



T.C

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

ANAOKULLARINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV  
ALANLARIYLA İLGİLİ YAŞANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM  
ÖNERİLERİ  
(Şanlıurfa İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ahmet HAN**

**Malatya-2020**

T.C  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

ANAOKULLARINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV  
ALANLARIYLA İLGİLİ YAŞANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM  
ÖNERİLERİ  
(Şanlıurfa İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ahmet HAN**

**Danışman: Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ**

**Malatya-2020**

## ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ'ın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **Anaokullarında Okul Yöneticilerinin Görev Alanlarıyla İlgili Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Şanlıurfa İli Örneği)** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Ahmet HAN

## ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarında eğitim etkinliklerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bu kurumu yöneten yöneticilerin yönetim süreçlerinde karşılarına çıkan engellerin tespit edilmesi ve bu engellere karşı gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bağımsız anaokullarında yürütölmüş olan bu araştırmanın temel amacı anaokullarında görev yapan yöneticilerin görev alanlarıyla ilgili yaşamış oldukları sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmektir.

Araştırmanın her aşamasında başından sonuna kadar desteğini esirgemeyen, motivasyonumu sürekli yüksek tutan, gerçek bir rehber olan, bu çalışmayı bitirebileceğime inanan ve bana güvenen saygı değer hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ'a teşekkürlerimi arz ederim.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde bilgi ve deneyimleriyle akademik gelişimime katkı sağlayan ve emeği geçen İnönü Üniversitesi'nin değerli hocalarına teşekkürlerimi arz ederim.

Hayatım boyunca yanımdan ayrılmayan, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve hala sürdüren, bu zorlu süreci kolaylaştırmak için ellerinden gelen her türlü çabayı sarf eden sevgili aileme ve hayat arkadaşı olma yolunda ilk adımı attığım, süreç içerisinde daha az zaman ayırmak zorunda kaldığım sevgili nişanlıma teşekkür ederim.

Araştırmaya çok yüksek bir oranda katılım gösteren, fikir ve görüşlerini esirgemeyen, bu araştırma için değerli vakitlerini ayıran Şanlıurfa merkezde anaokullarında görev yapan anaokulu yöneticilerine, sevgili meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Malatya, 2020

Ahmet HAN

## ÖZET

### ANAOKULLARINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV ALANLARIYLA İLGİLİ YAŞANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ (Şanlıurfa İli Örneği)

HAN, Ahmet  
Yüksek Lisans, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ  
Haziran-2020, XII+88 sayfa

Bu araştırmanın amacı anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşanan sorunları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini yönetici görüşlerine dayalı olarak ortaya koymaktır. Araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması (çoklu durum çalışması) deseninde yürütülmüştür. Araştırmada kullanılan veriler yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa merkezde bağımsız anaokullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Şanlıurfa merkezde 29 bağımsız anaokulunda görev yapan 29 okul müdürü ve 26 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre temizlik ve güvenlik işlerini yerine getirmek için okullara yeterli sayıda destek personeli verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler, sistem içerisinde ücretli öğretmen sayısının fazla olduğunu ve bu ücretli öğretmenlerin gerekli alan bilgisine sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. İkili eğitim uygulamasının başlı başına bir sorun olduğu, bakanlık tarafından anaokullarına herhangi bir ödeneğin aktarılmadığı araştırmada elde edilen bulgular arasındadır. Okullara yeterli sayıda destek personeli verilmesi, ikili eğitim uygulamasına son verilip normal eğitime geçilmesi, ücretli öğretmenlik uygulamasının kaldırılması, bakanlık tarafından okullara ödenek aktarılması gibi öneriler yöneticiler tarafından geliştirilen çözüm önerileridir.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetim, Eğitim yönetimi, Okul yönetimi, Anaokulu

## ABSTRACT

### PROBLEMS ABOUT ASSIGNED POSITIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PRESCHOOLS AND PROPOSED SOLUTIONS (The example of Şanlıurfa)

HAN, Ahmet

Master's Degree, İnönü University Institute of Education Sciences  
Department of Educational Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Hasan DEMİRTAŞ

June-2020, XII+88 pages

The aim of this research is to present the problems about assigned positions of school administrators in preschools and proposed solutions about these problems in regard to opinions of administrators. Case study (multiple case study), a pattern of qualitative research, was conducted in this research. Data used in this research was obtained by using semi-structured interview forms. Obtained data were analysed by using descriptive analysis method. The population of this research consists of administrators working in independent preschools in Şanlıurfa centrum in 2018-2019 education year. Maximum diversity sampling was used in the research. The study group consists of 29 school managers and 26 school manager assistants working in 29 independent preschools in Şanlıurfa centrum. According to results of this research; enough support staff was not provided to the schools for cleaning and security. Administrators quoted that there are many substitute teachers in schools and these substitute teachers do not have essential subject matter knowledge. Double shifting schooling is a quite big problem for schools and the ministry does not transfer allowance to preschools. Developed proposing solutions by administrators are to give enough support staff to the schools, to terminate double shifting schooling and back to normal shift, to finish the application of substitute teacher and to transfer allowance to the schools by ministry.

**Keywords:** Administration, Education administration, School administration, Preschool

## İÇİNDEKİLER

|                                                                     |      |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| ONUR SÖZÜ.....                                                      | iii  |
| ÖNSÖZ .....                                                         | v    |
| ÖZET .....                                                          | vi   |
| ABSTRACT.....                                                       | vii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                   | viii |
| TABLolar LİSTESİ .....                                              | xi   |
| KISALTMALAR .....                                                   | xii  |
| BÖLÜM I.....                                                        | 1    |
| GİRİŞ.....                                                          | 1    |
| 1.1.Problem Durumu.....                                             | 1    |
| 1.2. Problem Cümlesi.....                                           | 3    |
| 1.3. Alt Problemler.....                                            | 3    |
| 1.4. Araştırmanın Amacı.....                                        | 4    |
| 1.5. Araştırmanın Önemi.....                                        | 4    |
| 1.6. Sayıtlar .....                                                 | 5    |
| 1.7. Sınırlılıklar .....                                            | 5    |
| 1.8. Tanımlar .....                                                 | 5    |
| BÖLÜM II .....                                                      | 6    |
| KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....                       | 6    |
| 2.1. KURAMSAL BİLGİLER .....                                        | 6    |
| 2.1.1.Yönetim .....                                                 | 6    |
| 2.1.2. Eğitim Yönetimi .....                                        | 7    |
| 2.1.3. Okul Yönetimi .....                                          | 9    |
| 2.1.4. Okul Öncesi Eğitim .....                                     | 11   |
| 2.1.5. Okulda Yönetimsel İş ve İşlemler .....                       | 14   |
| 2.1.5.1. Okul Yönetiminde Personel Hizmetleri.....                  | 15   |
| 2.1.5.1.1. Okulda Görev Yapan Eğitim İşgörenleri ve Görevleri ..... | 16   |
| 2.1.5.1.1.1. Yönetim Personeli .....                                | 16   |
| 2.1.5.1.1.2. Öğretim Personeli.....                                 | 17   |
| 2.1.5.1.1.3. Destek Personeli .....                                 | 19   |
| 2.1.5.2. Okul Yönetiminde Öğrenci Hizmetleri.....                   | 20   |
| 2.1.5.2.1. Okul Kayıt İş ve İşlemleri .....                         | 21   |
| 2.1.5.2.2. Okulda Sağlık ve Güvenliğe Yönelik İş ve İşlemler.....   | 21   |

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.5.3. Okul Yönetiminde Eğitim-Öğretimle İlgili Hizmetler .....                | 23        |
| 2.1.5.3.1. Eğitim Programı ve Kapsamı .....                                      | 23        |
| 2.1.5.3.2. Eğitim Sistemimizde Uygulanan Eğitim Programlarının Özellikleri ..... | 25        |
| 2.1.5.3.3. Öğretim Liderliği .....                                               | 26        |
| 2.1.5.4. Okul İşletmesinin Yönetimi .....                                        | 27        |
| 2.1.5.5. Okul Çevre İlişkilerinin Yönetimi .....                                 | 28        |
| 2.1.5.5.1. Okul ve Çevre .....                                                   | 29        |
| 2.1.5.5.2. Okul ve Toplum .....                                                  | 30        |
| 2.1.5.5.3. Okul ve Aile .....                                                    | 31        |
| 2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....                                                   | 32        |
| 2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....                                    | 32        |
| 2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....                                   | 36        |
| <b>BÖLÜM III.....</b>                                                            | <b>37</b> |
| <b>YÖNTEM .....</b>                                                              | <b>37</b> |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....                                                   | 37        |
| 3.2. Araştırmanın Evreni .....                                                   | 37        |
| 3.3. Çalışma Grubu .....                                                         | 38        |
| 3.4. Verilerin Toplanması .....                                                  | 38        |
| 3.5. Verilerin Analizi.....                                                      | 40        |
| 3.6. Araştırmacının Rolü .....                                                   | 40        |
| 3.7. Geçerlik ve Güvenirlik.....                                                 | 42        |
| <b>BÖLÜM IV.....</b>                                                             | <b>43</b> |
| <b>BULGULAR VE YORUM.....</b>                                                    | <b>43</b> |
| 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....                        | 43        |
| 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....                          | 48        |
| 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....                          | 52        |
| 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....                       | 57        |
| 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....                        | 60        |
| <b>BÖLÜM V .....</b>                                                             | <b>65</b> |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                    | <b>65</b> |
| 5.1. Sonuçlar.....                                                               | 65        |
| 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....                               | 65        |
| 5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....                                | 66        |
| 5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....                                | 67        |
| 5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....                              | 68        |

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| 5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ..... | 69        |
| 5.2. Öneriler .....                                | 70        |
| 5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....            | 70        |
| 5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....          | 71        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                               | <b>72</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                 | <b>83</b> |
| Ek 1. Uygulama İzni .....                          | 84        |
| Ek 2. Görüşme Formu .....                          | 85        |



## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                  | <u>Sayfa</u> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Tablo 1.</b> Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler.....                                                 | 38           |
| <b>Tablo 2.</b> Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?.....                                        | 43           |
| <b>Tablo 3.</b> Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri nelerdir?.....               | 46           |
| <b>Tablo 4.</b> Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?.....                                         | 48           |
| <b>Tablo 5.</b> Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri nelerdir?.....                | 51           |
| <b>Tablo 6.</b> Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?.....                                  | 52           |
| <b>Tablo 7.</b> Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm<br>önerileri nelerdir?.....      | 55           |
| <b>Tablo 8.</b> Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?.....                             | 57           |
| <b>Tablo 9.</b> Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm<br>önerileri nelerdir?..... | 59           |
| <b>Tablo 10.</b> Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlar nelerdir?.....                                 | 61           |
| <b>Tablo 11.</b> Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm<br>önerileri nelerdir?.....     | 63           |

## KISALTMALAR

|               |                                                                              |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DYS</b>    | : Doküman Yönetim Sistemi                                                    |
| <b>E-OKUL</b> | : Elektronik Okul                                                            |
| <b>İSG</b>    | : İş Sağlığı ve Güvenliği                                                    |
| <b>MEBBİS</b> | : Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri                                  |
| <b>TEFBİS</b> | : Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi |



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

#### 1.1.Problem Durumu

Eğitim faaliyetlerinin etkili ve verimli olması, eğitimin toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, istendik davranış değişikliğinin önemli ölçüde gerçekleştirilebilmesi sadece eğitim kalitesi ve niteliğiyle ilgili değil; aynı zamanda eğitimin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, eğitim iş ve işlemlerinin düzgün bir şekilde koordine edilmesiyle ilgilidir. Yönetim bir kurumu amaçlarına ulaştırmak için mevcut olan tüm kaynakları en verimli şekilde kullanma ve bir işi başkalarına yaptırabilme kabiliyetini gösterme sanatıdır(Erdoğan, 2008, s.7). Diğer bir ifadeyle yönetim toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görevleri yerine getirmek üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu, yönlendirilmesi ve organizasyonu sürecidir(Başaran, 1982, s.91). Kurumun amaçlarına hızlı bir şekilde ulaşması, güçlü bir koordinasyonun olması yönetimle sağlanabilir. Bu koordinasyon, gerektiği zaman çalışanlara liderlik edebilecek, yönetimin en önemli bileşeni olan alanında uzman yöneticiler sayesinde gerçekleşecektir.

Yöneticiler kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili olan gelişmeleri sürekli takip etmek, gelişen ve değişen dünyaya hızlı bir şekilde ayak uydurmak zorundadırlar. Dünyada eğitimle ilgili birçok alanda araştırma yapıldığı gibi eğitim yönetimi alanında araştırmalar yapılmaktadır. Araştırmalarda ortaya çıkan bulgular eğitim yönetimi bilimini etkileyerek kuramsal bilgileri yeniden şekillendirmektedir(Çelik, 1995). Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini, ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulan eğitim örgütünü belirlenen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde işletmek, geliştirmek, eşgüdümlemek ve koordine etmek sürecidir(Başaran, 1996, s.12). Eğitim yönetimi belirli bir uzmanlık alanı bilgisi ister. Sorunların saptanması, değerlendirilmesi; bu sorunlara karşı önlemlerin alınması; devletin eğitim politikalarıyla paralel, o ülkenin kültürel değerleriyle örtüşen istendik davranış değişikliklerinin topluma yayılması; eğitim yönetiminin aktif bir şekilde bilimsel yöntem ve tekniklerle

kullanılmasıyla mümkündür. Yönetimin bilimsel yöntemlere uygun olarak gerçekleştiğini gösteren süreç, eğitim kurumlarında etkililiği sağlamada en önemli bileşenlerden birisi olan planlamadır. Planlama eğitimde yönetsel faaliyetlerin bilimsel yürütülmesinde bir hazırlık süreci olarak görülebilir(Ereş, 2004).

Aile bir bireyin ilk toplumsal çevresi olarak kabul edilir. Bu çevre bireyin kişiliğinin oluşmasında ve sosyal etkileşimin meydana gelmesinde olumlu veya olumsuz etkileri olabilen bir ortamdır. Bu ortamda çocuğun eğitimi şekillendiği gibi ilk öğrenme yaşantıları da meydana gelir(Çakmak, 2010). Okul öncesi dönem ilk öğrenme yaşantılarının meydana geldiği bu evreyi içine almaktadır. Okul öncesi eğitimi öğretmenleri bireyin sosyal gelişimini her zaman ön plana almışlardır. Sosyal beceriler; bireyin toplumla ve diğer insanlarla olan ilişkilerini destekleyen beceriler olarak akran ilişkilerini, akademik becerileri, özdenetimi ve aynı zamanda da sosyal uyumu kapsamaktadır(Koçyiğit ve Kayılı, 2008). Bireyin ruhsal, sosyal-duygusal, dil, bilişsel, psikomotor gelişim gibi birçok gelişim alanına hitap eden her geçen gün önemi daha da artan okul öncesi eğitim; öğretimden ziyade eğitimin ön plana çıktığı, insan yetiştirmenin temel alındığı bir dönemdir. Bu süreçte bireyin kişiliği, karakteri önemli ölçüde şekillenir ve ilerleyen dönemlerde kişiliğin değişmesi çok zor bir hal almaktadır(Demirtaş, Çağlar ve Han, 2019).

Okul öncesi dönem yaşamın diğer dönemleriyle kıyaslandığı zaman farklı gelişim alanlarının birbirleriyle etkileşiminin en çok olduğu dönem olarak görülür. Bu dönemi bir bireyin en değerli, en karmaşık ve en önemli yılları olarak görmek gerekir. Çünkü kişiliğin temeli bu dönemde atılır ve ilerleyen yıllarda bunu değiştirmek çok da mümkün değildir(Mutlu, Ergişi, Ayhan ve Aral, 2012). Çocukların, toplumun istediği şekilde yetişmesi ve topluma faydalı birer yurttaş olmaları, anaokulu çağından başlayarak yüksek öğretime kadar süren kademeli bir eğitimin verilmesiyle mümkündür. Bu eğitimin temel basamağı ve en önemli aşaması okul öncesi eğitimidir. Bireyin ihtiyacı olan temel bilgi ve beceriler, toplumsal değerler okul öncesi eğitimle verilmeye çalışılır(Kuşçu, Bozdaş ve Doğru, 2014). Okul öncesi eğitimin hangi kurumlarda ve hangi şartlarda verileceği mevzuatta açık bir şekilde yer almaktadır.

Okul öncesi eğitim kurumları, bağımsız anaokulları olarak kurulabileceği gibi, gerekli görülen yerlerde ilköğretim okuluna bağlı anasınıfları halinde veya ilgili diğer öğretim kurumlarına bağlı uygulama sınıfları olarak da açılabilir. Okul öncesi eğitim kurumlarının nerelerde ve hangi önceliklere göre açılacağı, Milli Eğitim Bakanlığınca hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir(Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973).

Kanundan da anlaşılacağı gibi okul öncesi eğitim, genel olarak ve büyük bir çoğunlukla bağımsız anaokullarında verilmektedir. Sanat, serbest zaman, oyun, türkçe-dil, müzik, fen-doğa, matematik etkinlikleri, drama anaokullarında uygulanan başlıca eğitim etkinlikleridir. Anaokulunda renk, sayı, şekil gibi kavramlar çocuğun bilişsel gelişimine uygun bir şekilde somutlaştırılarak çocuğa aktarılır ve anaokulunun temel öğretim programı içinde; insan ve hayvanları tanıma, hayvan ve bitki yetiştirme, ülkemizi ve diğer ülkeleri tanıma, belirli gün ve haftalar ve bu günlerin önemi, ahlak ve görgü kuralları bulunur(Yavuzer, 2015, s.210).

Sonuç olarak anaokulları da birer eğitim kurumudur. Tüm eğitim kurumlarında olduğu gibi anaokullarında da eğitimden elde edilen verimin artması, toplumun beklentilerinin karşılanması; eğitim faaliyetleri yürütülürken bu faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi ve koordine edilmesiyle mümkündür. Anaokullarında görev yapan yöneticiler de diğer eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler gibi eğitimi yönetirken görev alanlarıyla ilgili bazı sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunlar tüm eğitim kademelerinde yaşanan ortak sorunlar olabileceği gibi anaokullarının kendine özgü işleyişinden kaynaklanan özel sorunlar da olabilir. Yöneticilerin görev alanlarını; personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, eğitim-öğretim hizmetleri, okul işletmesi ve okul çevre ilişkileri diye ayırmak mümkündür. Anaokullarında görev yapan yöneticilerin de bu görev alanlarıyla ilgili yaşamış oldukları sorunlar bulunmaktadır. Yöneticilerin görev alanlarıyla ilgili yaşamış oldukları sorunlara yönelik getirilecek olan çözüm önerileri, eğitimin önündeki engelleri kaldırarak eğitimin-öğretimin hizmetlerinin daha etkili olmasını, eğitimden elde edilen verimin artmasını ve yönetim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır. Bu nedenle anaokullarında görev yapan yöneticilerin görev alanlarıyla ilgili yaşamış oldukları sorunlar ve bu sorunlara getirilen çözüm önerileri önem arz etmektedir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

## **1.3. Alt Problemler**

**1.3.1.** Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

**1.3.2.** Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

**1.3.3.** Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

**1.3.4.** Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

**1.3.5.** Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma; yönetici görüşlerine göre anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşanan sorunları tespit edip, bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Eğitim programları ne kadar iyi hazırlanırsa hazırlansın, sonuç olarak bu programlar okullarda uygulamaya konulacaktır. Programların, eğitim politikalarının, stratejilerin yürütülmesinde birinci derecede sorumlu olan okullarda görev alan eğitim kurumu yöneticileridir. Eğitim kurumu yöneticileri olan okul müdürleri ve müdür yardımcıları eğitim faaliyetlerini yürütürken görev alanlarıyla ilgili sorunlar yaşamaktadırlar. Anaokullarında görev yapan yöneticiler ise bu sorunlara ek olarak diğer eğitim kurumlarında görülmeyen, anaokullarının kendine özgü işleyişinden kaynaklanan başka sorunlarla da muhatap olmaktadır.

Anaokullarının küçük yaşa hitap etmesi, öğrenci ve öğretmen sayısının az olması, okulun içinin ev ortamı gibi düzenlenmiş olması anaokullarını diğer eğitim kademelerinden ayıran ve kendine özgü işleyişini ortaya koyan durumlara birer örnektir. Anaokullarında yönetim süreçleri işletilirken uygulama aşamasında bir takım tarz ve yöntem farklılıklarının olduğu görülmektedir. Yönetim süreçlerinin her bir aşamasında özellikle planlama, karar alma, örgütleme safhasında yapılacak bir hata veya alınacak yanlış bir karar çok büyük hasarlara yol açacağından anaokullarıyla ilgili yapılacak olan araştırmalar büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda anaokulu yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşamış oldukları sorunları tespit etmek ve bu sorunlara yönelik makul çözümler üretmek amacıyla yapılan bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

### 1.6. Sayıtlar

1) Anaokullarında görev yapan yöneticilerin görüşme formundaki sorulara samimi ve içten bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

2) Anaokulu yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili birtakım sorunlar yaşadığı varsayılmaktadır.

3) Araştırmada elde edilen sonuçların, problemlerin çözümüne ışık tutacağı varsayılmaktadır.

### 1.7. Sınırlılıklar

1) Araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılı Şanlıurfa ili merkez ilçelerde(Haliliye, Karaköprü, Eyyübiye) bulunan, devlet okulu olan bağımsız anaokulları ve bu okullarda görev yapan yöneticilerle sınırlıdır.

2) Araştırma kapsamındaki katılımcı görüşleri görüşme formundaki sorularla sınırlıdır.

### 1.8. Tanımlar

**Yönetim:** Yönetim, eldeki insan ve madde kaynağının etkili bir biçimde kullanılarak belirli bir amacın gerçekleştirilmesi sürecidir(Aydın, 1994).

**Eğitim yönetimi:** Eğitim yönetimi, önceden belirlenmiş olan amaçlara göre eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü etkili işletmek ve geliştirmek sürecidir(Başaran, 1996, s.12).

**Okul yönetimi:** Okul yönetimi, okulda bulunan tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak okulu amaç ve hedeflerine uygun olarak yaşatma sürecine denir(Bursalıoğlu, 1982, s.6; Akt: Gürsel, 1997, s.42).

**Anaokulu:** Eylül ayı sonu itibarıyla 36-68 aylık çocukların eğitimi amacıyla açılan okulu ifade eder(Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde literatüre dayalı olarak araştırmanın konusuyla ilgili temel kavramların açıklanmasına ilişkin kuramsal bilgilere ve bu konularla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. KURAMSAL BİLGİLER

##### 2.1.1.Yönetim

Yönetim kavramı çok eski tarihlere dayanan, insanlık tarihi kadar eski diyebileceğimiz, yaşamının birçok alanında yer alan bir kavram olmakla beraber insanların birbirleriyle iletişim kurmaya başladığı tarihten itibaren varlığından söz ettirmeye başlamıştır(Anameriç, 2005). Ortak bir çaba gerektiren, işbirliğiyle yürütülen, eşgüdüm ve koordinasyonun olduğu her etkinlik belirli bir yönetsel yapı ve örgütlenme kültürünü de beraberinde getirir(Demirtaş, 2016, s.111).

Bir örgütte kaynakların tasarruflu kullanılması, örgütte kaos ve kargaşanın yaşanmaması iyi bir yönetim sayesinde gerçekleşir. Başka bir ifadeyle yönetim eldeki insan ve madde kaynağının etkili bir biçimde kullanılarak belirli bir amacın gerçekleştirilmesi sürecidir(Aydın, 1994). Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, örgüt içerisinde istenilen seviyede verim alınabilmesi, belirlenen hedeflerde yüksek oranda sapmaların yaşanmaması, örgütün yönetim anlayışıyla ilgilidir. Bu anlayış, örgütte yönetim süreçlerinin nasıl işletildiği, yöneticiler tarafından hangi yönetim kuramlarının benimsediği, yöneticilerin teknik ve uzmanlık alanı bilgisi gibi süreçlerle alakalıdır.

Yönetici, insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşmayı sağlayan, çalışan bireylerin faaliyetlerini denetleyen, örgüt içinde planlama, örgütlenme faaliyetlerini yürüten kişidir(Robbins ve Judge, 2015, s.5). Sadece yöneticinin aktif olduğu bir yönetim sistemi, örgütün amaçlarını tam manasıyla gerçekleştirmek için yeterli değildir. Sisteme yönetilen insanları, bu insanların kendi kültür ve inançlarından kaynaklanan değerlerini, gerçekçi bir şekilde müdahil etmek gerekir. Aksi takdirde başarıya ulaşmak, insan ve madde kaynağını verimli bir şekilde kullanmak, örgüt içinde motivasyonu arttırmak, yönetilen insanları örgütün idealleri peşinden sürüklemek mümkün değildir. Eğitim yöneticisi, eğitsel bir lider gibi davranıp kurumun örgütsel vizyonunu ve misyonunu

belirlemeli, sadece makamında oturup bir kanun bekçisi gibi davranmamalı, bürokratik kuralların arasına sıkışıp kalmamalı, toplumun dinamik yapısına, beklentilerine uygun davranmalı, gelişen ve değişen dinamik çevreye ayak uydurabilmelidir(Çelik, 1995).

Örgüt içerisinde, ihtiyaçları, beklentileri, amaçları, birbirinden farklı olan insanlara, gruplara iş yaptırabilmek yönetimin bir parçasıdır. Bu yüzden yönetimin temel görevlerinden biri, örgüt içindeki bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarını örtüştürmek, bireylerin örgütün amaçlarını içselleştirebilmelerini sağlamaktır(Şahin, 2004). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarını kullanan yönetim, amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçların sağlıklı bir şekilde kullanılmasını sağlar(Gürsel, 1997, s.38).

Yönetim, örgütlenmeyle beraber örgütün işlerliğini sağlayacak tüm yönetsel etkinlikleri, kaynakların bir araya getirilme sürecini, eşgüdüm ve koordinasyon sağlanmasını, izlenecek yöntem , teknik ve denetimi kapsar(Gözübüyük, 2016, s.3).

Yönetici; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88'inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37'nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder(Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2018).

### **2.1.2. Eğitim Yönetimi**

Eğitim yönetimi alanı, sosyal, politik, ekonomik süreçler sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları ve eğitim sorunlarının çözümü bağlamında dünyada ve Türkiye'de kuram ve uygulama bakımından çok büyük önem kazanmıştır(Örücü ve Şimşek, 2011). Eğitim yönetimini diğer yönetim alanlarından ayıran en önemli özellik eğitimde olduğu gibi eğitim yönetiminde de öznenin insan olmasıdır. Yönetimin uğraş alanı insan örgütlü çabaların en iyi biçimde sürdürülmesi için yönetime ihtiyaç duymuş, böylece yönetimin önemi örgütlü yaşamla beraber artmıştır(Aydın, 1994, s.71).

Uzmanlık alanı gerektiren eğitim yönetimi, toplumda yer alan insanı yeniden yaratarak, şekillendirerek toplumun geleceğini kontrol etme yöntemi olarak tanımlanmaktadır(Hesapçıoğlu ve Balyer, 2009, s.193). Eğitimi iyi bir şekilde yöneterek insan davranışlarının kontrolü sağlanabilir, bunun neticesinde topluma rahatlıkla yön verilebilir. Eğitim yönetiminin eğitim sorunlarıyla doğrudan bir ilgisi olduğu kesindir. Okulların başarılı veya başarısız olması okul müdürlerine atfedilir. Yani okullar ne kadar iyi yönetilebilirse eğitimin niteliği de o derece artar(Okutan, 2000). Okullar

eğitimin mutfak kısmı olup teorinin pratiğe dönüştürölüp topluma sunulduğu yerdir. Eğitim sistemiyle toplumun arasında bulunan, eğitimin sinir uçları olan okulların yönetimi beklentileri karşılayamadığı zaman, eğitim-öğretim programlarının, eğitim stratejilerinin çok iyi hazırlanmış, planlanmış olması başarıyı getirmeyecektir. Bu yüzden okulu yönetecek ekip, okulun yönetiminden sorumlu okul müdürleri çok iyi yetiştirilmeli, eğitim yönetimi alanında uzman olmaları sağlanmalıdır. Eğitimin niteliği, eğitim yönetiminin niteliğiyle doğrudan ilgilidir.

Türkiye de eğitim yönetimi sosyal bir bilim olarak kuramsal bilgi birikimi ve akademik çalışmalarla önemli bir yere gelmiştir. Alanda yapılan güncel çalışmalara rağmen eğitimden beklentilerin yüksek olması, bu beklentilerin yeteri kadar karşılanamaması, eğitim yönetiminde daha çok uzun bir yolumuzun olduğunu göstermektedir. Eğitim yönetimi alanında yeni kuram ve yaklaşımlarla ölkemizde eğitim sistemiyle ilgili kronik sorunlara kalıcı çözümler üretilmesi de toplumun isteği ve ihtiyaçları arasındadır(Özdemir, 2013, s.1). Eğitim yönetimi ve denetimiyle ilgili ilk eğitimler 1926 yılında açılan Orta Muallim Mektebi ve Terbiye Enstitüsünde verilmiştir. Bu enstitü bünyesinde bulunan pedagoji bölümü adı altında eğitim yönetimi programı; Milli Eğitim Bakanlığı için müfettiş yetiştirme ve diğ er bölümlere öğretmenlik meslek bilgisi dersleri verme işlevini yerine getirmiştir(Gazi Üniversitesi, 2019).

Ölkemizde eğitim kurumlarına yönetici olmak için kanun ve yönetmeliğe göre eğitim yönetimi alanında uzmanlık alanı bilgisine ihtiyaç duyulmamaktadır. Bakanlık kadrosunda öğretmen olarak görev yapmak, yönetmelikte belirtilen birkaç şartı taşımak başvuru yapmak için yeterli olmaktadır. Eğitimin kalitesini arttırmak için eğitim kurumu yöneticiliğine başvuracak olan öğretmenlerden eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olma şartı getirilmelidir. Böylece yönetim kadrolarında görev alan öğretmenler gerçek manada bir uzmanlık alanı bilgisine sahip olurlar, okullarda yönetimle ilgili yaşanan sorunlar en aza indirgenerek okul başarısı artırılmış olur. Eğitim kurumları için yönetici olarak seçilecekler aşğıdaki şartları taşımak zorundadırlar;

- a) Yükseköğretim mezunu olmak,
- b) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği

eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak,

ç) Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak,

d) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak(Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2018).

### 2.1.3. Okul Yönetimi

Yönetim sisteminin eğitime uygulanmasıyla yönetimin bir alt sistemi olarak ifade edilen eğitim yönetimi ortaya çıkıyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasıyla meydana gelir(Gürsel, 1997, s.42). Eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği temel ögesi insan olan okullarda planlanan örgütsel amaçların gerçekleştirilerek öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların birbirleriyle uyum içinde çalışması iyi bir okul yönetiminin olmasıyla mümkündür(Taymaz, 2011). Toplumun farklı alt gruplarından oluşan karmaşık bir toplumsal yapıya sahip olan okulu yöneten eğitim kurumu yöneticileri; öğretmenleri, öğrencileri, velileri, destek personeli yönetim süreçlerine katarak okulu yönetme sorumluluğunu yerine getirir(Karataş, 2013). Okul müdürlerinin okulu yönetirken tüm paydaşları ve tüm personeli yönetim süreçlerine katması yönetimde yaşanan krizleri azaltır. Okul içinde çalışanların yönetim süreçlerine müdahil olması, alınan kararlara karşı olumsuz bir tepkinin meydana gelmesini önleyerek çalışanlar tarafından kararlara karşı direnç gösterilmesini büyük oranda önler. İlköğretim kurumlarında görev yapan çalışanlar aşağıda belirtilmiştir;

- a) Müdür ve müdür yardımcıları,
- b) Öğretmenler; sınıf, branş, okul öncesi eğitim, özel eğitim öğretmenleri ile gezici öğretmenler ve usta öğreticiler,
- c) Rehberlik uzmanları,
- d) Sağlık, teknik, genel idare ve yardımcı hizmetler sınıflarına dahil personel ile eğitim faaliyetlerinin gerektirdiği diğer personel(İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1961).

Okul eğitim sürecinin planlı ve programlı bir şekilde yürütüldüğü, genel ve mesleki çalışmaların yapıldığı, belirli bir mekanı olan, süreklilik arz eden, öğrenci, öğretmen ve destek personelinin oluşan bir kurumdur(Çalık, 2012, s.2). Okullarda öğrencilere bireyin ve toplumun gereksinimleri doğrultusunda öğretmenler aracılığıyla

önceden hazırlanan plan, program ve eğitim-öğretim faaliyetleri sunularak öğrencilerde istendik davranış değişiklikleri oluşturulmaya çalışılır(Zembat, 2009, s.400). Bu bağlamda her okulun amacı eğitim programlarına, yasa ve yönetmeliklere uygun olarak bakanlığın geliştirmiş olduğu stratejiler, belirlenen amaç ve kazanımlara göre toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamaktır. Belirli yaş grubunda bulunan öğrencilere bir eğitim programının uygulanarak öğrencilerin yetiştirildiği eğitim sisteminin üretime dayalı somut örgütlenmesine okul denir(Açıkalın, 1998, s.1). Okullar okul müdürü tarafından yönetilir ve okul müdürleri okulları Türk Milli Eğitimi'nin amaçları doğrultusunda bakanlığın belirlemiş olduğu strateji ve programlarla yönetmekle birinci derecede sorumludurlar(Sarı, 2009, s.123).

Bir eğitim kurumunda yönetici öğretmenlerin hatalarını kabul eden, onların mesleki gelişim çabalarını destekleyen, öğretmenlere kendilerini güncellemeleri ve geliştirmeleri için olanaklar yaratan, rol model davranışlar sergileyen, bilgili, yetenekli, kendi alanında uzman bir kişi olmalıdır(Sagor ve Barnett, 1994; Akt: Ayık ve Ada, 2009). Okul yöneticileri yönetim sorumluluklarıyla beraber okulda öğretme-öğrenme süreci ile ilgili etkinliklerin planlanması ve uygulanması çalışmalarına öğretmenlerin etkili bir biçimde katılmasını sağlamak, öğrenci başarısını artırıcı önlemleri almak, okul aile işbirliğinin etkin bir biçimde çalışması için öğretmenleri destekleyerek teşvik etmek zorundadırlar(Gökçe, 2000). Öğretmenler, öğrenci başarısını gözle görülebilir bir şekilde yükseltecek etkinlikler ve faaliyetler yaptıkları zaman yöneticiler tarafından takdir edilmek isterler. Takdir edilen öğretmenlerin motivasyonu artar ve olumlu davranışlar pekiştirilmiş olur. Bu bağlamda öğretmenlere rol model olan, öğretmenlerin başarılarını takdir eden bir yönetici, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarını yükselterek onların çalışma azimlerini ve okula bağlılıklarını artırır.

Okulda gerçekleştirilen eğitim-öğretim faaliyetlerine aile katılımlarının artması, okul yönetimine ailelerin aktif bir şekilde katılması ailelerin memnuniyetini artırarak okulun topluma karşı daha şeffaf ve açık bir yapıya bürünmesini sağlar. Bu durum velilerin gözünde okulun itibarını yükseltir(Çalık, 2007).

Eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanır. Bu amaçla okullarda okul-aile birlikleri kurulur. Okul-aile birlikleri, okulların eğitim ve öğretim hizmetlerine etkinlik ve verimlilik kazandırmak(...) üzere;(...), maddi katkı sağlamak amacıyla sosyal ve kültürel etkinlikler ve kampanyalar düzenleyebilir, okulların bünyesinde bulunan açık alan, kantin, salon ve benzeri yerleri işlettirebilir veya işletebilirler(Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973).

Türk eğitim sistemine baktığımızda son zamanlara kadar okul yöneticilerinin yönetim pozisyonları için eğitim yönetimi alanına göre yetiştirilmesi, okul yöneticiliği bir meslek olarak veya bir uzmanlık alanı olarak görülmediğinden hep göz ardı edilmiş hatta gerekli bile görülmemiştir(Balcı, 2011). Oysaki okul müdürlerinin görevi okulun farklı yapısını, bölgenin şartlarını, yerel dinamikleri bilerek ve okulun içinde bulunduğu çevrenin özelliklerini hesap ederek okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını verimli bir şekilde kullanıp okul başarısını arttırmak, verimi en üst seviyeye çıkarmaktır(Arslan, 2016, s.352).

#### **2.1.4. Okul Öncesi Eğitim**

Okul öncesi dönem çocuğun gelişiminin ve öğrenmenin en hızlı olduğu dönemdir. Yedi yaşına kadar olan dönem bireyin dil gelişimi, bilişsel gelişimi, sosyal-duygusal gelişimi, ruhsal gelişimi için kritik bir dönem olarak kabul edildiği için eğitimciler tarafından bu döneme büyük bir önem atfedilmektedir. Bireyin kişiliğinin şekillenmesi, yeteneklerinin ortaya çıkması, temel alışkanlıkları kazanması, ilköğretime hazır hale gelmesi hep bu dönemde gerçekleşir(Yalçın ve Yalçın, 2018). Bu dönemi doğru yönetebilen toplumlar beden, zihin, ahlak, ruh, duygu bakımından dengeli ve sağlıklı, bilimsel düşünme gücüne sahip bireyler yetiştirirler. Bütün çocuklar öyle yada böyle kendine özgü bir kişilik geliştirir. Fakat bu kişiliğin dengeli, uyumlu ve sağlıklı olabilmesi gelişim basamaklarının örselenmeden aşılmasıyla doğrudan orantılıdır. Çocuklukta ortaya çıkan kişilik, sınırlı bir şekilde değişime uğrayarak delikanlılık döneminde son halini alır(Yörükoğlu, 2008, s.169).

Eğitim sisteminin en önemli basamaklarından biri olan okul öncesi eğitim tüm eğitim sistemi içerisinde bireyin alacağı eğitimin temelini oluşturur(Altay, İra, Bozcan ve Yenal, 2011).

Okul öncesi dönem beyin gelişiminin ve sinaptik bağlantıların kurulma oranının en yoğun ve hızlı yaşandığı dönemdir. (...). Bu nedenle çocuklar özellikle okul öncesi dönem olarak adlandırılan yaşamın ilk altı yılında çok hızlı büyürler ve bu gelişim alanlarında şaşırtıcı bir hızla yetkinleşirler. Böylece çocuğun kendi potansiyelini gerçekleştirmesinin ve toplumun üretken bir bireyi olabilmesinin yolu açılmış olur(Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Programı, 2013).

Bu ifadeler okul öncesi eğitimin ne kadar önemli olduğunu anlatmaktadır. Bu dönemde çocuklar yaşamış oldukları her şeyi birbirini üzerine koyarak biriktirir, bunlar arasında ilişki kurar. Çocuğun biriktirmiş olduğu bu yaşantılar yetişkinlik döneminde kişiliğin büyük bir oranda şekillenmesine neden olur(Yaşar ve Aral, 2010).

İnsan yaşamının en kritik evrelerinden biri olan okul öncesi dönemde çocuğun kişilik gelişimi, duygusal gelişimi, sosyal gelişimi, bilişsel ve dil gelişimi büyük bir ölçüde tamamlanır. Bu dönemin akademik gelişime etkisi de çok önemlidir. İleri yaşlarda akademik başarının artması okul öncesi dönemde çocuğun içinde bulunduğu aile, çevre, okulun katkılarının nasıl ve ne kadar olduğuyla paralellik gösterir(Kol, 2011). Okul öncesi eğitimin niteliğine bağlı olarak bireyin akademik başarısı değişir ve gelişir. Araştırma duygusunun gelişmesi, öğrenmeyi öğrenebilme, karşılaşılan bir problemi çözebilme becerisi, alternatif çözüm yolları bulabilme kabiliyeti, anaokulu çağında çocuğa verilen eğitimin niteliğiyle önemli ölçüde paralellik göstermektedir(Demirtaş, Çağlar ve Han, 2019). Eğitimde başarısızlık mümkün olduğu kadar erken fark edilmesi gereken bir durumdur. Çünkü başarısızlık üst üste birikerek çoğalır. Okul yıllarının ilk dönemlerinde fark edilen başarısızlık tedbir alınmazsa, düzeltilmezse çocuğun tüm okul yaşamını, akademik başarısını olumsuz bir şekilde etkiler(Yavuzer, 2013, s.160).

Okul öncesi eğitim kurumları yapı itibariyle diğer eğitim kurumlarından çok farklıdırlar. Okulun fiziki yapısı, içindeki malzemeler tamamen anaokulu çağı çocuğuna göre düzenlenmiştir. Bu farklılık sadece fiziki değil, aynı zamanda okul kültürüne de sirayet ederek sosyolojik olarak da kendini göstermektedir. Okul kültürü okuldaki bireylerin değerlerini, inançlarını ideolojilerini birbirleriyle paylaşarak benimsemesi, bunun sonucunda ortaya çıkan o okula özgü olan farklı inanç, beklentilerin örgütsel anlamlar ve semboller sistemidir(Ayık ve Ada, 2009). Okul öncesi eğitim kurumlarının amaçları, hitap ettiği yaş grubunun özellikleri, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan personelin durumu bu farklılıkların ana kaynaklarındandır(Büte ve Balcı, 2010). Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi'nde anaokulu müdürünün görev tanımı yapılırken görev şu şekilde özetlenmektedir:

Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar(Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, 2000).

Anaokulları; 3-6 yaş çocuklarının eğitimini gerçekleştiren, amacı öğrenmeye ilgi ve heves uyandırmak olan eğitim kurumlarıdır. Bu eğitim kurumları çocuğa bilgi

aktarmak yerine çocuğun var olan yeteneklerinin gelişmesine, çocuğun bu yeteneklerin farkına varabilmesine yardımcı olmaktadır. Burada okuma yazma öğretilmez, fakat çocuğun okuma yazma olgunluğu kazanmasına zemin hazırlanır(Yavuzer, 2016, s.152).

Okul öncesi eğitim, mecburi ilköğrenim çağına gelmemiş çocukların eğitimini kapsar ve bu eğitim isteğe bağlıdır. Okul öncesi eğitiminin amaç ve görevleri, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak şu şekilde sıralanabilir:

- a) Çocukların beden, zihin ve duygu gelişmesini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını sağlamak,
- b) Onları ilköğretime hazırlamak,
- c) Şartları elverişsiz çevrelerden ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratmak,
- d) Çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamaktır(Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973).

Çocuğun doğumundan ilköğretime başladığı güne kadar olan süreyi kapsayan okul öncesi eğitim, çocukların tüm gelişim alanlarını doğrudan etkileyerek toplumun kültürel değerlerini çocuğa aktarır. Bu eğitim çocuğun yaratıcılığını, algılama gücünü, arttırarak, geliştirerek akıl yürütme sürecinde çocuklara destek olur. Aynı zamanda çocukların milli, manevi, ahlaki değerlere bağlılıklarını sağlar ve kendini ifade edebilen, öz denetim sağlayabilen, bağımsız bir birey olarak kendi ayakları üzerinde durabilen öğrenciler yetiştirir(Yılmaz, 2003; OÖEGM, 2006; Akt: Abazaoğlu, Yıldırım ve Yıldızhan, 2015).

Anaokulu çağındaki bir çocuğun akranlarıyla olan ilişkileri ilerleyen dönemlerde sosyal-duygusal uyumu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çağda çocuklara sağlıklı sosyal ilişkiler geliştirme fırsatlarının verilmesi, akran ilişkilerinde sıkıntı yaşayanlara nitelikli bir okul öncesi eğitim fırsatının sunulması yetişkinlik döneminde karşılaşılabilecek muhtemel sorunları bertaraf edecektir(Gülay, 2009). Anaokullarında sağlıklı bir eğitim verilerek çocukların akranlarıyla sosyalleşmesi sağlanır. Bu sayede çocuklar ortaya yeni ürünler koyarak bireysel yeteneklerinin farkına varırlar. Öğretmen ve arkadaşlarıyla sürekli iletişim halinde olan bu çocukların dil gelişimleri de hızlı bir şekilde tamamlanmış olur.

**Okul öncesi eğitim kurumu:** Okul öncesi eğitim çağı çocuklarına eğitim veren anaokulu, ana sınıfı ile uygulama sınıfını,

**Anaokulu:** Eylül ayı sonu itibarıyla 36-68 aylık çocukların eğitimi amacıyla açılan okulu,

**Ana sınıfı:** Eylül ayı sonu itibarıyla 57-68 aylık çocukların eğitimi amacıyla örgün eğitim ve hayat boyu öğrenme kurumları bünyesinde açılan sınıfı ifade eder(Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014).

### 2.1.5. Okulda Yönetimsel İş ve İşlemler

Toplumun farklı kesimlerinden oluşan karmaşık bir toplumsal yapıya sahip olan okullarda, okul toplumunu oluşturan öğretmenleri, öğrencileri, destek personelini hatta velileri de okulun yönetim süreçlerine dahil eden, okulu yönetme sorumluluğunu üstlenen kişilere okul yöneticileri denmektedir(Karataş, 2013). Okul yöneticileri her zaman için astlarıyla iyi iletişim kurmalı, adil olmalı, astlarını sürekli teşvik etmelidir. Yöneticilerin bu tutumları okulda çalışanlar arasında adil bir kültürel sistem oluşturarak bürokratik bir kültür oluşmasını engeller, çalışanların yaratıcı ürünler ortaya koymasına olanak tanır(Altun, 2003). Yöneticiler adil oldukları müddetçe çalışanlar tarafından kabul görürler. Bu sayede eğitimin amaçları içselleştirilmiş olur, okulun hedeflerine ulaşması daha kolay hale gelir.

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, okulu hedeflerine ulaştıracak, okulun düzenini koruyacak kişiler okul yöneticileridir. Yöneticiler bu yetkilerini mevzuattan alırlar. Okulda çalışan personel, eğitim yöneticisini benimserse yöneticiler aynı zamanda liderlik statüsü de kazanmış olurlar(Bursalıoğlu, 1998, s.58). Lider olmayı başarmış yöneticiler görevlerini yerine getirirken lider olmayı başaramamış yöneticilere göre daha etkilidirler. Okulda çalışmalarını yönlendirip koordine eden aynı zamanda denetleyen, amaçların gerçekleşmesi için astlarına emir veren, eğitim programlarının uygulanmasını sağlayan kişiye okul yöneticisi denir. Okulu etkili bir biçimde işler durumda tutmak için her okul yöneticisinin belli başlı görev, yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır(Gürsel, 1997, s.77).

Eğitimin en önemli paydaşlarından biri olan aileler, okul yönetiminin olmazsa olmazıdır. Aileleri yönetim süreçlerine dahil eden okullarda hem yöneticilerin işi kolaylaşır hem de eğitim-öğretimden elde edilen verim artar. Eğitim- öğretim işini etkin bir şekilde yapabilmek için okullar ailelerle birlikte çalışmak zorundadırlar. Okulun eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi ailelerle yapılan görüşmeler neticesinde görüş birliğinin sağlanarak ortak hareket edilmesiyle mümkündür. Aile katılımını sağlayan, ailelerin desteğini alan okullarda veliler okulun hedeflerinden haberdar oldukları için okula maddi, manevi daha büyük katkılar sunacaklardır(Ayık ve Ada, 2009).

### 2.1.5.1. Okul Yönetiminde Personel Hizmetleri

Okulu diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik, üzerinde çalıştığı ham maddenin insan olmasıdır. Bu yüzden okulun birey boyutu kurum boyutundan daha önemli, sosyal yönü bürokratik yönünden çok daha etkilidir(Kayıkçı, 2016, s.202). Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin etkili yapılması şarttır. Bu bağlamda eğitim kademesindeki her pozisyon için insan kaynağı ihtiyacı belirlenir, insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için liyakat esasına göre seçimler yapılır, seçimlerden sonra kurumun personelden beklentileri açıklanır. Personelin kendini geliştirmesi için imkan verilerek süreç kanun ve yönetmeliğe uygun bir şekilde devam ettirilir(Suna, 2018, s.147-148).

Okullarda personel hizmetleri kapsamında tüm çalışanların özlük haklarıyla ilgili iş ve işlemler yürütülür. Bu işlerin başında öncelikli olarak okulda görev yapan çalışanların göreve başlama ve görevden ayrılma işlemleri gelmektedir. Okula yeni atanan, başka bir okuldan nakil gelen veya okuldan ayrılan bir çalışanın göreve başlama ve görevden ayrılma yazısı okul müdürlüğünce bağlı olduğu ilçe milli eğitim müdürlüğüne yazılır. Personel hizmetleri kapsamında yaygın olarak yürütülen bir diğer iş ise çalışanların izin hakları ve izin işlemleridir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin her türlü izin işlemlerinin(mazeret izni, ücretsiz izin, yıllık izin, sağlık ve refakat izni) yapılması ve onaylanması okul müdürlüğünün görevleri arasındadır. Okul yönetimi personelin kademe ve derece terfilerinin takibini yaparak bunları zamanında onaylar, MEBBİS'e işleyerek elektronik ortamda kaydının tutulmasını sağlar. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin aday öğretmen yetiştirme programına göre adaylık iş ve işlemlerini yürütür. Okul yönetimi tüm bu işlemleri yaparken yetki ve sorumluluğunu mevzuattan almaktadır.

Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar(Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014).

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin amaçları; eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları güdülemek, geliştirmek, bulundukları görevlerin gerektirdiği standartları yakalamalarına fırsat tanımak, örgüt içinde çalışan

personelin kariyer basamaklarını düzenlemek ve örgütün amaçlarını çalışanların bireysel amaçları haline getirmek olarak tanımlanabilir(Castetter ve Young, 2000).

#### **2.1.5.1.1. Okulda Görev Yapan Eğitim İşgörenleri ve Görevleri**

Eğitim hizmetinin üretim yeri olan okullarda eğitim amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için eğitim sisteminin bütün alt sistemleriyle beraber bir bütünlük oluşturması ve uygun nitelikte girdiler olmasıyla mümkündür. Eğitimin okullarda en yüksek nitelikte ve verimlilikte olması için alanında uzman, iyi yetişmiş öğretmen, eğitim bilimleri uzmanı ve yönetici çalıştırmak gerekir(Başar, 2000). Türkiye'de eğitim sistemi ve alt sistemlerinde bulunan örgütlerde eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmen, yönetici, denetmen, uzman. yardımcı görevliler eğitim işgöreni olarak çalışmaktadır(Türk, 2002). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 70. Maddeye göre (1982) *"Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez."*

##### **2.1.5.1.1.1. Yönetim Personeli**

Okullarda bulunan yönetim personeli; okul müdürleri ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır.

**a) Okul Müdürü:** Eğitim-öğretim faaliyetlerinin düzgün bir şekilde yürütülmesi için okul müdürleri büyük bir öneme sahiptir. Eğitim-öğretim faaliyetleri gerçekleştirilirken okul müdürü, öğretmenleri, yönetim personeli olan müdür yardımcılarını, memur, hizmetli vb. gibi destek personelini etkili bir şekilde yönetme, okulun fiziki şartlarını iyileştirme, velilerle ve çevrede bulunan diğer paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirme, öğrencilerin her türlü gelişimini takip etme gibi sorumlulukları yerine getirmekle görevlidirler(Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013). Ülkemizde eğitim programlarının uygulama sahası okullardır. Okullardaki her türlü yönetsel faaliyetin başında da okul müdürleri bulunmaktadır. Bu yüzden eğitimin tüm yükü okul müdürlerinin üstünedir. İyi bir okulun inşa edilmesinde anahtar kişi okul müdürüdür. Müdür uzmanlık alanı bilgisiyle, yöneticilik vasfıyla eğitsel gelişmeler için kritik önem taşımaktadır. Okuldaki öğrenme iklimini, okul başarısını, öğretmen bağlılığını etkileyen okul müdürünün liderliğidir(Korkmaz, 2005). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine göre (2018) *"Müdür: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük*

*görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder."* Yönetmeliğe göre müdür olarak seçileceklerin aşağıda belirtilen şartların en az birine sahip olmaları gerekir;

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak,
- b) Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak,
- c) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak, şartları aranır(Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2018).

**b) Müdür Yardımcısı:** Eğitim-öğretim faaliyetlerinde okul müdürüne yardımcı olan, diğer müdür yardımcılarıyla beraber yapılan iş bölümü neticesinde üzerine düşen görevleri yerine getiren, okul müdürü olmadığı zamanlarda müdüre vekalet eden yönetim personelidir. Okullarda müdürlerin en büyük destekçileri müdür yardımcılarıdır. Müdür yardımcıları okul müdürlerinin yönetimi paylaştığı kişilerdir. Yönetim faaliyetleri yürütülürken öğretmenlerle okul müdürü arasında köprü görevi gören, yapılan iş bölümü neticesinde gerekli koordinasyonları yürüten kişiler müdür yardımcılarıdır. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine göre (2018) "*Müdür yardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder."* Yönetmeliğe göre müdür yardımcısı olarak seçileceklerin aşağıda yazılan şartlardan en az birine sahip olmaları gerekir;

- a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak,
- b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak,
- c) Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak, şartları aranır(Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2018).

#### **2.1.5.1.1.2. Öğretim Personeli**

Gelişmiş ülkelerdeki refah seviyesine ulaşabilmek için ve toplum olarak ilerleyebilmek için okullarda verilen eğitimin kalitesi, niteliği çok önemlidir. Okullarda verilen eğitimin nitelikli olması, öğrenci başarısının istenen düzeyde olması nitelikli öğretmenlerle mümkündür(Seferoğlu, 2004). Bir ülkede toplumsallaşma sürecinde yeni kuşaklara kültür aktarmada önemli bir yere sahip olan ve toplumsal kurumlardan biri

olan okullarda, tüm bu işlevleri yerine getirmekle görevli olan okulun en önemli özneleri okul yöneticileri ve öğretmenlerdir(Fırat, 2010). Eğitimin en önemli öğelerinden biri olan öğretmenler, sınıflarda eğitim-öğretim faaliyetlerinin uygulanmasından, sınıf içi başarının artmasından birinci derecede sorumludurlar.

Eğitim sistemimizde okul öncesi eğitimi öğretmenleri; bağımsız anaokullarında, diğer okulların bünyesinde açılan anasınıflarında, kız meslek liseleri bünyesinde açılan uygulama sınıflarında görev alan öğretmenleri, sınıf öğretmenleri; ilkokullarda bulunan sınıfları okutan öğretmenleri, branş öğretmenleri; ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan, branş derslerine giren öğretmenleri, rehber öğretmenler; okulların rehberlik iş ve işlemlerini yürüten tüm eğitim kademelerinde(anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) görevli olarak çalışabilen öğretmenleri kapsamaktadır(Kayıkçı, 2016, s.210).

**Öğretmen:** Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler. Öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır. Yukarıda belirtilen nitelikleri kazanabilmeleri için, hangi öğretim kademesinde olursa olsun, öğretmen adaylarının yüksek öğrenim görmelerinin sağlanması esastır. Bu öğrenim lisans öncesi, lisans ve lisans üstü seviyelerde yatay ve dikey geçişlere de imkan verecek biçimde düzenlenir(Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973).

**Sözleşmeli Öğretmen:** Millî Eğitim Bakanlığı Sözleşmeli Öğretmen İstihdamına İlişkin Yönetmeliğine göre (2016) "Sözleşmeli öğretmen: Millî Eğitim Bakanlığının boş öğretmen norm kadrosu bulunan örgün ve yaygın eğitim kurumlarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4 üncü maddesinin (B) fıkrası kapsamında Kamu Personel Seçme Sınavı sonucuna göre sözlü sınava çağrılıp başarılı olanlar arasından süreli olarak istihdam edilenleri kapsamaktadır(Milli Eğitim Bakanlığı Sözleşmeli Öğretmen İstihdamına İlişkin Yönetmelik, 2016).

Sözleşmeli öğretmenler kadrolu öğretmenlerle aynı nitelikte olup kadrolu öğretmenliğin gerektirdiği tüm koşulları taşırlar. Sözleşmeli öğretmenlerin kadrolu öğretmenlerle aynı işi yapmalarına ve kadrolu öğretmenlerle aralarında herhangi bir akademik fark olmamasına rağmen sözleşmeli öğretmenlerin özlük hakları kadrolu öğretmenlerin özlük hakları kadar iyi değildir. Sözleşmeli öğretmenlerin hakları, çalışma şartları, usul ve esaslar Milli Eğitim Bakanlığı adına il ve ilçe milli eğitim müdürlükleriyle yapmış oldukları Hizmet Sözleşmesinde belirtilir ve bu sözleşme kadrolu öğretmen olana kadar her sene ocak ayında yenilenir.

**Ücretli Öğretmen:** Öğretmen sayısının yetersiz olması hâlinde yüksek öğrenimli olmak koşuluyla ve resmî görevi bulunmayanlar ile emeklilere; okul öncesi, ilköğretim, orta öğretim, özel eğitim ve yaygın eğitim kurumları ile yabancı uyrukluların eğitim gördüğü geçici eğitim merkezlerinde haftada 30 saate, kadar ek ders görevi verilebilir(Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar, 2006).

Okullarda boş olan öğretmen kadrolarına kadrolu veya sözleşmeli öğretmen atanmadığı zaman her ilçe milli eğitim müdürlüğü eğitim-öğretim yılı başında toplu bir

şekilde öğretmen ihtiyacına göre ücretli öğretmen alımı yapar. Bazı durumlarda kadrolu öğretmen ücretsiz izindeyse veya tedavisi uzun sürecek olan bir hastalıktan dolayı hastalık veya refakat iznindeyse öğretmeni olan okullara da ücretli öğretmen görevlendirilebilir. Ücretli öğretmenlerin çalışma süresi bir eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır. Ancak her ne sebeple olursa olsun ücretli öğretmenin görev yaptığı okula kadrolu veya sözleşmeli öğretmen atanması durumunda veya izinde olan bir öğretmenin görevinin başına dönmesi halinde eğitim-öğretim yılının sonu beklenmeden ücretli öğretmenin görevine son verilir. Sene içinde herhangi bir sebepten dolayı başka okula nakli olan veya izne ayrılan bir öğretmenin yerine de ilçe milli eğitim müdürlüklerince ücretli öğretmen görevlendirilebilir.

#### **2.1.5.1.1.3. Destek Personeli**

Eğitim kurumlarının insan kaynağını, eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden birinci derecede sorumlu olan yöneticiler ve öğretmenlerle beraber diğer alanlarda istihdam edilen destek personeli oluşturmaktadır. Teknik hizmetler sınıfında yer alan teknisyenler, genel idari hizmetler sınıfında görev yapan memurlar, yardımcı hizmetler sınıfına giren diğer personel bu grupların içindedir(Şişman, 2014). Yardımcı personelin görev tanımında da belirtildiği gibi, okulun öğrenciler için sağlıklı ve güvenilir bir ortam haline getirilmesi, eğitim-öğretimle ilgili hizmetler yürütülürken temizlik faaliyetlerinin devam etmesi, okulun aydınlatma ve ısıtma sistemlerinin aktif bir şekilde çalışması yardımcı personelin görev kapsamı içinde bulunmaktadır(Köse, Uzun ve Özasan, 2018). Eğitimci olmayan yardımcı personelin eğitim sürecine doğrudan ve dolaylı katkılarının olduğu görülmektedir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesine yardım eden personelin yardımı dolaylı etki, bu personelin tutum ve davranışlarının öğrenciler tarafından benimsenmesi, kabul görmesi ise yardımcı personelin eğitim-öğretime doğrudan etkisi olarak görülebilir(Toprakçı ve Altunay, 2017). Eğitim faaliyetleri yürütülürken eğitim ortamının temizliği, güvenliği, eğitimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi destek personelinin görevidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan birinci ve ikinci basamakta bulunan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra insanlar üst basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamak isterler. Okullarda bu temel gereksinimlerin karşılanması destek personelin eliyle gerçekleşmektedir. Bu minvalde düşünüldüğü zaman destek personelinin eğitim-öğretime olan katkısı ve etkisi yadsınamaz bir gerçektir.

### 2.1.5.2. Okul Yönetiminde Öğrenci Hizmetleri

Dünya ülkelerinin birçoğunda eğitim yatırımlarının etkili olması, daha çok önem verilen, üzerinde daha fazla düşünülmesi istenen önemli konulardan biri haline gelmiştir. Eğitimde etkililik, materyal çeşitliliği, ders ortamının nitelik ve niceliği, öğrenci davranışlarında meydana gelen gelişimler gibi pek çok açıdan incelenebilse de sonuç olarak son ürün olan öğrenci ve öğrenci başarısı nihai hedef olarak görülmektedir(Berberoğlu, Kalender, 2005). Eğitim-öğretim faaliyetleri yürütülürken sınıftaki eğitim ortamının düzenlenmesi, etkinliklerin belirlenmesi, öğretim yöntemlerinin seçilmesi, bu yöntemlerin uygulanması öğretmenler tarafından gerçekleştirilir. Tüm bu işlev ve işlemler yerine getirilirken eğitimin temel hedefi, öğrencilerin okulda bulundukları süre boyunca hem öğretimlerinde hem de kişisel davranışlarında önemli etkiler bırakmaktır(Cerit, 2008).

Türk Milli Eğitimi'nin en temel yaklaşımı ve anlayışı, okulun öncelikle öğrenci için var olması, bir örgüt olan okulların var olma sebeplerinin öğrenciler olması görüşüdür. Öğrencilerin sağlıklı ve etkili eğitim alması için öğrencilerle ilgili yapılması gereken iş ve işlemler, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kanun, yönetmelik ve genelgeler marifetiyle tüm okullara duyurularak okulların aynı düzen içerisinde olması sağlanır(Sarı, 2009, s.138). Temel girdisi ve çıktısı öğrenci olan okullar açık bir sistem olarak öğrenciyi alıp eğitimin amaçları doğrultusunda işler, var olma sebebi öğrenciler olan eğitimin hedeflerini kazandırmak için eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini arttıracak eğitim hizmetleriyle beraber diğer hizmetleri de verir(Erdem, 2016, s.256). Ülkemizde bulunan tüm eğitim kurumları; tüm yönetim, öğretim, destek personeli; bakanlığın merkez ve taşra teşkilatları; üst düzey yöneticiler bunların hepsinin var olma sebebi öğrencilerdir ve öğrenci başarısıdır.

Öğrencilerin planlı bir şekilde eğitim-öğretime devam etmeleri onların her türlü özlük işlerinin düzenli bir şekilde yapılmasıyla mümkündür. Öğrencilerin okula kayıtları alındıktan sonra öğrenim görecekle şubeler belirlenir. Belirlenen şubelerde görev yapacak olan öğretmenler ayarlanır. Sınıf geçme, devam-devamsızlık iş ve işlemleri okul müdürlüğünce yürütülür. Ayrıca başka okuldan gelen öğrencilerin naklini isteme veya başka bir okula gidecek olan öğrencilerin nakline onay verme işlemleri de okul müdürlüğünün görevleri arasındadır. Öğrenci hizmetleri kapsamında olan tüm bu işlemler E-OKUL sistemi üzerinde elektronik ortamda yapılır. E-OKUL da her öğrencinin kimlik bilgisi, genel ve özel bilgileri, aile bilgileri mevcuttur. Öğrencilerin

notları, gelişim raporları, devam-devamsızlıkları elektronik ortama kaydedilir. Bu kayıtların sağlıklı bir şekilde ve zamanında yapılmasından okul yönetimi ve öğretmenler birinci dereceden sorumludurlar.

Çocukların devamsızlıkları, okul öncesi eğitim kurumlarında öğretmen, ilkokullarda sınıf öğretmeni, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında ise okul yönetimi tarafından e-Okul sistemine işlenir ve yöneticiler tarafından takip edilir(Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014).

#### 2.1.5.2.1. Okul Kayıt İş ve İşlemleri

Belirli bir öğretim kademesine alınacak öğrencilerin yaşlarının alt ve üst sınırlarının arasında kalan yılları tasvir eden kavrama öğrenim çağı denmektedir. Anaokulu, ilkokul, ortaokul, liselere başlama ve bitiş yaşları yasa ve yönetmeliklerle belirlenmesine rağmen yükseköğretime girmek için herhangi bir başlama ve bitiş yaşı bulunmamaktadır. Yaygın eğitim kurumları ise ömür boyu sürecek bir eğitimi kapsar(Başaran, 2006).

Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumlarında yeni kayıtlar, temmuz ayının ilk iş gününde başlar. Kayıt işlemi, 25/4/2006 tarihli ve 5490 sayılı Nüfus Hizmetleri Kanunu hükümlerince oluşturulan ulusal adres veri tabanındaki yerleşim yeri adres bilgileri esas alınarak, e-Okul sistemi üzerinden yapılır. Kayıt işlemleri sırasında veliden herhangi bir belge talep edilmez. Bu yönetmeliğe göre; **İkili eğitim:** Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumlarında ayrı gruplarla sabah ve öğleden sonra yapılan eğitimi, **Normal eğitim:** İlköğretim kurumlarında sabah ve öğleden sonrayı kapsayacak şekilde yapılan eğitimi kapsar(Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014).

Eğitim-öğretim yılı başlamadan önce okul öncesi eğitim kurumlarında, ilkokul ve ortaokullarda, öğrencinin ikamet ettiği adres baz alınarak nüfus kayıt sistemine göre okulların daha önceden belirlenmiş olan eğitim bölgelerinde ikamet eden, okul çağına girmiş çocukların isimleri e-okul sisteminin aday kayıt bölümüne otomatik olarak düşer. Sisteme otomatik olarak düşen öğrenci sayılarına göre okullar eğitim-öğretim yılı başlamadan hazırlıklarını yaparlar, sınıflarını oluştururlar, eksiklerini tamamlarlar(Bayram, 2018, s.171).

#### 2.1.5.2.2. Okulda Sağlık ve Güvenliğe Yönelik İş ve İşlemler

Okulda yönetici, öğretmen, öğrenci ve personelin her zaman birbirine saygılı olduğu, birbirleriyle etkili iletişim kurduğu, bireyler arası iletişimde tehdit edici bir dilin kullanılmadığı, okulun her köşesinde bireylerin barış içerisinde yaşadığı, olumlu okul ikliminin çevreye de sirayet ettiği eğitim kurumları güvenli okul olarak tanımlanabilir(Memduhoğlu ve Taşdan, 2007). Sağlıklı bir eğitim-öğretimin gerçekleştirilebilmesi için eğitim kurumlarında bulunan öğrenci ve personelin

kendilerini güven içinde hissetmeleri gereklidir. Kendini güvende hissetmeyen bireylerin bulunduğu ortamlarda eğitim-öğretim faaliyetlerinin düzgün bir şekilde yürütülmesi mümkün değildir. Güvenliğe dair endişelerin bulunmadığı okullarda her bir çalışan ve öğrenci kendini adeta evindeymiş gibi rahat ve güvende hisseder(Göksoy, Emen ve Aksoy, 2013). İstenmeyen öğrenci davranışlarını azaltmaya yönelik tedbirlerin alınması, okulun içinde ve dışında gerekli düzenlemelerin yapılması, eğitim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesi ve öğrenci merkezli bir hale getirilmesi okul güvenliğinin amaçlarındandır(Baginsky, 2003).

Örgütlerin sağlıklı bir hale gelebilmeleri belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesine, içsel bütünlüğün sürdürülebilir olmasına, çevreyle uyum içinde olup gelişim ve değişime açık olunmasına ve örgütün kendi değer sistemini oluşturup muhafaza edebilmesine bağlıdır(Özdemir, 2012). Okul çağında öğrencilere kazandırılan doğru ve sağlıklı beslenme alışkanlıkları, yetişkinlik döneminde bireylerin obezite, kalp ve şeker hastalıkları gibi kronik hastalıklara yakalanma riskini önemli derecede düşürür. Okullarda verilen beslenme programları ve eğitimleri, çocukların fizyolojik gelişimlerine olumlu yönde katkı sağladığı gibi öğrenmeyi ve bilişsel gelişimi de etkiler(Yabancı, 2011).

Okulların ve çevresinin, öğrenciler için sağlıklı ve güvenli bir eğitim ortamı haline getirilmesi okul yönetiminin asli görevleri arasında yer alır. Okulun hijyen ve temizliği; derslik, yemekhane, laboratuvar gibi alanların ısıtma, aydınlatma, havalandırma sistemlerinin sağlık şartlarına uygun olarak çalışması; güvenliği sağlamak amacıyla kameraların yerleştirilmesi; okula giriş-çıkışların denetlenmesi, kontrol edilmesi gibi durumlar okul yönetiminin sorumluluğu altındadır(Bayram, 2018, s.181). Bu bağlamda okul güvenliği için okul yöneticisinin okul güvenlik planının hazırlanması ve uygulanması ile ilgili görevleri şu şekilde özetlenebilir;

- a) Bir okul güvenliği planlama ekibi oluşturmak ve örgütlemek,
- b) Okul güvenliği planlama ekibi ile birlikte okulun yıllık güvenlik değerlendirmesini yapmak,
- c) Şiddeti önleme programları ve stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- d) Bir sosyal destek ekibi oluşturmak,
- e) Bir krize müdahale planı geliştirmek ve yönetmek(Dönmez, 2011).

### 2.1.5.3. Okul Yönetiminde Eğitim-Öğretimle İlgili Hizmetler

Eğitimle ilgili planlanan faaliyetlerin hepsi belirlenen amaçlara ulaşmak için ve eğitim işlevlerini yerine getirmek için yapılır. Bir ülkenin eğitim sisteminin dayandığı kuramlar ve eğitim felsefeleri, o ülkede yaşayan bireylerin istenilen insan tipine göre yetiştirilmesini ve tasarlanan toplum modelinin ortaya çıkmasını sağlar(Şişman, 2007, s.19).

Eğitim öğretim hizmetleri kapsamında her okulda öğretmenler kurulu toplantıları ve zümre öğretmenler kurulu toplantıları yapılmaktadır. Öğretmenler kurulu okul müdürü başkanlığında müdür yardımcıları ve öğretmenlerin katılımıyla toplanır. Kurul toplantıları sene başında, sene sonunda ve dönem ortasında olmak üzere en az üç kere toplanır. Okul müdürünün gerekli gördüğü hallerde kurulu toplantıya çağırmasıyla sene içerisinde farklı zamanlarda da kurul toplantısı yapılabilir. Öğretmenler kurulu okulun meclisi gibidir. Eğitim-öğretim ve yönetim faaliyetleriyle ilgili tüm kararlar bu toplantıda oy çokluğuyla alınır. Kurul ve komisyonlar oluşturularak bu komisyonlara üyeler seçilir. Zümre başkanları seçilerek zümre toplantı tarihleri belirlenir. Nöbet görevleri belirlenir ve nöbet görevi yerine getirilirken yapılması gerekenler kararlaştırılır. Zümre öğretmenler kurulu toplantıları da öğretiler kurulu toplantısı gibi sene başında, sene sonunda ve dönem ortasında olmak üzere toplam üç defa yapılır. Zümre öğretmenler kuruluna o okulda aynı dersi okutan öğretmenler katılırlar. Sene içerisinde yapılacak olan eğitim etkinlikleri, sosyal kültürel etkinlikler zümre öğretmenler kurulunda kararlaştırılır. Öğretmenlerin takip edecekleri günlük eğitim akışları ve aylık planlar belirlenir. Zümre öğretiler kurulunda kararlar oy çokluğuyla alınır ve okul müdürüne onaylatılır. Kararlar onaylandıktan sonra yapılacak olan etkinlikler uygulanmaya başlanır.

#### 2.1.5.3.1. Eğitim Programı ve Kapsamı

Bireylerin yetişmesi, kendini gerçekleştirme etkili ve nitelikli bir eğitimle mümkündür. Eğitimin niteliği ise öğrenciyi merkeze alan eğitim faaliyetlerinin seçilmesi, eğitim-öğretim programlarının çağın şartlarına göre sürekli güncellenmesi ve geliştirilmesiyle ilgilidir. Bu bağlamda eğitim-öğretim programları toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmeli, öğrencilerin nitelikleri ve özelliklerine göre eğitim faaliyetlerini yürütebilmelidir(Fer, 2019). Bir okulda eğitim programı sadece dersleri değil aynı zamanda eğitimin hedeflerine ulaşabilmesi için okul içinde ve dışında yapılan

tüm eğitim etkinliklerini kapsar. Okullarda mevzuata göre yapılan sosyal etkinlikler, kulüp çalışmaları, anma ve kutlama etkinlikleri, eğitim araç gereçleri, ders kitapları gibi unsurlarda eğitim programının kapsamı içinde yer alır(Başaran, 1996). Eğitim programları okullarda uygulanmadan önce denenir aksayan yönler varsa tespit edilir tespit edilen sorunlar çözüme kavuşturulduktan ve program geliştirildikten sonra uygulanmaya başlanır. Uygulamada eğitimin en önemli unsurlarından biri olan öğretmenler programın etkili ve verimli olmasında kilit bir öneme sahiptir(Özdemir, 2012).

### **Eğitim Programının Boyutları**

Hotaman (2010) eğitim ve öğretim programının hedefler, içerik, eğitim durumları ve değerlendirme gibi öğelerden oluştuğunu söylemektedir.

**Hedefler:** Eğitim programının ilk ögesi olan hedefle "Bireyleri niçin eğitiyoruz?" sorusuna yanıt aranmaktadır(Durukan, 2008). Program geliştirme faaliyetlerinin ilk aşaması hedeftir. Hedefler oluşturulurken; milli eğitimin temel amaçları, bireyin ve toplumun ihtiyaçları gibi kriterler dikkate alınır(İlter, 2018, s.207).

**İçerik:** Eğitim programının ikinci ögesi olan içerik kavramı; konular listesi, işlemler, davranış boyutu gibi farklı anlamlarda kullanılmaktadır(Demirel, 1992). Program faaliyetlerinin ikinci aşaması olan ve "Ne öğretilim?" sorusuna yanıt arayan içerik, hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak konuların listesinden oluşmaktadır(İlter,2018, s.207). İçerikte hedefler ve davranışlar düzgün bir şekilde açıklanır, olgular ve kavramlara ait konular ele alınır ve bir bütün olarak sunulur(Sönmez, 2005).

**Öğrenme-Öğretme Süreci:** Eğitim durumları öğrencileri öğrenmeye motive edecek şekilde, yaparak yaşayarak ve keşfederek öğrenmenin sağlanacağı bir biçimde öğrenmenin temel ilkelerine uygun olarak düzenlenmelidir(Özkan, 2009). Eğitim programlarının üçüncü ögesi olan öğrenme-öğretme sürecinin merkezinde öğrenci vardır. Bu süreçte pekiştirici, ipucu, dönüt-düzeltilme, hazırbulunuşluk, öğretme yöntem ve teknikleri gibi kavramlar üzerinde durulmakta, öğrenci motivasyonun artırılması, öğrenci katılımının sağlanması için gerekli planlamalar yapılmaktadır(Demirel, 1992).

**Değerlendirme:** Eğitim süreçlerinin sonuncu ögesi olan değerlendirme öğrencilerin ne düzeyde öğrendiklerini, öğrenme sürecinde herhangi bir eksiğin olup olmadığını belirlemek varsa yapılan yanlışları düzeltmek adına yapılan bir eğitim

faaliyetidir. Bu sayede uygulanan eğitim programının başarılı olup olmadığını veya uygulanabilir olup olmadığını ölçme imkanı elde ederiz(Özdemir, 2009). Klasik yöntemlerde öğrenci başarısının değerlendirilmesi öğretim sürecinden ayrı tutularak daha çok sonuca odaklı bir şekilde ele alınırken, yapılandırmacı yaklaşımlarda ise süreç önem kazanmış değerlendirme yapılırken sadece öğrenmenin sonunda meydana gelen ürün değil öğrenmenin meydana geldiği tüm süreç dikkate alınmıştır(Gelbal ve Kelecioğlu, 2007).

#### **2.1.5.3.2. Eğitim Sistemimizde Uygulanan Eğitim Programlarının Özellikleri**

Eğitim programı milli eğitimin genel amaçları doğrultusunda toplumsallaşmayı sağlayarak kültürel mirasın aktarılmasına, toplumsal değişme ve gelişmenin gerçekleşmesine öncülük eder(Özdemir, 2011). Öğretim programları bulundukları çağın özelliklerini yansıtarak o çağın istediği bireylerin yetiştirilmesine aracılık ederler. Eğitimin niteliğinin yüksek olduğu gelişmiş ülkelerde eğitim programları çağa ayak uydurmak adına ve eğitimin temel amaçlarını yeteri düzeyde karşılayabilmek için sürekli güncellenmektedir(Arslan, Ercan ve Tekbıyık, 2012).

Türkiye de program geliştirme çalışmaları Milli Eğitim Bakanlığı ve Talim ve Terbiye Kurulu başkanlığı marifetiyle yapılmaktadır. Okullara veya her birinin değişik imkan ve şartlara sahip olduğu faklı coğrafik bölgelere yerel anlamda bu çalışmaları yürütme olanağı verilmemiştir. Bu bağlamda taşra teşkilatında bulunan yöneticiler, okulda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler, program geliştirme sürecine değil, programı uygulama ve değerlendirme sürecine katkı sağlarlar(Ünal, 2016, s.308). Talim ve Terbiye Kurulu'nun görevleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

- a)Eğitim ve öğretim programlarının millî, bilimsel, toplumsal ve evrensel değer ve standartlara; kalite, erişim, verimlilik, etkililik, fırsat eşitliği ilkelerine uygunluğunu sağlayacak politika ve stratejiler geliştirmek için çalışmalar yapmak,
- b)Gerektiğinde eğitim ve öğretim programları, ders kitapları, yardımcı kitaplar ile öğretmen kılavuz kitaplarının hazırlanmasında yükseköğretim kurumları, sivil toplum örgütleri ile diğer kamu ve özel kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği yapmak(Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Yönetmeliği, 2012).

Eğitim programları hazırlanırken yapılandırmacı yaklaşımın benimsenmesi gerekir. Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımında ana unsur öğrenendir. Öğrenen kişilerin derinlemesine araştırma yapmaları, bilgiyi içselleştirmeleri sağlanır, sonuçtan çok sürece önem verilir. Ne öğretileceğinden çok ne için ve nasıl öğretileceği önemlidir(Erdem ve Demirel, 2002). Yapılandırmacılık yeni deneyimlerimizle önceki bilgilerimiz arasında bağlantı kurarak öğrenmenin gerçekleştiğini savunmaktadır. Çok

farklı disiplinlerle yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkan yapılandırmacılık yaklaşımına göre daha önceden bildiklerimizi yeni öğrendiklerimizin üzerine inşa ederek öğreniriz(Sherman ve Kurshan, 2005).

#### **2.1.5.3.3. Öğretim Liderliği**

Liderlik belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını harekete geçirebilme, etkileyebilme sanatı olarak tanımlanabilir(şışman, 2014, s.3). ğretimsel liderlik, ğretim programı ve öğrenme-öğretme süreçleriyle direkt olarak bağlantılı olan ğretimi yöneterek öğretmenler ve öğrenciler arasında gerekli eşgüdümü sağlayan bir liderlik alanıdır. Okulların etkili olması, müfredat ve programlara göre eğitim faaliyetleri yürütülürken sürecin alanında uzman bir lider tarafından sağlıklı bir şekilde koordine edilebilmesine bağlıdır(Aksoy ve Işık, 2008).

Okul müdürlerinin yönetim faaliyetlerini yürütürken aynı zamanda bir ğretim lideri olarak görev yapmalarına ilişkin beklentiler gün geçtikçe artmaktadır. Yöneticilerin ğretim lideri olmalarının önünde karmaşık hale gelen bürokrasi, okulun artan ihtiyaçları, yöneticilerin uzman olarak yetiştirilememesi gibi engeller bulunmasına rağmen bu engelleri kendi çabalarıyla, özverili çalışmalarıyla aşan okul müdürleri de bulunmaktadır(Gümüşeli, 1996).

Okul yöneticilerinden beklenen etkili bir yönetici olmanın yanı sıra aynı zamanda çalışanları örgütün amaçlarına inandırabilmektir. Çalışanları eğitimin amaçlarını gerçekleştirebilmek için peşinden srkleyebilen yöneticiler toplum nezdinde güçlü birer lider olurlar. Okullarda liderlik ve yönetim kabiliyetleri bir bütün olarak görüldüğü için yöneticilerin öğretimsel liderlik özellikleri ve yönetim becerilerine sahip olmaları gerekir(zdemir ve Sezgin, 2002). Eğitim sisteminin en önemli unsurlarından biri olan öğretmenlerin, enerjilerinin tamamını eğitimin hedef kitlesi olan öğrencilere harcayabilmesi öğretmenlerin okula olan bağlılıklarıyla ilgilidir. Bu bağlılığın oluşması da okul müdürlerinin iyi bir ğretim lideri olmasıyla mümkün olacaktır(Serin ve Bulu, 2012). Okul sisteminde yönetimsel ve eğitimsel faaliyetlerin etkili ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, okul müdürünün öğretimsel liderliği ne derece benimsemiş olduğuyla yakından ilgilidir. Çalışanların gözünde yönetici lider olabildiği ölçüde etkilidir. Okul müdürü sadece mevzuattan ve yasalardan almış olduğu güce dayanarak okulu yönetmek isterse engellerle karşılaşma oranı yüksektir. Bu yüzden yöneticiler karizmatik güçlerini kullanarak kendi kişiliklerini ortaya koymalı, yönetim

faaliyetlerini gerçekleştirirken çalışanların eğitimin amaçlarını ilke edinmelerini ve içselleştirmelerini sağlamalıdır.

#### **2.1.5.4. Okul İşletmesinin Yönetimi**

Sürekli bir değişim ve gelişim içinde olan eğitim sistemi okul müdürlerinin yeterliliklerini, yetki ve sorumluluklarını, görevlerini, uzmanlık alanlarını yeniden tanımlamaktadır. Müdürlerin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için değişen şartlara ve yeni uygulamalara ayak uydurmaları, eğitim politikalarının da bu sürece okul müdürlerini hazırlaması gerekmektedir(Şahin, 2000). Okullarda eğitimin amaçlarını planlanan şekilde gerçekleştirebilmek için yönetim süreçleri etkili bir şekilde kullanılarak yöneticiler tarafından bazı yönetsel faaliyetler uygulanmaktadır. Bu faaliyetler yöneticilerin görev alanları, rol alanları olarak da tanımlanabilir(Akçay ve Başar, 2004). Öğretmen, yönetici, öğrenci rollerine sahip olan aktörlerin, karşılıklı etkileşim, iletişim içinde oldukları sosyal bir sistem olan okullarda yöneticiler; eğitim politikalarını uygulamaya yönelik etkinlikleri planlayan, örgütleyen, koordine eden son olarak da yürütülen faaliyetlerin denetim ve değerlendirmesini yapan uzman kişilerdir(Özdemir, 2009).

Sosyal bir örgüt olan okullarda eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesi, eğitim araç-gereçlerinin hazır bulunması ve bu araçların kullanılabilir durumda olması, eğitim programlarının uygulanması, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesiyle mümkündür. Bu bağlamda tüm bu eğitim faaliyetleri yürütülürken eğitim kurumu yöneticileri tarafından okulların işletmecilik boyutunun iyi bilinmesi gerekir(Sarı, 2009, s.166). Eğitim kurumlarında eğitim için kullanılacak her türlü araç-gerecin temin edilmesi, binaların ve okullara tesis edilecek diğer yapıların hazır bulundurulması, örgütün sağlıklı bir şekilde çalışması için gereken her türlü tedbirin alınması, içerik olarak yönetimin bir parçası olan okul işletmesi alanına girmektedir. Eğitim faaliyetlerini yürütmeye yönelik olan bu işler destek veya yardımcı birim hizmetleri olarak da tanımlanabilir(Gürsel, 1997, s.123; Akt: Taymaz, 1989, s.189).

Okul işletmeciliğinin en önemli unsurlarından biri yazışmadır. Eğitim kurumları yönetilirken, işletilirken iletişim aracı olarak resmi yazıyı kullanırlar. Resmi yazılar elektronik ortamda DYS'de yazılmakta, gerekli onaylama işlemleri de e-imzayla yapılmaktadır. Okullarda bütçeleme, gelir-giderlerin takibi okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürü gelir ve giderlerin hepsini tek tek okulun işletme

defterine yazar veya bu iş için müdür yardımcısını görevlendirir. İşletme defterinde bulunan tüm verileri elektronik ortama aktarmak için TEFBİS portalı kullanılır. TEFBİS de okulun hesabında bulunan güncel bakiyeye, tüm gelir gider kalemlerine, geçmiş yıllara ait verilere ve geçmiş yıllardan aktarılan paralara kolaylıkla ulaşılabilir. Anaokullarının en önemli gelir kaynağını velilerden toplanan okul aidatları oluşturmaktadır. Her ilde sene başında valilik makamı tarafında ücret tespit komisyonu oluşturulur. Bu komisyon o ilin sınırları içinde okul öncesi eğitim kurumlarının toplayabileceği taban ve tavan aidat miktarını belirler. Sene başı öğretmenler kurulu toplantısında valiliğin belirlemiş olduğu bu aralıkta kalmak kaydıyla, okulun ve mahallenin şartlarına göre her okul kendi aidatını belirler. Okulların gider kalemini ise her türlü bakım onarım işleri, kırtasiye giderleri, temizlik giderleri oluşturmaktadır. Öğretmenler okul işletmeciliği kapsamında sene başı öğretmenler kurulu toplantısında ihale ve satın alma komisyonu, muayene ve teslim alma komisyonu, okul web sayfası yayını komisyonu, İSG komisyonu, risk değerlendirme komisyonu, sivil savunma ekibi komisyonu, stratejik plan ekibi komisyonu gibi kurul ve komisyonlarda görev alarak yönetim süreçlerine dahil olurlar.

Günümüzde eğitim kurumlarını yöneten okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik yapılan çalışmalarda ve uygulanan programlarda, okul işletmesinin yönetimi gittikçe önem kazanmaktadır. Bu durum okulun eğitim faaliyetlerini geri plana atmak veya önemsememek olarak algılanmamalı aksine eğitim etkinliklerinin daha iyi gerçekleştirilmesi, eğitimin kalitesinin artırılması, eğitim-öğretim faaliyetleri yürütülürken daha verimli ortamların yaratılması olarak görülmelidir(Arslan, 2016, s.356). Okullardaki eğitim kalitesini yükseltmek için okul müdürleri yönetim faaliyetlerini yürütürken okul işletmesini etkili bir şekilde kullanmalıdırlar. Yöneticiler tarafından düzgün bir işletme mantığının benimsendiği ve uygulandığı okullarda, eğitimin amaçlarına daha kolay ulaşıldığı, eğitim politikalarının ve stratejilerinin daha rahat uygulandığı, öğretmen ve öğrencilerin eğitimin hedeflerine daha çabuk ulaştığı görülmektedir(Özdemir, 2018, s.245).

#### **2.1.5.5. Okul Çevre İlişkilerinin Yönetimi**

Okulun girdisini içinde yaşadığı toplumdan alması ve bu girdileri eğitimin amaçları, hedefleri doğrultusunda işlemesi, işlemiş olduğu bu girdiyi tekrardan topluma çıktı olarak sunması okulların toplumsal açık sistemler haline gelmelerini sağlamaktadır(Çalık, 2007). Okullar toplumla, çevreyle, aileyle iç içe geçen

kurumlardır. Bu toplumsal kurumlar her alanda birbirlerini etkilemektedirler. Bu bağlamda okul çevre ilişkileri, okul aile ilişkileri, okul toplum ilişkileri çok büyük önem taşımaktadır. İnsanların topluma ayak uydurmaları, toplumun insanlardan beklentilerinin gerçekleşmesi ancak eğitim örgütü olan okullarda verilen eğitimle mümkün olmaktadır.

#### **2.1.5.5.1. Okul ve Çevre**

Okulun birey boyutu kurum boyutundan daha önde gelir, informal yanı formel yanından daha ağır basar, etki ettiği alan yetki alanından daha büyüktür. Okullar açık bir sosyal sitem olma özelliğini taşıdıkları için okulların çevreden, içinde bulunduğu diğer sistemlerden, toplumdan ve diğer paydaşlardan etkilendiği, tüm bu kurumları da etkilediği yadsınamaz bir gerçektir(Yiğit ve Bayrakdar, 2006). Bir örgütün sınırları dışında kalan her şeyi, o örgütün çevresi olarak tanımlamamız mümkündür. Sosyal bir örgüt olan okullarımızın da çevreleriyle etkileşim içinde olmaları kaçınılmazdır. Eğitim kurumu olan okullarımızın çevrelerini; diğer okullar ve eğitim kurumları, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, bakanlığın merkez ve taşra teşkilatları ve tüm toplum oluşturmaktadır(Sezgin, 2013, s.82).

Okul ile çevresi arasındaki iletişim, okulun hedeflerine ulaşabilmesi için hayati bir önem taşımaktadır. Bu iletişim ve etkileşimin sağlıklı olması, sürekli olması, okullarımızın örgütsel yada yönetsel bir tercihten ziyade örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için zarurettir(Aydoğan, 2006). Okul yöneticilerinin bu durumla ilgili çok önemli görevleri bulunmaktadır. Yöneticiler bakanlığın eğitim programlarını, bu programların nihai hedeflerini çevreye çok iyi anlatabilmeli; çevrenin beklentilerinin ne olduğunu çok iyi analiz edip uygulanan programların ne derece başarılı olduğunu ve yaşanan tüm sorunları üst makamlara aktarabilmelidirler.

Okul içinde bulunduğu çevrenin sosyal, politik, ekonomik gelişmelerini izleyerek tüm alt sistemleriyle beraber bu gelişimlere uygun yeni çalışmalar ve yeni bilgi, beceri ve davranışlar üretmelidir. Okulun bu çalışmaları yaparken dönüt elde edeceği ve birinci derecede yararlanacağı kaynak yine çevrenin kendisidir(Yalçınkaya, 2002). Bu bağlamda yeni bilgi, beceri ve davranış üretebilen okullar başarılı, üretemeyenler ise başarısız olacaktır. Örgütlerin en önemli sorunlarından biri kendilerini güncelleyerek hızla gelişen ve değişen çağa ayak uyduramamalarıdır. Toplumla iç içe geçen kurumların, her fırsatta kendilerini yenileyerek çevreye ve

zamanın şartlarına ayak uydurması, gündemi takip ederek dönemin gereklerini yerine getirmesi kaçınılmazdır. Eğitim örgütü olan okullar, toplumla sürekli etkileşim içinde olup eğitimin amaçları doğrultusunda topluma yön veren kurumlar olarak tüm bu gelişmeleri yakından takip edip bulundukları çevreye uyum sağlamalıdır(Güneş ve Buluç, 2012).

#### **2.1.5.5.2. Okul ve Toplum**

Toplumun var olan kültürünü bireylere aktaran, bireyleri topluma hazırlayan, bireylerin toplum içindeki davranışlarına, hal ve hareketlerine toplumun beklentisi doğrultusunda yön veren kurumların başında eğitim gelir. Toplumun beklentilerine cevap veren eğitim kurumları faaliyetlerini gerçekleştirirken içinde bulunduğu toplumla iletişime geçer, etkileşim kurar ve bireylerde istendik davranış değişiklikleri oluştururken kendini de yeniler, geliştirir(Gül ve Aslan, 2016). İnsanlar arasındaki iletişim ve karşılıklı ilişkiler toplumun varlığını devam ettirebilmesi için vazgeçilmez bir durumdur. Bu ilişkiler toplumu meydana getiren tüm insanların ortak ürünü veya toplumsal bir değer olarak görülebilir. Kısacası insan ilişkilerinin özünü toplumsallık oluşturmaktadır(Aslan, 2001).

İnsanların yaşama alanını oluşturan toplumlarda bireylerin gerek birbirleriyle gerekse toplumun diğer unsurlarıyla yaşamları boyunca iletişim halinde olmaları toplumsallaşmanın sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesiyle mümkün olmaktadır. Toplumsallaşmanın tam manasıyla hayata geçmesi de toplumun kendi eğitim sistemini kurmasına, kurmuş olduğu bu eğitim sistemi ve alt sistemlerin toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için toplumla buluşmasına bağlıdır(Özdemir, 2018, s.275). İnsanlar bir arada yaşadıkları için ve sürekli iletişim halinde olduklarından toplumda ortak bir kültür ve değer oluşmuştur. Toplumun kendine özgü olan bu kültür ve değerini nesilden nesile aktarabilmesi, insanların kendi kişisel farklılıklarını bir kenara iterek toplumla bütünleşmesi, toplumun düşünce yapısına uygun hareket edilmesi toplumsallaşma sürecinin meydana getirmiş olduğu bir olgudur(Coştu, 2009). Bir sonraki kuşaklara kültürün, değerlerin, gelenek-göreneklerin, normların aktarılması toplum içinde yaşayan insanların müşterek bir paydada buluşmasıyla mümkün olacaktır. Bir bireyin kendi inanç ve düşüncesinden ziyade toplumun inanç ve düşünce yapısına adapte olmaya çalışması insanların eğitim ihtiyacının karşılanmasıyla ivme kazanır. Eğitim ihtiyacının karşılanacağı toplumsal kurumlar, eğitim örgütü olan okullardır. Bu örgütlerde toplumsallaşmayı sağlayacak olan yöneticiler ve öğretmenler, önceden belirlenmiş olan

eğitim-öğretim etkinlikleriyle bu görevlerini yerine getirirler. Genç kuşaklara aktarılmak istenen toplumsal değerler öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve ihtiyaçlarına göre okullarda öğretilir. Böylece okullarda öğrencilerin toplum kültürünü öğrenmesi, benimsemesi amaçlanarak toplumsal değerlere katkı sağlayacak, kültürü geliştirecek ve yaşatacak, toplumun kültürüyle uyumlu aynı zamanda kendi sorumluluklarının da farkında olan bireyler yetiştirilir(Zembat, 2009, s.399).

#### **2.1.5.5.3. Okul ve Aile**

Eğitimin temel amacı bir ülkenin geleceğini inşa edecek olan nesilleri yetiştirmek, toplumun beklentileri doğrultusunda bireylerin iyi bir vatandaş, iyi bir insan olmalarını sağlamaktır. Bireylerin eğitime etki edecek en önemli faktörler; okul ve öğretmenlerle beraber çevre ve ailedir(Özgan ve Aydın, 2010). Yeni kuşakların daha nitelikli yetiştirilmesi, eğitimin günün ihtiyaçlarına ne derece cevap verebildiğiyle yakından ilgilidir. Eğitimin ana hedeflerinden biri toplumsal değerleri gelecek kuşaklara aktararak, bireyi içinde bulunduğu çevreye, topluma adapte etmektir. Bu bağlamda bireyin öğrenme süreci aile de başlayarak eğitim örgütü olan okullarda devam eder(Gökçe, 2000). Bir öğrencinin okuldaki başarısının artması okul içinde ve okul dışında bulunan birçok değişkene bağlanabilir. Bu değişkenlerin en önemli olanı aile faktörüdür. Ailelerin okulla olan iletişimi, okulla olan ilişkilerinin sağlıklı ve sürekli olması öğrencilerin akademik başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biridir(Aslanargun, 2007).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarında okullarda yapılan eğitim etkinliklerine tüm paydaşların azami düzeyde katılması beklenmektedir. Bu paydaşlar okulun içinde bulunan öğretmen, öğrenci, yönetici, destek personeliyle beraber okulun dışında bulunan çevre, toplum ve ailedir. Bu yüzden çocuğun eğitimi için en önemli eğitim kurumu olarak okulun yanına aileyi de eklemek gerekir(İnandı, 2016, s.381). Eğitim kurumlarının eğitim faaliyetlerini amaçlanan şekilde gerçekleştirebilmeleri için eğitimin tüm paydaşlarıyla sağlıklı bir iletişime sahip olmaları gerekir. Eğitim kurumu yöneticisi olan okul müdürleri yönetim işlevini yerine getirirken öğrenci aileleriyle, çevreyle, toplumla bir etkileşim içinde bulunmak zorundadırlar(Özbaş ve Badavan, 2009).

Açık bir sistem olan okullar aynı zamanda dinamik bir yapıya sahip oldukları için çevreleriyle sürekli bir etkileşim halindedirler. Bu yüzden okullar bulunduğu çevreden koparılamayacağı gibi eğitim etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi

için elverişli bir çevre ortamı, okul ile veliler arasında kaliteli bir iletişim bağı olması gerekir(Dönmez, 2008). Türk eğitim sisteminde okulla aile arasındaki ilişkileri düzenleyen, ilişkilerin nasıl olması gerektiğini söyleyen, velilerin eğitim faaliyetlerine katkılarının ne şekilde olması gerektiğini belirten yönetmelik ve kanunlar bulunmaktadır. Bu mevzuatın başında Milli Eğitim Temel Kanunu bulunmaktadır. Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre (1973) *"Eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanır. Bu amaçla okullarda okul-aile birlikleri kurulur"* ifadesi yer almaktadır.

Okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ile okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak, eğitim ve öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, okulun ve maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin eğitim ve öğretimle ilgili zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak üzere okullar bünyesinde tüzel kişiliği haiz olmayan birlikler kurulur(Milli Eğitim Bakanlığı Oku-Aile Birliği Yönetmeliği, 2012)

Bu birlikler okul-aile birlikleri olup okulla ailenin işbirliğini resmi statüye taşır. Okullarda başarının elde edilebilmesi için okul-aile birlikleri sadece kağıt üzerinde kalmamalı, eğitim-öğretim faaliyetlerini aktif bir şekilde devam ettirmelidir. Başta okul müdürleri olmak üzere diğer yöneticiler ve okul-aile birliğinin doğal üyeleri olan öğretmenler, okul-aile birliğinin amaçlanan etkinlikleri gerçekleştirebilmesine zemin hazırlamalılar, birlik için uygun çalışma ortamı yaratmalıdırlar.

## 2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümünde anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin alanyazın taraması sonucu elde edilen yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Demirtaş, Çağlar ve Han (2019) *"Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Aralıksız Eğitim Yapılmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri"* isimli araştırmalarında okul öncesi eğitim kurumlarında gün içerisinde uygulanan aralıksız eğitimin olumlu ve olumsuz yönlerini yönetici ve öğretmen görüşlerine göre ortaya koymayı amaçlamışlardır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırma için 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ili merkez ilçede bulunan 6 bağımsız anaokulunda görev yapan 30 öğretmen ve 11 yönetici seçilmiştir. Seçilen bu yönetici ve öğretmenlerle yüz yüze görüşme yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formuyla veriler toplanmıştır. Toplanan veriler üzerinde betimsel analiz ve içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul öncesi eğitim kurumlarında aralıksız eğitimin olması, öğretmenlerin temel

ihtiyaçlarını karşılayamaması yönünden olumsuz olarak görülmüştür. Öğrencilerin güvenliği ve ders bütünlüğünün bozulmaması açısından ise aralıksız eğitim olumlu olarak görülmüştür. Araştırmada öğretmen ve yöneticiler arasında görüş farklılıkları olduğu tespit edilmiştir.

Köse, Uzun ve Özaslan (2018) "*Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görevli Yardımcı Hizmetlilerin Eğitim Öğretim Sürecindeki Rollerine İlişkin Yönetici Görüşleri*" isimli araştırmalarında okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yardımcı personelin eğitim-öğretim sürecine ilişkin olumlu ve olumsuz katkıları ve yeterliliklerini yönetici görüşlerine göre ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma nitel bir araştırma olup olgubilim deseninde yürütülmüştür. Veriler yüz yüze görüşme yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Toplanan veriler üzerinde betimsel analiz yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Kahramanmaraş ili merkez Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerindeki bağımsız anaokullarında görev yapan 10 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre yardımcı personelin kuruma doğrudan ve dolaylı katkılarının olduğu tespit edilmiştir. Personelin neden olduğu bazı olumsuz durumların olduğu da belirtilmektedir. Okul öncesi eğitim kurumlarına seçilecek olan personelin yöneticilerin görüşleri alınarak seçilmesi gerektiği ve bu personelin mesleki becerilerini arttırmak adına kendi alanlarıyla ilgili eğitimler alması gerektiği belirtilmiştir.

Yalçın ve Yalçın (2018) "*Okul Öncesi Öğretmenlerin Okul Öncesi Eğitimin Sorunlarıyla İlgili Görüşleri: Ağrı İli Örneği*" isimli araştırmalarında öğretmen görüşlerine göre okul öncesi eğitim temel sorunlarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Nitel bir çalışma olan araştırmada yazılı görüş formu kullanılmış, veriler betimsel analiz yaklaşımıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Ağrı il merkezinde görev yapan öğretmenler arasından tarama yöntemi kullanılarak seçilen 82 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre okul öncesi eğitim kurumlarında etkinliklerin ara verilmeden yapılmasının çocuklar ve öğretmenler için uygun olmadığı ve velilerin tutumlarının okul öncesi eğitiminde uygulanan etkinlikleri olumsuz etkilediği değerlendirilmektedir.

Yıldız (2018) "*Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Yönetiminde Yaşanan Zorlukların Değerlendirilmesi*" isimli araştırmasında okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin yönetim faaliyetleriyle ilgili yaşamış oldukları sıkıntılar ve çözüm önerilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma nitel bir çalışma olup veriler görüşme

tekniki kullanılarak toplanmıştır. Toplanan veriler betimsel analiz yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Muş ili merkezde bulunan özel ve devlet olmak üzere farklı bağımsız anaokullarında görev yapan 13 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin en çok karşılaştıkları sorunlar maddi yetersizlik, destek personel eksikliği, velilerin okul öncesi eğitime karşı olumsuz tutumları olarak değerlendirilmiştir.

Köse ve Uzun (2017) *"Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Kadın Yönetici Olmak: Sorunlar ve Eğilimler"* isimli araştırmalarında okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin görüşlerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma nitel bir araştırma olup durum çalışması deseniyle yürütülmüştür. Veriler yüz yüze görüşme yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu Kahramanmaraş ili merkez Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerindeki bağımsız anaokullarında görev yapan 10 kadın okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin bir kısmında anaokullarında yöneticilerin kadın yada erkek olmasının önemli olmadığı görüşü hakimken bir diğer kısmında ise yöneticilerin kadın olması gerektiği görüşü hakimdir. Cinsiyetin önemli olmadığını düşünen yöneticiler, mesleki yetkinliğin ve liderlik vasıflarının önemli olduğunu savunmuşlardır.

Sildir ve Akın (2017) *"Okul Öncesi Eğitime İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin İncelenmesi"* isimli araştırmalarında okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin okul öncesi eğitim ile ilgili görüşlerinin incelenmesini amaçlamışlardır. Nitel bir çalışma olan araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Tokat ilinde görev yapan 10 anaokulu müdürüyle bünyesinde anasınıfı bulunan 10 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre okul öncesi eğitimin ana problemlerinin maddi yetersizlik ve personellerle ilgili yaşanan problemler olduğu değerlendirilmektedir. Okul öncesi eğitim için destekleyici politikaların geliştirilmesi, okullara maddi olarak destek verilmesi okul müdürleri tarafından geliştirilen önerilerdir.

Saklan ve Erginer (2016) *"Türkiye'de Okul Öncesi Eğitime İlişkin Politika ve Finansman Uygulamaları"* isimli araştırmalarında yönetici, öğretmen ve veli görüşlerine göre Türkiye'de okul öncesi eğitimin finans kaynaklarının incelenmesini amaçlamışlardır. Nitel bir çalışma olan araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme

formlarıyla veriler toplanmıştır. Toplanan bu veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Amasya ili Göynücek, Suluova, Merzifon ve Taşova ilçelerinde bulunan ilkokul ve anaokullarında görev yapan 55 yönetici, 88 öğretmen ve 99 veli oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre maddi yetersizlikler ve okul öncesi eğitimin önemsenmemesi katılımcıların bir çoğu tarafından dile getirilen sorunlardır. Katılımcılar bu sorunların çözümüne yönelik okul öncesi eğitim için devlet tarafından bütçe ayrılması, okul öncesi eğitim kurumlarından aidat toplama uygulamasının kaldırılması, fiziki şartların güçlendirilmesi önerilerinde bulunmuşlardır.

Kaplan (2015) *"Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yönetim ile Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri"* isimli araştırmasında okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticileri ve okul öncesi öğretmenlerin arasında yaşanan sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini incelemeyi amaçlamıştır. Nitel bir çalışma olan araştırmada durumsal çalışma modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde bulunan 3 bağımsız anaokulu ve bünyesinde anasınıfı bulunan 3 ilkokulda görev yapan 31 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenlerinin en önemli gördükleri sorun, okul yöneticilerinin okul öncesi eğitimin önemi hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmamaları ve yöneticilerin okul öncesi eğitimi önemli görmemeleridir.

Büte ve Balcı (2010) *"Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi ve Sorunlar"* isimli araştırmalarında bağımsız anaokullarında görev yapan okul yöneticilerinin bakış açısına göre yönetim süreçlerinin nasıl işlediğini açıklamayı, bu süreçler işletilirken yaşanan sorunları belirlemeyi amaçlamışlardır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmada 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Mersin ili merkez ilçede bulunan bağımsız anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma da kullanılan veriler yüz yüze görüşme metoduyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanıldığı bu araştırmada veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre bağımsız anaokullarında planlamaların zümre ve öğretmenler kurulu toplantılarında yapıldığı, bu toplantılarda oluşturulan komisyonlar aracılığıyla kararların alındığı görülmüştür.

### 2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Barton ve Smith (2015) *"Advancing High-Quality Preschool Inclusion: A Discussion and Recommendations for the Field"* isimli araştırmalarında yüksek kalitede kaynaştırma eğitiminin zorluklarını ve bu zorluklar için geliştirilebilecek çözüm önerilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Amerika da yapılan bu araştırmada okul öncesi dönemde kapsayıcı eğitimin yasalarla desteklendiği fakat engelli öğrenciler için bir takım zorlukların olduğu belirtilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre nitelikli bir katılım için ve öğrenci başarısının artması için yüksek katılımın teşvik edileceği çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Hilado, Kallemeyn, Leow, Lundy ve İsrail (2011) *"Supporting Child Welfare and Parent Involvement in Preschool Programs"* isimli araştırmalarında devlet destekli sosyal kaynaklar ve ebeveyn katılımları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. 10 anaokulu yöneticisiyle yapılan görüşmede sağlanan kaynaklarla ebeveyn katılımı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Erken çocukluk dönemini desteklemek için sosyal kaynakların kullanılması ve ebeveyn katılımını arttıracak programların uygulanması gibi önerilerde bulunulmuştur.

Ray ve Smith (2010) *"The Kindergarten Child: What Teachers and Administrators Need to Know to Promote Academic Success in all Children"* isimli araştırmalarında anaokullarında çocukların akademik başarılarını, sosyal deneyimlerini ve duygusal yeterliliğin okul başarısı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucuna göre anaokullarında çocukların uyumu ve öğrenci başarısı için en önemli etkenlerden birinin ebeveyn katılımı olduğu sonucuna varılmıştır.

Mandell ve Murray (2009) *"Administrators' Understanding and Use of Family-Centered Practices"* isimli araştırmalarında yöneticilerin aile merkezli uygulamalarını incelemeyi amaçlamışlardır. Nitel bir çalışma olan araştırmada yöneticilerin aile merkezli uygulamaları anlama ve kullanma becerilerine bakılmıştır. Araştırma sonuçları aile merkezli uygulamalar hakkında kapsamlı bir bilgi birikime sahip olan yöneticilerin, bu uygulamaları hiç kullanmayan veya bu uygulamalardan anlamayan yöneticilere göre aileleri yönetsel faaliyetlere dahil etme oranlarının daha yüksek olduğu görülmüş, ailelerin okul yönetimiyle işbirliği yaptığı gözlemlenmiştir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu ve evren, verilerin toplanması, verilerin analizi, araştırmacının rolü, geçerlik ve güvenilirliğe ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması (çoklu durum çalışması) deseninde yürütülmüştür. Nitel araştırma; araştırmacının gözlem, görüşme yoluyla verileri topladığı, içerik analizi ve betimsel analiz gibi yöntemleri kullandığı, görüş ve düşüncelerin doğal ortamda gerçekçi bir şekilde ortaya çıktığı, araştırmacının gördüğünü, duyduğunu ve anladığını yorumlaması sürecine dayanan bir araştırma yaklaşımıdır(Yıldırım, 1999). Nitel araştırma yaklaşımı güçlü ve sağlam veri toplama yöntemleriyle çok çeşitli ve zengin sonuçlara ulaşılmasını sağlar. Fakat bu süreçte araştırmacının sahip olduğu varsayımlar, önyargılar, verilerin yanlış yorumlanması farklı sonuçların çıkmasına neden olabilir(Başkale, 2016).

Nitel araştırmacılar dünyayı doğal haliyle ona herhangi bir müdahalede bulunmadan incelerler ve genel olarak bilimsel yöntemde tümevarımsal yaklaşımı benimseyerek buluş yada keşfi hedeflerler(Bütün, 2014, s.376). Bütün'e göre durum çalışması nitel araştırma çeşitlerinden biri olarak bir veya birden fazla olguyla ilgili detaylı bir şekilde açıklama yapmak, bir analiz ortaya koymak ve araştırmalarda derinlemesine, detaylı bilgi toplamak olarak nitelendirilir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa merkezde bağımsız anaokullarında görev yapan yöneticiler(okul müdürü, müdür yardımcısı) oluşturmaktadır.

Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan verilere göre 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa merkezde(Karaköprü, Haliliye, Eyyübiye) 29 bağımsız anaokulunda 29 okul müdürü 26 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 55 yönetici görev yapmaktadır.

### 3.3. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Şanlıurfa merkezde 29 bağımsız anaokulunda görev yapan 29 okul müdürü ve 26 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik; yapılan araştırmayla ilgili çok sayıda farklılığı barındıran ana temaları keşfetmek ve tanımlamayı amaçlayan, incelenen olgu hakkında en detaylı bilgiyi edinmeyi hedefleyen bir örnekleme çeşididir(Neuman,2014; Akt: Baltacı, 2018). Çeşitliliği arttırmak için farklı yaş grubundan, farklı cinsiyetten, farklı hizmet yılından ve farklı okullardan olan yöneticiler seçilmiştir. Evren ulaşılabilir olduğu için çalışma grubu tüm evren olarak seçilmiştir. Çalışma grubuna dahil edilen 55 okul yöneticisinden 50'sine ulaşılmıştır. Ayrıca gizliliği sağlamak için yöneticiler; Y1, Y2, Y3, Y4...Y50 biçiminde kodlanmıştır. Yöneticilerin oluşturduğu çalışma grubunun demografik bilgileri Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo1.** Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler

| Görev Unvanı     | Cinsiyet  |           | Mesleki Kıdem |           |          |          |             | Öğrenim Durumu |               |          |
|------------------|-----------|-----------|---------------|-----------|----------|----------|-------------|----------------|---------------|----------|
| Okul Müdürü      | Kadın     | Erkek     | 1-5           | 6-10      | 11-15    | 16-20    | 21 ve üzeri | Lisans         | Yüksek Lisans | Doktora  |
| Anaokulu         | 9         | 17        | 3             | 9         | 4        | 8        | 2           | 21             | 5             | -        |
| Müdür Yardımcısı | Kadın     | Erkek     | 1-5           | 6-10      | 11-15    | 16-20    | 21 ve üzeri | Lisans         | Yüksek Lisans | Doktora  |
| Anaokulu         | 7         | 17        | 10            | 9         | 4        | 1        | -           | 24             | -             | -        |
| <b>TOPLAM</b>    | <b>16</b> | <b>34</b> | <b>13</b>     | <b>18</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>2</b>    | <b>45</b>      | <b>5</b>      | <b>-</b> |

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla toplanmıştır. Görüşme formunun araştırmanın amacına hizmet etmesi için, verilerin sağlıklı bir şekilde toplanabilmesi için görüşme formu gerekli alanyazın taraması yapıldıktan sonra oluşturulmuştur. Görüşme formu okul müdürleri ve müdür yardımcıları için aynıdır. Görüşler yazılı olarak toplanmıştır ve kaydedilmiştir.

Okullar merkezde olduğundan ve ulaşımın yanı sıra sıkıntı yaşanmadığından veri toplamak için tüm okullara bizzat gidilmiş, veri toplama işi yüz yüze görüşme şeklinde olmuştur. Yapılan yüz yüze görüşmeler yazılı bir şekilde kayıt altına alınmıştır. Bazı okullara ise ikişer üçer defa gidilmesine rağmen yüz yüze görüşme yapılamamıştır. Bu yöneticilere görüşme formu ve görüşme formunda bulunan sorular

hakkında kısa bilgiler verilip, görüşme formunu kendisinin doldurması istenmiştir. Görüşme formunu kendisi dolduran yöneticilerin formları toplanırken incelenmiş, yöneticilerden belirsiz olan yerlerin açıklanması istenmiştir.

Görüşme formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Görüşme formunun birinci bölümünde çalışma grubuna ait demografik bilgilere ulaşmak için yöneticilerin cinsiyeti, mesleki kıdemi, görev unvanı, öğrenim durumuyla ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümünde ise anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşanan sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koymak için aşağıdaki sorular yer almaktadır;

**1. Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?**

**a)** Öğretim personeliyle ilgili yaşanan sorunlar(kadrolu öğretmen, sözleşmeli öğretmen, ücretli öğretmen) nelerdir?

**b)** Destek personeliyle ilgili yaşanan sorunlar(temizlik personeli, güvenlik, yardımcı abla vs.) nelerdir?

**c)** Çözüm önerileriniz nelerdir?

**2. Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?**

**a)** Yaşanan sorunlar nelerdir?

**b)** İkili eğitim yapılmasıyla ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?

**c)** Çözüm önerileriniz nelerdir?

**3. Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?**

**a)** Yaşanan sorunlar nelerdir?

**b)** Müfredat, aylık plan ve günlük planlarla ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?

**c)** Çözüm önerileriniz nelerdir?

**4. Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?**

**a)** Yaşanan sorunlar nelerdir?

**b)** Okul bütçesiyle ilgili yaşanan sorunlar(gelir-giderler) nelerdir?

**c)** Çözüm önerileriniz nelerdir?

5. Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

a) Yaşanan sorunlar nelerdir?

b) Ailenin okul yönetimine katılımıyla ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?

c) Çözüm önerileriniz nelerdir?

### 3.5. Verilerin Analizi

Veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Nitel araştırmalarda yer alan birçok kavram farklı disiplinlerle yakından ilişkili olduğundan, nitel araştırmanın herkes tarafından kabul edilen bir tanımını bulmak zordur(Yıldırım, 1999). Çeşitli veri tekniklerini kullanılarak toplanan verilerin önceden belirlenmiş olan temalara göre özetlenmesine ve yorumlanmasına betimsel analiz denir. Nitel bir veri analiz türü olan betimsel analiz ortaya çıkan bulguları özetlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunmayı amaçlamaktadır(Özen ve Hendekçi, 2016). Betimsel analizde toplanan veriler okuyucuya düzenlenmiş bir şekilde sunulurken bulgular arasında neden sonuç ilişkisi kurulur hatta gerekirse olgular arasında karşılaştırmalar bile yapılabilir(Karataş, 2015).

Eldeki bütün veriler elektronik ortamda bilgisayara aktarılmıştır. Aktarma işlemi yapılırken tüm görüşler aslına sadık kalınarak, herhangi bir değişiklik yapılmadan, yöneticilerin vermek istedikleri mesajın manası bozulmadan yapılmıştır. Araştırmaya katılan tüm yöneticilerin her bir soru için belirtmiş olduğu görüşler ayrı ayrı sınıflandırılmıştır. Tüm alt problemlere ait yönetici görüşleri "*times new roman*" yazı tipiyle ve 12 puntuyla toplam 55 sayfa ve 9486 kelimedenden oluşmaktadır. Analiz sürecinde ortaya çıkan yeni kavramlarla yeni temalar oluşturulmuştur. Belirlenen temalar için verilerin doygunluğa ulaştığı görüldükten sonra analiz işlemi sonlandırılmıştır. Temalar için tanım, açıklama ve örneklerin yer aldığı tablolar oluşturulmuştur. Bu tablolar her bir soru için yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri diye ikiye ayrılmıştır. Oluşturulan temaların frekansları belirlenerek elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur. Bazı yerlerde katılımcıların direkt ifadelerine yer verilmiştir.

### 3.6. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmacı veri toplarken araştırmaya katılan kişilerle birebir görüşme yapan, onlarla ekili bir iletişime geçen kişidir. Araştırmacının konuyla ilgili kendi görüş ve düşünceleri vardır ama veri toplarken yüz yüze görüşme esnasında araştırmaya

katılan yöneticileri kendi görüş ve düşünceleri doğrultusunda yönlendirmemelidir. Yöneticilerin görüşlerini alırken onlara kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri özgür bir ortam sunmalıdır. Bu bağlamda nitel araştırmacının yapması gereken kendi durduğu yeri, görüş ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmek, tarafsız olmaktır. Aynı zamanda nitel araştırmacı veri toplarken kullanmış olduğu yöntem ve teknikleri, veri kaynakları ile ilgili sayısal bilgileri, verileri analiz ederken seçmiş olduğu yaklaşımı, varmış olduğu sonuçları ayrıntılı bir biçimde, objektif olarak ortaya koymalıdır.

Bu araştırma, 2012 yılında mesleki eğitim fakültesi okul öncesi öğretmenliğinden mezun olan aynı yıl Milli Eğitim Bakanlığı'nda bağımsız bir anaokulunda göreve başlayan, 2017 yılında eğitim yönetimi ve denetimi bilim dalında tezli yüksek lisans programında eğitim almaya başlayan bir araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Araştırmacı 7 yıllık meslek hayatında, araştırma yapmış olduğu ilde sırasıyla; öğretmenlik, müdür yardımcılığı, okul müdürlüğü görevlerinde bulunmuştur. Aynı şekilde araştırmacının araştırma yaptığı ilde, beş farklı bağımsız anaokulunda, iki farklı merkezi ilçede görev yapma imkanı olmuştur. Bu durum, araştırmacıya okul öncesi eğitim kurumlarında karşılaşılan sorunları yakından görme, farklı okul ve ilçelerde bu sorunları mukayese edebilme, farklı yöneticilerle çalışabilme imkanı sunmuştur.

Araştırmacının sahada aktif şekilde çalışan bir yönetici olması, araştırmaya katılan yöneticilerin bir kısmıyla iletişiminin olması veri toplanmasını kısmen kolaylaştırmış, yöneticilerin görüşmeler esnasında rahat ve samimi davranmalarına sebep olmuştur. Böylelikle yöneticiler görüş ve düşüncelerini, eleştirilerini, önerilerini açık bir şekilde ifade edebilmişlerdir. Araştırmacının bilimsel bir araştırmaya, tez konusuna bakış açısını önemli ölçüde şekillendiren lisans ve yüksek lisans eğitiminde görmüş olduğu dersler, o derslerin eğitimini veren akademisyenler, kuramsal bilgiler ve kuramsal araştırmalar olmuştur. Araştırmacının öğretmenlik ve yöneticilik deneyimleri, milli eğitim sisteminin içinde olması, bu sistemin içinde bulunan diğer yönetici, öğretmen ve destek personeliyle olan etkileşimi, kendi bakış açısını geliştirmeye önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Bilimin amacı gözlem ve deney yoluyla kendi alanına giren konuları, olguları, saptamak, yorumlamak ve açıklamaktır. Olguların betimlenmesi ve açıklanması kuramsal bilginin yanında iyi bir gözlemle, yaşanmışlıklarla ve deneylerle mümkündür(Büyüköztürk ve diğerleri, 2015).

### 3.7. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel bir araştırmada geçerlikten söz etmek demek o araştırmanın mantıklı, inandırıcı, güvenilir, savunulabilir olduğunu söylemek demektir(Öztürk, 2014, s.264). Nitel araştırmaların en çok eleştiri aldığı nokta, belirli bir araştırmacıya bağlı olarak bulgular ürettiği için öznelliğin fazla olması ve geçerlik, güvenilirliğin yeteri kadar yüksek olmamasıdır. Bu eleştirilerin ana kaynağı, araştırmacının araştırmaya ait verileri toplarken, verileri analiz ederken, araştırmanın bulgularını oluştururken raporlamayı yeteri kadar iyi ve nitelikli yapamamasıdır(Arastaman, Fidan ve T. Fidan, 2018). Öztürk (2014), araştırmacıların dikkat etmesi gereken önemli noktalara değinirken bunlardan birinin de araştırmacı önyargıları olduğunu söyler. Önyargıların, nitel araştırmalar açık uçlu olduğundan ve nicel araştırmalara göre daha az yapılandırılmış olduğundan nitel araştırmalarda daha sık görüldüğünden bahseder.

Bu araştırmada geçerlik ve güvenilirliği sağlamak adına yönetici olarak hem okul müdürleriyle hem de müdür yardımcılarıyla görüşme yapılarak veri kaynakları çeşitlendirilmiştir. Görüşme öncesinde yöneticilere görüşme formu hakkında kısa bilgiler verilerek görüşme formu açıklanmıştır. Veriler toplanırken maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmış ve çeşitliliği arttırmak için farklı yaş grubundan, farklı cinsiyetten, farklı hizmet yılından, farklı okullardan yöneticiler seçilmiştir. Veriler analiz edilirken kavram ve temalar oluşturulmuş, oluşturulan bu temalar için verilerin doygunluğa ulaştığı görüldükten sonra analiz işlemine son verilmiştir. Araştırmacının tarafsız olduğunu anlatmak adına tezin içinde yöntem bölümünde "Araştırmacının Rolü" başlığı açılarak; araştırmacının konuya bakış açısı, araştırma içindeki rolü, katılımcılarla olan iletişimi ve etkileşimi detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken ve veriler analiz edilirken uzman görüşüne başvurulmuştur. Yöntem bölümünde araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, çalışma grubu, verilerin toplanması, verilerin analizi, geçerlik ve güvenilirlik gibi başlıklar ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir. Bulgular ve yorum bölümünde oluşturulan temaların frekansları belirlenerek, bazı yerlerde katılımcıların direkt ifadelerine yer verilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin yönetici görüşleri doğrultusunda verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular, bu bulgulara dayalı yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla yöneticilerden görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu konuya ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 2 ve Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlar

| Tema: Personel İşleri                                                                                                                                                  | Yöneticiler                                                                                                                            | f  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Destek personelinin(temizlik ve güvenlik) okullara yetersiz sayıda verilmesi, verilen personelin eğitim-öğretim başladıktan sonra okuldaki görevine başlaması.      | Y1, Y2, Y6, Y8, Y10, Y11, Y13, Y15, Y17, Y19, Y20, Y22, Y23, Y25, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30, Y33, Y35, Y36, Y37, Y40, Y44, Y46, Y47, Y49 | 28 |
| 2. Destek personelinin(temizlik ve güvenlik) torpille seçilmesi, personelin mesleki becerisinin olmaması ve tecrübesiz olması.                                         | Y2, Y3, Y6, Y9, Y12, Y17, Y21, Y22, Y29, Y31, Y41, Y42, Y44, Y48, Y50                                                                  | 15 |
| 3. Ücretli öğretmen sayısının fazla olması ve ücretli öğretmenlerin gerekli alan bilgi birikimine sahip olmamaları.                                                    | Y11, Y18, Y20, Y23, Y25, Y28, Y29, Y35, Y37, Y41, Y43, Y44, Y45, Y47, Y49                                                              | 15 |
| 4. Öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirmemeleri, bu görev ve sorumluluklarına karşı duysız olmaları.                                         | Y1, Y2, Y3, Y5, Y13, Y32, Y34, Y39, Y42                                                                                                | 9  |
| 5. Destek personelinin(temizlik ve güvenlik) her yıl değişmesi, bu personelin okul yönetimi tarafından seçilememesi.                                                   | Y1, Y2, Y10, Y15, Y20, Y24, Y30, Y45, Y47                                                                                              | 9  |
| 6. Öğretmenlerin mesleki becerilerinin zayıf olması, kendilerini güncellemek için herhangi bir çaba sarf etmemeleri.                                                   | Y4, Y14, Y16, Y17, Y20, Y24, Y29, Y30, Y38                                                                                             | 9  |
| 7. Öğretmen sirkülasyonunun çok fazla olması, öğretmenlerin eğitim-öğretim yılı içerisinde isteğe bağlı yer değişikliği yapabilmeleri(İl içi, İl dışı ve Özür durumu). | Y8, Y10, Y12, Y22, Y26, Y36, Y47, Y50                                                                                                  | 8  |

|                                                                                                                                 |                             |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---|
| 8. Öğretmen kadrolarında çeşitliliğin fazla olması, öğretmenlerin kadrolu, sözleşmeli, ücretli diye ayrılması.                  | Y6, Y15, Y26, Y27, Y44, Y46 | 6 |
| 9. Öğretmenlerin çok fazla izin ve rapor kullanmaları.                                                                          | Y7, Y9, Y39, Y40, Y43       | 5 |
| 10. Destek personeline (temizlik ve güvenlik) işleriyle ilgili herhangi bir oryantasyon eğitiminin verilmemesi.                 | Y5, Y14, Y24, Y29           | 4 |
| 11. Destek personelinin (temizlik ve güvenlik) velilerle gereksiz diyaloglara girmesi, öğretmen ve velilerle tartışma yaşaması. | Y4, Y31, Y32, Y38           | 4 |

Tablo 2'de görüldüğü gibi anaokullarında personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çok farklı yönetici görüşleri bulunmaktadır. Yöneticilerin yarısından fazlası (f/28) *"Destek personelinin okullara yetersiz sayıda verilmesi, verilen personelin eğitim-öğretim başladıktan sonra okuldaki görevine başlaması"* görüşünü dile getirmiştir.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Daimi işçi kapsamında temizlik ve güvenlik personeli olmaması, işkur kapsamında gelen destek personelinin eğitim öğretim başladıktan sonra göreve başlaması."*(Y11)

*"Yetersiz sayıda destek personelinin verilmesi, personelin göreve geç başlaması."*(Y33)

Bir diğer yaygın görüş ise *"Destek personelinin torpille seçilmesi, personelin mesleki becerisinin olmaması ve tecrübesiz olmasıdır."* Yöneticilerin 15'i bu görüşü savunmaktadır.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri;

*"Personelin liyakat esasına göre alınmaması, yaşlı personelin okula temizlik personeli olarak verilmesi."*(Y2)

*"Destek personel sayısının az olması, iş tecrübelerinin olmaması."*(Y44)

*"Ücretli öğretmen sayısının fazla olması ve ücretli öğretmenlerin gerekli alan bilgi birikimine sahip olmamaları."* görüşü (f/15) yönetici tarafından dile getirilmişken *"Öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirmemeleri, bu görev ve sorumluluklarına karşı duyarsız olmaları."* ifadesi (f/9) yönetici tarafından dile getirilmiştir.

Bu görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Ücretli öğretmenlerin yetersiz ve donanımsız olmaları, farklı alanlardan seçilmiş olmaları"(Y45)*

*"Öğretmenlerin, verilen görevleri zamanında yerine getirmemesi."(Y32)*

Yöneticilerden bazıları (f/9) *"Destek personelinin her yıl değişmesi, bu personelin okul yönetimi tarafından seçilememesi."* görüşünü dile getirmiştir. Bu görüşü Y24; *"Personelin kura sistemi ile her yıl yenilenmesi."* şeklinde ifade etmiştir. Bazı yöneticiler ise (f/9) *"Öğretmenlerin mesleki becerilerinin zayıf olması, kendilerini güncellemek için herhangi bir çaba sarf etmemeleri."* görüşünü savunmaktadır. Bu görüşü Y38; *"Öğretmenler kendilerini güncellemeye açık değiller."* şeklinde dile getirmiştir.

Yöneticilerin az bir kısmı (f/8) *"Öğretmen sirkülasyonunun çok fazla olması, öğretmenlerin eğitim-öğretim yılı içerisinde isteğe bağlı yer değişikliği yapabilmeleri."* görüşünü savunmakta, başka bir kısmı ise (f/6) *"Öğretmen kadrolarında çeşitliliğin fazla olması, öğretmenlerin kadrolu, sözleşmeli, ücretli diye ayrılması."* görüşünü dile getirmektedir.

Yöneticilerin çok az bir kısmı (f/5) *"Öğretmenlerin çok fazla izin ve rapor kullanmaları."* demiştir. Bu görüşü Y40; *"Öğretmenlerin sık sık rapor almaları ve izin kullanmaları."* şeklinde ifade etmiştir.

En az dile getirilen yönetici görüşleri ise (f/4) *"Destek personeline işleriyle ilgili herhangi bir oryantasyon eğitiminin verilmemesi."* ve (f/4) *" Destek personelinin velilerle gereksiz diyaloglara girmesi, öğretmen ve velilerle tartışma yaşaması."* görüşleridir.

En az dile getirilen görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Destek personelinin yeteri kadar eğitim almamış olması, gerekli eğitimi almadan işe başlaması."(Y14)*

*"Destek personelinin velilerle tartışma yaşaması."(Y32)*

**Tablo 3.** Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

| Temalar                                                                                                                                                                                             | Çözüm önerileri                                                                                            | f  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Destek personeli (temizlik ve güvenlik) okullara yeterli sayıda verilmeli, zamanında göreve başlamaları sağlanmalı, yönetimin memnun kaldığı personel bir sonraki yılda işe alınmalı.            | Y1, Y2, Y10, Y11, Y15, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y27, Y28, Y30, Y33, Y35, Y36, Y37, Y40, Y44, Y45, Y46, Y47 | 22 |
| 2. Destek personeli (temizlik ve güvenlik) dikkatli bir şekilde seçilmeli, nitelikli insanlar bu görevlere getirilmeli, yapacakları işle ilgili kapsamlı bir eğitim almaları sağlanmalı.            | Y1, Y2, Y5, Y6, Y12, Y14, Y18, Y20, Y21, Y24, Y28, Y41, Y42, Y50                                           | 14 |
| 3. Eğitim fakültelerinin nitelikleri artırılmalı, sayıları düşürülmeli; öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimler verilmeli; öğretmenlere motivasyonlarını artırıcı teşvikler ve ödüller verilmeli. | Y6, Y14, Y16, Y17, Y19, Y21, Y37, Y38, Y42, Y46, Y47, Y49                                                  | 12 |
| 4. Sene başında tüm personele görev tebliği net bir şekilde yapılmalı, sene içerisinde zaman zaman toplantılar yapılmalı                                                                            | Y3, Y4, Y9, Y13, Y29, Y31, Y39                                                                             | 7  |
| 5. Ücretli öğretmenlik sistemi kaldırılmalı.                                                                                                                                                        | Y10, Y11, Y25, Y28, Y29, Y47                                                                               | 6  |
| 6. Eğitim-öğretim yılı içerisinde öğretmenlerin tayin istemelerinin önüne geçilmeli, öğretmenlere sadece yaz aylarında tayin hakkı verilmeli.                                                       | Y10, Y36                                                                                                   | 2  |

Anaokullarında personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri için Tablo 3'e baktığımızda; yöneticilerin yarıya yakını (f/22) *"Destek personeli okullara yeterli sayıda verilmeli, zamanında göreve başlamaları sağlanmalı, yönetimin memnun kaldığı personel bir sonraki yılda işe alınmalı."* görüşünü dile getirmiştir.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Yeterli sayıda temizlik personeli ve güvenlik personeli verilmeli, destek personelinin seçiminde okul yönetiminin görüşlerine önem verilmeli."* (Y47)

*"Her okul için yeterli sayıda ve nitelikte destek personeli görevlendirilmeli."* (Y28)

Anaokullarında personel işleriyle ilgili çözüm önerilerine ilişkin bir diğer yaygın görüş ise *"Destek personeli dikkatli bir şekilde seçilmeli, nitelikli insanlar bu görevlere getirilmeli, yapacakları işle ilgili kapsamlı bir eğitim almaları sağlanmalı."* görüşüdür. Yöneticilerin 14'ü bu görüşü savunmaktadır.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri;

*"Ana eleman olarak yetiştirilmiş, işini ve görevini bilen, kendine ve insanlara karşı saygılı kişilerin bu işlerde görev alması sağlanmalı."*(Y5)

*"Tecrübeli, donanımlı, iş yapmaya eğilimli personel seçilmeli, bu personel güvenlik taramasından geçmeli, yapacağı işle ilgili kapsamlı bir eğitim almalı."*(Y12)

*"Eğitim fakültelerinin nitelikleri arttırılmalı, sayıları düşürülmeli; öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimler verilmeli; öğretmenlere motivasyonlarını arttırıcı teşvikler ve ödüller verilmeli."* görüşü (f/12) yönetici tarafından dile getirilmişken *"Sene başında tüm personele görev tebliği net bir şekilde yapılmalı, sene içerisinde zaman zaman toplantılar yapılmalı."* ifadesi (f/7) yönetici tarafından dile getirilmiştir.

Bu görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Hizmet içi eğitimler arttırılmalı, ödül sistemi getirilmeli, iyi öğretmenler eğitim amaçlı yurtdışına gönderilmeli."*(Y16)

*"Sene başı kurul toplantısında herkesin iş dağılımı düzgün bir şekilde yapılarak tebliğ edilmeli, dönem içinde de daha kısa toplantılar düzenlenerek denetim yapılmalı."*(Y31)

Bazı yöneticiler (f/6) *"Ücretli öğretmenlik sistemi kaldırılmalı."* görüşünü dile getirmişken yöneticilerin çok az bir kısmı ise (f/2) *"Eğitim-öğretim yılı içerisinde öğretmenlerin tayin istemelerinin önüne geçilmeli, öğretmenlere sadece yaz aylarında tayin hakkı verilmeli."* görüşünü dile getirmiştir.

## 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla yöneticilerden görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu konuya ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 4 ve Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlar

| Tema: Öğrenci İşleri                                                                                                                                                                  | Yöneticiler                                                                                                                                                                    | f  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. İkili eğitim yapılmasından dolayı sabah derslerin çok erken başlaması, öğlen ise derslerin çok geç bitmesi.                                                                        | Y2, Y4, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y28, Y30, Y31, Y33, Y34, Y35, Y36, Y39, Y40, Y41, Y42, Y43, Y44, Y45, Y46, Y47, Y49, Y50 | 36 |
| 2. Öğrencilerin öz bakım becerilerinde, gelişim alanlarında problemlerin yaşanması. Velilerin okul öncesi eğitimle ilgili yeteri kadar bilgiye sahip olmamaları ve duyarsız olmaları. | Y3, Y8, Y12, Y15, Y17, Y18, Y21, Y24, Y35, Y36, Y39, Y40, Y42, Y48                                                                                                             | 14 |
| 3. İkili eğitim yapılmasından dolayı velilerin sürekli olarak devre değişikliği yapmak istemeleri, öğlen grubunda çok fazla yığılma olması.                                           | Y2, Y5, Y6, Y8, Y11, Y19, Y20, Y21, Y22, Y28, Y29, Y32, Y36, Y44                                                                                                               | 14 |
| 4. İkili eğitim yapılmasından dolayı sabahçı öğrencilerin çıkış saatiyle öğlenci öğrencilerin giriş saatinin çakışması ve bundan dolayı büyük karmaşaların yaşanması.                 | Y4, Y15, Y26, Y27, Y29, Y31, Y39                                                                                                                                               | 7  |
| 5. Velilerin maddi durumunun iyi olmaması, okul aidatı ödemelerinde sıkıntılar yaşanması, aidatların zamanında toplanamaması.                                                         | Y6, Y11, Y26, Y27, Y29, Y31                                                                                                                                                    | 6  |
| 6. İkili eğitim yapılmasından dolayı aynı sınıfları paylaşan öğretmenler arasında uyumsuzluk yaşanması, öğretmenlerin devre seçimi yaparken problem yaşamaları.                       | Y3, Y5, Y6, Y29, Y33, Y48                                                                                                                                                      | 6  |
| 7. Destek personeli (temizlik ve güvenlik) eksikliğinden dolayı öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verememe, okulun temizliğinde problemlerin yaşanması.                                | Y7, Y10, Y12, Y34, Y46, Y49                                                                                                                                                    | 6  |
| 8. Velilerle iletişim problemlerinin yaşanması, öğrenci sağlık ve kişisel bilgilerinin eksik olması velilerin bu konuda sorumsuz davranmaları.                                        | Y3, Y5, Y6, Y14, Y28                                                                                                                                                           | 5  |
| 9. Öğrencilerle ilgili herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.                                                                                                                            | Y20, Y37, Y44, Y45, Y46                                                                                                                                                        | 5  |
| 10. Anaokullarında belirli bir kayıt döneminin olmaması, sene içerisinde gelen bütün öğrencilerin kaydının yapılmasının zorunlu olması ve kayıtlarla ilgili yaşanan sorunlar.         | Y13, Y16, Y27, Y41                                                                                                                                                             | 4  |

|                                                                                                                                    |              |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|
| 11. İkili eğitim yapılmasından dolayı yöneticilerin çok fazla yorulması, iş yükünün artması, fazla mesai yapmak zorunda kalmaları. | Y1, Y37, Y40 | 3 |
| 12. İkili eğitim yapılmasından dolayı sınıflarda istenen hijyenin ve temizliğin sağlanamaması, güvenlik sorunlarının yaşanması.    | Y3, Y15, Y29 | 3 |

Tablo 4'te görüldüğü gibi anaokullarında öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çok farklı yönetici görüşleri bulunmaktadır. Yöneticilerin çok büyük bir kısmı (f/36) *"İkili eğitim yapılmasından dolayı sabah derslerin çok erken başlaması, öğlen ise derslerin çok geç bitmesi."* görüşünü dile getirmiştir.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"İkili eğitimden kaynaklı devam-devamsızlık sorunlarının yaşanması, sabahçıların çok erken okula gelmesi, öğrencilerin de okuldan çok geç çıkmaları."*(Y12)

*"Sabahçı öğrencilerin okula erken gelmek zorunda olmaları, öğrenci öğrencilerin ise okuldan geç çıkmak zorunda olmaları. Bu durumun öğrenciler de olumsuz tutum gelişmesine sebep olması."*(Y25)

Bir diğer yaygın görüş ise *"Öğrencilerin öz bakım becerilerinde, gelişim alanlarında problemlerin yaşanması. Velilerin okul öncesi eğitimle ilgili yeteri kadar bilgiye sahip olmamaları, duyarsız olmaları."* Yöneticilerin 14'ü bu görüşü savunmaktadır.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri;

*"Ailelerin okul öncesi eğitim hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmamaları, eğitimsiz olmaları."*(Y15)

*"Çocukların hazırbulunuşluklarının çok geride olması, okula adaptasyon sürecini çok uzaması."*(Y42)

*"İkili eğitim yapılmasından dolayı velilerin sürekli olarak devre değişikliği yapmak istemeleri, öğlen grubunda çok fazla yığılma olması."* görüşü (f/14) yönetici tarafından dile getirilmişken *"İkili eğitim yapılmasından dolayı sabahçı öğrencilerin çıkış saatiyle, öğrenci öğrencilerin giriş saatinin çakışması ve bundan dolayı büyük karmaşaların yaşanması."* ifadesi (f/7) yönetici tarafından dile getirilmiştir.

Bu görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Öğlen sınıfların çok kalabalık olması, sabah ise sınıfların çok az olması. Velilerin çocuklarını sabahçı yapmak istememeleri."*(Y19)

*"İkili eğitimden dolayı giriş çıkış saatlerinde çok fazla yoğunluğun yaşanması, kapı önünde gerçekleşen yoğunluk."*(Y27)

Yöneticilerden bazıları (f/6) *"Velilerin maddi durumunun iyi olmaması, okul aidatı ödemelerinde sıkıntılar yaşanması, aidatların zamanında toplanamaması."* görüşünü dile getirmiştir. Bu görüşü Y6; *"Velilerin aidat ödemelerinde problem yaratmaları."* şeklinde ifade etmiştir. Bazı yöneticiler ise (f/6) *"İkili eğitim yapılmasından dolayı aynı sınıflı paylaşılan öğretmenler arasında uyumsuzluk yaşanması, öğretmenlerin devre seçimi yaparken problem yaşamaları."* görüşünü savunmaktadır. Bu görüşü Y33; *"Aynı sınıflı paylaşılan öğretmenlerin sınıf düzeni konusunda anlaşılamaması."* şeklinde dile getirmiştir.

Yöneticilerin az bir kısmı (f/6) *"Destek personeli eksikliğinden dolayı öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verememe, okulun temizliğinde problemlerin yaşanması."* görüşünü savunmakta, başka bir kısmı ise (f/5) *"Velilerle iletişim problemlerinin yaşanması, öğrencilerin sağlık bilgilerinin, kişisel bilgilerinin eksik olması, velilerin bu konuda sorumsuz davranmaları."* görüşünü dile getirmektedir. Bir kısım yöneticide (f/5) *"Öğrencilerle ilgili herhangi bir sorun yaşanmamaktadır."* fikrini dile getirmektedir.

Yöneticilerin çok az bir kısmı (f/4) *"Anaokullarında belirli bir kayıt döneminin olmaması, sene içerisinde gelen bütün öğrencilerin kaydının yapılmasının zorunlu olması, kayıtlı ilgili yaşanan sorunlar."* demiştir. Bu görüşü Y16; *"Belirli bir kayıt döneminin olmaması sene içerisinde gelen bütün öğrencilerin okula alınmasını zorunlu olması."* şeklinde ifade etmiştir.

En az dile getirilen yönetici görüşleri ise (f/3) *"İkili eğitim yapılmasından dolayı yöneticilerin, çok fazla yorulmaları, iş yüklerinin artması, fazla mesai yapmak zorunda kalmaları."* ve (f/3) *"İkili eğitim yapılmasından dolayı sınıflarda istenen hijyenin sağlanamaması, güvenlik sorunlarının yaşanması."* görüşleridir.

En az dile getirilen görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Yöneticiler için çok uzun çalışma sürelerinin olması."*(Y37)

*"İkili eğitimden dolayı sınıflarda, istenilen düzeyde hijyenin sağlanamaması."*(Y3)

**Tablo 5.** Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

| Temalar                                                                                                                                                                                    | Çözüm önerileri                                                                                                                                                                                                     | f  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. İkili eğitim uygulamasından vazgeçilip normal eğitime geçiş yapılmalı, okul ve derslik sayıları arttırılmalı.                                                                           | Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30, Y31, Y32, Y33, Y34, Y36, Y37, Y38, Y39, Y40, Y41, Y42, Y43, Y44, Y45, Y47, Y48 | 44 |
| 2. Okul öncesi eğitimin önemi hakkında velilere uzman kişiler tarafından eğitimler ve seminerler verilmeli.                                                                                | Y3, Y5, Y6, Y8, Y12, Y18, Y19, Y21, Y30, Y35, Y39, Y40, Y42, Y46                                                                                                                                                    | 14 |
| 3. Okullara daimi destek personeli (temizlik ve güvenlik) verilmeli, memur ve muhasebeci istihdamı sağlanmalı.                                                                             | Y10, Y13, Y46, Y47                                                                                                                                                                                                  | 4  |
| 4. Velilerden aidat toplamak yerine okullara bakanlık tarafından direkt ödenek aktarılmalı, okullar için gerekli olan donatım malzemeleri ve materyaller bakanlık tarafından karşılanmalı. | Y6, Y12, Y29                                                                                                                                                                                                        | 3  |

Anaokullarında öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri için Tablo 5'e baktığımızda; yöneticilerin tamamına yakını (f/44) *"İkili eğitim uygulamasından vazgeçilip normal eğitime geçiş yapılmalı, okul ve derslik sayıları arttırılmalı."* görüşünü dile getirmiştir.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"İkili eğitimden vazgeçilerek normal eğitime geçilmeli."*(Y11)

*"Normal eğitime geçilmeli, okul ve derslik sayıları arttırılmalı."*(Y15)

*"Okul sayısı arttırılmalı, yeteri kadar öğretmen ataması yapılmalı, ikili eğitime son verip normal eğitime geçilmeli."*(Y26)

Anaokullarında öğrenci işleriyle ilgili çözüm önerilerine ilişkin bir diğer yaygın görüş ise *"Okul öncesi eğitimin önemi hakkında velilere uzman kişiler tarafından eğitimler ve seminerler verilmeli."* Yöneticilerin 14'ü bu görüşü savunmaktadır.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri;

*"Velilere okul öncesi eğitimin önemi hakkında eğitimler verilmeli."*(Y8)

*"Velilerin bilinçlendirilmesi adına eğitimler verilmeli, paydaş gruplar ile işbirliği yapılmalı."*(Y12)

Bazı yöneticiler (f/4) *"Okullara daimi destek personeli verilmeli, memur ve muhasebeci istihdamı sağlanmalı."* görüşünü dile getirmiştir. Bu görüşü Y47; *"Okullara memur ve muhasebeci istihdamı sağlanmalı."* şeklinde ifade etmiştir. Yöneticilerin çok az bir kısmı ise (f/3) *"Velilerden aidat toplamak yerine okullara bakanlık tarafından direkt ödenek aktarılmalı, okullar için gerekli olan donatım malzemeleri, materyaller bakanlık tarafından karşılanmalı."* demiştir. Bu görüşü Y12; *"Okul öncesi eğitimde her türlü materyal ve malzeme ihtiyacı Milli Eğitim Bakanlığı tarafından karşılanmalı."* şeklinde ifade etmiştir.

#### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan "Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?" sorusuna yanıt bulmak amacıyla yöneticilerden görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu konuya ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 6 ve Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlar

| Tema: Eğitim-öğretim İşleri                                                                                                              | Yöneticiler                                                         | f  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Materyal eksikliği, oyun alanlarının yetersiz olması, fiziki koşulların uygun olmaması.                                               | Y3, Y11, Y12, Y13, Y14, Y18, Y19, Y20, Y25, Y26, Y35, Y41, Y43, Y50 | 14 |
| 2. Öğretmenlerin hazır plan kullanmaları, planları bölge şartlarına göre düzenlemeden bire bir uygulamaya çalışmaları.                   | Y3, Y4, Y5, Y9, Y11, Y12, Y13, Y14, Y29, Y36, Y37, Y44              | 12 |
| 3. Planların çıktı olarak alınıp imzalatılması bundan dolayı gereksiz kağıt israfının yaşanması.                                         | Y8, Y12, Y14, Y15, Y17, Y23, Y26, Y31, Y34, Y50                     | 10 |
| 4. Ekonomik olarak okullara yeterince destek verilmemesi, maddi imkansızlıklar, aidat toplarken yaşanan sıkıntılar.                      | Y7, Y14, Y15, Y17, Y18, Y27, Y30, Y34, Y36, Y44                     | 10 |
| 5. Planlar esnek olduğu için aylık ve günlük planlarla ilgili herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.                                        | Y20, Y21, Y32, Y33, Y43, Y45                                        | 6  |
| 6. Özel eğitime ihtiyacı olan öğrenci sayısının fazla olması ve bu eğitim hakkında, öğretmenlerin yeteri kadar bilgiye sahip olmamaları. | Y3, Y36, Y47, Y48                                                   | 4  |

|                                                                                                                                                  |                    |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|
| 7. Yöneticilerin eğitim-öğretime yeteri kadar odaklanamaması, yöneticilere angarya işlerin verilmesi, gereksiz evrak işlerinin çok fazla olması. | Y6, Y14, Y37, Y46  | 4 |
| 8. Sınıflarda akıllı tahtanın olmaması, teknolojiyen yeteri kadar yararlanılamaması.                                                             | Y25, Y28, Y31, Y40 | 4 |
| 9. Sınıflarda öğrenci sayısının fazla olması, sınıfların çok kalabalık olması.                                                                   | Y35, Y40, Y47, Y50 | 4 |
| 10. Aralıksız eğitim yapan öğretmenlerin teneffüs veya dinlenme saatlerinin olmaması.                                                            | Y24, Y35, Y46      | 3 |
| 11. Anaokullarında rehber öğretmenin olmaması.                                                                                                   | Y39, Y48           | 2 |
| 12. Müfredatın ve yönetmeliğin sık sık değişmesi.                                                                                                | Y6, Y10            | 2 |
| 13. Okul öncesi eğitimin öneminin bilinmemesi, velilerin bu konuda bilinçsiz olmaları.                                                           | Y26, Y44           | 2 |

Tablo 6' da görüldüğü gibi anaokullarında eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çok farklı yönetici görüşleri bulunmaktadır. Yöneticilerin bir kısmı (f/14) "*Materyal eksikliği, oyun alanlarının yetersiz olması, fiziki koşulların uygun olmaması.*" görüşünü dile getirmiştir.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Yeterli donatım malzemesinin olmaması, eğitim-öğretim araç ve gereçlerinin ihtiyaçlara cevap vermemesi, fiziki koşulların yetersizliği."*(Y11)

*"Eğitim materyallerinin eksikliği, kaynak kitaplarının eksikliği, kırtasiye malzemelerinin olmaması. Okul bina ve bölümlerinin okul öncesi eğitime uygun bir şekilde inşa edilmemiş olması."* (Y43)

Bir diğer yaygın görüş ise "*Öğretmenlerin hazır plan kullanmaları, planları bölge şartlarına göre düzenlemeden bire bir uygulamaya çalışmaları.*" Yöneticilerin 12'si bu görüşü savunmaktadır.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri;

*"Okul öncesi eğitim çağındaki çocuklar için genel planların ve genel konuların olması, çocukların yaparak yaşayarak öğrenmesini teşvik edici planların, programların olmaması."*(Y13)

*"Hazır planların kullanılması, planların çevreye göre düzenlenememesi."*(Y29)

*"Planların çıktı olarak alınıp imzalatılması bundan dolayı gereksiz kağıt israfının yaşanması."* görüşü (f/10) yönetici tarafından dile getirilmişken *"Ekonomik olarak okullara yeterince destek verilmemesi, maddi imkansızlıklar, aidat toplarken yaşanan sıkıntılar."* ifadesi de (f/10) yönetici tarafından dile getirilmiştir.

Bu görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Planların halen çıktı olarak alınıp imzalatılması gerekliliği."*(Y8)

*"Bakanlık tarafından okul öncesi eğitim kurumlarına ödenek verilmemesi."*(Y36)

Yöneticilerden bazıları (f/6) *"Planlar esnek olduğu için aylık ve günlük planlarla ilgili herhangi bir sorun yaşanmamaktadır."* görüşünü dile getirmiştir. Bu görüşü Y21; *"Müfredat, aylık ve günlük plan ile ilgili ciddi bir sıkıntı olduğunu düşünmüyorum."* şeklinde ifade etmiştir. Bazı yöneticiler ise (f/4) *"Özel eğitime ihtiyacı olan öğrenci sayısının fazla olması, bu eğitim hakkında öğretmenlerin yeterli bilgiye sahip olmamaları."* görüşünü savunmaktadır. Bu görüşü Y36; *"Özel eğitim öğrencileri için sınıfların donanımlı olmaması, öğretmenlerin bu eğitim karşısında öğrencilere karşı yetersiz kalması."* şeklinde dile getirmiştir.

Yöneticilerin az bir kısmı (f/4) *"Yöneticilerin eğitim-öğretime yeteri kadar odaklanamaması, yöneticilere angarya işlerin verilmesi, gereksiz evrak işlerinin çok fazla olması."* görüşünü savunmakta, başka bir kısmı ise (f/4) *"Sınıflarda akıllı tahtanın olmaması, teknolojiden yeteri kadar yararlanılamaması."* görüşünü dile getirmektedir. Yine az bir kısım yönetici (f/4) *"Sınıflarda öğrenci sayısının fazla olması, sınıfların çok kalabalık olması."* demektedir.

Yöneticilerin çok az bir kısmı (f/3) *"Aralıksız eğitim yapan öğretmenlerin teneffüs veya dinlenme saatlerinin olmaması."* demiştir. Bu görüşü Y46; *"Aralıksız eğitim yapan öğretmenlerin teneffüs saatinin olmaması."* şeklinde ifade etmiştir.

En az dile getirilen yönetici görüşleri ise (f/2) *"Anaokullarında rehber öğretmenin olmaması."*, (f/2) *"Müfredatın ve yönetmeliğin sık sık değişmesi."* ve (f/2) *"Okul öncesi eğitimin öneminin bilinmemesi, velilerin bu konuda bilinçsiz olmaları."* görüşleridir.

En az dile getirilen görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Anaokullarında rehber öğretmenlerin olmaması."*(Y48)

*"Müfredatın sık sık değişmesi, aylık ve günlük planların havada asılı kalıyor olması."*(Y6)

*"Velilerin okul öncesi eğitimle ilgili olumsuz düşüncelere sahip olması."*(Y44)

**Tablo 7.** Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

| Temalar                                                                                                                                  | Çözüm önerileri                                             | f  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----|
| 1. Hazır plan kullanımına son verilmeli, planlar bölge ve okulun şartlarına göre düzenlenmeli.                                           | Y3, Y4, Y6, Y9, Y11, Y13, Y14, Y15, Y25, Y26, Y37, Y44, Y46 | 13 |
| 2. Okullara materyal desteği sağlanmalı, bakanlık tarafından direkt olarak para aktarılmalı, okulların fiziki koşulları iyileştirilmeli. | Y3, Y12, Y13, Y25, Y36, Y39, Y43, Y44                       | 8  |
| 3. Planlar dijital ortamda kabul edilmeli, gereksiz kağıt israfının önüne geçilmeli.                                                     | Y8, Y14, Y15, Y17, Y26, Y34, Y38, Y50                       | 8  |
| 4. Sınıflarda akıllı tahta olmalı, teknolojinin kullanılması teşvik edilmeli.                                                            | Y19, Y25, Y28, Y31                                          | 4  |
| 5. Velilere uzman kişiler tarafından okul öncesi eğitimin önemi hakkında eğitimler verilmeli.                                            | Y8, Y42, Y44                                                | 3  |
| 6. Yöneticilerin iş yükü azaltılmalı, yöneticiler gereksiz evrak işlerinden kurtarılmalı.                                                | Y6, Y46                                                     | 2  |
| 7. Derslik başına düşen öğrenci sayısı düşürülmeli.                                                                                      | Y35, Y47                                                    | 2  |

Anaokullarında eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri için Tablo 7'ye baktığımızda; yöneticilerin bazıları (f/13) *"Hazır plan kullanımına son verilmeli, planlar bölge ve okulun şartlarına göre düzenlenmeli."* görüşünü dile getirmiştir.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Öğretmen kendi planını kendisi hazırlamalı, hazır plan kullanımına son verilmeli."*(Y3)

*"Planlar hazırlanırken bölgesel şartlar dikkate alınmalı, bu bölgesel şartlara göre hazırlanmalı."*(Y44)

Anaokullarında eğitim-öğretim işleriyle ilgili çözüm önerilerine ilişkin bir diğer yaygın görüş ise *"Okullara materyal desteği sağlanmalı, bakanlık tarafından direkt olarak para aktarılmalı, okulların fiziki koşulları iyileştirilmeli."* Yöneticilerin 8'i bu görüşü savunmaktadır.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri;

*"Milli Eğitim Bakanlığı ve belediyeler tarafından her anaokuluna eşit imkanlar sağlanmalı, anaokullarına oyun alanları yapılmalı."*(Y13)

*"Anaokullarına akıllı tahta ve materyal desteği verilmeli."*(Y25)

*"Planlar dijital ortamda kabul edilmeli, gereksiz kağıt israfının önüne geçilmeli."* görüşü (f/8) yönetici tarafından dile getirilmişken *"Sınıflarda akıllı tahta olmalı, teknolojinin kullanılması teşvik edilmeli."* ifadesi (f/4) yönetici tarafından dile getirilmiştir.

Bu görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Her sınıfta bilgisayar olmalı, öğretmenler planlarını bilgisayara atmalı."*(Y34)

*"Bakanlık tarafından okul öncesi eğitime uygun, daha çok içeriğe sahip, daha kapsamlı bir set verilmeli. Akıllı tahtalar anaokullarına da gelmeli. Aylık ve günlük planlar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanmalı."*(Y31)

Bazı yöneticiler (f/3) *"Velilere uzman kişiler tarafından okul öncesi eğitimin önemi hakkında eğitimler verilmeli."* görüşünü dile getirmişken yöneticilerin çok az bir kısmı (f/2) *"Yöneticilerin iş yükü azaltılmalı, yöneticiler gereksiz evrak işlerinden kurtarılmalı."* bir diğer kısmı ise (f/2) *"Derslik başına düşen öğrenci sayısı düşürülmeli."* görüşünü dile getirmiştir.

Bu görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Okul öncesi eğitimin önemini anlatmak için gerekli bilinçlendirme çalışmaları yapılmalı."*(Y44)

*"Her okulda bir memur olmalı. Okul yöneticileri sadece eğitimin kalitesini arttıracak faaliyetlerle ilgilenmeli."*(Y46)

*"Derslik başına düşen öğrenci sayısı azaltılmalı."*(Y47)

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan "Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?" sorusuna yanıt bulmak amacıyla yöneticilerden görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu konuya ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo 8 ve Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlar

| Tema: Okul işletmesinin yönetimi                                                                                                                                                    | Yöneticiler                                                                                                                                                                   | f  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Anaokullarına bakanlık tarafından herhangi bir ödeneğin verilmemesi, bununla beraber yaşanan maddi problemler.                                                                   | Y2, Y3, Y5, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y22, Y23, Y24, Y25, Y26, Y27, Y28, Y31, Y32, Y33, Y35, Y37, Y38, Y41, Y42, Y43, Y44, Y46, Y47, Y50 | 36 |
| 2. Velilerden aidat toplarken çok fazla sorun yaşanması, velilerin aidatlarını düzenli bir şekilde yatırmamaları ve aidat vermek istememeleri.                                      | Y2, Y4, Y7, Y8, Y9, Y11, Y12, Y14, Y15, Y19, Y20, Y24, Y26, Y30, Y31, Y33, Y35, Y36, Y37, Y38, Y40, Y42, Y45, Y46, Y48, Y49, Y50                                              | 27 |
| 3. Bürokrasinin yoğunluğu, okul müdürünün yetkilerinin sınırlı olması, okul yöneticilerine okul dışında görevlerin verilmesi.                                                       | Y4, Y5, Y6, Y15, Y16, Y17, Y26, Y28, Y36, Y39, Y41, Y43, Y44                                                                                                                  | 13 |
| 4. Okul yöneticilerinin iş yükünün fazla olması, okullarda yeteri kadar idari personel ve memurun olmaması, okul yönetim kadrosunun sürekli değişmesi.                              | Y2, Y6, Y14, Y21, Y29, Y31, Y40, Y45, Y48, Y49                                                                                                                                | 10 |
| 5. Okul yöneticilerinin parayla, alışverişle uğraşması, eğitim-öğretime yeteri kadar zaman ayıramaması, okullarda gelir-gider işlerini yürütmek için uzman bir personelin olmaması. | Y6, Y16, Y21, Y23, Y29, Y30, Y34                                                                                                                                              | 7  |
| 6. Kayıt döneminde velilerle sorun yaşanması, velilerin okul öncesi eğitimin önemini kavrayamamış olması.                                                                           | Y5, Y7, Y24, Y25, Y27, Y35                                                                                                                                                    | 6  |
| 7. Destek personelinin (temizlik ve güvenlik) okullarda yeteri sayıda olmaması, bu personellerin göreve geç başlamaları.                                                            | Y9, Y11, Y26, Y35, Y42                                                                                                                                                        | 5  |

Tablo 8'de görüldüğü gibi anaokullarında okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çok farklı yönetici görüşleri bulunmaktadır. Yöneticilerin çok büyük bir kısmı (f/36) *"Anaokullarına bakanlık tarafından herhangi bir ödeneğin verilmemesi, bununla beraber yaşanan maddi problemler."* görüşünü dile getirmiştir.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Okulların herhangi bir ödeneğinin olmaması, yöneticilerin aidat toplamak zorunda kalması. Velilerin aidat vermek istememesi, okul giderlerinin çok fazla olması, gelir gider dengesizliğinin yüksek olması."* (Y8)

*"Okulların yeterli maddi kaynağının olmaması, düzenli ve sürekli bir gelirin olmaması."* (Y11)

*"Okullara herhangi bir ödeneğin verilmemesi. Okul gelirin az giderinin fazla olması."* (Y47)

Bir diğer yaygın görüş ise *"Velilerden aidat toplarken çok fazla sorun yaşanması, velilerin aidatlarını düzenli bir şekilde yatırmamaları, aidat vermek istememeleri."* Yöneticilerin 27'si bu görüşü savunmaktadır.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri;

*"Velilerin aidat vermek istememesi. Aidat verenlerin ise düzenli bir şekilde aidatlarını ödememeleri."* (Y36)

*"Devletin okullara para göndermemesi, aidatların toplanmasında yaşanan sıkıntılar."* (Y38)

*"Bürokrasinin yoğunluğu, okul müdürünün yetkilerinin sınırlı olması, okul yöneticilerine okul dışında görevlerin verilmesi."* görüşü (f/13) yönetici tarafından dile getirilmişken *"Okul yöneticilerinin iş yükünün fazla olması, okullarda yeteri kadar idari personel ve memurun olmaması, okul yönetim kadrosunun sürekli değişmesi."* ifadesi (f/10) yönetici tarafından dile getirilmiştir.

Bu görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Okul müdürünün kendi kadrosunu oluşturamaması. Bürokrasinin zorlayıcı olması, okul müdürünün yetkilerinin sınırlı olması."* (Y16)

*"Yönetici görevlendirme ve atama sisteminin sürekli değişmesi, objektif kriterlere göre yönetici atamasının yapılmaması." (Y31)*

Yöneticilerden bazıları (f/7) *"Okul yöneticilerinin parayla, alışverişle uğraşması, eğitim-öğretime yeteri kadar zaman ayıramaması, okullarda gelir-gider işlerini yürütmek için uzman bir personelin olmaması."* görüşünü dile getirmiştir. Bu görüşü Y29; *"Okul müdürünün gelir-giderin hesabını kitabını bir muhasebeci gibi tutmak zorunda olması."* şeklinde ifade etmiştir. Bazı yöneticiler ise (f/6) *"Kayıt döneminde velilerle sorun yaşanması, velilerin okul öncesi eğitimin önemini kavrayamamış olması."* görüşünü savunmaktadır. Bu görüşü Y25; *"Anaokulu kayıtlarının bir yıl boyunca devam etmesi."* şeklinde dile getirmiştir.

Yöneticilerin çok az bir kısmı (f/5) *"Destek personelinin okullarda yeterli sayıda olmaması, personelin göreve geç başlaması."* görüşünü savunmaktadır.

**Tablo 9.** Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

| Temalar                                                                                                                                        | Çözüm önerileri                                                                                                                                            | f  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Milli Eğitim Bakanlığı her okula öğrenci sayısına ve ihtiyaca göre ödenek aktarmalı.                                                        | Y2, Y4, Y5, Y8, Y10, Y11, Y15, Y16, Y17, Y18, Y20, Y22, Y25, Y26, Y27, Y28, Y30, Y31, Y32, Y33, Y35, Y37, Y38, Y39, Y40, Y41, Y42, Y43, Y44, Y45, Y46, Y47 | 32 |
| 2. Okulların temizlik, kırtasiye malzemeleri ve diğer ihtiyaçları bakanlık tarafından karşılanmalı.                                            | Y11, Y12, Y14, Y15, Y19, Y24, Y27, Y39, Y44, Y46, Y49                                                                                                      | 11 |
| 3. Anaokullarında aidat kaldırılmalı.                                                                                                          | Y4, Y8, Y12, Y24, Y26, Y35, Y48                                                                                                                            | 7  |
| 4. Okullara memur ve muhasebeci istihdamı yapılmalı. Yöneticiler sadece eğitim-öğretim işleriyle uğraşmalı, yöneticilerin iş yükü azaltılmalı. | Y6, Y14, Y16, Y21, Y23, Y30                                                                                                                                | 6  |

Anaokullarında okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri için Tablo 9'a baktığımızda; yöneticilerin yarısından fazlası (f/32) *"Milli Eğitim Bakanlığı her okula öğrenci sayısına ve ihtiyaca göre ödenek aktarmalı."* görüşünü dile getirmiştir.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Okul aidatı kaldırılmalı, her okula bütçe verilmeli."*(Y4)

*"Bütün okulların fiziki koşulları aynı olmalı, okullara devlet tarafından bütçe ayarlanmalı."*(Y32)

*"Her okula ayrı bir ödenek gönderilmelidir. Okulun kırtasiye masraflarını devlet karşılamalıdır."*(Y46)

Anaokullarında okul işletmesinin yönetimiyle ilgili çözüm önerilerine ilişkin bir diğer yaygın görüş ise *"Okulların temizlik, kırtasiye ve diğer ihtiyaçları bakanlık tarafından karşılanmalı."* Yöneticilerin 11'i bu görüşü savunmaktadır.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri;

*"Okullara Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bütçe ve kırtasiye yardımı verilmeli."*(Y27)

*"Her okula ayrı bir ödenek verilmeli. Okulun bütün giderleri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından karşılanmalı."*(Y44)

*"Anaokullarında aidat kaldırılmalı."* görüşü (f/7) yönetici tarafından dile getirilmişken *"Okullara memur ve muhasebeci istihdamı yapılmalı. Yöneticiler sadece eğitim-öğretim işleriyle uğraşmalı, yöneticilerin iş yükü azaltılmalı."* ifadesi (f/6) yönetici tarafından dile getirilmiştir.

Bu görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Velilerden aidat alma sistemi kaldırılarak okul bazlı bütçeleme yoluna gidilmeli."*(Y8)

*"Yönetici sadece eğitim öğretim işleri ile ilgilenmeli. Okulun muhasebe, gelir-gider, aidat, temizlik işleriyle okul müdürü ilgilenmemeli. Bu işler için bir tane memur bulundurulmalıdır."* (Y21)

#### **4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın beşinci alt problemi olan "Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?" sorusuna yanıt bulmak amacıyla yöneticilerden görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu konuya ilişkin yöneticilerin görüşleri Tablo10 ve Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlar

| <b>Tema: Okul çevre ilişkileri</b>                                                                                                | <b>Yöneticiler</b>                                                                                              | <b>f</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1. Velilerin okula yeteri kadar zaman ayırmaması, yapılan toplantılara, aile katılım çalışmalarına katılmamaları.                 | Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y10, Y12, Y14, Y15, Y19, Y25, Y26, Y28, Y29, Y31, Y33, Y34, Y35, Y36, Y38, Y42, Y47 | 24       |
| 2. Velilerin eğitimsiz olmaları, okul ve çevre arasında sağlıklı bir iletişimin olmaması, çevrenin eğitime karşı duyarsız olması. | Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y10, Y11, Y12, Y15, Y21, Y26, Y27, Y28, Y33, Y34, Y35, Y36, Y38, Y40, Y42, Y48      | 23       |
| 3. Mesai saatleri dışında çevredeki insanlar tarafından okula zarar verilmesi.                                                    | Y3, Y5, Y9, Y12, Y18, Y20, Y25, Y32, Y35, Y44, Y46, Y48, Y49, Y50                                               | 14       |
| 4. Olumsuz çevre koşulları, bazı okullarda ulaşım problemlerinin yaşanması, fiziki koşulların yetersizliği ve güvenlik sorunları. | Y6, Y11, Y13, Y15, Y19, Y29, Y36, Y39, Y41, Y42, Y43                                                            | 11       |
| 5. Velilerin beklentilerinin çok yüksek olması.                                                                                   | Y3, Y8, Y21, Y24, Y31, Y35, Y36, Y41, Y49                                                                       | 9        |
| 6. Velilerin anaokullarını eğitim ortamı olarak değil de bakım evi olarak görmeleri.                                              | Y14, Y30, Y31, Y33, Y36, Y37, Y46, Y48                                                                          | 8        |
| 7. Velilerin, okul yönetiminin ve öğretmenlerin işine müdahale etmeye çalışmaları.                                                | Y17, Y18, Y20, Y31, Y37, Y39, Y42,                                                                              | 7        |
| 8. Velilerin okula sadece şikayet etmeye ve hesap sormaya gelmeleri.                                                              | Y19, Y25, Y33, Y37, Y46                                                                                         | 5        |
| 9. Belediye ve STK gibi diğer paydaşların okullara destek vermemesi.                                                              | Y14, Y45, Y46, Y47                                                                                              | 4        |

Tablo 10'da görüldüğü gibi anaokullarında okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlara ilişkin çok farklı yönetici görüşleri bulunmaktadır. Yöneticilerin yarıya yakını (f/24) *"Velilerin okula yeteri kadar zaman ayırmaması, yapılan toplantılara, aile katılım çalışmalarına katılmamaları."* görüşünü dile getirmiştir.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Okulun veliler tarafından yeterince önemsenmemesi."*(Y2)

*"Okul ile çevre arasında sağlıklı bir iletişimin olmaması, çevrenin eğitime yeteri kadar duyarlı olmaması."*(Y4)

Bir diğerk yaygın görüş ise *"Velilerin eğitimsiz olmaları, okul ve çevre arasında sağlıklı bir iletişimin olmaması, çevrenin eğitime karşı duyarsız olması."* Yöneticilerin 23'ü bu görüşü savunmaktadır.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri;

*"Ailelerin okul öncesi eğitim ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması."*(Y11)

*"Velilerin bilinçsiz ve aşırı koruyucu olması."*(Y38)

*"Mesai saatleri dışında çevredeki insanlar tarafından okula zarar verilmesi."* görüşü (f/14) yönetici tarafından dile getirilmişken *"Olumsuz çevre koşulları, bazı okullarda ulaşım problemlerinin yaşanması, fiziki koşulların yetersizliği, güvenlik sorunları."* ifadesi (f/11) yönetici tarafından dile getirilmiştir.

Bu görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Çevreden gelen çocukların mesai saatleri dışında okula girip çıkmaları, zarar vermeleri."*(Y49)

*"Mahalle arasında kalan okulların ulaşımında sıkıntıların yaşanması."* (Y19)

Yöneticilerden bazıları (f/9) *"Velilerin beklentilerinin çok yüksek olması."* görüşünü dile getirmiştir. Bu görüşü Y24; *"Velilerin üst düzey beklentilerinin olması, özel okul gibi her şeyi istemeleri. Ailelerin kendi göstermedikleri ilgi ve sabrı öğretmenlerden beklemeleri."* şeklinde ifade etmiştir. Bazı yöneticiler ise (f/8) *"Velilerin anaokullarını eğitim ortamı olarak değil de bakım evi olarak görmeleri."* görüşünü savunmaktadır. Bu görüşü Y30; *"Velilerin okul öncesi eğitim kurumlarını, çocukların güvenle bakıldığı bakım haneler ve oyun alanları olarak görmesi."* şeklinde dile getirmiştir.

Yöneticilerin az bir kısmı (f/7) *"Velilerin, okul yönetiminin ve öğretmenlerin işine müdahale etmeye çalışmaları."* görüşünü savunmakta, başka bir kısmı ise (f/5) *"Velilerin okula sadece şikayet etmeye, hesap sormaya gelmeleri."* görüşünü dile getirmektedir. Yöneticilerin çok az bir kısmı (f/4) *"Belediye ve STK gibi diğer paydaşların okullara destek vermemeleri."* demiştir. Bu görüşü Y47; *"Çevre kurum ve kuruluşların okullarla iletişiminin zayıf olması, okullara gerekli desteği vermemeleri."* şeklinde ifade etmiştir.

**Tablo 11.** Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

| Temalar                                                                                                        | Çözüm önerileri                                                                                                              | f  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Velilere uzman kişiler tarafından eğitimler verilmeli, veliler bilinçlendirilmeli.                          | Y4, Y5, Y6, Y8, Y11, Y12, Y14, Y15, Y18, Y24, Y25, Y26, Y27, Y28, Y31, Y33, Y35, Y36, Y38, Y40, Y41, Y42, Y46, Y48, Y49, Y50 | 26 |
| 2. Okullara gece bekçisi verilmeli, güvenlik önlemleri artırılmalı.                                            | Y12, Y18, Y20, Y32, Y41, Y48                                                                                                 | 6  |
| 3. Okulların fiziksel durumları güçlendirilmeli, olumsuz çevre koşulları iyileştirilmeli.                      | Y6, Y13, Y19, Y35, Y43                                                                                                       | 5  |
| 4. Ev ziyaretleri artırılmalı, okulda velilerle ilgili toplantılar düzenlenerek velilerin katılımı sağlanmalı. | Y3, Y9, Y31, Y34                                                                                                             | 4  |
| 5. Aileleri okula çekebilecek etkinlikler ve şenlikler yapılmalı.                                              | Y10, Y36                                                                                                                     | 2  |

Anaokullarında okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri için Tablo 11'e baktığımızda; yöneticilerin yarısından fazlası (f/26) *"Velilere uzman kişiler tarafından eğitimler verilmeli, veliler bilinçlendirilmeli."* görüşünü dile getirmiştir.

Bu düşünceye ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Veliler bilinçlendirilmeli, Milli Eğitim Bakanlığı bu konuda çalışmalar yapmalı."*(Y26)

*"Okul yöneticileri dönemde en az bir kez veli toplantısı yapmalı. Veliler bu şekilde aydınlatılmalı."*(Y31)

Anaokullarında okul çevre ilişkileri konusunda çözüm önerilerine ilişkin bir diğer görüş ise *"Okullara gece bekçisi verilmeli, güvenlik önlemleri artırılmalı."* Yöneticilerin 6'sı bu görüşü savunmaktadır. Bu görüşü Y32; *"Her okula hem gece hem gündüz güvenlik elemanı sağlanmalı."* şeklinde ifade etmiştir.

*"Okulların fiziksel durumları güçlendirilmeli, olumsuz çevre koşulları iyileştirilmeli."* görüşü (f/5) yönetici tarafından dile getirilmişken *"Ev ziyaretleri artırılmalı, okulda velilerle ilgili toplantılar düzenlenerek velilerin katılımı sağlanmalı."* ifadesi (f/4) yönetici tarafından dile getirilmiştir.

Bu görüşlere ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda doğrudan alıntı şeklinde sunulmaktadır.

*"Belediye ve karayolları inşaat çalışmalarına izin verirken, bakım ve onarım yaparken okulun şartlarını göz önünde bulundurmalı. Gerekirse bakanlık, karayolları ve belediyeler arasında bir protokol imzalanmalı."*(Y43)

*"Ev ziyaretleri arttırılmalı, okul veli sözleşmelerinde sorumluluklar net bir şekilde belirtilmeli."*(Y3)

Çok az bir kısım yönetici ise (f/2) "Aileleri okula çekebilecek etkinlikler ve şenlikler yapılmalı." görüşünü dile getirmiştir. Bu görüşü Y10; "Aileleri okula çekebilecek etkinlikler, şenlikler yapılmalı. Velilerin okul ile iç içe olmaları sağlanmalı." şeklinde ifade etmiştir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar ile bunlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

Anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerilerini belirlemek için yapılan bu araştırmada ulaşılan sonuçlar alt problemler şeklinde sırasıyla açıklanmıştır.

##### 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin görüşler 11 ana tema altında toplanmıştır. Yöneticilerin en çok vurgu yaptığı görüş okulda bulunan destek personelinin yetersiz olması ve bu personelin görevine her yıl geç başlamasıdır. Bu görüşten sonra en çok vurgulanan görüş ise yine bu destek personelinin liyakatle değil de adam kayırma yöntemiyle seçilmesi, personelin meslekle ilgili herhangi bir tecrübesinin, donanımının olmaması görüşüdür. Bu iki görüşten sonra vurgulanan bir diğer görüş ücretli öğretmenlerle ilgilidir. Ücretli öğretmen sayısının fazla olması, ücretli öğretmenlerin gerekli mesleki alan bilgisine sahip olmamalarıdır. Bunlardan sonra yöneticiler tarafından dile getirilen bir diğer görüş öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kayıtsız kalmalarıdır. Son olarak yöneticiler tarafında en çok vurgulanan görüşlerden biri de destek personelinin her yıl değişmesi, okul yönetiminin personel seçiminde herhangi bir hakkının olmaması ve gelen personelin uyum problemleri yaşamasıdır.

Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin getirilen çözüm önerileri 7 ana tema altında toplanmıştır. Yöneticiler çok büyük bir çoğunlukla, okullara destek personel yeterli sayıda verilmeli, bu personel görevine zamanında başlamalı, yönetimin memnun kaldığı personel bir sonraki sene de işe alınmalı görüşünü dile getirmişlerdir. Bu görüşten sonra en çok dile getirilen görüş yine destek personelinin nitelikli insanlar

arasından liyakat esas alınarak seçilmeli, personel göreve başlamadan önce oryantasyon eğitimine tabi tutulmalı görüşüdür. En çok dile getirilen görüşlerden bir diğeri ise eğitim fakültelerinin niteliklerinin arttırılması, öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması görüşü olmuştur.

Eğitim kurumu yöneticileri olan okul müdürü ve müdür yardımcıları personel işleriyle ilgili yaşanan sorunların başında destek personeliyle ilgili yaşanan problemleri dile getirmişlerdir. Eğitim örgütü olan okullarda normal şartlar altında eğitimin ana unsuru olan öğretmenlerin sorunlarının ilk olarak sıralanması gerekirken öğretmenlerle ilgili yaşanan sorunlar destek personelinin sorunlarından sonra dile getirilmiştir. Okulların fiziki olarak yetersiz olması, parasız bırakılması bunun en büyük nedenlerindendir. Eğitim- öğretimin sağlıklı bir şekilde başlaması ve devam etmesi için önce güvenliğin ve temizliğin sağlanması, bunlar içinde gerekli destek personelinin istihdam edilmesi gerekmektedir.

#### **5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin görüşler 12 ana tema altında toplanmıştır. Yöneticilerin çok büyük bir kısmı ikili eğitim yapılmasından dolayı derslerin çok erken başlaması ve geç bitmesi görüşünü dile getirmişlerdir. Yaygın olan bir diğer görüş ise öğrencilerin gelişim alanlarında problemler yaşanması, velilerin okul öncesi eğitimle ilgili yeteri kadar bilgiye sahip olmamaları görüşüdür. Bu görüşle beraber dile getirilen bir diğer görüş ikili eğitim yapıldığı için velilerin çocuklarını öğlenci yapmak istemesi, öğlen gruplarında aşırı yoğunluğun yaşanmasıdır. Yine en çok tekrarlanan görüşlerden biri de ikili eğitimden kaynaklanan, giriş-çıkış saatlerinin çakışması, bu esnada büyük karmaşaların yaşanmasıdır.

Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin getirilen çözüm önerileri 4 ana tema altında toplanmıştır. Yöneticilerin çok büyük bir kısmı, yüzde doksanına yakını, ikili eğitim uygulamasından vazgeçilip normal eğitime geçiş yapılması gerektiğini söylemektedir. İkinci yaygın görüş olarak velilere okul öncesi eğitimin önemini uzman kişiler tarafından anlatılması gerektiği söylenmektedir. Dile getirilen diğer çözüm önerileri de sırasıyla okullara daimi destek personeli istihdamı sağlanmalı, okul öncesi

eğitim kurumlarında velilerden aidat toplama uygulamasına son verilerek bakanlık tarafından okul hesaplarına direkt olarak para aktarılmalı önerileridir.

Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlara baktığımızda görüşmeye katılan yöneticilere göre sorunların ana kaynağını ikili eğitim uygulaması oluşturmaktadır. Yöneticilerde, ikili eğitimin doğrudan bir sorun olması veya dolaylı olarak başka sorunları tetiklediği görüşü hakimdir. Zaten dile getirilen sorunların yarısında sebep olarak ikili eğitim uygulaması gösterilmiştir.

### **5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin görüşler 13 ana tema altında toplanmıştır. En fazla tekrar eden görüşlerin sıklığı birbirine yakın olmakla beraber, yöneticilerin çoğuna göre okulların fiziki koşullarının iyi olmaması, materyal eksikliğinin bulunması eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunların başında gelmektedir. Bu görüşe en yakın görüş ise öğretmenlerin hazır plan kullanmaları, bu planları bölge şartlarına göre güncellememeleridir. Yöneticiler tarafından çok sık tekrar edilen bir diğer görüş ise planların çıktı olarak alınıp imzalanması, bundan kaynaklı kağıt israfının oluşması görüşüdür. Yaygın olan bir diğer görüş okulun ekonomik durumuyla ilgilidir. Yöneticiler okullara maddi olarak yeterince destek verilmediğini söylemektedirler.

Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin getirilen çözüm önerileri 7 ana tema altında toplanmıştır. Yöneticiler tarafından en fazla tekrar eden görüş hazır plan kullanımına son verilmeli, planlar bölge ve okulun şartlarına göre düzenlenmeli görüşüdür. Yaygın olan bir diğer görüş okullara materyal desteği sağlanmalı, fiziki koşullar iyileştirilmeli, bakanlık tarafından okullara direkt olarak para aktarımı sağlanmalı görüşüdür. En yaygın olan görüşlerden biri de planların dijital ortamda kabul edilmesi, bu şekilde gereksiz kağıt kullanımının önüne geçilmesi görüşüdür.

Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin yöneticilerin dile getirmiş olduğu çok farklı görüşler ve çözüm önerileri bulunmaktadır. Aynı zamanda yöneticilere ait bu görüşlerin frekansı da birbirine çok yakındır.

#### 5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin görüşler 7 ana tema altında toplanmıştır. Yöneticilerin çok büyük bir kısmı anaokullarına bakanlık tarafından direkt olarak bir ödeneğin aktarılmaması ve bununla beraber yaşanan maddi sorunlar görüşünü dile getirmektedir. Bir diğer yaygın görüş ise velilerden aidat toplanırken çeşitli problemlerin yaşanması görüşüdür. Yine en fazla dile getirilen görüşlerin içerisinde bürokrasinin yoğun olduğu, okul müdürlerinin yetkilerinin sınırlı olduğu ve okul müdürlerine okul dışında görevlerin verildiği görüşü bulunmaktadır. Sık tekrarlanan diğer görüşler ise sırasıyla okul yöneticilerinin iş yükünün fazla olması, yeteri kadar idari personel ve memurun olmaması görüşüyle; okul yöneticilerinin eğitim-öğretim işleriyle uğraşmak yerine parayla, gelir-gider işleriyle ve farklı birtakım işlerle uğraşmak zorunda olması görüşüdür.

Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin getirilen çözüm önerileri 4 ana tema altında toplanmıştır. Yöneticilerin çok büyük bir kısmı bakanlıktan her okula öğrenci sayısına ve ihtiyaca göre direkt olarak ödenek aktarılmasını istemektedir. Diğer bir yaygın görüşe göre okulların temizlik, kırtasiye, donatım malzemeleri ihtiyacı bakanlık tarafından karşılanmalıdır. Bu görüşlerden sonra en çok dile getirilen görüş anaokullarında aidatın kaldırılması görüşüdür. Son olarak yöneticilerin az bir kısmı tarafından dile getirilen görüş ise okullara memur, muhasebeci istihdamı yapılmalı; yöneticiler sadece eğitim-öğretim işleriyle uğraşmalı, yöneticilerin iş yükü azaltılmalı görüşüdür.

Araştırmaya katılan yöneticilerde okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlara ilişkin temelde iki ana görüş hakimdir. Bunlardan birincisi okullara bakanlık tarafından herhangi bir ödeneğin aktarılmaması, okulların maddi olarak yalnız bırakılması ve bu durumdan kaynaklanan okul bütçesiyle ilgili yaşanan sorunlar. İkincisi okul yöneticilerinin iş yükünün çok fazla olması, okul müdürünün yetkilerinin sınırlı olması, okul yöneticilerine okul dışında görevlerin verilmesi, yöneticilerin eğitim-öğretime yeteri kadar zaman ayıramaması görüşüdür. Zaten çözüm önerilerine baktığımız zaman yöneticiler okullara bakanlık tarafından ödenek verilmesini, temizlik,

kırtasiye ve diğer ihtiyaçların milli eğitim tarafından karşılanmasını, okullara yardımcı personel istihdamı yapılarak yöneticilerin iş yükünün azaltılmasını istemektedirler.

#### **5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

Araştırmanın beşinci alt problemi “Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlara ilişkin görüşler 9 ana tema altında toplanmıştır. Yöneticilerin nerdeyse yarıya yakını velilerin okula zaman ayırmamaları, yapılan veli toplantılarına katılmamaları görüşünü dile getirmiştir. Birbirine çok yakın olmakla beraber bu görüşten sonra en çok dile getirilen görüş velilerin eğitimsiz olması, çevrenin eğitime karşı duyarsız olması görüşüdür. En çok tekrarlanan görüşlerden bir diğeri çevredeki insanların mesai saatleri dışında okula zarar vermesidir. Başka bir yaygın görüş güvenlik sorunları ve bazı okullarda yaşanan ulaşım problemleridir. Tüm bunlardan sonra yöneticiler tarafından en çok tekrarlanan görüşler sırasıyla velilerin okuldan beklentilerinin çok yüksek olması, velilerin anaokulunu bir eğitim ortamı olarak değil de bakım evi olarak görmesi görüşleridir.

Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlara ilişkin getirilen çözüm önerileri 5 ana tema altında toplanmıştır. Yöneticilerin yarısından fazlası velilere uzman kişiler tarafından eğitim verilmeli, veliler bilinçlendirilmeli görüşünü dile getirmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler birbirine çok yakın olmakla beraber sırasıyla okullara gece bekçisi verilmeli, güvenlik önlemleri arttırılmalı; okulların fiziksel durumları güçlendirilmeli ve olumsuz çevre koşulları iyileştirilmeli; ev ziyaretleri arttırılmalı, okulda velilerle ilgili toplantılar yapılmalı ve bu toplantılara velilerin katılımı sağlanmalı görüşlerini dile getirmişlerdir. Yöneticiler tarafında en az vurgu yapılan çözüm önerisi ise aileleri okula çekebilecek etkinlikler, şenlikler yapılmalı önerisidir.

Araştırmaya katılan yöneticiler, okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlara ilişkin genel olarak velilerle yaşanan sorunları ön plana çıkarmışlardır. Yöneticilerin ifade etmiş oldukları; velilerin okulu benimsememeleri, okula yeteri kadar destek vermemeleri, toplantı ve aile katılım çalışmalarına katılmak istememeleri, okul öncesi eğitimi yeteri kadar önemli görmemeleri görüşleri velilerle ilgili yaşanan sorunları işaret etmektedir. Sorunlara ilişkin çözüm önerileri de hep bu bağlamda

olmuştur. Yöneticiler, velilere eğitim verilmeli, ev ziyaretleri arttırılmalı, veli toplantılarına velilerin katılımı sağlanmalı gibi çözüm önerileri geliştirmiştir.

## 5.2. Öneriler

Anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerilerini belirlemek için yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için bazı önerilerde bulunulmuştur.

### 5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1) Okulların temizlik işlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, güvenlik önlemlerinin alınabilmesi için okullara yeterli sayıda temizlik ve güvenlik personeli verilebilir. Bu personel seçilirken mesleki tecrübesi olan, nitelikli ve donanımlı insanlar arasından seçim yapılmalıdır. Personelin okullar açılmadan görevine başlaması için gereken önlemler alınmalı, okul yönetiminin memnun kaldığı personel bir sonraki sene de görevine devam ettirilmelidir.

2) Eğitim fakültelerinin nitelikleri arttırılmalı, fakülteden mezun olan öğrencilerin daha donanımlı olması adına kontenjanlar düşürülmelidir. Öğretmenler göreve başladıktan sonra bakanlık tarafından öğretmenlere mesleki becerilerini geliştirebilecek hizmet içi eğitimler verilmelidir. Öğretmenlerin motivasyonunu arttıracak teşvikler verilmeli, sağlıklı işleyen ve adil olan yeni bir ödül sistemi getirilmelidir.

3) Ücretli öğretmenlik uygulamasına, bu uygulamadan kaynaklanan sorunların önüne geçebilmek adına son verilmelidir. Öğretmenlerin özlük haklarının farklı olduğu, kadrolu, sözleşmeli diye farklı statülerin olduğu uygulama kaldırılmalıdır.

4) Aynı sınıfları paylaşan öğretmenler arasında yaşanan uyum problemlerinin önüne geçmek için ve sınıflarda istenen hijyeni, temizliği sağlamak adına okul ve derslik sayıları arttırılarak ikili eğitim uygulamasından vazgeçip normal eğitime geçiş yapılmalıdır. Böylece ikili eğitimden kaynaklanan güvenlik sorunlarının da önüne geçilmiş olunur.

5) Okul öncesi eğitimin öneminin veliler tarafından daha iyi anlaşılabilmesi için velilere uzman kişiler tarafından eğitimler verilebilir. Bu bağlamda devlet tarafından kitle iletişim araçları da kullanılarak kamu spotları hazırlanabilir.

6) Anaokullarında velilerden aidat toplamak yerine, okulların hesaplarına bakanlık tarafından öğrenci sayısı ve ihtiyaca göre direkt olarak düzenli bir şekilde ödenek

aktarılmalıdır. Okullara materyal desteği sağlanarak, temizlik ve kırtasiye malzemeleri il ve ilçe müdürlükleri tarafından karşılanmalıdır.

7) Öğretmenlerin hazır plan kullanmasının önüne geçilip bakanlık tarafından bölge şartlarına göre esnek müfredatlar oluşturulmalıdır. Öğretmenlerin öğrencilere, okula ve görev yaptıkları bölgeye göre bu programlardan birini seçerek etkinliklerini uygulamaları sağlanmalıdır.

### **5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

1) Araştırma Şanlıurfa merkezde bulunan bağımsız anaokullarında görev yapan yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak yapılmıştır. Benzer araştırmalar farklı il ve ilçelerde yapılarak karşılaştırılabilir.

2) Bu araştırma sadece bağımsız anaokullarını ve anaokullarında görev yapan yönetici görüşlerini kapsamaktadır. Eğitimin farklı kademelerinde(ilkokul, ortaokul, lise) yöneticilerin görev alanlarıyla ilgili yaşamış oldukları sorunlara ilişkin araştırmalar yapılabilir.

3) Bu araştırmada ortaya çıkan bulgulara dayalı olarak bir bilgi toplama aracı geliştirilip daha kapsamlı nicel çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abazaoğlu, İ., Yıldırım, O., Yıldızhan, Y. (2015). Okul öncesi öğretmenliğine ilişkin genel bir bakış. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(1).
- Açıkalın, A. (1998). Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği, Ankara: Pegem.
- Akçay, C., & Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38(38), 170-197.
- Aksoy, E., & Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 235-249.
- Altay, S., İra, N., Bozcan, E. Ü., & Yenal, H. (2011). Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze milli eğitim şuralarında okul öncesi eğitimi ve bugünkü durumu. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 660-672.
- Altun, S. A. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 7-18.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim bilgi sistemlerinin yönetim fonksiyonları üzerine etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2).
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö., & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirlik: Kuramsal bir inceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Arslan, A., Ercan, O., & Tekbıyık, A. (2012). Fizik dersi yeni öğretim programına ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi. *X. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi*, 27-30.
- Arslan, H. (2016). Okul işletmesinin yönetimi. R. Sarpkaya(Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 351-378). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aslan, A. K. (2001). Eğitimin toplumsal temelleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(5), 16-30.
- Aslanargun, E. (2007). Okul-aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışma. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(18), 119-135.
- Aydın, M. (1993). Eğitimde etkili yönetici davranışları, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

- Aydın, M. (1994). Eğitim yönetimi(4. Basım), Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydoğan, İ. (2006). İlköğretim okullarında okul-çevre ilişkilerinin düzeyi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 121-136.
- Ayık, A., & Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446.
- Baginsky, Mary. (2003), *Safeguarding Children And School*. Deakin University Pres, Usa.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162).
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Barton, E. E., & Smith, B. J. (2015). Advancing high-quality preschool inclusion: A discussion and recommendations for the field. *Topics in Early Childhood Special Education*, 35(2), 69-78.
- Başar, M. A. (2000). İlköğretim okullarının işgören ve fiziki olanakları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8), 134-140.
- Başaran, İ.E. (1982). Temel eğitim ve yönetimi, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Başaran, İ.E. (1996). Eğitim yönetimi(5. Basım), Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2006). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, Ankara: Ekinoks Basım Yayın.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1).
- Bayram, A. (2018). Okulda öğrenci özlük işleri. S. Demirdağ(Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 171-201). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Berberoğlu, G., & Kalender, İ. (2005). Öğrenci başarısının yıllara, okul türlerine, bölgelere göre incelenmesi: Öss Ve Pısa Analizi. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 4(7).

- Bursalıoğlu, Z. (1998). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem.
- Büte, M., Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-509.
- Bütün, M. (2014). Nitel araştırma. S. Beşir Demir(Yay. haz.). Eğitim Araştırmaları Nicel, Nitel ve Karma Yaklaşımlar içinde (s. 375-408). Ankara: Eğiten Kitap.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2015). Bilimsel araştırma yöntemleri(26. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Castetter, W. B., & Young, P. (2000). The human resource function in educational administration. New Jersey: Merrill.
- Cerit, Y. (2008). Öğretmen kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri. *Türk eğitim bilimleri dergisi*, 6(4), 693-712.
- Coştu, Y. (2009). Toplumsallaşma kavramı üzerine sosyolojik bir değerlendirme. *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 9(3).
- Çakmak, Ö. Ç. (2010). Okul öncesi eğitim kurumlarında aile katılımı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Çalık, C. (2007). Okul çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: kavramsal bir çözümleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-140.
- Çalık, T. (2012). Sınıf yönetimi ile ilgili temel kavramlar. L. Küçükahmet(Yay. haz.). Sınıf Yönetimi içinde (s. 1-16). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-53.
- Demirel, Ö. (1992). Türkiye'de program geliştirme uygulamaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7).
- Demirtaş, H. (2016). Okul örgütü ve yönetimi. R. Sarpkaya(Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 87-140). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H., Çağlar, Ç., & Han, A. (2019). Okul öncesi eğitim kurumlarında aralıksız eğitim yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(3), 723-743.

- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 63-74.
- Dönmez, B. (2008). Okul-aile işbirliğine ilişkin bir araştırma (İstiklal İlköğretim Okulu Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 98-115.
- Durukan, E. (2008). İlköğretim ikinci kademe (2005) Türkçe dersi öğretim programında genel amaçlar-hedef/kazanımlar ilişkisi. *Journal of International Social Research*, 1(4).
- Erdem, A. R. (2016). Öğrenci hizmetlerinin yönetimi. R. Sarpkaya(Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 255-300). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, E., & Demirel, Ö. (2002). Program geliştirmede yapılandırmacılık yaklaşımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23).
- Erdoğan, İ. (2008). Eğitim ve okul yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-29.
- Fer, S. (2019). Eğitimde program geliştirme kuramsal temellere bakış, Ankara: Pegem Akademi
- Fırat, N. Ş. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156).
- Gazi Üniversitesi. (2019). Gazi Üniversitesi Bilgi Paketi. <http://gbp.gazi.edu.tr>. Erişim Tarihi: 12.11.2019.
- Gelbal, S., & Kelecioğlu, H. (2007). Öğretmenlerin ölçme ve değerlendirme yöntemleri hakkındaki yeterlik algıları ve karşılaştıkları sorunlar. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 135-145.
- Gökçe, E. (2000). İlköğretimde okul aile işbirliğinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 204-209.
- Göksoy, S., Emen, E., & Aksoy, C. (2013). Okullarda güvenlik sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(200), 123-139.
- Gözübüyük, A. Ş. (2016). Yönetim hukuku(34. Basım), Ankara: Turhan Kitapevi Yayınları.

- Gül, İ., Aslan, D. (2016). Okul, aile ve toplum ilişkilerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 203-218.
- Gülay, H. (2009). Okul öncesi dönemde akran ilişkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(22), 82-93.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 201.
- Güneş, A. M., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 167-179.
- Gürsel, M. (1997). Okul yönetimi, Konya: Mikro Yayınları.
- Hesapçıoğlu, M., Balyer A. (2009). Eğitim yönetimi ve eğitim yönetimine farklı bakış açıları. A. Oktay(Yay. haz.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde* (s. 191-288). İstanbul: Kriter Yayınları.
- Hilado, A., Kallemeyn, L., Leow, C., Lundy, M., & Israel, M. (2011). Supporting child welfare and parent involvement in preschool programs. *Early Childhood Education Journal*, 39(5), 343-353.
- Hotaman, D. (2010). Demokratik eğitim: Demokratik bir eğitim programı. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(1), 29-42.
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu. (1961, 5 Ocak). Resmi Gazete (Sayı:10705). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.222.pdf>
- İnandı, Y. (2016). Okula toplumsal katılım. R. Sarpkaya(Yay. haz.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde* (s. 380-410). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kaplan, E. U. (2015). Okul öncesi öğretmenlerinin yönetim ile yaşadığı sorunlar ve çözüm önerileri. *Yaşadıkça Eğitim*, 29(1), 49-64.
- Karataş, İ. H. (2013). Bir kamu hizmeti olarak okul yönetimi: Eğitim yöneticilerinin toplumsal katılıma ilişkin tutumlarının incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, (8), 17-34.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.

- Kayıkçı, K. (2016). Personel hizmetlerinin yönetimi. R. Sarpkaya(Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 201-254). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Koçyiğit, S., & Kayılı, G. (2008). Montessori eğitimi alan ve almayan anaokulu öğrencilerinin sosyal becerilerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 511-516.
- Kol, S. (2011). Erken çocuklukta bilişsel gelişim ve dil gelişimi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(21).
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3).
- Köse, A., & Uzun, M. (2017). Okul öncesi eğitim kurumlarında kadın yönetici olmak: sorunlar ve eğilimler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1058-1083.
- Köse, A., Uzun, M., & Özaslan, G. Ö. (2018). Okul öncesi eğitim kurumlarında görevli yardımcı hizmetlilerin eğitim öğretim sürecindeki rollerine ilişkin yönetici görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 7(1), 61-83.
- Kuşçu, Ö., Bozdaş, Y., & Doğru, S. S. Y. (2014). Montessori eğitiminin çocuklarda sorumluluk alma, sırasını bekleme, başladığı işi bitirme becerisine etkisinin değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 12(27), 307-322.
- Mandell, C. J., & Murray, M. M. (2009). Administrators' understanding and use of family-centered practices. *Journal of Early Intervention*, 32(1), 17-37.
- MEB. (2013). Okul Öncesi Eğitim Programı. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Temel Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B., & Taşdan, M. (2007). Okul ve öğrenci güvenliği: Kavramsal bir çözümleme.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. (2018, 21 Haziran). Remi Gazate (Sayı:30455). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.24694&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch>
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014, 26 Temmuz). Remi Gazate (Sayı:29072). Erişim adresi:

<https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.19942&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch>

Milli Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği. (2012, 9 Şubat). Remi Gazate (Sayı:28199). Erişim adresi:

<https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.15878&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=aile>

Milli Eğitim Bakanlığı Sözleşmeli Öğretmen İstihdamına İlişkin Yönetmelik. (2016, 3 Ağustos). Remi Gazate (Sayı:29790). Erişim adresi:

<https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.22705&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=s%C3%B6zle%C5%9Fmeli%20%C3%B6%C4%9Fretmen>

Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Yönetmeliği. (2012, 12 Eylül). Remi Gazate (Sayı:28409). Erişim adresi:

<https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.16594&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=talim>

Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi. (2000, Ocak). (Sayı:2508). Erişim adresi: <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewdownload/64-2000/1007-2508-ocak-2000>

Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar. (2006, 16 Aralık). Remi Gazate (Sayı:26378). Erişim adresi: <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/469.pdf>

Milli Eğitim Temel Kanunu. (1973, 14 Haziran). Resmi Gazate (Sayı:14574). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf>

Mutlu, B., Ergişi, A., Ayhan, A. B., & Aral, N. (2012). Okul öncesi dönemde montessori eğitimi. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(3), 113-128.

Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 162-167.

Örücü, D., & Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 167-197.

- Özbaş, M., & Badavan, Y. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul-aile ilişkileri konusunda yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler. *Eğitim ve Bilim*, 34(154).
- Özdemir, M.[Murat] (2009). Okul yöneticiliğinin hukuksal temelleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 279-300.
- Özdemir, M.[Muhammet] (2018). Okul işletmeciliğinin yönetimi. S. Demirdağ(Yay. haz.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde* (s. 245-267). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özdemir, O. (2018). Okula aile ve toplumun katılımı. S. Demirdağ(Yay. haz.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde* (s. 273-292). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 599-620.
- Özdemir, S. (2013). Eğitim yönetiminin alanı ve kapsamı. S. Özdemir(Yay. haz.). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama içinde* (s. 1-8). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S. M. (2009). Eğitimde program değerlendirme ve Türkiye’de eğitim programlarını değerlendirme çalışmalarının incelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 126-149.
- Özdemir, S. M. (2011). Toplumsal değişme ve küreselleşme bağlamında eğitim ve eğitim programları: Kavramsal bir çözümleme. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 12(1).
- Özdemir, S. M. (2012). Eğitimi programı kavramına ilişkin öğretmen adaylarının metaforik algıları. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(3), 369-393.
- Özdemir, S., & Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özen, F., & Hendekçi, E. A. (2016). Türkiye’de eğitim denetimi alanında 2005–2015 yılları arasında yayımlanan makale ve tezlerin betimsel analizi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 619-650.
- Özgan, H., & Aydın, Z. (2010). Okul-aile işbirliğine ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri. 9. *Ulusal sınıf öğretmenliği eğitimi sempozyumu*, 20-22.

- Özkan, H. H. (2009). Bilgi toplumu eğitim programları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 113-132.
- Öztürk, F. Z. (2014). Nicel, nitel ve karma araştırmalarda araştırma sonuçlarının geçerliği. S. Beşir Demir(Yay. haz.). Eğitim Araştırmaları Nicel, Nitel ve Karma Yaklaşımlar içinde (s. 243-280). Ankara: Eğiten Kitap.
- Ray, K., & Smith, M. C. (2010). The kindergarten child: What teachers and administrators need to know to promote academic success in all children. *Early Childhood Education Journal*, 38(1), 5-18.
- Robbins S., Judge T., Erdem İ.(Çev.). (2015). Örgütsel Davranış(14. Basım), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Saklan, E., & Erginer, A. (2016). Türkiye’de okul öncesi eğitime ilişkin politika ve finansman uygulamaları. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 6(2).
- Sarı, D. (2009). Okulda yönetsel iş ve işlemler. A. Oktay(Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 121-189). İstanbul: Kriter Yayınları.
- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen yeterlilikleri ve mesleki gelişim. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 58, 40-45.
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435-459.
- Sezgin, F. (2013). Sosyal bir sistem olarak okul. S. Özdemir(Yay. haz.). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama içinde (s. 63-98). Ankara: Pegem Akademi.
- Sherman, T. M., & Kurshan, B. L. (2005). Constructing learning: Using technology to support teaching for understanding. *Learning & leading with technology*, 32(5), 10.
- Sildir, E., & Akın, U. (2017). Okul öncesi eğitime ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin incelenmesi. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 134-165.
- Sönmez, V. (2005). Program geliştirmede öğretmen elkitabı(12. Basım), Ankara: Anı Yayıncılık

- Suna, H. E. (2018). Okulda insan kaynakları yönetimi. S. Demirdağ(Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 143-167). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 523-547.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 243-260.
- Şişman, M. (2007). Eğitim bilimine giriş(3. Baskı), Ankara: Öncü Basımevi
- Şişman, M. (2014a). Öğretim liderliği(5. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2014b). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi(8. Baskı), Ankara:Pegem Akademi
- Toprakçı, E., & Altunay, E. (2017). Okulun insan kaynağının bir ögesi olarak okul yardımcı personellerinin anılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 363-391.
- Türk, E. (2002). Türk eğitim sistemi ve yönetimi. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982, 18 Ekim). Remi Gazate (Sayı:17863). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf>
- Ünal, A. (2016). Eğitim programlarının yönetimi. R. Sarpkaya(Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 301-349). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yabancı, N. (2011). Okul sağlığı ve beslenme programları. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 10(3).
- Yalçın, F. A., & Yalçın, M. (2018). Okul öncesi öğretmenlerin okul öncesi eğitimin sorunlarıyla ilgili görüşleri: Ağrı ili örneği. *İlköğretim Online*, 17(1).
- Yalçınkaya, M. (2002). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2).
- Yaşar, M. C., & Aral, N. (2010). Yaratıcı düşünme becerilerinde okul öncesi eğitimin etkisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(2), 201-209.
- Yavuzer, H. (2013). Çocuk Eğitimi El Kitabı(30. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yavuzer, H. (2015). Çocuğunuzun ilk altı yılı(33. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yavuzer, H. (2016). Çocuk psikolojisi(39. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Yıldız, C. D. (2018). Okul öncesi eğitim kurumlarının yönetiminde yaşanan zorlukların değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(STEMES'18), 95-102.
- Yiğit, B., & Bayrakdar, M. (2006). Okul-çevre ilişkileri, Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Yörükoğlu, A. (2008). Çocuk ruh sağlığı(29. Basım), İstanbul: Özgür Yayınları
- Zembat, R. (2009). Okul aile ve toplum. A. Oktay(Yay. haz.). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s. 397-428). İstanbul: Kriter Yayınları.



**EKLER****EK 1:** Uygulama İzni**EK 2:** Görüşme Formu

## Ek 1. Uygulama İzni



T.C.  
ŞANLIURFA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 26292541-44-E.1207720  
Konu : Uygulama İzni

17.01.2019

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 09.01.2019 tarihli ve 719 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ahmet HAN'ın "Anaokullarında Okul Yöneticilerinin Görev Alanlarıyla İlgili Yaşanan Sorunlar ve Çözümleri Nelerdir?" konulu tez çalışması kapsamında Müdürlüğümüze bağlı merkez ilçelerde bulunan anaokullarının yöneticileri ile görüşme yapmasına ilişkin ilgi yazı ve ekleri değerlendirilmiş olup;

Söz konusu görüşmenin sonuçlarının Müdürlüğümüzce paylaşılması ve uygulamanın eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Şerafettin TURAN  
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres: Hamidiye Mahallesi, Necmettin Cevheri Blv No:20, 63300  
Şanlıurfa Merkez/Haliliye/Şanlıurfa  
Elektronik Ağ:  
e-posta:

Bilgi için: Mehmet TOSUN

Tel: 0 (414) 280 63 57  
Faks: 0 (414) 280 63 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden dba9-5d4f-337f-a561-b23b kodu ile teyit edilebilir.

## Ek 2. Görüşme Formu

### Araştırma Sorusu

Anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

Değerli Meslektaşım,

Benim adım Ahmet HAN. İnönü üniversitesinde Doç. Dr. Hasan Demirtaş danışmanlığında Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Aynı zamanda Şanlıurfa Dr. Cavit Özyeğin Anaokulunda okul müdürü olarak görev yapıyorum.

Yüksek lisans tezim için anaokullarında okul yöneticilerinin görev alanlarıyla ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri kapsamında bir araştırma yapıyorum. Araştırmamın amacına ulaşabilmesi siz değerli meslektaşlarımın katkıları ile mümkün olacaktır. Bu nedenle görüşlerinizi önemli ve anlamlı buluyorum.

Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır. Bu bilgileri araştırmacıların dışında her hangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca görüşme formuna isim yazmanıza gerek yoktur, araştırma sonuçları raporlaştırılırken görüşülen kişilerin isimleri belirtilmeyecektir.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Mesleki Kıdeminiz: ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri
3. Görev Unvanınız: ( ) Okul Müdürü ( ) Müdür Yardımcısı
4. Öğrenim Durumunuz: ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

### Yöneticiler İçin Görüşme Soruları

**1. Personel işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?**

**a) Öğretim personeliyle ilgili yaşanan sorunlar(kadrolu öğretmen, sözleşmeli öğretmen, ücretli öğretmen) nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**b) Destek personeliyle ilgili yaşanan sorunlar (temizlik personeli, güvenlik, yardımcı abla vs.) nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**c) Çözüm önerileriniz nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**2. Öğrenci işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?**

**a) Yaşanan sorunlar nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**b) İkili eğitim yapılmasıyla ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**c) Çözüm önerileriniz nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**3. Eğitim-öğretim işleriyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?**

**a) Yaşanan sorunlar nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**b) Müfredat, aylık plan ve günlük planlarla ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**c) Çözüm önerileriniz nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**4. Okul işletmesinin yönetimiyle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?**

**a) Yaşanan sorunlar nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**b) Okul bütçesiyle ilgili yaşanan sorunlar(gelir-giderler) nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**c) Çözüm önerileriniz nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**5. Okul çevre ilişkileri konusunda yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?**

**a) Yaşanan sorunlar nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**b) Ailenin okul yönetimine katılımıyla ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

**c) Çözüm önerileriniz nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....