir. Yöneticilerin bu tür etkinlikleri düzenlemesi, okul kültürünü olumlu yönde etkileyebilir.

Sonuç olarak yöneticiler öğretmenlerle yaşadıkları sorunları çözmek için proaktif ve empatik bir tutum sergilemektedirler. Etkili iletişim, iş birliğini artıracak aktiviteler, adaletli görev dağılımı ve empati bu sürecin temel unsurlarıdır. Bu yaklaşımlar, öğretmenler arasındaki iş birliğini ve motivasyonu artırarak eğitim kalitesini yükseltebilir. Yöneticilerin bu tür stratejileri benimsemesi, okul ortamında olumlu bir kültür oluşturulmasına katkıda bulunabilir.

Yöneticiler öğretmenlerle ilgili karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerisi olarak okul öncesi öğretmenliği mezunlarının görevlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Eğitim, belirli bir bilgi, beceri ve uzmanlık gerektiren bir alan olarak düşünüldüğünde okul öncesi eğitim mezunu olmayan bireylerin, bu alanda gerekli pedagojik bilgi ve becerilere sahip olmamaları, eğitimin kalitesini düşürebilir. Bu nedenle okul öncesi eğitim mezunlarının görevlendirilmesi, eğitimde kaliteyi artırabilir ve çocukların daha iyi eğitim almalarını sağlayabilir.

Yöneticiler adaylık eğitim sürecinin daha işlevsel hale getirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu sürecin işlevsel hale getirilmesi, öğretmenlerin sınıf yönetimi, pedagojik yöntemler ve diğer mesleki beceriler konusunda daha donanımlı olmalarını sağlayabilir.

Yöneticiler, öğretmenler arasındaki ücretli kadrolu ve sözleşmeli gibi statü farklarının tek bir başlığa indirgenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler arasındaki statü farkları, adalet ve motivasyon sorunlarına yol açabilir. Bu ayrımın azaltılması, öğretmenler arasındaki iş birliğini ve motivasyonu artırabilir. Aynı zamanda, açık pozisyonların atama ile kapatılması, öğretmenlerin iş güvencesini artırarak, daha verimli çalışmalarını sağlayabilir.

Literatürde yöneticilerin öğretmenlerle ilgili yaşadıkları sorunları destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Arslanargun ve Bozkurt (2012), çalışmalarında yöneticilerin öğretmenlerle ilgili yaşadıkları sorunların sağlıklı iletişim kanalları ve iletişim eksikliklerinden kaynaklandığını; görev bilinci eksikliği, kişisel ve mesleki problemler, empati yetersizliği, öğretmenlerin mesleki yetersizlikleri, tükenmişlik, yanlış öğretmen

atamaları, insani yapı, değişime direnme, görev heyecanı ve mevzuat eksiklikleri gibi konuları içerdiğini vurgulamışlardır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel yapıyı iyi bilmedikleri ve hiyerarşiye uygun davranmadıkları da belirtilmektedir. Çetin (2019), çalışmasında öğretmenlerin mesleği ikinci planda tuttuklarını, mevzuat konularında yetersiz ve ilgisiz olduklarını belirtmiştir. Ayrıca, kadrolu öğretmen eksikliğinin önemli bir sorun olduğunu ve bu sorunun geçici olarak ücretli öğretmenlik ile çözülmeye çalışıldığını ifade etmiştir. Çetin, ücretli öğretmenlik uygulamasının nicelik yönünden atama yetersizliğine geçici bir çözüm sunduğunu ancak nitelik açısından sorunlara yol açtığını vurgulamıştır.

Yöneticilerin Yardımcı Personel ile İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticiler, yardımcı personel temininde en büyük sorun olarak bütçe problemlerini belirtmişlerdir. Yeterli bütçe olmaması, personel giderlerinin karşılanamamasına, az sayıda personel çalıştırılmasına ve mevcut personelin iş yükünün artmasına neden olmaktadır.

Personelin sürekli değişmesi hem öğretmenler hem de öğrenciler için istikrarsız bir çalışma ortamı yaratabilir. Yeni personelin işe ve çocuklara uyum süreci uzun olduğunda, eğitim süreçleri aksayıp ve verimlilik düşebilir. Yardımcı personelin devamlılığını sağlamak için daha iyi çalışma koşulları ve uygun maaşlar sunulabilir. Ayrıca yeni personelin işe uyum süreçlerini hızlandırmak için etkili bir oryantasyon programı geliştirilebilir.

Yöneticiler, yardımcı personelin genellikle düşük eğitim seviyesine sahip olduğunu ve işlerini tam ve düzgün yapmadıklarını, velilerle gereksiz ve uygunsuz iletişim kurduklarını ve görevlerini tam olarak yerine getirmediğini belirtmişlerdir. Niteliksiz personel, okul ortamında huzursuzluk yaratıp ve okulun imajını olumsuz etkileyebilir. Yardımcı personelin niteliklerini artırmak için eğitim programları düzenlenmeli ve işe alım süreçlerinde daha yüksek standartlar belirlenmelidir.

Yöneticiler bayram, şenlik gibi programlarda yardımcı personelin iş yükünün arttığını belirtmişlerdir. Artan iş yükü, personelin yorgunluk ve tükenmişlik yaşamasına neden olabilir. Bu durum, işlerin kalitesini düşürüp ve personelin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iş yükünün dengeli

dağıtılması, personelin motivasyonunu artırabilir ve daha verimli çalışmalarını sağlayabilir.

Yöneticiler yardımcı personelle ilgili karşılaştıkları sorunları etkili iletişim kurarak çözdüklerini ifade etmişlerdir. Yardımcı personelin görev ve sorumluluklarını açık ve net bir şekilde belirleyip bu görev ve sorumlulukların yazılı olarak personele verilmesi, personelin beklentileri daha iyi anlamasını sağlayabilir. Empati ve anlayışla yaklaşarak sorunları çözmeye çalıştıkları görülmektedir. Yardımcı personelin görev ve sorumluluklarının açıkça belirtilmesi, belirsizlikleri ortadan kaldırıp personelin ne beklenildiğini bilerek daha verimli çalışmasını sağlayabilir. Empati ve anlayış, personelin motivasyonunu artırabilir ve iş yerinde daha olumlu bir atmosfer yaratabilir.

Yöneticilerin yardımcı personelle ilgili sorunların çözümünde yapmış oldukları düzenli toplantılar ve bilgi paylaşımı, okulun tüm paydaşları arasında uyumu ve iş birliğini güçlendirip sorunların daha hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesini sağlayabilir. Ayrıca velilerin desteğini almak, yardımcı personelin iş yükünü hafifletebilir ve okulun genel işleyişine katkıda bulunabilir.

Yöneticilerin yardımcı personelin işe alımında kullandıkları referans, deneyim, gibi işe alım stratejileri, uzun vadede personel sorunlarının azaltılmasına yardımcı olabilir. Yardımcı personelin çocuklara yönelik tutumlarının değerlendirilmesi, eğitim ortamının kalitesini ve çocukların güvenliğini artırabilir.

İletişim, destek ve iş birliği ve doğru işe alım stratejileri gibi yöneticilerin kullandığı yöntemlerin, okul içindeki uyumu ve iş birliğini güçlendirerek eğitim ortamını iyileştirmeyi amaçladığı söylenebilir. Yöneticilerin empatik ve anlayışlı yaklaşımları, personelin motivasyonunu artırabilir ve okulun genel işleyişine olumlu katkıda bulunabilir.

Literatür incelendiğinde, yardımcı personelle ilgili karşılaşılan sorunların araştırmanın bulgularıyla benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Özbakır ve Dilmaç (2021), çalışmada yardımcı personelin görevlerini gereği gibi yerine getirmemesi, kurallara uymaması ve maddi yetersizlikler nedeniyle yeterli sayıda yardımcı personel istihdam edilememesi gibi sorunları tespit etmiştir. Bu sorunların, yöneticiler tarafından yüz yüze görüşmeler ve toplantılar aracılığıyla çözülmeye çalışıldığı sonucuna varmışlardır.

Yöneticilerin Velilerle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticiler velilerle ilgili olarak velilerin ilgisiz davranışları, sınıfa müdahale etme istekleri ve çocuklarını öncelikleme eğilimlerinden kaynaklanan sorunları vurgulamaktadırlar. Velilerin eğitim sürecine yönelik yanlış algıları ve tutumlarının okulların işleyişine olumsuz yansıdığı görülmektedir. Velilerin çocuklarının eğitimine dahil olmaları beklenirken, aşırı müdahaleci ya da ilgisiz tutumlar sorun yaratabilir. Velilerin çocuklarına öncelik vermeleri doğal bir davranış olsa da bunu diğer öğrencilerin ve okulun genel işleyişinin önüne koymaları, öğretmenlerin ve yöneticilerin işlerini zorlaştırabilir. Velilerin eğitim sürecini daha iyi anlamaları ve bu sürece saygı göstermeleri önemlidir.

Velilerin şikayet kültürü, eğitim ortamında güvensizlik yaratabilir ve öğretmenlerin motivasyonunu düşürebilir. Velilerin öğretmenlerle ve yöneticilerle doğrudan iletişim kurmaları, sorunların daha hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesini sağlayabilir. Şikayetlerin doğrudan resmi mercilere taşınması yerine, okul içinde çözülmesi tercih edilmelidir. Bu, öğretmen-veli ilişkisini güçlendirip ve eğitim sürecini daha verimli hale getirebilir.

Velilerin anaokulunu kreş ve bakımevi olarak görmeleri, eğitimi ciddiye almamalarına neden olabilir. Velilerin bu noktada da kendilerini uzman olarak görmeleri, öğretmenlerin otoritesini zedeleyebilir. Velilerin eğitimi oyun ve vakit geçirme olarak görmeleri, çocuklarının eğitim sürecine olan ciddiyetlerini azaltabilir. Anaokullarının eğitim kurumu olduğunun vurgulanması, velilerin bu kurumlara olan yaklaşımlarını değiştirebilir. Velilerin eğitim sürecine daha saygılı ve bilinçli yaklaşımları, bu tür sorunların önlenmesine yardımcı olabilir.

Yöneticilerin, velilerle yaşadıkları sorunları çözmek için iletişim ve iş birliğine önem verdikleri görülmektedir. Yöneticiler velilerle birebir görüşmeler yaparak problemleri açıkça iletmekte, empatik ve anlayışlı bir yaklaşım benimsemekte ve güven ilişkisi kurmaktadır. Yöneticilerin bu yaklaşımları; doğrudan ve açıklayıcı iletişim kurmaları, yanlış anlamaları ve çatışmaları azaltabilir. Velilerle yapılan birebir görüşmeler, sorunların kişiselleştirilmeden objektif bir şekilde ele alınmasını sağlayabilir. Eşlerin de görüşmelere dahil edilmesi, aile içindeki bilgi akışını ve anlaşmayı artırabilir. Bu yöntem, velilerin sorunlarını daha yapıcı bir şekilde ele almalarını sağlayıp ve okul

yönetimiyle daha güçlü bir iş birliği kurulmasına olanak tanıyabilir. Empatik ve anlayışlı bir tutum, velilerin sorunlarını daha rahat ifade etmelerini sağlayıp ve güven ilişkisi kurulmasına yardımcı olabilir.

Öğretmenlerin uzmanlıklarının vurgulanması, velilerin eğitim sürecine daha bilinçli ve saygılı yaklaşmasını sağlayabilir. Bu yaklaşım, velilerin öğretmenlere ve okul yönetimine olan güvenini artırabilir ve eğitim ortamında daha sağlıklı bir ilişki kurulmasını sağlayabilir. Ayrıca bu yöntem, öğretmenlerin uzmanlıklarının vurgulanmasıyla velilerin eğitime daha bilinçli ve saygılı bir şekilde yaklaşmasını destekleyebilir.

Yöneticiler velilerle karşılaşmış oldukları sorunlara farklı çözüm önerisi olarak çocuklar okula başlamadan önce velilere düzenlenecek olan aile eğitiminin gerekliliğini vurgulamışlardır. Aile eğitimleri, velilerin okulun işleyişi ve eğitim süreci hakkında daha bilinçli olmalarını sağlayabilir. Bu tür eğitimlerin zorunlu hale getirilmesi, velilerin okula ve eğitime daha ciddi yaklaşımlarını teşvik edebilir. Velilerin, çocuklarının eğitimine daha bilinçli bir şekilde katılmaları hem çocukların gelişimini olumlu etkileyebilir hem de öğretmen-veli ilişkilerini güçlendirebilir. Devletin aile eğitimlerini zorunlu hale getirmesi, bu sürecin ciddiyetini artırabilir. Velilerin eğitime katılımını artırmak için devletin bu tür müdahalelerde bulunması, eğitim kalitesini ve okuldaki disiplin ve düzeni olumlu yönde etkileyebilir. Ancak bu tür düzenlemelerin uygulanabilirliği ve velilerin tepkileri dikkate alınmalıdır.

Yöneticiler, veli görüşmelerinde günlük kota uygulanması ve randevu alıp görüşmeye gelmeyen velilere yaptırım uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Günlük kota uygulaması ve randevuya gelmeyen velilere yaptırım uygulanması okul yönetiminde disiplin ve düzeni sağlamaya yönelik yapıcı yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir. Velilerin randevu sistemine uymaları, öğretmenlerin ve yöneticilerin zamanlarını daha verimli kullanmalarını sağlayabilir. Ancak bu tür yaptırımların velilere hangi şekilde uygulanacağı ve ortaya çıkabilecek tepkiler göz önünde bulundurulmalıdır.

Literatür incelendiğinde, velilerle yaşanan sorunların araştırma bulgularıyla benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Ünveren, Hız, İmre ve Aydoğdu Gül (2024) araştırmalarında, öğretmenlerin velilerin ilgisiz tutumlarından dolayı sorun yaşadıklarını, velilerin okul öncesi eğitimi sadece çocuk bakımı olarak gördüklerini ve bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, yöneticilerin ve

öğretmenlerin görüşlerinin örtüştüğü söylenebilir. Çetin (2019) çalışmasında, yöneticilerin velilerle yaşadıkları sorunların veli katılımı, velilerin tutum ve davranışları ve şikâyetler olduğunu ifade etmiştir. Yöneticiler, anlamadan ve dinlemeden her şeyi sorun olarak şikâyet eden velilerin problem yarattığını vurgulamışlardır. Kazak ve Evirgen'in (2024) çalışmasında, velilerle yaşanan sorunlar; iletişim eksiklikleri, güven sorgulamaları ve ilgisiz veli tutumları olarak belirlenmiştir. İletişim sorunları arasında veli şikâyetleri, öğretmene ve okula aşırı müdahale, çocuğunun olumsuz davranışını kabul etmeme, özel gereksinimlerini kabullenmeme ve velilerin sınır aşmaları yer almaktadır. İlgisiz veli tutumları ise çocuk ve okul ile ilgilenmeme, okul-aile iş birliğinin olmaması, toplantılara katılmama, sorumluluklarını bilmemek ve her şeyi okuldan beklemek gibi başlıklarda toplanmıştır. Yöneticiler, eğitim öğretimle ilgili birçok sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu sorunlar, eğitim programı, eğitim şekli, rehberlik hizmetlerinin yetersizliği, devam zorunluluğunun olmaması, bütçe ve harcama yetkileri, kayıt süreçleri ve öğretmenlerin planlama yaklaşımları gibi çeşitli konuları kapsamaktadır.

Yöneticilerin Eğitim Öğretimle İlgili Karşılaşmış Oldukları Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri

Yöneticiler 2024 yılında değişen okul öncesi eğitim programıyla ilgili çeşitli sorunları dile getirmişlerdir. Program değişikliğine rağmen, öğretmenlerin bu yeni programa ilişkin yeterli bir eğitim süreci yaşamamış olmaları büyük bir sorun olarak belirtilmiştir. Okulların, güncellenen programa uygun hale getirilmemiş olmasının, programın etkin bir şekilde uygulanmasını zorlaştırdığı vurgulanmıştır. Program değişikliğinin herhangi bir altyapı hazırlığı olmadan ani bir şekilde gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin ne yapacaklarını bilmemelerine ve uygulamaya yönelik farkındalıklarının düşük olmasına neden olabilir. Program değişikliklerinde, öğretmenlerin ve yöneticilerin yeni programa adapte olabilmeleri için eğitim süreci gerekebilir. Eğitim eksikliği, öğretmenlerin yeni programı etkin bir şekilde uygulamalarını zorlaştırabilir ve bu da genel eğitim kalitesini olumsuz etkileyebilir. Okulların, güncellenen programa uygun hale getirilmemiş olması, programın etkinliğini azaltabilir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin, program değişikliklerine adapte olabilmeleri için yeterli eğitim ve destek sağlanmalıdır.

Yöneticiler sınıf yetersizliği nedeniyle ikili eğitim yapılmakta olduğunu ve bu durumun, çocukların erken saatte okula gelmelerine neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu da öğrencilerin serbest zaman etkinliklerini kaçırmalarına yol açmaktadır. Okulda yeterli sayıda öğrenci olmadığı için rehber öğretmen bulunmadığını o nedenle rehberlik hizmetlerinin yetersiz kaldığını vurgulamışlardır. Yöneticiler okul öncesi eğitimde devam zorunluluğu olmadığı için çocukların çok fazla devamsızlık yaptıklarını bu sebeple okula uyum sağlamakta zorlandıklarını belirtmişlerdir. Okul öncesi eğitimde kayıt sürecinde sınır olmamasının, dönem ortasında bile kayıt alınmasına ve sınıf düzeninin bozulmasına sebep olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yöneticiler öğretmenlerin hazır plan kullanmaları ve velilerin gösterişli etkinliklere olan talepleri, eğitimin niteliğini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Eğitim programındaki değişiklikler, kayıt süreçleri, rehberlik hizmetleri ve öğretmenlerin planlama yaklaşımları gibi konularda yapılan tespitler, mevcut sistemdeki eksiklikleri gözler önüne sermektedir. Bu eksikliklerin giderilmesi için daha planlı ve önceden hazırlıklı bir yaklaşım benimsenmesi gerekebilir.

Yöneticilerin, eğitim öğretim ile ilgili karşılaştıkları sorunları en çok iletişim ve iş birliği ile çözdükleri görülmektedir. Yöneticiler öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, öğretmenler arasında iş birliğini sağlayarak ve velilere program hakkında bilgi vererek eğitim sürecindeki sorunları çözmektedirler. Yöneticilerin eğitim öğretim ile ilgili sorunları çözme stratejileri, iletişim ve iş birliğinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Ancak belirli alanlarda, özellikle rehberlik hizmetlerinde, eksikliklerin olduğu ve bu eksikliklerin giderilmesi için daha fazla çaba sarf edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Yöneticiler, eğitim öğretimle ilgili sorunlara farklı çözüm önerisi olarak okul öncesi eğitim programı değiştirilmeden önce gerekli alt yapının oluşturulması gerektiğini ve ikili eğitim sorununun okul veya derslik sayısının artırılmasıyla çözülebileceğini belirtmişlerdir. Okul öncesi eğitimde devam zorunluluğu getirilmesi ve kayıt sürelerine sınırlama getirilmesi gerektiği ayrıca okul öncesi eğitim programının daha basit, anlaşılabilir ve uygulanabilir olması gerektiği öneri olarak sunulmuştur.

Alt yapı ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi, personel ve destek hizmetlerinin artırılması, devam ve kayıt politikalarının düzenlenmesi, müfredatın sadeleştirilmesi ve öğrenci takibi ile velilerin bilinçlendirilmesi gibi öneriler, eğitim sürecinin kalitesini artıracak unsurlar olarak değerlendirilebilir. Ancak, bu önerilerin hayata

geçirilebilmesi için eğitim politikalarında ve bütçelerinde önemli değişiklikler ve düzenlemeler yapılması gerekebilir. Bu önerilerin hayata geçirilmesi, eğitimcilerin yanı sıra velilerin ve toplumun genelinin de desteğini ve iş birliğini gerektirebilir.

Literatür incelendiğinde eğitim öğretimle ilgili araştırmanın sonucuyla örtüşen çalışmalar bulunmaktadır. Çabuk (2024) çalışmasında öğrenci sayısının fazla olması nedeniyle ikili eğitim sistemine geçilmesinin problem olduğunu, okul öncesi eğitim programındaki esneklik özelliği sayesinde yapılan bazı etkinliklerin eğitime katkısı olmadığını ifade etmiştir. Öğrenci sayısının fazlalığına ilişkin yöneticilerin önerileri okullarda alınacak öğrenci sayısının net bir şekilde belirlenip kayıt için sınır koyulması, sınıf sayılarının en fazla 20 olması şeklindedir. Bu çalışmanın bazı sonuçları benzerlik gösterse de öneriler noktasında farklılaşmaktadır.

Kılıç (2019) araştırmasında, yöneticilerin okul öncesi eğitim programı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını, öğrencilerin eğitim sürecine düzenli olarak katılım sağlamadığını ve rehberlik hizmetlerinin yetersiz olduğunu belirlemiştir. Bu bulgular, mevcut araştırma sonuçlarıyla da uyum göstermektedir.

Karataş (2024), Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli (TYMM) hakkında yaptığı değerlendirmede, bütçede yeterli kaynak ayrılmadan güncellenen programların özü, kapsamı, yönetimi, dayanağı ve uygulama süreci açısından cevaplanması gereken birçok soru olduğunu belirtmiştir. Bu programların aceleyle yürürlüğe girdiğini, kapsamlı ve karmaşık bir değişimin detaylı bir şekilde düşünülmediğini ifade etmiştir. Özellikle uygulamanın ana unsurları olan yöneticiler, öğretmenler ve diğer ilgili aktörlerin bu sürece hazırlanmalarının büyük bir sorun olarak görüldüğünü vurgulamıştır. Yöneticilerin okul öncesi eğitim programındaki değişikliklerle ilgili görüşleri benzer şekildedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulguları açıklanmış ve elde edilen sonuçlara dayalı olarak çeşitli öneriler sunulmuştur.

Bürokrasi

Okul yöneticilerine göre anaokullarında bürokrasi ile ilgili karşılaşılan en yaygın problem, bürokrasinin okul süreçlerini yavaşlatmasıdır. Bu yavaşlama, özellikle bilgi eksikliği ve gereksiz evrak işlerinden kaynaklanmaktadır.

Yöneticiler, dijital uygulamalara geçilmesine rağmen bürokratik süreçlerin hala yavaş ilerlediğini, pratikte anlamı olmayan birçok ara uygulama ve kağıt işlerinin zaman ve kaynak israfına neden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca merkeziyetçi karar alma süreçlerinin yerel ihtiyaçlara uygun olmaması ve yetki eksikliği gibi faktörlerin de süreci olumsuz etkilediği görülmüştür.

Yöneticiler, bürokrasi ile ilgili karşılaştıkları sorunları, iletişim ve iş birliğinin geliştirilmesi, kararların görüş birliğiyle alınması, mesai saatleri dışında çalışma, akışına bırakma, risk alma, yapılacak işlerde öncelik belirleme, önceden görev dağılımı yapma ve planlama ile çalışma takvimi oluşturma başlıkları altında çözmüşlerdir.

Sorunların çözümü için yöneticiler, iletişim ve iş birliğini artırmayı, kararları ortak görüş birliğiyle almayı, iş süreçlerini planlı bir şekilde yürütmeyi ve öncelik sıralaması yaparak hareket etmeyi önermişlerdir. Yöneticilerin en çok vurguladıkları husus, daha fazla yetki verilmesi gerekliliğidir. Ayrıca teknolojik uygulamaların yaygınlaşması, harcama kalemlerinin esnek kullanılması, rotasyon uygulamaları ve işlerin sadeleştirilmesi gibi yapısal iyileştirmeler de önerilmiştir.

Okulun Fiziki Yapısı

Yöneticilerin okulun fiziksel yapısıyla ilgili dile getirdikleri başlıca sorunlar, sınıfların küçük ve yetersiz olması, oyun ve etkinlik alanlarının bulunmaması, bahçelerin yetersizliği, atölye ve depolama alanlarının eksikliği, lavaboların ve giderlerin taşması, yetersiz aydınlatma, güvenlik problemleri ve trafik sorunlarıdır. Bu fiziki sorunlar, öğrencilerin hareket özgürlüğünü kısıtlamakta, eğitim ve öğretim süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, okul öncesi eğitim kurumlarının genellikle uygun olmayan

binalarda faaliyet göstermesi ve gerekli yapılandırmaların eksikliği, bu sorunları daha da derinleştirmektedir.

Yöneticiler, bu sorunlarla başa çıkmak için çeşitli çözüm yolları aramışlar ve farklı kurumlarla iş birliği yaparak, finansal ve kaynak yönetimi sağlayarak, mevcut alanları düzenleyerek çözüm üretmeye çalışmışlardır. Ayrıca okul aile birliği ve velilerden destek alarak tamir ve tadilat işlerini yürütmüş, öğrenci yönlendirme stratejileri geliştirmişlerdir. Ancak bu çözümler genellikle geçici ve kalıcı olmaktan uzak kalmıştır.

Yöneticiler, fiziksel olarak karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerileri sunmuşlardır. Bu öneriler arasında okulların eğitim kademesine uygun olarak planlanıp inşa edilmesi, okulların eksiksiz teslim edilmesi, farklı kurumlarla iş birliği yapılması, farklı kurumlarda sınıf açılması, okullara yalıtım yapılması, ilçe milli eğitim müdürlüğünde teknik bir ekip bulunması, okul ve sınıflarda düzenleme yapılması, boş alanlara konteyner yerleştirilmesi, katlanabilir masa ve sandalyeler kullanılması ve anaokullarının artırılması yer almaktadır.

Ekonomi

Yöneticiler, okul öncesi eğitimde karşılaştıkları en büyük ekonomik sorun olarak katkı payı sorunlarını belirtmişlerdir. Katkı paylarının okul giderlerini karşılamada yetersiz kaldığını, enflasyon nedeniyle belirlenen rakamların gerçekçi olmadığını ve velilerin düzenli olarak katkı payını ödemediğini ifade etmişlerdir. Bu durum, yöneticilerin sürekli olarak finansal yönetim ve veli ilişkileri sorunlarıyla uğraşmalarına neden olmaktadır.

Ekonomik sorunları çözme yaklaşımlarında yöneticiler, etkili iletişim ve iş birliği ile velilerden destek talep etmeyi tercih etmişlerdir. Katkı paylarının nasıl kullanıldığını şeffaf bir şekilde velilere anlatarak, farklı kurumlarla iş birliği yaparak, okul aile birliğine katkı sunacak aktiviteler yaparak, bütçe oluşturarak ve velilerden bağış toplayarak ekonomik sorunları çözmeye çalışmışlardır.

Yöneticiler, ekonomik sorunların çözümüne yönelik olarak yardımcı personel desteğinin sağlanmasını, okul öncesi eğitime ayrılan bütçenin artırılmasını, katkı paylarının daha gerçekçi rakamlarla belirlenmesini, okul giderlerinde vergi muafiyetinin uygulanmasını, farklı kurumlarla iş birliği yapılmasını, aidat ödemeyenlere yaptırım

uygulanmasını, eğitimin ücretli hale getirilmesini ve okul öncesi eğitimin zorunlu kılınmasını önermişlerdir.

Öğrenciler

Yöneticiler, öğrencilerle ilgili okul öncesi eğitimde karşılaştıkları başlıca sorunların davranış problemleri olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle çocukların sınıf kurallarına uymakta zorlandıkları, küfür ve argo gibi olumsuz alışkanlıkların arttığı ve pandemi sonrası teknoloji bağımlılığının yaygınlaştığı tespit edilmiştir. Yöneticiler, bu sorunların temelinde ailelerin yetersiz eğitim ve destek eksikliklerinin bulunduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca erken çocukluk döneminde gelişim sorunları ve disiplin problemleri de sıkça karşılaşılan durumlar arasında yer almaktadır.

Yöneticiler, bu sorunları çözmek için velilerle iletişim ve iş birliğine büyük önem vermektedir. Veli ziyaretleri yaparak çocukları ev ortamında gözlemlemek, rehber öğretmenlerle iş birliği yapmak ve velilerin sınıf içinde çocuklarını gözlemlemelerini sağlamak gibi yöntemler kullanılmaktadırlar.

Yöneticiler, öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunlara çözüm önerisi olarak, velilerin çocuk yetiştirme konusunda düzenli eğitim almaları gerektiğini, rehber öğretmenlerin daha aktif rol alması gerektiğini, devamsızlık için yaptırımlar uygulanmasını, okul içi iş birliğinin artırılmasını ve velilerin sınıfta çocuklarını gözlemlemesini önermişlerdir.

Özel Eğitim Gereksinimi Olan Öğrenciler

Yöneticiler, özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerle ilgili tanılama sürecinde zorluklar yaşadıklarını, velilerin çocuklarının özel eğitim gereksinimlerini kabullenmekte güçlük çektiklerini ve bu süreçte gecikmeler yaşandığını belirtmişlerdir. Ayrıca özel eğitim alanında uzmanlık ve istismar sorunlarının varlığına dikkat çekilmiş ve kaynaştırma uygulamalarının doğru uygulanmadığı vurgulanmıştır.

Yöneticiler, bu sorunları çözmek için velilerle etkili iletişim kurarak ve uzmanlarla iş birliği yaparak hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırmanın, empati yapmalarının ve süreçleri doğru yönetmelerinin

önemine değinmişlerdir. Ayrıca, özel eğitim öğrencilerinin okula entegrasyonunu kademeli olarak sağlamanın etkili bir yöntem olduğu belirtilmiştir.

Önerilen çözüm yolları arasında, eğitim altyapısının güçlendirilmesi, özel eğitim okulları ve sınıflarının artırılması, öğretmenlere özel eğitimle ilgili eğitimler verilerek farkındalıklarının artırılması ve özel eğitim kurumlarının devlet tarafından sıkı bir şekilde denetlenmesi yer almaktadır. Kaynaştırma eğitiminin doğru bir şekilde uygulanması ve her özel eğitim gereksinimi olan öğrencinin yanında bir gölge öğretmen bulunması gerektiği de vurgulanmıştır.

Öğretmenler

Yöneticiler, grup dinamikleri ve çeşitlilik nedeniyle öğretmenlerle ilgili sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Farklı disiplinlerden gelen ve ücretli, kadrolu, sözleşmeli gibi farklı statülerde olan öğretmenler arasında adaletsizlik hissi, iş birliği eksikliği, mevzuat bilgisi yetersizliği, etik değerler, iletişim ve motivasyon sorunları yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, bu sorunları çözmek için etkili iletişim kurmayı, empati yapmayı, objektif bir yaklaşımı benimsemeyi, adaletli görev dağılımı yapmayı, motivasyon artırıcı etkinlikler yapmayı, planlı hareket etmeyi ve yöneticiliğin gücünü kullanmayı tercih etmektedirler.

Yöneticiler, öğretmenlerle ilgili karşılaştıkları sorunlara çözüm olarak öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin artırılmasını, okul öncesi eğitim mezunu olmayanların görevlendirilmemesini, zorunlu eğitimlerin daha işlevsel hale getirilmesini ve rotasyon gibi uygulamaların hayata geçirilmesini önermişlerdir.

Yardımcı Personel

Yöneticiler, yardımcı personel ile ilgili en büyük sorun olarak bütçe problemlerini belirtmişlerdir. Yeterli sayıda personel çalıştıramadıklarını ve personel devamlılığının sağlanamadığını vurgulamışlardır. Ayrıca yardımcı personelin niteliksiz olması, velilerle uygunsuz iletişim kurmaları ve görevlerini tam olarak yerine getirmemeleri okul ortamında huzursuzluk ve gerginlik yaratmakta, öğretmenlerin motivasyonunu ve okulun

imajını olumsuz etkilemektedir. Kamu güvencesi olan yardımcı personelin görevlerini yerine getirmemesi de diğer önemli bir sorundur.

Yöneticiler, bu sorunları etkili iletişim kurarak, iş ve işlemleri detaylandırarak, veli ve öğretmen desteği alarak, adil bir çalışma düzeni oluşturarak ve iş birliği yaparak, ayrıca referans, deneyim ve çocuklara olan tavır gibi işe alım stratejileri kullanarak çözdüklerini belirtmişlerdir.

Yöneticiler yardımcı personelle ilgili karşılaştıkları sorunlara farklı çözüm önerisi olarak; devletin maddi ve eğitimsel destek sağlaması gerektiğini belirtmiş, okullara yardımcı personel görevlendirilmesi, vergi muafiyeti sağlanması, yardımcı personelin eğitim seviyesinin artırılması ve çalışma düzeninin iş hukukuna uygun şekilde düzenlenmesi gibi öneriler sunmuşlardır.

Veliler

Yöneticiler, velilerle ilgili olarak yaşadıkları sorunları; velilerin ilgisiz davranışları ve deneyimlerine göre hareket etmeleri, etkinliklere düşük katılım sağlamaları, sınıfa müdahale istekleri, psikolojik durumlarını okula yansıtmaları, eğitsel anlamı olmayan etkinlik talepleri, kimseyle iletişime geçmeden şikayette bulunmaları, tutarsız davranışları, öğretmenlere karşı güven eksiklikleri ve anaokulunu kreş, oyun ve vakit geçirme yeri olarak görmeleri şeklinde ifade etmişlerdir.

Yöneticiler, velilerle yaşadıkları sorunları çözmek için iletişim, iş birliği ve etkinlik yoluyla çözümler geliştirmişlerdir. Birebir görüşmeler ve toplantılarla problemleri açıkça ileterek, yapıcı, empatik ve anlayışlı bir yaklaşım benimseyerek, güven ilişkisi kurarak, aile katılım etkinlikleri planlayarak, öğretmenlerin uzmanlıklarını vurgulayarak, eşlerle birlikte görüşerek ve rehber öğretmene yönlendirerek sorunların üstesinden gelmeye çalışmışlardır.

Yöneticiler, velilerle ilgili sorunlara çözüm olarak aile eğitimlerinin gerekliliğini vurgulamış ve bu eğitimlerin devlet tarafından zorunlu hale getirilmesini önermişlerdir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin de velilerle iletişim konusunda profesyonel eğitim almaları gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca veli görüşmelerine kota uygulanması ve görüşmeye gelmeyen velilere yaptırım yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Eğitim Öğretim

Yöneticiler, okul öncesi eğitim programı değişikliklerinden kaynaklanan problemler yaşadıklarını; program değişimine ilişkin eğitim eksikliği, okulun programa uygun olmaması, programın denetimini zorlaştırması, programın eğitim niteliğini düşürebilmesi, okulun erken saatte başlaması ve tam gün eğitim talebini karşılayamaması gibi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hazır planların kullanılması ve planların gösterişe dayalı hazırlanması, devam zorunluluğunun olmaması ve rehber öğretmen için öğrenci sayısı şartı ile kayıt süresinde sınır olmaması ve kayıt zamanı yapılan baskılarla ilgili sorunları da vurgulamışlardır.

Yöneticiler, karşılaştıkları sorunları öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, velilerle görüşmeler yaparak, ortak planlar kullanarak, çocuğun yararını gözeterek kararlar alarak ve bilgilendirici kaynaklar sunarak çözmüşlerdir.

Yöneticiler, karşılaştıkları bu sorunlara çözüm olarak okul veya derslik sayısının artırılması, her okula rehber öğretmen görevlendirilmesi, bireylere eğitim verilmesi, devam zorunluluğunun getirilmesi, kayıt süresine sınır getirilmesi, basit, anlaşılabilir ve uygulanabilir programların oluşturulması, reklam ve gösterişten uzak durulması, çocukların gelişiminin takip edilmesi ve okullara sunulması gibi önerilerde bulunmuşlardır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırma, anaokullarında görev yapan yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Kapsamı genişletilerek öğretmenler ve veliler de dahil edilebilir.

Çalışma, İstanbul'un çeşitli ilçelerinde veya farklı bölgelerdeki anaokullarında yapılabilir.

Araştırma özel okullarda da gerçekleştirilerek resmi ve özel okullardaki yönetsel sorunlar, çözüm uygulamaları ve çözüm önerileri karşılaştırılabilir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Yöneticilerin ifadelerine göre, okullarda ekonomik sorunlar yaşadıkları, okul giderlerini karşılamakta zorlandıkları ve bu sorunları iletişim ve iş birliği yoluyla çözmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. O nedenle katkı paylarının gerçekçi

rakamlarla belirlenmesi, bütçenin artırılması, harcama kalemlerinde esneklik sağlanması ve velilerle etkili iletişim kurarak destek sağlanması önemlidir.

Yöneticilerin ifadelerine göre, farklı disiplinlerden gelen öğretmenlerle ilgili sorunlar yaşadıkları ve öğretmenlerin mevzuat bilgisi eksikliğinin en sık karşılaşılan problemler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyon düşüklüğünün okul iklimini olumsuz etkilediği de tespit edilmiştir. O nedenle Öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin artırılması ve motivasyonlarının yükseltilmesi için çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir.

Yöneticilerin belirttiklerine göre, yardımcı personelle ilgili en sık karşılaşılan sorunlar arasında personelin niteliksiz olması, görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirememesi ve uygunsuz iletişim kurmaları yer almaktadır. Ayrıca okulların yardımcı personel giderlerini karşılayamadığı görülmektedir. O nedenle yardımcı personelin eğitim seviyesinin artırılması için Halk Eğitim Merkezleri ile iş birliği yapılmalı ve işe alım sürecinde okul öncesi eğitim ile ilgili alınan sertifikalar göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca yardımcı personel giderleri için devlet tarafından maddi destek sağlanmalıdır.

Yöneticilerin ifadelerine göre, okul öncesi eğitim programından kaynaklanan sorunlar yaşandığı ve öğretmenlerin bu programa ilişkin yeterli bilgiye sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. O nedenle planların gösteriştten uzak hazırlanması, eğitim niteliğinin artırılması için öğretmenlerle iş birliği yapılmalıdır. Ayrıca, okulun programa uygun hale getirilmesi ve programın denetiminin kolaylaştırılması için gerekli adımlar atılmalıdır.

Politika Belirleyicilere Yönelik Öneriler

Dijitalleşmenin yaygınlaştırılması ve gereksiz evrak işlerinin azaltılması için merkeziyetçi karar alma süreçlerinin yerel ihtiyaçlara uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerine daha fazla yetki verilmesi, karar alma süreçlerini hızlandırabilir.

Devamsızlık, okul müdürünün görev ve yetki dengesi, rehber öğretmen ataması için öğrenci sayısı sınırı, kayıt süreçleri gibi konuların ele alınarak, yönetmeliğin yalnızca

okul öncesi eğitimi kapsayacak şekilde tek bir başlık altında yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Veliler çocuk eğitimi konusunda bilinçlendirilmeli ve devlet tarafından zorunlu aile eğitimlerinin organize edilmelidir.

Mesleki gelişim eğitimleri ve rotasyon gibi uygulamalarla öğretmenlerin yetkinlikleri artırılmalıdır.

Anaokulları okul öncesi eğitim kademesine uygun olarak planlanıp inşa edilmelidir.



KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Küçükali, R., Akan, D. ve Dal, M. (2014). Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 12, 32-49.
- Ağgül Yalçın, F. ve Yalçın, M. (2018). Okul öncesi öğretmenlerin okul öncesi eğitimin sorunlarıyla ilgili görüşleri: (Ağrı ili örneği). *İlköğretim Online*, 17(1), 367-383.
- Ahmetbeyoğlu, A. (2018). Eski Türklerde çocuk eğitimi. 10 Ocak 2020, <http://www.tesistanbul10.org/eski-turklerde-cocuk-egitimi-y3> adresinden alınmıştır.
- Akbıyık, C. ve Kalkan Ay, G. (2014). Okul öncesi yönetici ve öğretmenlerin düşünme becerilerinin öğretime yönelik algıları: Bir durum çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 01-18.
- Akça, Y., Şahan, G., ve Tural, A. (2017). Türkiye'nin Kalkınma Planlarında eğitim politikalarının değerlendirilmesi. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 394-403.
- Akın, U., Adıgüzel, Ö. ve Aytaş, E. (2022). Köy okulunda müdür olmak: Sorunlar, uygulamalar ve çözüm önerileri. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(18), 168-207.
- Aktan, O. ve Akkutay, Ü. (2014). OECD Ülkelerinde ve Türkiye'de okul öncesi eğitim. *Asian Journal of Instruction*, 2(1), 64-79.
- Akyürek, M. İ. (2020). Yönetmelikte okul öncesi eğitimdeki sorunlar: Bir fenomenoloji çalışması. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(3) 1-18.
- Akyüz, Y. (1996). Anaokullarının Türkiye'deki kuruluş ve gelişim tarihçesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 132, 11-17.
- Altay, S., İra, N., Bozcan, E.Ü., ve Yenal, H. (2011). Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze Milli Eğitim Şuralarında okul öncesi eğitimi ve bugünkü durumu. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6(1), 660-672.
- Anaokulları ve Anasınıfları Yönetmeliği (1962). *Tebliğler Dergisi* (16.06.1962) Sayı 1213.

- Anasız, B, T. Ekinci, C, E. Anasız, B, Y. (2018). Okul öncesi eğitime katılımının daha sonraki yıllardaki akademik başarıya etkisi: TEOG sınavları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 154-173.
- Arslan, Y. (2016). Kim daha iyi empati kuruyor-empati üzerine mikro bir sosyolojik araştırma. *Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1), 51-64.
- Aslan, A. G. D. (2005). Okul öncesi eğitimde reggio emilia yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 75-84.
- Aslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2).
- Ata Doğan, S., ve Esen Çoban, A. (2023). Çocukların empati becerilerinin geliştirilmesine yönelik okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri, uygulamaları, ihtiyaçları ve istekleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 56 (2), 705-758
- Atalar, N. (2017). *Okul öncesi eğitim kurumları ile ilköğretim bünyesinde yaşanan yönetim sorunları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yakındoğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, KKTC.
- Atay, M. (2009). *Erken Çocuklukta Gelişim I*. Ankara: Kök Yayıncılık.
- Atıcı, R. (2014). Kaynaştırma öğrencilerinin okul hayatında yaşadığı zorluklar. *Electronic Turkish Studies*, 9(5).
- Aytaç, K. (1972). *Avrupa Eğitim Tarihi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Babaroğlu, A. (2018). Eğitim ortamları açısından okul öncesi eğitim kurumları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1313-1330.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balyer, A. (2019). *Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar (2. Baskı)*. Anı Yayıncılık.
- Baş, K. (2004). Türkiye'de zorunlu eğitim süresinin arttırılmasının sağlayacağı kazançlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(03) 21-42.
- Başaran İ.E. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası 1996.

- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Batır, B. (2007). *İkinci Meşrutiyet'ten Tevhid-i Tedrisat'a Türkiye'de ilköğretim (1908-1924)*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü, İstanbul.
- Bilir, Ş., M. Arı, M. Gönen, E. Üstün, ve N. Pekçağlayan (1998). *Okul öncesi Eğitimcisinin Rehber Kitabı*, Ankara: Aşama Ltd. Şti
- Bogdan, R., ve Biklen, S. K. (1997). *Qualitative research for education*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büte, M. Ve Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 485-509.
- Can, E. ve Kılıç, Ş. (2019). Okul öncesi eğitim: Temel sorunlar ve çözüm önerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(1), 483-519.
- Carnes, G., and Albrecht, N. (2007). Academic and social-emotional effects of full-day kindergarten. *Emporia State Research Studies*, 43(2), 64-72.
- Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018). 1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. Resmi Gazete (10.07.2018). Sayı: 30474.
- Çabuk, H. (2024). *Okul öncesi eğitim kurumlarının yönetiminde yaşanan sorunlar*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çakmak, K. ve Aykaç, N. (2024). Okul öncesi eğitim sorunları: Meta-sentez. *Trakya Eğitim Dergisi*, 14(1), 34-53.
- Çalışkan, Ş. (2007). Eğitim-işsizlik ve yoksulluk ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 285-308.

- Çelik, D. D. V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-53.
- Çelik, M. ve Gündoğdu, K. (2007). Türkiye’de okul öncesi eğitimin tarihsel gelişimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* (16), 172-190.
- Çetin, M. (2015). *Milli Eğitim Bakanlarının eğitim icraatları (1999-2011)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1637-1647.
- Kayar, H. S., ve Çiloğlu, M. A. (2024). Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması. *Bilim Armonisi Dergisi*, 6(2), 20-29.
- Çiydem, E., ve Ahi, B. (2019). II. Meşrutiyet Dönemi okul öncesi eğitim alanında pedagojik yaklaşım ve etkilenmeler. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(1), 24-43.
- Demir Yıldız, C. (2018). Okul öncesi eğitim kurumlarının yönetiminde yaşanan zorlukların değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(STEMES’18), 95-102.
- Demirtaş, H., ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Deretarla Gül, E., (2008). Meşrutiyet’ten günümüze okul öncesi eğitim. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 269-278.
- Derman, M. T., & Başal, H. A. (2010). Cumhuriyetin ilanından günümüze Türkiye’de okul öncesi eğitim ve ilköğretimde niceliksel ve niteliksel gelişmeler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11), 560-569.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1963). Birinci beş yıllık kalkınma planı 1963-1967. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

- Devlet Planlama Teşkilatı. (1968). İkinci beş yıllık kalkınma planı 1964-1968. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1972). Üçüncü beş yıllık kalkınma planı 1973-1977. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1979). Dördüncü beş yıllık kalkınma planı 1979-1983. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1984). Beşinci beş yıllık kalkınma planı 1985-1989. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1989). Altıncı beş yıllık kalkınma planı 1990-1994. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1995). Yedinci beş yıllık kalkınma planı 1996-2000. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). Sekizinci beş yıllık kalkınma planı 2001-2005. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2007). Dokuzuncu kalkınma planı 2007-2013. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Doğan, Ş. (2014). *Anaokulları yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Adıyaman ve Malatya Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eratay, E. (2011). Okul öncesi çocuklarında davranış problemleri. *Education Sciences*, 6(3), 2347-2362.
- Fidan, N. ve Erden, M. (2002). *Eğitime Giriş*. Ankara: Alkım Yayıncılık.
- Gammage, P. (2006). Early childhood education and care: politics, policies and possibilities. *Early years*, 26(3), 235-248.
- Gangal, M.ve Öztürk, Y. (2019). Okul öncesi öğretmenlerinin sınıflarında istenmeyen davranışlar ve başa çıkma yolları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1100-1118.
- Gordon, M. ve Browne, K.W. (2007). Beginning essentials in early childhood education. United States of America.

- Gök, G.ve Erbaş, D. (2011). Okul öncesi eğitimi öğretmenlerinin kaynaştırma eğitimine ilişkin görüşleri ve önerileri. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 3(1), 66-87.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2002). 21. yüzyılda türk bürokrasisinin sorunları ve çözüm önerileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-27.
- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Ectj*, 30(4), 233-252.
- Gurbetoğlu, A., & Atlı, S. (2014). Kazım Nami Duru'nun okul öncesi eğitime katkıları ve "Çocuk Bahçesi Rehberi" adlı eserinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 225-243.
- Gültekin Akduman, G. (2015). *Okul öncesi eğitimin tanımı ve önemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gündüz, M. ve Akın, A. (2015). Türkiye'de devlet okullarındaki özel eğitimle ilgili sorunlar ve çözüm önerileri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 86-95.
- Günindi, Y. (2012). Türkiye'de okul öncesi eğitimi yaygınlaştırma çalışmalarına bir bakış. *International Congress On Culture And Society Special Issue* 3(5).
- Haile, Y. Ve Mohammed, A. (2017). "practices and challenges of public and private preschools of jigjiga city administration." *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(12), 17-32.
- Han, A. (2020). Anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri (Şanlıurfa ili örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Hayden, J. (1997). Directors of early childhood services: experience, preparedness and selection. *Journal of Australian Research in Early Childhood Education*, 49-61.
- Ige, A. M. (2011). The Challenges facing early childhood care, development and education in an era of universal basic education in Nigeria. *Early Childhood Education Journal*, 39(2), 161-167.
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu (1961). Resmi Gazete (12/1/1961). Sayı: 10705.

- İnanlı, R., (2003), *Açılış konuşması. erken çocukluk eğitimi politikaları: Yaygınlaşma, yönetim ve yapılar toplantısı raporu, okul öncesi eğitimi genel müdürlüğü AÇEV unicef eğitim reformu girişimi*, Ankara.
- Judith Schwartz (1997) Early Childhood Education: Past, Present, and Future. *The Educational Forum*, 61(4), 343-353.
- Kağıtçıbaşı, Ç., Sunar, D. Bekman, S., Baydar, N. ve Cemalcılar, Z. (2005). Continuing effects of early enrichment in adult life: The Turkish early enrichment project 22 years later. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30, 764-779.
- Kahraman, H. ve Akgün, S. (2008). Empati becerileri eğitiminin okul öncesi eğitimin okul öncesi dönemdeki çocukların empati becerilerine ve sorun davranışlarına etkisi. *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 15(1), 15-24.
- Kalkınma Bakanlığı. (2013). Onuncu kalkınma planı 2014-2018. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Kandır, A. (1999). *Okul öncesi eğitim kurumlarında etkinliklerin planlanması*. Gazi Üniversitesi Anaokulu-Anasınıfı Öğretmeni El Kitabı. İstanbul: Ya-Pa Yayın Pazarlama.
- Karalı, K. (2019). *Bağımsız anaokulları müdürleri ile bünyesinde anasınıfı bulunan ilkokul müdürlerinin okul öncesi yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunların incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karataş, İ. H. (2024). Türkiye yüzyılı maarif modeli hakkında. *Alanyazın*, 5(1), 6-11.
- Karpuz, E. (2020). Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kartal, H. (2007). The Effect of Mother-Child Education Program which is One of the Early Childhood Education Programs on Cognitive Development of Six Age Children. *Elementary Education Online*, 6(2), 239-240.
- Katrancı, M. (2014). *Okul öncesi eğitim ve önemi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Kazak, E. ve Evirgen, G. (2024). Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları öğretmen, öğrenci ve veli kaynaklı sorunlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 31-51.
- Kılıç, Ş. (2019). *Okul öncesi eğitimde temel sorunlar ve çözüm önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırklareli.
- Kocaman, A. Ç. (2022). Eğitim davası. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* (55), 116-134.
- Koç, B. (2007). Osmanlı ıslahhanelerinin işlevlerine ilişkin bazı görüşler. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 36-50.
- Koç, B. (2012). *Çocuklar için tasarlanan mekanlarda bilişsel sınırlar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koçer, H. A. (1980). *Eğitim tarihi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, (89).
- Koçyiğit, M., Eğmir, E. (2018). *Öğretmen Adaylarının Eğitim ve Eğitimli Birey Tanımlamaları*. Uluslararası Bilim ve Eğitim Kongresi'nde sunuldu, Afyonkarahisar.
- Konukbay D. ve Suluhan D. (2022). *COVID-19 pandemisinde çocuk gelişimini ve bakımı etkileyen süreçler*. Çetin H, editör. COVID-19 Pandemisi Sürecinin Çocukların Bakımı ve Çevresine Etkileri. 1. Baskı. Ankara: Türkiye Klinikleri; 2022, 8-14.
- Köse, A., Uzun, M., ve Öner Özaslan, G. (2018). Okul öncesi eğitim kurumlarında görevli yardımcı hizmetlilerin eğitim öğretim sürecindeki rollerine ilişkin yönetici görüşleri. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 7(1), 61-83.
- Kubanç, Y. (2014). Okul öncesi eğitim kurumlarının fiziki durumunun incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 665-688.
- Kuru Turaşlı, N. K. (2012). *Okul öncesi eğitimin tanımı, kapsamı ve önemi*. G. Haktanır (Ed.), *Okul öncesi eğitime giriş* (ss.1-26). Ankara: Anı Yayıncılık.
- MEB, (1992). Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Yasa (3797 SK. 30.4.1992). Resmî Gazete (12.5.1992). Sayı: 21226.
- MEB, (2013). *Okul öncesi eğitim programı*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

- MEB, (2016). Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı PISA 2015 Ulusal Raporu.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014), T.C. Resmi Gazete (26.07.2014). Sayı: 29072.
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği (2021), Resmi Gazete (05.02.2021). Sayı: 31386.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1939). *Birinci Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1953). *Beşinci Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1963). *Yedinci Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1974). *Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1981). *Onuncu Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1982). *On Birinci Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1988). *On İkinci Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1993). *On Dördüncü Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1996). *On Beşinci Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2006). *On Yedinci Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2010). *On Sekizinci Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.

- Milli Eğitim Bakanlığı. (2014). *On Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2021). *Yirminci Milli Eğitim Şurası*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Millî Eğitim Şûrası Yönergesi, (06.03.2024). Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi.
- Milli Eğitim Temel Kanunu (1973). Resmi Gazete (24.06.1973). Sayı: 14574.
- Morrison, G. S., ve Brunson, M. N. (1988). *Early childhood education today*. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company.
- 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.
- Oğuzkan, Ş. ve Oral, G.1997. *Okul öncesi eğitimi*. Milli Eğitim Basımevi. İstanbul
- Okatan, Ö, (2021). PISA 2018 Türkiye okuma başarısının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (60), 331-353.
- Oktay, A. (1990). Türkiye’ de okul öncesi eğitim. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 151-160
- Öktem, T. (1986). S.S.Y.B. *Sosyal hizmetler ve çocuk esirgeme kurumu genel müdürlüğü kuruluşlarında okul öncesi eğitimi ve yaygınlaşması çalışmaları. 4. ya-pa okul öncesi eğitimi ve yaygınlaştırma semineri*. Ankara: Ya-Pa Yayınları.
- Özbakır, D. ve Dilmaç, B. (2021). Okul öncesi kurumlarındaki yöneticilerin sorunları ve çözüm önerileri: Ereğli örneği. *Instructional Technology and Lifelong Learning*, 2(1), 153-174
- Özdemir Topaloğlu, A. (2009). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki yeterlilikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özkubat, S. (2013). Okul öncesi kurumlarında eğitim ortamlarının düzenlenmesi ve donanım. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 58-66.

- Piştav Akmeşe, P. ve Kayhan, N. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin oyunlar ve kaynaştırma ortamlarında kullanımına ilişkin görüş ve önerileri. *SDU International Journal of Educational Studies*, 3(1), 45-58.
- Poyraz, H. ve Dere, H. (2003). *Okul öncesi eğitimin ilke ve yöntemleri*. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Sabancı, A., Altun, M. ve Uçar Altun, S. (2018). Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve velilerin görüşlerine göre anasınıfı eğitiminde karşılaşılan sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(2), 339-385.
- Saklan, E. ve Erginer, A. (2016). Türkiye’de okul öncesi eğitime ilişkin politika ve finansman uygulamaları. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 6(2), 15-44.
- Samur, A. Ö. (2011). *Değerler eğitimi programının 6 yaş çocuklarının sosyal ve duygusal gelişimlerine etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Santoro, E. A. (2011). *Full-day kindergarten: a case study on the perceptions of district leaders in four suburban Pennsylvania school districts*. Temple University.
- Selimoğlu, Selim. (2015). “Osmanlı eğitim mirası: Klasik ve modern dönem üzerine makaleler”. *Osmanlı Medeniyeti Araştırmaları Dergisi* 1(1), 63-66.
- Sevim, F. Ö. M. ve Akın, U. (2021). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde lisansüstü eğitimin rolü: Mezun olmak yeterli mi? *Eğitim ve Bilim*, 46(207), 483-510
- Sildir, E., ve Akın, U. (2017). Okul öncesi eğitime ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin incelenmesi. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 134-165.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). On birinci kalkınma planı 2019-2023 Ankara: Strateji ve Bütçe Başkanlığı.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2024). On ikinci kalkınma planı 2024-2028 Ankara: Strateji ve Bütçe Başkanlığı.
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.

- Sucuka, N. (2004). Okul öncesi veli çocuk eğitim programı. eğitimde iyi örnekler konferansı, İstanbul Ocak 2004, <http://www.erg.sabanciuniv.edu/iok2004> adresinden alınmıştır.
- Şahin, E. (2005). *Okul öncesi eğitimi öğretmen adayları ve öğretmenleri için uygulama kılavuzu*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Şengül, M. (2022). *Anaokullarında karşılaşılan öncelikli yönetim sorunlarının okul yöneticilerinin görüşlerine göre incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Ayan, Ş. (2024). Okul öncesi dönemde davranış problemleri. *International Journal of Original Educational Research*, 2(1), 301-313.
- T. C. 1982 Anayasası (1982). Resmî Gazete (9/11/1982). Sayı: 17863.
- T.Başaran, S. ve Ulubey, Ö. (2018). 2013 okul öncesi eğitim programının değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 51(2), 1-38.
- T.C. 1961 Anayasası (1961). Resmî Gazete (9/7/1961). Sayı:10859.
- Tahan, Ö. ve Uçar, Z. (2017). Okul öncesi eğitim kurumlarında fen okuryazarlığına ilişkin yapılan çalışmaların değerlendirilmesi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 558-567.
- Taşer, S. (2010). *Tanzimat'tan Cumhuriyet'e modernleşme sürecinde öğretmen yetiştiren kurumlarda eğitim yönetimi ve denetimi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taylan, N. (2020). Şehzadegân mektebi ve şehzadelerin eğitimi. *Diyanet Aylık Dergisi*, <https://yayin.diyanet.gov.tr/makale/sehzadegân-mektebi-ve-sehzadelerin-egitimi/nermin-taylan/egitim/2233/64> adresinden alınmıştır.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem.
- TED (2007). *Türkiye'de okul öncesi eğitim ve ilköğretim sistemi temel sorunlar ve çözüm önerileri*. Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- Tezcan, M. (1985). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları (No: 150).

- Tok, E. (2002). *Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Toran, M. ve Özgen, Z. (2018). Okul öncesi eğitimde aile katılımı: Öğretmenler ne düşünüyor, ne yapıyor? *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 229-245.
- Tuncer, B. (2015). Okul öncesi eğitimdeki çağdaş yaklaşımların incelenmesi ve MEB okul öncesi programıyla karşılaştırılması. *International Journal of Field Education*, 1(2), 39-58.
- Tunçeli, H. İ. ve Zembat, R. (2017). Erken çocukluk döneminde gelişimin değerlendirilmesi ve önemi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 1-12.
- Turan, S. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Nobel yayıncılık.
- Turaşlı, N. K. (2007). *Okul öncesi eğitimin tanımı, kapsamı ve önemi*. G. Haktanır (Ed.), Okul öncesi Eğitime Giriş (ss. 1-24). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ulus, L., Çetin, M. (2022). Türkiye’de okul öncesi eğitim politikaları ve yeni politika önerileri. *Liberal Düşünce Dergisi*, 27(107), 129-165.
- Ural, O. (2005). *Okul öncesi eğitim ve aile katılımı*. A. Oktay ve Ö. P. Unutkan (Ed.), Okul öncesi eğitimde güncel konular. Ed. Ayla Oktay, Özgül P. Unutkan. (ss. 373-382). İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Uyanık Balat, G. ve Balaban Dağal, A., (2006). *Okul öncesi dönemde değerler eğitimi etkinlikleri*. Ankara: Kök Yayıncılık.
- Ünlü, M. (2001). Okul öncesi eğitim programında öğrencilere kazandırılan coğrafya eğitimi. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (4), 87-100.
- Ünveren, C., Hız, A., İmre, Özden, ve Aydoğdu Gül, H. (2024). Okul öncesi öğretmenlerinin velilerle yaşadığı problemler. *International Journal of Original Educational Research*, 2(2), 14–30.
- Vardar, B., Bahar, H. H. ve Yalçın, S. (2022). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin okul yönetiminde yaşadığı problemler, çözümleri ve çözüm önerilerinin incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 8(100), 2465-2479.

- Varış, F. (2019). Eğitimde yenileşme kavramı. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 15(1), 56-60.
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yapıcı, M. ve Ulu, F.B (2010). İlköğretim 1. sınıf öğretmenlerinin okul öncesi öğretmenlerinden beklentileri. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3(1), 43-55.
- Yavuzer, H. (2003). *Çocuğu tanımak ve anlamak*. Ankara: Remzi Kitapevi.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, N. (2005). *Türkiye’de okul öncesi eğitimi*. Müzeyyen Sevinç (Ed.), *Gelişim ve Eğitimde Yeni Yaklaşımlar* (s.12-17). İstanbul: Morpa Kültür.
- Zembat, R. (1994). Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetici özellikleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6, 313-323
- Zembat, R. (2001). *Nitelik açısından okul öncesi eğitim kurumları ve ilgili bir araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Zembat, R., Tunçeli, H. İ. ve Akşin, E. (2015). Okul öncesi öğretmen adaylarının " Okul yöneticisi" kavramına ilişkin algılarına yönelik metafor çalışması. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*, 1(2), 446-459.

EKLER

Ek 1. Görüşme Formu

Ek 2. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün Etik Kurul Onayı

Ek 3. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi



Ek 1. Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Anaokullarında Çalışan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri
Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Sayın Okul Müdürü,

Bu araştırma, anaokullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ve bu sorunların çözümlerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçla size çeşitli sorular yöneltilmiştir. Verdiğiniz yanıtlar anonim olarak değerlendirilecek, kimliğiniz araştırmacı tarafından gizli tutulacaktır. İçtenlikle vereceğiniz yanıtlar araştırmanın niteliğini arttıracaktır. Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Merve AYDEMİR KAYIŞ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi YL Programı Öğrencisi
Danışman: Prof. Dr. Uğur AKIN

Görüşme Tarihi ve Saati :

Toplam Görüşme Süresi (dakika) :

Demografik sorular

Cinsiyetiniz:.....

Medeni Durumunuz:.....

Mezun olduğunuz fakülte türü?.....

Mezun olduğunuz eğitim kademeniz nedir?.....

Yaşınız:.....

Kaç Yıldır Öğretmensiniz?:.....

Kaç Yıldır Okul Yöneticisisiniz?:.....

Mevcut Okulunuzda Kaç Yıldır Görev Yapıyorsunuz?:.....

Anaokulunda Kaç Yıl Okul Müdürlüğü Yaptınız?:.....

Okulunuzdaki öğrenci mevcudu kaçtır?.....

Okulunuzun aylık aidatı ne kadardır?.....

Okulunuzun bulunduğu yerleşim yerinin sosyokültürel durumunu nasıl tanımlarsınız:

Görüşme Soruları

1. Bir anaokulunda okul yöneticisi olarak yaşadığınız en önemli sorunlar nelerdir?
 - a) Okulun bürokratik işleri ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
 - b) Okulun fiziki yapısı ile ilgili karşılaştığınız problemler nelerdir?
 - c) Mevzuat açısından karşılaştığınız sorunlar nelerdir? (okulöncesi eğitim programının içeriği, rehberlik, denetim, eğitim şekli; ikili veya tam gün gibi)
 - d) Ekonomik açıdan karşılaştığınız problemler nelerdir?
 - e) Öğrencilerle ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
 - f) Özel eğitim gereksinimi olan öğrenciler ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
 - g) Öğretmenlerle ilgili karşılaştığınız problemler nelerdir?
 - h) Yardımcı personel ile ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir?
 - i) Veliler ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
 - j) Okulun bulunduğu yerleşim yerinin sosyoekonomik durumu, alt yapı ve olanakları ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
 - k) Varsa diğer sorunlar nelerdir?
2. Bir anaokulu okul yöneticisi olarak yaşadığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
 - a) Okulun bürokratik işleri ile ilgili karşılaştığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
 - b) Okulun fiziksel durumu ile ilgili karşılaştığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
 - c) Mevzuat açısından karşılaştığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
 - d) Ekonomik açıdan karşılaştığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
 - e) Öğrencilerle ilgili karşılaştığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
 - f) Özel eğitim gereksinimi olan öğrenciler ile ilgili karşılaştığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?

- g) Öğretmenlerle ilgili karşılaştığınız problemleri nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
 - h) Yardımcı personel ile ilgili yaşadığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
 - i) Veliler ile ilgili karşılaştığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
 - j) Okulun bulunduğu yerleşim yerinin sosyoekonomik durumu, alt yapı ve olanakları ile ilgili karşılaştığınız sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
 - k) Varsa diğer sorunları nasıl çözüyorsunuz, çözmekte zorlandığınız konular nelerdir?
3. Bir anaokulu okul yöneticisi olarak anaokullarının yaşadıkları sorunların çözümü için Devlet MEB ve ilgili diğer birleşenler ne yapabilir?
- a) Okulun bürokratik işleri ile ilgili karşılaşılan sorunların çözümü için farklı neler yapılabilir?
 - b) Okulun fiziksel durumu ile ilgili karşılaştığınız sorunların çözümü için farklı neler yapılabilir?
 - c) Mevzuat açısından karşılaştığınız sorunların çözümü için farklı neler yapılabilir?
 - d) Ekonomik açıdan karşılaştığınız sorunların çözümü için farklı neler yapılabilir?
 - e) Öğrencilerle ilgili karşılaştığınız sorunların çözümü için farklı neler yapılabilir?
 - f) Özel eğitim gereksinimi olan öğrenciler ile ilgili karşılaştığınız sorunların çözümü için farklı neler yapılabilir?
 - g) Öğretmenlerle ilgili karşılaştığınız problemlerin çözümü için farklı neler yapılabilir?
 - h) Yardımcı personel ile ilgili yaşadığınız sorunların çözümü için farklı neler yapılabilir?
 - i) Veliler ile ilgili karşılaştığınız sorunların çözümü için farklı neler yapılabilir?
 - j) Okulun bulunduğu yerleşim yerinin sosyoekonomik durumu, alt yapı ve olanakları ile ilgili karşılaştığınız sorunların çözümü için farklı neler yapılabilir?
 - k) Varsa diğer sorunların çözümü için neler yapılabilir?

Araştırma sona erdi, eklemek istediğiniz herhangi bir konu var mı?
Araştırmaya vermiş olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.



**Ek 2. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları
Etik Kurulu Etik Kurul Onayı**

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
30.05.2023	09	01-16

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Nail YILDIRIM Başkanlığında toplandı.

KARAR 09.05- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 10.05.2023 tarih ve 293395 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Bağımsız Anaokullarında Çalışan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Prof. Dr. Uğur AKIN Merve AYDEMİR KAYIŞ (Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Mehmet KARGÜN
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Muhittin DEMİRAY
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin Baha ÖZTUNÇ
Üye
(İmza)

Ek 3. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-80543064
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Merve AYDEMİR
KAYIŞ)

28/07/2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesinin 01.06.2023 tarihli ve E-56314351-044-300590 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 20.07.2023 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Bağımsız Anaokullarında Çalışan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunlar, Çözüm Uygulamaları ve Farklı Çözüm Önerileri
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : Kağıthane
Araştırma Kişiler : Anaokulu Yöneticileri
Araştırmanın Süresi : 2023 - 2024 Eğitim - Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzde uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (3 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul

Belge Doğrulama :

Bilgi İçin : Aykut ÇELİK

Unvanı : Büro Hizmetleri

İnternet Adresi : <https://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://pvm.kesron.meb.gov.tr/adresinden>