



# Okul Öncesi Eğitimin Zorunlu Eğitim Kapsamında Değerlendirilmesi / Evaluation of Preschool Education Within The Scope of Compulsory Education

*Sevim KİZ\*<sup>a</sup>, Mehmet SİNCAR<sup>b</sup>*

<sup>a</sup>Milli Eğitim Bakanlığı, ÇGE Öğretmeni, ORCID: 0000-0003-2243-7775

<sup>b</sup>Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ORCID: 0000-0002-4979-5014

## Araştırma

## Makalesi/Research Article

## Makale Bilgi/Article Info

## Tarihçe/History:

Received/Alındı

09/05/2020

Revised/Düzeltildi

29/06/2020

Accepted/Kabul edildi

09/07/2020

## Anahtar kelimeler:

zorunlu eğitim, okul öncesi, örgüt boyutları

## Keywords:

compulsory education, pre-school organizational dimensions

## ÖZ

Bu çalışmada kreş ve gündüz bakımevlerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak, okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasının, okulun örgütsel boyutlarına olan etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması desenine göre yürütülen araştırmanın katılımcı grubunu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Gaziantep ile Adana ilinde bulunan Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na bağlı kreş ve gündüz bakımevlerinde görev yapan ve kartopu örnekleme ile belirlenen altı okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması sürecinde, birer örgüt olarak kreş ve gündüz bakımevlerinin amaç, yapı, süreç ve kültür boyutlarına ilişkin farklı sorunlara sahip olduğunu göstermektedir.

## ABSTRACT

In this study, it was aimed to determine the effects of the inclusion of pre-school education into compulsory education on the organizational dimensions of school on the basis of the opinions of principals working at nursery and day care centers. The participating group of the research, conducted in accordance with case study design, which is among the qualitative research methods, consists of six school principals working at nursery and day care centers affiliated to the Ministry of Family, Labor and Social Services in Gaziantep and Adana in the academic year of 2018-2019 and determined through snowball sampling. A semi-structured interview form was used as the instrument of the study. The findings indicate that nursery and day care centers have divergent problems as unique organizations in terms of the sub-dimensions of purpose, structure, process and culture in the process of the inclusion of pre-school education into compulsory education.

\* Sorumlu yazar: sevimkiz80@hotmail.com

Bu araştırma, Sevim KİZ tarafından Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Prof. Dr. Mehmet SİNCAR danışmanlığında yürütülen "Okul Öncesi Eğitimin Zorunlu Eğitim Kapsamına Alınmasının Okulun Örgütsel Boyutlarına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Bu çalışma Gaziantep Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü tarafından EF.YLT.19.02 kod numaralı Yüksek Lisans Tez projesi olarak desteklenmiştir.

## 1. Giriş

Kalkınmanın en önemli bileşenlerinden biri olan eğitimin, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınma ile çok sıkı bir ilişkisi olduğu söylenebilir (Psacharopoulos, 2004; Bora, 2012). Çünkü kalkınmanın dayanak noktası olan insan kaynağının yetiştirilmesi güçlü bir eğitim sistemi ile mümkündür (Dinçer, 2003).

Eğitimin amacı, bireyin kişisel ve mesleki gelişimiyle anlam kazanarak, ülkelerin kalkınmasına ve devamlılığına yön vermektir (Engle vd., 2007). Bu bağlamda eğitim, bireyin tüm gelişim yönlerini kapsayan bilgi, beceri, tutum, değer ve alışkanlıklar kazandırma, kendini gerçekleştirme, kendine özgü öğrenme yapıları oluşturma ve bu becerileri toplumsal değişim ve gelişim sürecinde aktif olarak kullanma olarak görülebilir (Gürbüz, 2008). Böyle bir eğitim sürecinin hedeflerine ulaşabilmesi, nitelikli ve sağlıklı davranışlara sahip bireylerin yetiştirilebilmesi için eğitime erken yaşlarda başlamanın gerekli olduğu söylenebilir (Myers, 1992; Taiwo ve Tyolo, 2002). Bu durumda okul öncesi eğitim genelde bireysel, özelde ise toplumsal gelişim için önem arz etmektedir (Eliot, 1999; İllig, 1998; Rule, 2000; Santana ve Battino, 1998).

Çocuğun temel alışkanlıklarını kazandığı ve yeteneklerini geliştirdiği okul öncesi dönemde sağlanan eğitim imkanları, çocuğun sonraki hayatına hazırlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Oktay, 2007). Çocukların bilişsel ve psikomotor gelişimlerinin en hızlı olduğu bu dönemde kendilerine sunulan imkanlarla çocuklar, toplumun kültürel değerleri doğrultusunda yönlendirilerek, kendilerini ifade etme ve öz denetim becerilerini kazanma fırsatı bulmaktadır (Yılmaz, 2003). Böylece okul öncesi eğitim, çocukların iletişim becerilerini geliştirerek sosyalleşmelerine destek olmakta ve bu yolla güçlü bireyler olmalarına katkı sağlamaktadır (Kundakçı ve Erginer, 2013).

Eğitim sürecinin en kritik zamanı olarak değerlendirilen okul öncesi eğitim (Poyraz ve Dere, 2003), bir hak olarak da kabul edilmekte ve örgün eğitim kapsamında ele alınmaktadır (Köksal, 2011). Bu bağlamda okul öncesi eğitim kurumlarının varlığı ayrı bir önem kazanmaktadır (Yavuzer, 1997; Yörükoğlu, 2003). Bu nedenle okul öncesi eğitim, tesadüflere bırakılmadan bilimsel çalışmalar ve sistematik organizasyonlar ile yönlendirilmelidir (Sevinç, 2003).

Günümüzde okul öncesi eğitim pek çok ülkede zorunlu eğitim kapsamında değildir ancak, gelişmiş ülkelerdeki okul öncesi eğitim kademesi okullaşma sayıları oldukça üst seviyelere ulaşmıştır (Kundakçı ve Erginer, 2015). Özoğlu (2012) zorunlu eğitimin farklı ülkelerde çeşitli sosyal, kültürel ve ekonomik unsurlar doğrultusunda geliştiğini vurgulamaktadır. Ülkelerin zorunlu eğitim sürelerinin uzunluğunun da gelişmişlik düzeyi ile orantılı olduğu görülmektedir (Kundakçı ve Erginer, 2013). Başka bir deyişle toplumun, eğitim ve gelişmişlik seviyesi arasındaki bağ, okullaşma oranında eğitim kazanımlarını ön plana çıkarmış, okullaşmanın artırılmasının en iyi yolunun da zorunlu eğitim süresini uzatmak olduğu anlayışı geçerlilik kazanmıştır (Başal ve Taner Derman, 2010).

Türkiye’de de erken eğitim konusunda farkındalığın artmasıyla okul öncesi eğitiminin zorunlu olmasının önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Günümüzde, çocukların oyun alanlarının daraltılmasıyla hareketlerinin kısıtlanması ve yaşlarıyla paylaşımının giderek azalması, annenin iş hayatına bağlı kalmasıyla çocuğunun gelişim sürecinde etkin rol alamaması okul öncesi eğitime olan talebi artırmıştır (Oktay, 2002). Bununla birlikte resmi ve özel kuruluşlar da okul öncesi eğitim okullarının yaygınlaştırma faaliyetlerini destekleyerek hızlandırmışlardır. Bu kuruluşlardan biri olan Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün sorumluluğunda, 0-66 ay çocuklar için okul öncesi eğitim programları kapsamında bakım hizmetleri; 0-36 aylık çocuklar için kreşlerde, 37-66 aylık çocuklar için ise gündüz bakım evlerinde yapılmakta olup “Kreş ve Gündüz Bakımevleri” adı altında hizmet sağlanmaktadır (Türk Eğitim Sistemi, 2017).

AÇEV’in (2003) araştırma sonuçları; erken çocukluk eğitiminin birçok ülkede yaygınlaştırıldığını ve okul öncesi eğitimin zorunlu kılındığını ortaya koymaktadır. Türkiye’de de olumsuz çevre koşullarına sahip çocuklar için fırsat eşitliğinin sağlanabilmesi ve hazır bulunuşluk seviyelerinin yükseltilerek ilkokula uyum sürecinin kolaylaştırılması için bir yıllık eğitimin zorunlu eğitim sürecine eklenmesi gerekli görülmüştür.

Okul öncesi eğitimin zorunlu hale getirilmek istenmesinin en önemli nedenleri; çocuğun gelişim yapısı ve benlik algısıdır. Bilindiği gibi yeni doğan bir bebeğin, psikomotor, sosyal-duygusal, bilişsel ve dil gelişimi açısından en hızlı ilerleme kaydettiği yaşlar, erken

çocukluğa yani okul öncesi döneme rastlamaktadır. Bundan dolayı okul öncesi çağ çocuklarının bilimsel ve eğitsel bir ortamda, uzman öğretmen, yönetici, yardımcı ve denetmen gözetiminde, sağlıklı bir şekilde tüm gelişim alanlarında yetiştirilerek ilköğretime hazır hale getirilmesi gerekmektedir (Tos, 2001).

17. Milli Eğitim Şurasında (2006); 60-72 aylık çocukluk çağını kapsayan okul öncesi eğitim döneminin zorunlu duruma gelmesi için hazırlıkların başlanmasına dair tavsiye niteliğinde karar alınmıştır. 18. Milli Eğitim Şurasında (2010) ise “zorunlu eğitim, öğrencilerin yaş grupları ve bireysel farklılıkları göz önünde bulundurularak; bir yıl okul öncesi eğitim, 4 yıl temel eğitim, 4 yıl yönlendirme ve ortaöğretime hazırlık eğitimi ve 4 yıl ortaöğretim olmak üzere öğrencilere farklı ortamlarda eğitim almaya fırsat verecek şekilde 13 yıl olarak düzenlenmelidir” şeklinde karar alınmıştır.

Okul öncesi eğitim isteğe bağlı olmasına rağmen, MEB tarafından 2017-2019 “Orta Vadeli Program”da okul öncesi eğitimin zorunlu hale getirileceği belirtilmiş olup zorunlu eğitime geçişle birlikte bir sonraki eğitim öğretim yılında ilkokula başlayacak olan 54 ay ve üzeri çocukların tümünün okullaştırılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda 54 ay ve üzeri çocuklar için zorunlu eğitimin 22 ilde pilot uygulamasının başlatılmasıyla zorunlu okul öncesi eğitim, ülkemizde önemli bir aşama kaydetmiştir.

Zorunlu hale gelecek olan okul öncesi eğitimin verimliliğini ve kalitesini artırmak için bütçe ve insan kaynağı yatırımı artırılarak, gelişim sağlanmalıdır. Bu amaçla MEB’in eğitimcileri eğitimi gerçekleştirerek, fiziksel ortamların sağlanması, materyal eksikliğini tamamlaması, eğitim planlarını güncellemesi ve eğitsel alt yapıyı güçlendirerek yetersizliklerini gidermesi gerekmektedir (Göksoy, 2013).

Zorunlu okul öncesi eğitime geçişle birlikte hangi tedbirlerin alınıp hangi kolaylıkların sağlanabileceği gibi konular gündeme gelirken, zorunlu okul öncesi eğitim verecek olan kamu kurumlarında kaynakların sınırlılığı ve finansal yetersizlikler, farklı kuruluşların da bu alanda aktif hale getirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Cemaloğlu, 2016). Bu bağlamda, zorunlu okul öncesi eğitim uygulaması sürecinde kreş ve gündüz bakımevlerinin nasıl bir rol oynayacağı; okul öncesi eğitim kurumu ihtiyacına cevap verip veremeyeceği, kreş ve gündüz bakımevlerinin zorunlu eğitimle birlikte örgütsel boyutlarında değişime uğrayıp uğramayacağı ve tüm bu süreçlerden okul öncesi eğitimin nasıl etkileneceği cevaplanması gereken sorular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kapsamda Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’na bağlı kreş ve gündüz bakımevlerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim sürecine alınmasının örgütsel boyutlar bağlamında ortaya koyacağı olası sonuçları belirlemek araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların, okul öncesi eğitim sürecinde rol alan paydaşlara, politika yapıcılara ve uygulayıcılara bir kaynak oluşturması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

Yukarıdaki betimlemeler ışığında bu araştırmanın amacı; zorunlu okul öncesi eğitime geçişle birlikte, okul öncesi eğitim kurumlarının eğitim ve öğretime hazır hale getirilme sürecinde örgütsel boyutlar bağlamında karşılaşılan sorunları ve bu sorunların olası sonuçlarını kreş ve gündüz bakımevleri yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda belirlemek olarak ifade edilebilir. Bu amaca bağlı olarak araştırma sorusu ise şöyle yapılandırılmıştır: “Kreş ve gündüz bakımevleri yöneticilerinin görüşlerine göre, okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması; kreş ve gündüz bakımevlerinin, amaç, yapı, süreç ve kültür boyutlarını nasıl etkileyecektir?”

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden tek desenli durum çalışması deseni yürütülmüştür. Tek desenli durum çalışması belli bir zaman aralığında birçok yoldan veri toplayarak bir durumun incelendiği ve durum-içerik ilişkisinin net olarak belirlendiği analiz sürecidir (Bogdan ve Biklen, 2007; Stake, 1995; Yin, 2009). Ayrıca durum çalışması sebep sonuç ilişkisinin ortaya çıktığı bir araştırma yöntemi olup belli ortamlardaki durumlar üzerinden açıklama yapılmasıdır (Stake, 1995; Yin, 2003).

## 2.2. Katılımcılar

Katılımcı grubu kreş ve gündüz bakımevlerinde görev yapan yöneticilerin arasından kartopu örnekleme (Creswell, 2015) yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Katılımcı grubunu oluşturan altı yöneticiden biri Gaziantep, beşi ise Adana’da görev yapmaktadır. Katılımcıların belirlenmesi sürecinde “Kreş ve gündüz bakımevlerinde yönetici olarak çalışıyor olma” ölçütü olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların okullarda görev yapan kurucu müdür veya sorumlu müdürler arasından seçilmesi hedeflenmiştir. Araştırma sürecine destek veren katılımcıların özellikleri tablo 2.2’de verilmiştir.

**Tablo 2.2. Katılımcıların özellikleri**

Katılımcı	Cinsiyet	Kıdem
Y1 Kurucu Müdür	Erkek	18
Y2 Sorumlu Müdür	Kadın	2
Y3 Sorumlu Müdür	Kadın	7
Y4 Kurucu Müdür	Kadın	49
Y5 Kurucu Müdür	Kadın	11
Y6 Sorumlu Müdür	Kadın	20

## 2.3. Görüşme Formu

Görüşme formunun hazırlanmasında, öncelikle araştırmanın kuramsal çerçevesi ve araştırma soruları doğrultusunda alan yazın taraması yapılmış ve bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra alanda çalışan akademisyenler ve yöneticilerin görüşleri alınarak dört sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Soruların içeriğinin ve anlaşılabilirliğinin sağlanması için alanda çalışan bir öğretim üyesi, bir dil uzmanı ve bir kreş ve gündüz bakımevi yöneticisinin değerlendirmesiyle gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Formda toplam 4 açık uçlu soru bulunmaktadır. Bu sorular:

Sizce okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması kreş ve gündüz bakımevlerinin;

1. Örgütsel amaçlarını nasıl etkiler? Neden?
2. Örgüt yapısını nasıl etkiler? Neden?
  - a. Uzmanlaşma, işbölümü, yetki ve sorumluluk, hiyerarşi, merkezileşme vb.
3. Yönetim, planlama, ekonomi ve finansman, denetim vb. açısından örgütsel süreçlerini nasıl etkiler? Neden?
4. Davranış normları, değerler, simgeler, törenler, dil, sosyalleşme vb. açısından örgüt kültürünü nasıl etkiler? Neden?

## 2.4. Veri Toplama Süreci

Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılar telefonla aranarak konuyla ilgili bilgilendirilmiştir. Görüşmelerden önce görüşme sorularının yanı sıra süreç ile ilgili bilgilerin de yer aldığı görüşme formu katılımcılara iletilmiştir. Bu noktada her bir katılımcının görüşme formunu detaylı olarak incelemesi sağlanmış ve katılımcılara, görüşme formunda yer alan ifadeler ile ilgili görüş, eleştiri ve önerileri olup olmadığı sorulmuştur.

Görüşmelere başlanmadan önce bir katılımcı ile deneme (pilot) görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Tüm bu bilgilendirme süreçlerine rağmen görüşmelere başlamadan önce katılımcılar fikir değiştirdiklerini ifade ederek ses kaydı yapılmamasını talep etmişlerdir. Katılımcılara elde edilen verilerin gizli tutulacağı ifade edilmesiyle birlikte katılımcılardan biri ikna olduğunu ifade etmiş ve görüşmelerde ses kaydı yapılmasına müsaade etmiştir. Diğer katılımcılarla görüşmeler ise yazılı bir şekilde ayrıntılı notlar alınarak gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin yapılacağı yer seçilirken katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri ve ulaşımda herhangi bir sorun yaşamayacakları uygun bir ortam olmasına dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların tamamı görev yaptıkları okullarda görüşme yapmak istemişlerdir

ve bir katılımcı da, kendisi için uygun bir zaman diliminde görüşme yapabileceğini belirtmesine rağmen görüşmenin gün ve saatini son anda değiştirmiştir. Gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılara dört soru sorulmuş ve görüşmeler yaklaşık 25 ile 35 dakika sürmüştür.

### 2.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan tek desenli durum çalışması deseniyle “içerik analizi” yapılmıştır. Bu araştırmanın en önemli özelliği derinlemesine bir çözümlenmeye sahip olmasıdır. Tek desenli durum çalışması deseni veri analizi bireyin duruma yüklediği öznel anlamları ortaya çıkarma ve bunun için en uygun temaları bütünleştirerek düzenlemedir. Elde edilen temalar çerçevesinde bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada verilerin dört aşamada analizi yapılmıştır:

1. Verilerin kodlanması; içerik analizinde verilerin kodlanması birinci sırada yer alan ve önemli bir adımdır.
2. Kodlanan verilerde temaların bulunması,
3. Kodların ve temaların düzenlenmesi,
4. Bulguların yorumlanması (Punch, 2005).

Analiz aşamasında ilk önce görüşmelerin ses kayıtları ve notları bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi sırasında görüşüne başvuru yöneticilere Y1, Y2, Y3... şeklinde kod numaraları verilmiştir. Görüşmelerin çözümlenmesinde, benzer ifadeler gruplandırılmış ve buna uygun olarak kodlar oluşturulmuştur. Verileri anlamlandırmak için, ortaya çıkan kodlardan yola çıkarak kategorilere, kategorilerden de temalara ulaşılmıştır. Daha sonra kategorilerin tekrar etme sıklığına göre frekanslar oluşturulmuştur.

### 2.6. Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları

Verilerin geçerlik-güvenirlik çalışmaları uzun süreli etkileşim, eş uzman incelemesi, katılımcı teyidi, ayrıntılı betimleme ve tutarlılık incelemesi süreçleri ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde araştırmacının etkisinin azaltılarak, katılımcılarla güvene dayalı uzun süreli bir etkileşim gerçekleştirilmiştir (Lincoln ve Guba, 1985). Katılımcılara telefonla ulaşılarak araştırma konusuna ilişkin derinlemesine bilgilendirme yapılmış ve görüşme yerlerine zamanında gidilerek araştırmacının yaptığı işi ciddiye aldığını gösteren mesajlar verilerek karşılıklı güvenin sağlanmasına yönelik adımlar atılmıştır. Bir sonraki aşamada araştırmaya konu olan problem ve kullanılan metodoloji konusunda uzman olan bir kişi tarafından araştırma sürecinin tüm boyutlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmış ve bu bağlamda önerilere dayalı olarak araştırma niteliğinin artırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde eş uzman incelemesi, alanında yetkin bir öğretim üyesinin araştırma sürecinin tüm aşamalarını incelemesi sonucunda elde edilen geri bildirimlere dayalı olarak sağlanmıştır. Deşifre edilen kayıtların metinleri katılımcılara gönderilerek ifadelerin doğruluğu teyit edilmiştir. Bu çalışmada deşifre edilen metinler, katılımcılara elektronik posta yoluyla gönderilmiş ve metinlerde geçen ifadelerin katılımcılar tarafından onaylanması sağlanmıştır. Araştırmada ayrıntılı betimleme stratejisinin uygulanması ile aktarılabirlik sağlanmıştır. Lincoln ve Guba (1985) ayrıntılı betimlemeyi, elde edilen ham verilerin temalara göre yeniden düzenlenmesi ve herhangi bir yorum katılmadan doğrudan alıntı yapılarak aktarılması olarak ifade etmektedir. Bu çalışmada, elde edilen veriler temalara göre düzenlendikten sonra katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntı yapılarak sağlanmıştır. Tutarlılık incelemesi ise en az iki uzmanın araştırma sonuçlarını analiz ederek sonuçları karşılaştırması ve bu sonuçların birbirleriyle olan tutarlılığının incelenmesidir (Springer, 2010). Bu çalışmada tez danışmanı kodlayıcı olarak görev almıştır. Tez danışmanı ile araştırmacı elde edilen verileri bağımsız olarak incelemiş ve kodlamışlardır. Daha sonra üretilen kodlara dayalı olarak temalar oluşturulmuştur. Kodlayıcılar arası güvenilirlik Miles ve Huberman (1994) tarafından geliştirilen güvenilirlik hesaplama formülü [Güvenirlik= Görüş Birliği/Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı x 100] kullanılarak hesaplanmıştır. Bu oran 0,83 olarak bulunmuştur.

## 3. Bulgular

Bu bölümde, kreş ve gündüz bakımevlerinde görev yapan yöneticilerin görüşleri alınarak elde edilen veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir. Bu bağlamda bulgular, literatüre dayalı olarak örgütün amaç, yapı, süreç ve kültür boyutlarına göre sınıflandırılmıştır.

### 3.1. Amaç Boyutuna İlişkin Bulgular

Bu tema altında etki, fiziksel değişim, yenilenme ve vizyon olmak üzere dört kategori oluşturulmuştur. Çalışma grubundaki yöneticilere “okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması okulunuzun amaçlarını nasıl etkileyecek?” temel sorusu ve “sürecin kurumunuzun amaçlarına etkileri nelerdir, amaçları gerçekleştirmede nasıl bir yol haritası belirlediniz, bu süreçte amaçlarınız değişecek mi, amaçları gerçekleştirmek için neler yapılmaktadır?” alt araştırma soruları yöneltilmiştir. Bu kategorilere dayalı veriler alt başlıklar halinde detaylı olarak ortaya koyulmuştur (Tablo 3.1.).

**Tablo 3.1.** Amaç boyutuna ilişkin tema ve kategoriler

Tema	Kategori
Amaç	Etki
	Fiziksel Değişim
	Yenilenme
	Vizyon

#### 3.1.1. Etki

Elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasının olumlu bir etkiye neden olacağını düşündüklerini göstermektedir. Bu konuda katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y2): “(...) okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim sürecine alınması öncelikle önemli bir gelişme doğrusu. Böylelikle tüm çocukların eğitim-öğretime erişiminin sağlanabilecek olması sevindirici. Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması öğrenci sayısının artışına neden olabilir diye tahmin ediyoruz.”

(Y5): “(...) okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması olmasını istediğimiz bir durumdu. Bu konuda tamamen olumlu düşünüyorum. Her çocuğun gelişim açısından izlenmesi, ilişkilerinin güven ortamında oluşması ve çocukların mutlu bireyler olarak hayata atılmasının temelleri okul öncesi eğitimde oluşmakta. Çocuklar ve veliler adına güzel sevindirici bir haber doğrusu.”

Bulgulara dayanarak yöneticilerin kreş ve gündüz bakım evlerinde okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasını önemli bir süreç olarak gördükleri, bu süreçle ilgili olumlu düşündükleri ve kurum olarak bu süreçten olumlu etkilenecekleri yönünde görüşler tespit edilmiştir.

#### 3.1.2. Fiziksel Değişim

Elde edilen bulgular, okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim sürecine dahil edilmesiyle birlikte okullarda öğrenci sayısının artacağını bu durumda fiziksel değişiklikler yapılmasının kaçınılmaz olacağını ortaya koymaktadır. Bu konuda katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y1): “(...) bu hızlı süreç bizim için bir zorluğu da beraberinde getirebilir fiziki yapıda bazı donanım değişikliklerini de zorunlu hale getirebilir. İnsanlar devlet okullarının yerine bizler gibi özel kurumlarda hizmet almayı tercih ederlerse bizim bu yaştaki öğrenci sayımızın beklenenden daha fazla olması anlamına gelir. Bu da içerideki işleyişimizin belli ölçülerde değişmesi anlamına gelir”

(Y6): “(...) biz ilk olarak okulumuzun bina yapısını büyütmeyi düşünüyoruz. Bina şartlarını uygun hale getirmek öncelikli hedefimiz. Çünkü şu anki kapasitemiz artacak öğrenci sayısı için pek elverişli değil. Bu yüzden buna dikkat etmemiz gerekecek. Artan öğrenci sayımızla yeni sınıf veya şubeye ihtiyacımız olacak. Bizim üst katımız var. Orayı tadilatından geçirip yeni sınıflar oluşturabiliriz. Böylelikle öğrencilerimiz için daha elverişli hale getirebiliriz.”

Yapılan görüşmeler, kreş ve gündüz bakım evlerinde çalışan yöneticilerin bu süreçte artan öğrenci sayısına paralel olarak donanım sorunu kaygısı taşıdıklarını ve öğrenci sayısındaki artış nedeniyle binanın fiziki yapısında birtakım değişikliklere gidilmesini bir zorunluluk olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

### 3.1.3. Yenilenme

Yöneticilerin görüşleri dikkate alındığında okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim sürecine alınmasıyla kreş ve gündüz bakım evlerinin genel amaçlarının değişmeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu süreçte kurumlarda daha çok özel amaçlar doğrultusunda değişikliğe gidileceği ifade edilmiştir. Kreş ve gündüz bakım evlerinin genel amaçlarını değiştirmeyerek kurumsallıklarını korumak istediklerini; özel amaçlarını değiştirmek istemelerinin ise dünyadaki gelişmeler paralelinde dinamik bir yaklaşıma sahip olduklarını göstermektedir. Bu konuda katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y1): “(...) eğitim-öğretim açısından değerlendirdiğimizde okulumuzun ulaşmak istediği nihai hedefler genel anlamda değişmiyor. Ancak içyapımızda düzenlemelerde bazı değişikliklere gitmek zorunda kalacağız.”

(Y3): “(...) bu süreçte okulumuzun şimdiki amaçlarında bir değişiklik olmayacaktır fakat var olan amaçlarımıza yeni amaçlar ekleyerek kendimizi geliştirmek adına yolumuza devam edeceğiz. Çünkü biliyorsunuz değişen şartlar ve durumlar yeni ve farklı düzenlemeleri beraberinde getirebiliyor. Bu durumda bizler farklı eğitim politikaları ile karşı karşıya kalabiliyoruz. Örneğin bazı durumlarda artan sınıf ve personel sayısı olurken bazı durumlarda azalan sınıf ve personel sayısı olabiliyor. Çıktığımız bu yolda emin adımlarla yürümek ve eğitimde kalıcı olmak adına daha dikkatli olmamız gereken durumlar olabiliyor. Yani bizler bu durumda temkinli davranıp olası durumları araştırıp gerekli önlemleri almamız gerekiyor.”

(Y4): “(...) okulumuzun ulaşmak istediği birtakım özel ve genel amaçlarımız var. Genel amaçlarımızda herhangi bir değişiklik olmayacaktır. Fakat özel amaçlarımız zaman içinde ihtiyaçlar doğrultusunda değişmekte ve 21. yüzyıl becerilerine uygun olarak yenilenmektedir.”

Elde edilen bulgular doğrultusunda kurumsal amaçları gerçekleştirebilmek için krizlerin ya da yeniliklerin fırsat olarak değerlendirilebileceği, önceki deneyimlerin inceleneceği, grup dinamiğinden yararlanılacağı, örgütün bütün boyutlarını kapsayan bir sistem yaklaşımının izlenebileceği ve bu bağlamda değişime ayak uydurulabileceği sonucuna ulaşılabılır.

### 3.1.4. Vizyon

Elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin görüşlerinin, okulun amaçlarının belirli bir noktaya ulaşmanın ötesinde bir gelecek hayali olarak ele alındığını göstermektedir. Bu konuda bir katılımcının görüşleri şunlardır:

(Y4): “(...) çocuklarımıza en güzel yıllarında, oyun çağlarında, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda, çocuklarımızın bakış açılarını geliştirmesi, öğrenmesi ve farkındalık kazanması için farklı aktivitelere yer veriyoruz. Öncelikli hedefimiz öğrencilerimizi mutlu, sağlıklı bir birey olarak yetiştirmek ve bu doğrultuda gelişimlerini takip etmektir.”

Bu çerçevede kreş ve gündüz bakım evleri, belli alanlarda öncü, mükemmeliyetçi, öğrenci odaklı ve inovatif bir gelişme vizyonu ile ilerlemektedirler.

## 3.2. Yapı Boyutuna İlişkin Bulgular

Yapı boyutu, araştırmanın temalarından ikincisini oluşturmaktadır. İçerik analizi sonucunda bu tema altında işe alım süreci, rol-statü netliği, yetki kullanımı, kurum içi hiyerarşik yapılanma, kurumsal yapı/merkezileşme olmak üzere beş kategori oluşturulmuştur. Çalışma grubundaki katılımcılara “okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması kurumunuzun yapısını nasıl etkileyecek?” temel sorusu ve “uzmanlaşma nasıl olacaktır, işbölümü nasıl yapılacaktır, yetki ve sorumluluk nasıl kullanılacaktır, hiyerarşi nasıl olacaktır, alınan kararlarda merkezi yapı nasıl etkilenecektir?” alt araştırma soruları yöneltilmiştir. Bu tema ve kategorilere dayalı veriler alt başlıklar halinde detaylı olarak sunulmuştur (Tablo 3.2.).

**Tablo 3.2.** *Yapı boyutuna ilişkin tema ve kategoriler*

Tema	Kategori
Yapı	İşe alım süreci
	Rol/Statü netliği
	Yetki kullanımı
	Kurum içi hiyerarşik yapılanma
	Kurumsal yapı/merkezileşme derecesi

### 3.2.1. İşe Alım Süreci: İş Piyasası, Uzmanlık – Kaygı

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması sürecinde, kreş ve gündüz bakımevlerinde çalışan öğretmenlerin işe alım süreçlerinin hangi aşamalardan oluşacağına, dikkat edilen ölçütlerin neler olacağına yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y5): “(...) bu durumda okul yapımızda uzmanlaşma da önem kazanacak. Aradığımız özelliklere sahip öğretmeni bulmakta sıkıntı çekebiliriz. Uzmanlaşma bizim gibi okullarda önemli ve uzmanlaşma daha çok deneyimle ilgili bir şey. Yani bir öğretmenin uzmanlaşması demek daha çok edindiği bilgi, birikim ve deneyimlerini oluşturur. Bu da onu daha tecrübeli ve başarılı bir öğretmen kılar.”

(Y6): “(...) deneyimli, uzman öğretmen bulmak gerçekten zor mevcut durumda dahi. Bize mesela başvuru yapılıyor içinden seçmekte zorlanıyoruz. Bizim mesleğimiz gerçekten öncelikle mesleğini seven, özverili olmayı gerektiren hassasiyetle yaklaşılması gereken bir alan. Bu nedenle özellikle de 5-6 yaş grubuyla çalışan uzman öğretmen bulmakta sıkıntılarla karşılaşabiliriz.”

Kreş ve gündüz bakım evlerinde yöneticilerin bu süreçte daha fazla uzman personele ihtiyaç duyacakları ifade edilmiştir. Öğretmen olarak çalışan kişilerde uzmanlığın, özellikle aranan önemli bir kriter olacağı yönünde görüş belirtilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin, uzman öğretmen bulmakta birtakım kaygılarının olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda mesleki deneyimlerin önemli olduğu kreş ve gündüz bakım evlerinde çalışmak için uzmanlaşmanın ön plana çıkacağı öngörülebilmektedir.

### 3.2.2. Rol/Statü Netliği: İşbölümü

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasının, kreş ve gündüz bakımevlerinde çalışan kişilerin görev tanımlarına, rol ve sorumluluklarına olan etkisine ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y2): “(...) işbölümünü dikkatli bir şekilde organize edip ilerlemeyi düşünüyoruz. Bu durumda öğretmenlerden sorumlu bir kişi olarak eğitim koordinatörü, personelden sorumlu bir kişi olarak insan kaynakları ve velilerden sorumlu bir kişi olarak halkla ilişkiler departmanı oluşturabiliriz.”

(Y5): “(...) sürecin başında gerekli önlemleri alarak bir takım halinde işe koyulabiliriz. Dolayısıyla işbölümü işlerin yolunda gitmesi adına bu süreçte daha planlı ve başarılı olmamızı sağlayabilir. Belki ihtiyaç halinde ilgili koordinatörlükler mesela eğitim koordinatörü gibi birimler oluşturabiliriz.”

Kreş ve gündüz bakım evlerinde herkesin görev tanımlarının yeniden ve açıkça belirleneceği, ayrıntılı olarak yazılacağı ve uygulanacağı ifade edilmiştir. Ayrıca bu süreçte görev tanımlarının ve rollerinin net bir şekilde belirleneceği, belirlenen görev tanımının dışına çıkılmayacağı, herkesin işine saygı gösterileceği ve takım çalışmasına devam edileceği yönünde görüş belirtilmiştir.

### 3.2.3. Yetki Kullanımı

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması sürecinde, kreş ve gündüz bakımevlerinde sahip olunan yetkinin nasıl kullanılacağına ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y1): “(...) belki de yapıyı biraz daha genişletmek ve değiştirmek gerekecek bu süreçte. Eğitimle ilgilenen bir kişiyi ayrı, idari işler ile ilgilenen bir kişi ayrı görevlendirmek onları ayrı bir amir yani müdür yardımcısı olabilir veya koordinatör pozisyonu da olabilir.”

(Y3): “(...) personelden sorumlu insan kaynakları ya da doğum günü organizasyonu, gezi, tiyatro, sinema gibi organizasyonlarla ilgilenen halkla ilişkiler gibi bir birim daha oluşturabiliriz. Tabii bu birimlere en uygun kişileri alarak böyle bir yetki, sorumluluk vererek



daha iyi, kaliteli bir okul olmayı sağlayabiliriz.”

(Y5): “(...) bu birimlere en uygun özelliklere sahip uzman kişileri yerleştirmek ve bu uzman kişilerin alacakları yetki ve sorumluluk ile gerekli durumlarda belki hızlı bir müdahale edip sorunu çözmek olacaktır. Dolayısıyla yetki ve sorumluluk paylaşıldığında sorunlar birikmeyecek ve belki bazı sorunlar anında çözüme kavuşacaktır.”

(Y6): “(...) yapılacak görev dağılımında uzman olan ilgili kişiyi atayarak gerekli yetki ve sorumluluğu da vermiş olacağız. Dolayısıyla bu durum kurumun işleyişinde, karar noktasında daha iyi olacaktır. Bu durumu özellikle yoğun olacağını düşündüğümüz zamanlarda daha iyi anlayacağız.”

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması sürecinde yetki devri yapılacağı, herkesin kendi görev ve sorumluluklarının farkında olacağı ve işlerin ilerlemesi için yetki kullanılacağı ifade edilmiştir. Kreş ve gündüz bakımevlerinde kişilerin yetkili olması, bilgi ve uzmanlığa sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca uzmanlık alanları önemli görülmektedir ve yetkinin de bu ölçüde kullanılmasına saygı gösterileceği belirtilmektedir.

### 3.2.4. Kurum İçi Hiyerarşik Yapılanma

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde nasıl bir hiyerarşik yapılanmanın olacağına ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y1): “(...) öğretmen artacak, öğrenci artacak, veli trafiği artacaksa bunları doğru kontrol edecek insanlara da ihtiyacım var. O zaman ben kurucudan, müdürden başlayarak hiyerarşik yapıyı ona göre belirleyeceğim.”

(Y2): “(...) artan öğrenci sayısı ile birlikte kurumda bir takım düzenlemelere gidilerek hiyerarşik yapıyı daha etkili, güçlü hale getirebiliriz. Yani daha etkin bir okul daha güçlü bir okul ya da daha çok tercih edilen... Böylelikle daha başarılı bir şekilde ilerleyebileceğimizi düşünüyorum.”

(Y5): “(...) bu durum hiyerarşik yapıımızda herhangi bir sorun oluşturmayacak aksine okulumuzu güçlü kılacaktır.”

(Y6): “(...) şimdi kurumumuzda hiyerarşik olarak bir dağılım söz konusu. Bu durum daha çok unvan hiyerarşisi. Kurumumuzda hiyerarşi hissettirilmemekte, personelimizle aramızda sıcak, samimi bir ortam var.”

Kreş ve gündüz bakımevlerinde hiyerarşinin olacağını ancak bunun hissettirilmeyeceği, insanların ulaşılabilir olacağı, unvanların önemli olmadığı ve personelin değerli görüleceği ifade edilmiştir.

### 3.2.5. Kurumsal Yapı/Merkezileşme Derecesi

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinin kurumsal yapılanmalarındaki olası değişimlere yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y2): “(...) bu süreçte kurum içi yapılanmamızda daha çok bürokrasinin hakim olacağını, karar verme mekanizmasının da daha çok yöneticilerin elinde olacağını düşünüyorum.”

(Y5): “(...) kurumumuzun merkezileşme yapısı da daha etkin, personelin sürece daha aktif katılacağını düşünüyorum.”

(Y6): “(...) bu süreçte olacak gelişmelerden kurumumuzun olumsuz etkileneceğini düşünmüyorum. Sürecin kurum yapıyı ve merkezi yapıyı personelimizi olumlu bir şekilde etkileyeceğini düşünüyorum.”

Katılımcı görüşleri incelendiğinde, kreş ve gündüz bakımevlerinin kurumsal yapılarında bürokrasinin varlığının görünür olacağı ve kurumdaki karar verme süreçlerinin üst düzey yöneticiler tarafından sürdürüleceği söylenebilir. Bazı kreş ve gündüz bakımevlerinde ise kurumdaki karar verme süreçlerinin değişmeyeceği diğer çalışanlarında bu sürece dahil olacağı belirtilmiştir. Kreş ve gündüz bakım evlerinin kurumsal yapıları incelendiğinde karar verme/alma süreçlerinin dağılım biçimleri kurumsal yapının merkezileşme derecesini etkilediği görülmektedir. Kararların yöneticiler tarafından alındığı bazı kurumların yapısında merkezileşme derecesinin yüksek olduğu; çalışanların karar verme yetkisine sahip olduğu kurumlarda ise merkezileşme derecesinin düşük olduğu söylenebilir.

### 3.3. Süreç Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın temalarından üçüncüsü olan süreç boyutu teması altında içerik analizi sonucu planlama, finans, denetim ve sistem olmak üzere dört kategori oluşturulmuştur. Çalışma grubundaki katılımcılara “okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması kurumunuzun örgütsel süreçlerini nasıl etkileyecek?” temel sorusu yöneltilmiştir. Bu boyuta ilişkin yöneticilere, “planlama nasıl yapılacaktır, finansman nasıl kullanılacaktır, denetim nasıl uygulanacaktır ve yönetim nasıl olacaktır?” alt araştırma soruları yöneltilmiştir. Bu tema ve kategorilere ait veriler alt başlıklar halinde detaylı olarak sunulmuştur (Tablo 3.3.).

**Tablo 3.3.** Süreç boyutuna ilişkin tema ve kategoriler

Tema	Kategori
Süreç	Planlama
	Finans
	Denetim
	Sistem

#### 3.3.1. Planlama

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde planlama sürecinin nasıl olacağına ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y3): “(...) bu işin en önemli başka bölümlerinden biri de planlama. Planlamayı özellikle belli dönemlerde yapıyoruz. Bu durum ya ay sonu ya da yaz tatilinde olabiliyor. Öğrenci artış durumlarını da dikkate alarak gelirlerimiz ve giderlerimiz gibi birtakım hesaplamalar yapıp önümüzü görmek adına planlamalar yapıyoruz.”

(Y5): “(...) planlama da önemli bir süreç. Planlamanın önceden yapılması gerekli. Çünkü bu süreçte neyi nasıl yaşayacağımızı tam olarak kestiremediğimizden dikkatli olmak zorundayız. Bu gibi durumlarda birtakım planlamalar yapabiliriz. Mesela bu yaşayacağımız süreci iyi planlamamız gerekiyor. Belki de kısa süreli planlamalar işimizi kolaylaştırabilir. Olumlu veya olumsuz açılardan bakıp olabilecekleri düşünüp o yönde hareket etmemizi gerektiriyor.”

Görüşler incelendiğinde katılımcıların, kreş ve gündüz bakımevlerinin insan ve madde kaynaklarını en iyi şekilde yönetebilmek için planlamayı, yönetim süreçlerinin önemli bir parçası olarak gördükleri, kendi planlarını düzenli aralıklarla yapacakları ve uzun vadede plan bazlı hareket edecekleri söylenebilir. Katılımcılardan bazıları sistemde belirsizlik olmasından dolayı, uzun süreli planlama yapmanın zor olacağını ve bu nedenle kısa süreli bir planlama sürecini tercih edeceklerini ifade etmişlerdir.

#### 3.3.2. Finans

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde finansal süreçlerin nasıl yönetileceğine ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y2): “(...) öğrenci sayısının artışı ile gelir gider oranlarını dengede tutmak bizim için önemli olacak. Çünkü personel maaşları, mutfak ya da temizlik giderleri, okulda verilen çeşitli kurslar, alınan materyaller gibi çok farklı giderlerimiz bulunmakta. Bunlarla birlikte gelirleri de hesaplayıp ortalama bir dengeyi yakalamamız önemli. Tabii bu durumda biz önceden planlama yaparak ve bu işten yani mali konularda uzman olan bir personelle çalışmamızı da önlem olarak daha iyi olacağını düşünüyorum. Ayrıca bu durum sürecin şeffaf ilerlemesini sağlayacaktır.”

(Y3): “(...) bu süreçte çok iyi düşünüp tüm olasılıkları en iyi şekilde değerlendirmemiz gerekecek. Çünkü bunları eğer önceden düşünüp yapmazsak istenmeyen durumlar çıkabilir ve bu durum karşısında hem biz, hem personelimiz hem de velilerimiz bir takım sıkıntılar yaşayabilir ve üzülebilir.”

(Y6): “(...) ekonomi ve finansman gibi konuları kurum sahibimizle kendisi yılların işletmecisi, karşılıklı istişare yaparak değerlendireceğiz. Herhangi bir olumsuzluk olmaması içinde birtakım önlemler olarak farklı uygulamalara gideceğiz tabii. Bir de bu süreçte devlet desteği olursa veliye ekonomik olarak önemli bir katkı sağlanacağını düşünüyorum. Böylelikle bu süreç veli açısından önemli bir

gelişme olacaktır aksi halde bu süreçte birçok öğrenci-veli olumsuz etkilenebilir. Ekonomik anlamda desteklenmeyen veli, MEB anaokullarında veya anasınıflarında aşırı bir yığılmaya neden olacaktır. ”

Katılımcı görüşleri incelendiğinde, verilen hizmetlerin finansal olarak sürdürülebilirliğine ilişkin hesaplamaların dikkate alındığı görülmektedir. Ayrıca hesap verilebilirlik açısından da finansal süreçlerin açık bir şekilde yürütüleceği ifade edilmiştir. Bununla beraber, finans kaynaklarının kullanımında azalma yaşanacağı ve dolayısıyla iş ortamı, kaynak ve alt yapı sağlamada eksikliklerin görüleceği de öne çıkan hususlardandır.

### 3.3.3. Denetim

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde gerçekleştirilecek denetimlerin uygulanabilirliği, takip edilebilirliği ve değerlendirilmesine ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y1): “(...) öğrenci sayısının artması beklediğimiz düzeyde olursa bu bir kişinin tek başına düşünebileceği kontrol edebileceği bir şeyin dışına çıkıyor. Bunun için ayrı bir işgücü ve istihdam gerekecek. Eğitimi denetleyen bir bölüm ayrı olacak, finansı denetleyen bölüm ve bunun yapılıp yapılmadığı takip edildiği bir bölüm...”

(Y3): “(...) iş yoğunluğunu tek bir kişinin idare etmesi zor bir durum. Çalışmalarımızın herhangi bir aksaklığa uğramaması için daha önceden oluşturduğumuz birimler kurtarıcımız olabilir. Bu birimlerdeki sorumlu kişiler bu süreçten daha kolay bir şekilde çıkmamızı sağlayacak. İşlerin yerinde, zamanında ve aksamadan yapılıyor olması için öğrenci ve veli memnuniyetini takip etmek, sorunları görmek ve bu sorunları bekletmeden çözmek denetimin bu süreçte bize önemli olduğunu gösteriyor.”

Katılımcı görüşleri incelendiğinde, okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte, kreş ve gündüz bakım evlerinde artan öğrenci sayısına bağlı olarak denetimlerin yoğunluğunun artacağına, bu durum için yeni denetim birimlerine ve daha fazla personele ihtiyaç olacağına ilişkin bir anlayışın oluştuğu görülmektedir.

### 3.3.4. Sistem

Örgütsel süreçlerden biri olan yönetim süreci bu kategoride ele alınmış ve okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte, kreş ve gündüz bakımevlerinde yönetimin nasıl olacağı, yönetimde kararların nasıl alınacağı, bu sürece kimlerin katılacağı, bu süreçte nelerin ön plana çıkacağına ilişkin katılımcıların görüşleri incelenmiştir.

(Y3): “(...) yönetim kısmı bu işin en önemli kısmı bence. Çünkü işimizi ne kadar iyi yönetirsek daha başarılı olabileceğimizi düşünüyorum. Aynı zamanda okulumuzdaki amaçlarımız da hedeflediğimiz yönde ilerleyecektir.”

(Y4): “(...) burada dikkatli adımlar atmamız gerekiyor. Bu iş yoğunluğunda yönetimin iş yükünü biraz daha hafifletebiliriz. Tüm işleri yönetim yapacak diye tek bir kişiye yüklemek pek doğru bir hareket olmayacaktır aksine bu durum işlerin karmaşık bir hal almasına belki de zaman zaman durmasına neden olacaktır. Burada iş paylaşımı yapılıp belirli görev dağılımı yapılarak gerektiğinde düzenli toplantılar yapılarak ve alınan kararları herkese duyurarak yönetim bölümünü daha etkin bir hale getirebiliriz.”

(Y6): “(...) yönetiminizi güçlü kılmak adına alt yapıyı zemini ne kadar sağlam kurarsak yönetim de daha çok söz sahibi oluruz. Dolayısıyla çalışmalarımızın yolunda gitmesi daha işlevsel bir yönetim anlayışını gerektirir. Bizler bu durumda karar alma sürecinde belki önceki kararları da gözden geçirerek birtakım olasılıkları düşünüp yol haritamızı belirleyeceğiz.”

Kreş ve gündüz bakımevlerinin bazılarında sistemin köklü bir yapıya sahip olması nedeniyle çok fazla yönetimsel kararlar almaya ya da değişiklik yapmaya gerek kalmayacağını, yine de yönetimde birtakım kararların toplantılar yoluyla alınacağı, kararların kurullarda görüşüleceği ve yapılandırılmış bir şekilde sonuca gidileceği ifade edilmiştir. Bazı kurumlarda ise yönetimin daha güçlü olması adına düzenli toplantıların yapılacağı, her toplantıda önceki kararların gözden geçirileceği ve alınan kararların herkese duyurulacağı gibi bir sürecin uygulanacağı da belirtilmiştir.

### 3.4. Kültür Boyutuna İlişkin Bulgular

Kültür boyutu araştırmanın temalarından dördüncüsünü oluşturmaktadır. İçerik analizi sonucunda bu tema altında iletişim, sosyal faaliyetler, davranış normları, değer sistemi, simge ve törenler olmak üzere altı kategori oluşturulmuştur. Çalışma grubundaki katılımcılara “okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması kurumunuzun kültür yapısını nasıl etkileyecek?” temel sorusu ve “kişilerarası ilişkiler nasıl olacaktır, sosyalleşme nasıl olacaktır, davranış normları nasıl olacaktır, değerler nasıl uygulanacaktır, simgelerin rolü nasıl olacaktır, törenler nasıl uygulanacaktır?” alt araştırma soruları yöneltilmiştir. Bu tema ve kategorilere dayalı veriler alt başlıklar halinde detaylı olarak sunulmuştur (Tablo 3.4.).

**Tablo 3.4.** Kültür boyutuna ilişkin tema ve kategoriler

Tema	Kategori
Kültür	İletişim
	Sosyal faaliyetler
	Davranış normları
	Değer sistemi
	Simge
	Törenler

#### 3.4.1. İletişim

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde iletişimin önemine ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y1): “(...) insanlarla aranızdaki mesafe ne kadar yakınsa kullandığımız dil o anlamda değişiyor insanlarla aranızdaki mesafe uzaklaşınca işin içine yorgunluk, kırgınlık, dargınlıklarda giriyorsa eğer ya da mesafe koymanız zorunlu hale gelirse bir süre sonra o insanlarla kullandığımız dil, ben dilinden siz diline dönüşecek haliyle.”

(Y3): “(...) aramızda kullandığımız dil samimi olmakla birlikte genelde ben dilinde iletişim kurmaktayız. Tabi bu ben diliyle kurduğumuz iletişimin de bize güzel geri dönütleri oluyor. Örneğin aramızda işte öğretmen olsun veli olsun ya da personel ile güvene, anlayışa dayalı bir iletişim kazanmış oluyoruz.”

(Y6): “(...) kurumumuzda sıcak, güler yüzlü, samimi bir ortam var. İlişkilerimiz hem personel hem de veli açısından gayet güzel bir şekilde ilerliyor. Kurum içinde açık bir iletişimimiz var. Bu süreçte bizim için kurum kültürümüzde herhangi bir değişiklik olmayacak kurumsallığımızı korumak ve sistemimizi bozmamak adına. İlişkilerimizde de resmiyet olmayacak.”

Elde edilen bulgular, okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması sürecinde bazı kreş ve gündüz bakım evlerinde iletişim kurulurken, iş ilişkileri ile sosyal alandaki ilişkilerin birbirinden ayrı tutulacağı ve daha mesafeli olunacağı ifade edilmiştir. Bazı kurumlarda ise iletişimde kişilerarası ilişkilerin samimi olarak devam edeceği, kişilerin özel paylaşımında bulunulacağı bunların ise kültürel dilin etkisinden kaynaklandığı ifade edilmiştir.

#### 3.4.2. Sosyal Faaliyetler

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde sosyal faaliyetlerin uygulanmasına ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y1): “(...) mesela velilere 23 Nisan'da çocuklarla sunum hazırlamalarını rica ettik. Bu ikili ilişki çekirdek bir grup olduğumuz için çok daha sıkı gidiyor ama insan sayısı artınca bu kadar samimiyetle gitmeyecek. Dolayısıyla kendimizi onlara aktarmamız biraz daha zor olacak. Bu anlamda şimdi çok sıcak bir aile ortamı varken belki daha sonra resmi bir kurum olmamız insanların eleştirilerine yol açabilir.”

(Y2): “(...) kurum olarak büyüdükçe yani iş yoğunluğu arttıkça sosyalleşmelerin de azalacağını düşünüyorum.”

(Y6): “(...) personel olsun ve ya veli olsun kurum dışında da görüşmeler yapılmakta çeşitli organizasyonlarda bir araya gelmektedir. Bu süreçte de yine aynı şekilde devam etmesini sağlayacağız.”

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması sürecinde bazı katılımcıların, sosyal faaliyetlere devam edileceğini buna yönelik çeşitli sosyal etkinliklerin yapılacağını, kurumda ya da kurum dışında yemekler düzenleneceğini, kültürel aktivitelerinin olacağını ifade etmişlerdir. Bu durumda sosyal faaliyetlerin sosyalleşmeyi arttıracığı söylenebilir. Bazı katılımcılar ise sürecin, büyüyen kurumlarda sosyal faaliyetleri olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir.

### 3.4.3. Davranış Normları

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde sergilenecek davranış normlarına ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y1): “(...) geçen yıldan bize almış bir çocuk da bu yıl devam ediyorsa ailenin yapısını, özelliğini, beklentilerini biliyoruz. Onlar da bizi biliyorlar. Yani biz nasıl bir kurumuz, nasıl bir kültürle devam ediyoruz, neyi hedefliyoruz bunu biliyorlar. İşte bu süreç bizim için kolay oluyor. Ancak çok kısa süreli eğitim alan 6-7 aylık, 8 aylık, 9 aylık bir eğitim alan öğrenciye bu kültürü aktarma biraz zor olacağı için içerde bazı şeylerin değişeceğini düşünüyorum bu anlamda.”

(Y2): “(...) kurum içinde personelin birbirine yaklaşımı sadece sözel olarak değil davranışsal olarak da sergilemeleri aynı zamanda bir davranış normu haline gelmesi bizim için önemli. Bu durum kurumun düzenini sağlamasına ve güçlenmesine de katkıda bulunmaktadır. Böylelikle kuruma bağlılık gösterilmektedir.”

(Y5): “(...) şimdi bir okul kültürü oluşturmak ve bu kültürü sürdürmek önemli. Bizler okul kültürümüzün bu süreçte olumsuz etkilenmemesi adına gerekli önlemleri almayı düşünüyoruz. Olumlu bir okul kültürünün oluşması ve de devam etmesi adına elimizden gelen çabayı yine bu süreçte göstereceğiz.”

Elde edilen bulgular, okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte, öğrencilerin kreş ve gündüz bakımevlerinde daha uzun bir süre eğitim alacağını göstermektedir. Bu durum kurum çalışanlarında, daha uzun bir birliktelikle gelişecek davranış normlarının, olumlu bir kurum kültürü oluşmasına katkı sağlayacağına dair bir düşüncenin oluştuğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde, davranış normlarının, personelin kurumlarına olan bağlılıklarını da pekiştireceği ve bu durumun aidiyet duygularını güçlendireceği söylenebilir.

### 3.4.4. Değer sistemi

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde uygulanacak değerlere ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y2): “(...) personelimiz arasında değerlere saygı son derece önemli. Hatta bu değerleri bizler öğrencilerimizle de paylaşıyor etkinliklerle de pekiştiriyoruz. Mesela birbirini sevmek, saygı göstermek ya da hoşgörü, fedakarlık gibi değerler. Çünkü değerlerimiz kültürün önemli bir parçasını oluşturmaktadır.”

(Y3): “(...) değerler eğitimi her ay sınıflarda çeşitli etkinlik veya aktivitelerle işliyoruz. Bu süreçte velilerimizin de etkinliklere katılımını sağlıyoruz.”

(Y4): “(...) değerlerimizi tarihi bir zenginlik kaynağı olarak değerlendiriyoruz. Öğrenci artışı durumunda da değerlerimizi aylık olarak işleyeceğiz.”

Katılımcı görüşleri incelendiğinde bu süreçte, kreş ve gündüz bakım evlerinde değerlerimize her zaman sahip çıkmamız gerektiği çünkü değerlerin kültürümüzün ayrılmaz bir parçasını oluşturduğu ifade edilmiştir. Ayrıca bu kurumlar değerlerimizi tarihi bir zenginlik olarak değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, değerlerimizin çeşitli etkinlikler ve çalışmalarla pekiştirileceği ve kurumda özenle işleneceği söylenebilir.

### 3.4.5. Simgeler

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde simgenin kurumdaki rolüne ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y1): “(...) insanların aklındaki imge olan aile imgesi biraz daha kurumsal bir yapıya dönüşecek.”

(Y4): “(...) simgeler daha çok bizi kurumu temsil ediyor. Dışarıdan insanların bizi ayırt etmesi adına önemli bir araç.”

(Y6): “(...) simgemiz kurumsallığımızı ifade etmekte. Bu yüzden bizim için önemli bir araç olarak kullanılacaktır.”

Kreş ve gündüz bakım evlerinde yöneticiler, simgelerin kurumsal birliği göstermesi açısından önemli birer araç olarak görüldüğünü bu yüzden kurumları temsil etmek amacıyla kullanılacağını ifade etmektedir.

### 3.4.6. Törenler

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde kutlanan törenlere ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

(Y3): “(...) okulumuzda belirli gün ve haftalarda yer alan tüm etkinlikleri, törenleri zamanında kutluyoruz. Aylık gezilerimiz var ve bu gezilerde gerekli organizasyonları önceden planlayarak törenlere katılımı gerçekleştiriyoruz.”

(Y5): “(...) biz kurum olarak belli bir sistem dahilinde her şeyi düzenliyoruz. Belli bir plan ve program dahilinde ilerliyoruz. Buna göre törenlerimiz, kutlamalarımız yapıyor. Ülkemizin milli değerleri olarak görülen törenlere saygımız sonsuz.”

(Y6): “(...) kurumumuzda öğrencilerimiz ve personelimize birlikte belirli gün ve haftalar doğrultusunda törenlerimizi kutluyoruz, kutlayacağız.”

Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakım evlerinde, törenlerin vazgeçilmez olduğu ve kaynağını ülkemizin milli değerlerinden aldığı ifade edilmiştir. Aynı zamanda törenlere vefa duyulduğu ve saygı gösterildiği de belirtilmiştir.

## 4. Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde kreş ve gündüz bakımevlerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak elde edilen bulgular, örgütün amaç, yapı, süreç ve kültür boyutları, ilgili alanyazın doğrultusunda tartışılmış ve değerlendirilmiştir.

### 4.1. Amaç Boyutuna İlişkin Tartışma

Araştırmada, okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasının olumlu bir *etkiye* (n=6) neden olacağı görülmektedir. Araştırma sonuçları, temel bir gereklilik olarak görülen okul öncesi eğitimin, bütün çocukların yaşama daha iyi bir başlangıç yapmaları için fırsat sağladığına ve bu nedenle okul öncesi eğitimin zorunlu olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Barnett, 1995; Berlinski, Galiani ve Gertler, 2006; Demiriz ve Dinçer, 2001; Entwisle, 1995; Oktay, Zembat, Yıldız, Önder ve Fathi, 1994; Sevinç, 2003; Yazıcı, 2002). Bu bağlamda, okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasının olumlu etkileriyle birlikte kreş ve gündüz bakımevlerindeki öğrenci sayılarının artış göstereceği öngörülmektedir.

Katılımcılar artan öğrenci sayısına paralel olarak donanım sorunu kaygısı taşıdıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca binanın *fiziki yapısında birtakım değişiklikler* (n=6) yapılması yönünde görüş belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalar, okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması sürecinde fiziksel ortamın göz ardı edildiğini ortaya koymaktadır (Aydın, 2014; Baran, Yılmaz ve Yıldırım, 2007; Kalemci, 1998; Karaküçük, 2008; Yazıcı, Yellice ve Özer, 2003; Yıldız ve Perihanoglu, 2004). Bu yönüyle bakıldığında zorunlu eğitim sürecinde fiziksel değişim önemli görülmektedir.

Araştırma bulguları, bu süreçte örgütsel amaçların *değişimine* (n=6) ilişkin olarak; genel amaçlarda değişikliğe gidilmeyeceğini, daha çok özel amaçların yapılandırılacağını göstermektedir. Yapılan araştırmalar okulların başarılı olabilmelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmeleriyle doğru orantılı olduğunu ortaya koymaktadır (Açıklan, 1997; Balcı, 2010; Bursalıoğlu, 2010; Dönmez, 2001).

Buradan hareketle amaçların, okulları şekillendiren ve geliştiren unsurlar olduğu söylenebilir.

Mevcut çalışmada görüldüğü üzere katılımcılar, okulun amaçlarının belirli bir noktaya ulaşmanın ötesinde bir *vizyon* (n=5) olarak ele alındığını vurgulamaktadır. Araştırmalar, bilginin kapsamı, niteliği ve hızında görülen değişimlerin, bireyin öğrenme ve öğretme süreçlerini hızlı bir şekilde yenilediğini ortaya çıkarmıştır (Acat, 2006; Drucker, 1994; Koçel, 2003). Benzer şekilde, okul öncesi eğitim döneminden itibaren zengin uyaranlar ile gelişimleri desteklenen çocukların zekâsının ve öğrenme kapasitesinin arttığı, yaratıcılıklarının geliştiği görülmektedir (Bertan, Güçüz, Haznedaroğlu, Koln, Yurdakök, 2009; Durdağı, 2013; Yazar, 2007). Bu durum okul öncesi eğitim kurumlarının varlığının önemli olduğunu göstermektedir.

#### 4.2. Yapı Boyutuna İlişkin Tartışma

Araştırma bulguları, artan öğrenci sayısı ile birlikte yöneticilerin *işe alım süreçlerinde* (n=6) daha fazla uzman personele ihtiyaç duyacaklarını göstermektedir. Okul öncesinde yüksek kalite standartları üzerine yapılan bir çalışmada, okul öncesi öğretmenlerinin gerekli donanımına, bilgi ve beceriye sahip olması gerektiği ortaya koyulmuştur (Espinosa, 2002). Benzer şekilde, gerçekleştirilen farklı araştırmalarda da (Fantuzzo, Perry ve Childs, 2006; McWayne, Campos ve Owsianik, 2008) velilerin okuldan beklentileri arasında, çocukları için deneyimli öğretmen talebinin öne çıktığı gözlenmiştir. Bu bağlamda mesleki deneyimlerin önemli olduğu ve meslekte uzmanlaşma ön plana çıkmaktadır.

Araştırmada *rol/statü netliğinin* (n=6) ön plana çıktığı işbölümünün yapıldığı görülmektedir. Bu süreçte, araştırmaya katılan katılımcılar tarafından personelin görev tanımlamasının yeniden belirlenerek uygulanacağı ifade edilmiştir. Fleming ve Love (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, okul öncesi dönemde çocukların daha nitelikli bir eğitim almalarını sağlamak için bütün paydaşlara gerekli işbölümünün yapılması gerektiğinin önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırma sonucunda ise işbölümü yapılmasıyla eğitim sisteminin başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (March ve Simon, 1975; Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2010; Toprakçı, 2001). Bu durumda okulların başarısında gerçekleştirilen işbölümünün önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Katılımcılar, bu süreçte *yetki kullanımı* (n=6) yapılacağını, herkesin kendi görev ve sorumluluklarının farkında olacağını ve işlerin ilerlemesi için yetki kullanılacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca uzmanlık alanlarının önemli görüldüğü ve yetkinin de bu ölçüde kullanılmasına saygı gösterileceği belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar yetki ve sorumluluğun örgütlere yön vereceğini ortaya koymaktadır (Başaran 1988; Bursalıoğlu, 1987; Eren, 1991). Bu süreçte yöneticinin, koordinasyonu sağlayabilmek için özelleşen her konunun bir uzmanını bulamayabilecek olması, yetki aktarımını zorunlu hale getirmektedir.

Araştırmada katılımcılar tarafından *kurum içi hiyerarşik yapılanmanın* (n=4) olacağı ancak hissettirilmeyeceği, insanların ulaşılabilir olacağı, unvanların önemli olmadığı ve personelin değerli görüleceği belirtilmiştir. Araştırmalar, birer örgüt olan okulların hiyerarşik yapısının, diğer örgütlere kıyasla daha yumuşak kurallarla yapıldığını ortaya çıkarmıştır (Başaran, 1988; Bush, 1986; Toprakçı, 2001). Yapılan başka bir çalışmada ise yöneticinin ve örgütün içinde bulunduğu çevre ile astların çabası ve yeteneğinin, okul öncesi eğitim kurumlarında kurum içi hiyerarşik yapılanmada güç dengesini oluşturduğu ortaya çıkmıştır (Karlı, 2004). Bu durumda katılımcı görüşlerinden yola çıkılarak, okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasıyla birlikte kreş ve gündüz bakımevlerinde oluşması öngörülen hiyerarşinin kendini yumuşak göstereceği, yöneticiliğin değerli görüldüğü fakat unvanların kişileri ve ilişkileri etkilemeyeceği, ast-üst ilişkilerinin dengede kalacağı görülmektedir.

Araştırma bulguları, bazı okul öncesi *kurumların yapılarında* (n=3) bürokrasinin varlığının hissedilir olacağını ve kurumdaki karar verme süreçlerinin üst düzey yöneticiler tarafından yönetileceğini; bazı kurumlarda ise karar verme süreçlerinin değişmeyeceğini diğer çalışanlarında bu sürece dahil olacağını göstermektedir. İlgili araştırmalar, okul öncesi eğitim kurumlarında üst birimlerle alt birimler arasında oluşturulan bağın kurumdaki karar verme süreçlerini etkilediğini ortaya koymaktadır (Sheridan ve Rice, 1991). Benzer bir araştırma ise işgörenlerin kararlarda yer almalarını, yöneticilerin karar alma şekline göre davrandıklarıyla ilişkilendirip kurumsal yapının merkezileşme boyutunu etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Tannenbaum ve Schmidt, 1987). Bu anlamda karar verme/alma süreçlerinin dağılıp biçimleri kurumsal yapının merkezileşme derecesini etkilemektedir.

### 4.3. Süreç Boyutuna İlişkin Tartışma

Araştırmada katılımcı bazı yöneticiler *planlamalarını* (n=6) düzenli aralıklarla yapacaklarını ve uzun vadede plan bazlı hareket edeceklerini; bazı yöneticiler ise sistemde belirsizlik olmasından dolayı kısa süreli bir planlama sürecini tercih edeceklerini ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçları, okul öncesi eğitimde yöneticilerin okullarında, uzun, orta ve kısa vadeli planlamalarla yapılacak uygulamaların, öğretimin etkililiğini ve verimliliğini arttırdığını ortaya çıkarmıştır (Nicklos ve Brown, 1989). Benzer şekilde, okul öncesi eğitimde iyi bir planlama sürecinin öğrencilere, etkili ve kaliteli bir eğitim programı ile uygun bir eğitim ortamı kazandırdığı ortaya çıkmıştır (Becerem, 2012; Güleş, 2013; Koçyiğit, 2012; Mitchel ve Peters, 1997; NAEYC, 2009; Oğuzkan ve Oral, 2002; Zembat, 2005). Bu kapsamda planlı-programlı bir eğitim süreci eğitim kurumlarının en ideal şekliyle eğitime hazırlanmasına olanak sağlayabilir.

Araştırma bulguları, bu süreçte verilen hizmetlerin *finansal* (n=6) olarak sürdürülebilirliğine ilişkin hesaplamaların dikkate alındığını göstermektedir. Ayrıca finans kaynaklarının kullanımının azalacağı ve dolayısıyla iş ortamı, kaynak ve alt yapı sağlamada eksiklikler görüleceği de öne çıkan hususlardandır. Yapılan araştırmalar okul öncesi eğitime yatırım yapmanın aileye, bireye ve topluma faydaları olduğunu ortaya koymaktadır (Kaytaz, 2005; Kıldan, 2011). Benzer araştırmalar ise eğitime yeterince ödenek ayrılmamasının verilen eğitimin niteliğini de olumsuz yönde etkileyeceğini ve bunun bir eğitim bunalımına dönüşebileceğini ortaya koymaktadır (Adem, 1993; Alpay, 2011; Aydın, 2006). Bundan dolayı hesap verilebilirlik açısından finansal süreçlerde şeffaf olunması gerekmektedir.

Araştırmada artan öğrenci sayısına bağlı olarak *denetimlerin* (n=6) daha yoğun olacağı görülmektedir. İlgili araştırmalar, denetim sürecindeki yeni paradigmalardan hiyerarşik olmak yerine işbirlikçi, öğretici olmak yerine iletişimsel, yargılayıcı olmak yerine açıklayıcı ve cezalandırıcı olmak yerine destekleyici olmasının örgütlerde etkili olduğunu göstermektedir (Sullivan ve Glanz, 2000). Benzer bir araştırmada ise denetimin, denetlenenlerin motivasyonunu artırıcı bir unsur taşımasının, denetimde yapılan örnek çalışmaların övgü ile karşılanması ve gerektiğinde ödüllendirilmesinin örgütü amaçlarına ulaştırması bakımından önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Özyürek, 2015). Bu şekilde yeni denetim birimlerine ve daha fazla personele ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir.

Katılımcılar, bu süreçte bazı kurumlarda *sistemin* (n=5) köklü bir yapıya sahip olması nedeniyle çok fazla yönetsel kararlar almaya ya da değişiklik yapmaya gerek kalmayacağını; bazı kurumlarda ise yönetimi güçlendirmesi adına düzenli toplantılar yapılacağını belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalarda, eğitim hizmetlerinin üretiminde madde ve insan kaynaklarının yönlendirilmesi sürecinde eğitim yönetiminin önemli bir işleve sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gülmez ve Yavuz, 2016; Heikka ve Hujala, 2013; Nicklos ve Brown, 1989; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012). Sonuç olarak, yönetim sürecinin okul öncesi eğitimde kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

### 4.4. Kültür Boyutuna İlişkin Tartışma

Araştırma bulguları, bu süreçte bazı kurumlarda *iletişimin* (n=6), iş ilişkileri ile sosyal alandaki arkadaşlık ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulacağını ve daha mesafeli olacaklarını; bazı kurumlarda ise iletişimin samimi olarak devam edeceğini ve kişilerin özel paylaşımında bulunacaklarını göstermektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın iş doyumunu, grup dinamiğini ve grup üyeleri arasındaki iletişimi güçlendirdiğini ortaya çıkarmıştır (Bakke, 1953; Louis, 1980; Van Maanen ve Schein, 1979; Wanous, Reichers ve Malik, 1984). Benzer şekilde, sağlıklı bir iletişimle sorunların çözüme kavuşacağı belirtilmiştir (Büte ve Balcı, 2010, Çelik, 1994). Buradan hareketle kurumsallaşmanın iletişimde kişilerarası ilişkileri etkileyeceği ve ilişkilere yön vereceği öngörülmektedir.

Katılımcılar, bu süreçte bazı kurumlarda *sosyal faaliyetlere* (n=6) devam edileceğini buna yönelik çeşitli sosyal etkinliklerin yapılacağını; bazı kurumlarda ise sürecin büyüyen kurumlarda sosyal faaliyetleri olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. İlgili araştırmalar, okul öncesi eğitim kurumlarında eğitim alan çocukların daha nitelikli sosyal beceriler kazandıklarını ortaya çıkarmıştır (Çimen, 2009; Erwin ve Letchford, 2003; Üstün ve Akman, 2003; Yavuzer, 1999). Benzer şekilde okulda örgütsel sosyalleşmenin, öğretmen ve yöneticilerin okuldaki rollerini edinmeleri, okul kültürünü benimsemeleri, iş tutum ve davranışlarının oluşması ve yeni görevsel kimliğin kazanılması olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır (Kartal, 2007). Bu durumda sosyal faaliyetlerin sosyalleşmeleri arttıracığı beklenmektedir.



Araştırma bulguları, bu süreçte öğrencilerin daha uzun bir süre eğitime dahil olacağını göstermektedir. Bu durum kurum çalışanlarının, daha uzun bir birliktelik süreciyle gelişecek *davranış normlarının* (n=4), olumlu bir kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlayacağına ilişkin bir anlayışın varlığına işaret etmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütlerde insanların amaca yönelik rasyonel davranışlarının sosyal bir değer taşıyan amaçlara dönüşerek davranış normlarının kazanılmasında etkili olacağını ortaya çıkarmıştır (Çelik, 1994; Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988; Schein, 1990). Bu sayede, davranış normlarının varlığının, personelin kurumlarına olan bağlılıklarını pekiştireceğini ve bu durumda aidiyet duygularını da güçlendireceği görülmektedir.

Katılımcılar, bu süreçte *değerlerimize* (n=4) her zaman sahip çıkmamız gerektiğini çünkü değerlerin kültürümüzün yapı taşlarını oluşturduğunu ifade etmişlerdir. İlgili araştırmalar, değerlerin kültür ile sürekli bir etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Prepenko, 1992). Benzer şekilde, paylaşılan değerlerin, örgütsel kültürü oluşturan ve kişiler arası ilişkileri geliştiren önemli bir etken olduğu ortaya çıkmıştır (Aydın, 2003; Oğuzkan ve Oral, 2003; Tatar, 2009). Bu anlamda, değerlerimizin çeşitli etkinlikler ve çalışmalarla pekiştirileceği ve kurumda özenle üzerinde durulacağı vurgulanmaktadır.

Araştırmada *simgelerin* (n=4) kurumları temsil etmek amacıyla kullanılacağı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, kültürel şifrelerden yararlanan simgelerin, örgütü temsil etmede ve örgütsel davranışı yorumlamada etkili olduğu ve örgüt üyelerinin bütünleşmesini sağladığı ortaya çıkmıştır (Berberoğlu, 1990; Çelik, 1994). Bu durumda simgelerin kurumsal birliği yansıtması, önemli birer araç olduğunu göstermektedir.

Katılımcılar, bu süreçte *törenlerin* (n=3) vazgeçilmez olacağını, ülkemizin milli değerlerinin törenlerin kaynağı olarak görüldüğünü belirtmişlerdir. İlgili araştırmalar, okul öncesi eğitim programlarının, yaşanılan bölgenin kültürel ve iletişimsel özelliklerini aynı zamanda da milli değerlerini yansıtması gerektiğini ortaya koymaktadır (Güngör, 1998; Muencnow, 2004; Özen, 2014, Poyraz, 2007). Bu yönüyle milli değerler temel özelliklerimizi oluşturmakta ve toplumu birleştirici unsurlar barındırmaktadır.

Sonuç olarak, yapılan nitel araştırma ile okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınmasının okulun örgütsel boyutlarına yönelik etkileri belirlenmiş ve bu etkilerin belirlenmesine yardımcı olacak yönetici görüşleri derlenmiştir. Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması sürecinde, birer örgüt olarak kreş ve gündüz bakımevlerinin amaç, yapı, süreç ve kültür boyutlarında çözümlenmesi gereken farklı sorunların olduğu görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- AÇEV, (2003). *Erken çocukluk eğitimi politikaları: Yaygınlaşma, yönetim ve yapılar toplantısı raporu*. Ankara.
- Acat, B. (2006). *Öğretim programları, Okul yönetimlerini geliştirme programı*. İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Açıkalın, A. (1997). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (3. Basım). Ankara: Pegem.
- Adem, M. ( 1993 ), Ulusal eğitim politikamız ve finansmanı, *Ankara: A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*, Yayın No:172.
- Aydın, S. (2006). *Avrupa Birliği ülkelerinde ve Türkiye 'de zorunlu eğitim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü (İkinci Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baran, M., Yılmaz, A. ve Yıldırım, M. (2007). Okulöncesi eğitimin önemi ve okulöncesi eğitim yapılarındaki kullanıcı gereksinimleri Diyarbakır huzurevleri anaokulu örneği. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 27-44.
- Barnett, W. S. (1995). Long-term effects of early childhood programs on cognitive and school outcomes. *The Future of Children*, 5 (3) 25-49.

- Başal, H. A. ve Taner Derman, M. (2010). Cumhuriyetin ilanından günümüze Türkiye’de okul öncesi eğitim ve ilköğretimde niceliksel ve niteliksel gelişmeler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11), 560-569.
- Başaran, İ. E. (1988) Eğitim Yönetimi. Ankara, Gül Yayınevi.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1-2), 153-161.
- Berlinski, S., Galiani, S. ve Gertler, P. (2006). The effect of pre-primary education on primary school performance. *William Davidson Institute Working Paper Number 838*. Michigan: The University of Michigan.
- Bertan, M., Haznedaroğlu, D., Koln, P., Yurdakök, K., Doğan Güçiz, B. (2009). Ülkemizde erken çocukluk gelişimine ilişkin yapılan çalışmaların derlenmesi. *Ankara: Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Dergisi*. 52: 1-8.
- Bogdan, R.C. ve Biklen S.K. (2007). *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bora, V. (2012). *Kız çocuklarının zorunlu eğitim sonrası ortaöğretime devam etmeme nedenleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (On beşinci Basım)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bush, T. (1986). *Theories of Educational Management*. London: Harper and Row.
- Büte, M. ve Balcı, A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-511.
- Cemaloğlu, N. (23 Ekim 2016). Okul öncesi neden zorunlu olmalı. *Kamudan Haber*. 12 Haziran 2018, www.kamudanhaber.net/okul-öncesi-egitim-neden-zorunlu-olmalı.
- Creswell, J.W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. (3. Baskıdan Çeviri). (Çeviri ed., M. Bütün ve S.B. Demir), Ankara: Siyasal Yayıncılık.
- Demiriz, S. ve Dinçer, Ç. (2001). 5-6 yaş çocuklarının öz bakım becerilerinin cinsiyet ve okulöncesi eğitim alma durumlarına göre incelenmesi. *Millî Eğitim Dergisi*, 150.
- Dinçer, M. (2003). Eğitimin toplumsal değişme sürecindeki gücü. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(3), 102-112.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (25), 63-74.
- Drucker, P. F. (1994). *Yeni Gerçekler*. (Çev. B. Karanakçı) (4. Baskı.) Ankara: İş Bankası Yayınları.
- Eliot, L. (1999). *What is Going On In There How the Brain and Mind Develop In the First Five Years of Life*. New York: Bantam Books, Bantam Dell Publishing Group.
- Engle, P., Black, M.M., Behrman, J.R., de Mello, M.C., Gertler, P., Kapiriri, L. (2007). Strategies to avoid the loss of developmental potential in more than 200 million children in the developing world. *Lancet*, 369(9557), 229-242. doi:10.1016/S0140-6736(07)60112-3
- Entwisle, R. Doris (1995). *The role of schools in sustaining early childhood program benefits*. NJ: Center for the Future of Children.
- Espinosa, L. M. (2002). High-Quality Preschool: Why We Need It and What it Looks Like. *Preschool Policy Matters, Issue*.
- Fantuzzo, J., Perry, M. ve Childs, S. (2006). Parent satisfaction with educational experiences scale: A multivariate examination of parent satisfaction with early childhood education programs. *Early Childhood Research Quarterly*, 21(2): 142-152.

- Fleming, J. ve Love, M. (2003). A systemic change model for leadership, inclusion, and mentoring (SLIM). *Early Childhood Education Journal*, 31(1), 53-57.
- Göksoy, S. (2013). Türkiye ve Avrupa birliği ülkelerinde zorunlu eğitim uygulamaları. *Asya Öğretim Dergisi*, 1(1), 30-41.
- Güleş, F. (2013). *Okul öncesi eğitimde fiziksel çevreye ilişkin kalite standartlarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gülmez, D. ve Yavuz, M. (2016). Eğitim liderliği ve yönetimi kapsamında 2012 yılında yayınlanmış olan makalelerin amaç ve yöntem bakımından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 15(2), 318-329.
- Güngör, E. (1998). Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Gürbüz, S. (2008). *Yönetici, öğretmen ve velilere göre ankara ili özel ve kamu ilköğretim okullarının kurumsal imajı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Heikka, J. ve Hujala, E. (2013). Early childhood leadership through the lens of distributed leadership, *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(4), 568-580.
- İllig, D. C. (1988). *Birth to Kindergarten. The importance of the Early Years*. Comprehensive Review of the Literature and A Series of Policy Options for Early Childhood. Ed No:417801.
- Kalemci, F. (1998). *Okul öncesi eğitim kurumlarının çevre düzenlemesi ve çalışan eğitimci personelin nitelikleri yönünden incelenmesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karslı M.D. (2004). *Yönetmelik Etkililik*. Ankara:Pegema Yayıncılık. s.44.
- Kaymaz, M. (2005). *Türkiye’de Okul Öncesi Eğitiminin Fayda- Maliyet Analizi*. İstanbul. Anne Çocuk Eğitim Vakfı.
- Karaküçük, S. A. (2008). Okul öncesi eğitim kurumlarında fiziksel/ mekânsal koşulların incelenmesi: Sivas ili örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (2), 307-320.
- Kıldan, A. O. (2011). Güne güneşin doğuşunu izleyerek başlamak gibidir hayata okul öncesi eğitimle başlamak. *Eğitime Bakış Dergisi*, 20, 16-20. <http://www.egitimbirsen.org.tr/yayinlarimiz/148-egitimbirsen.org.tr-148.pdf> (06.06.2018)
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçyiğit, S.(2012). Okul öncesi eğitimin tanımı, amacı, önemi ve ilkeleri. Bulunduğu eser: Zembat, R.(Ed.)*Okul Öncesi Eğitime Giriş*(s, 14-26). Ankara: Hedef Yayıncılık.
- Kundakçı, S. ve Erginer, A. (2013). Türkiye’de on iki yıllık zorunlu eğitim öncesi zorunlu okul öncesi eğitim pilot uygulamasının değerlendirilmesi: Tokat ili örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(27), 336-357.
- Kundakçı S. ve Erginer, A. (2015). Türkiye’de zorunlu okul öncesi eğitim pilot uygulamasının veli görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(3), 01-16.
- Lincoln, Y.S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- MEB. (2006). *17. Milli eğitim şurası kararları*. Ankara: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- MEB. (2010). *18. Milli eğitim şurası kararları*. 11 Haziran 2018, [http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar)
- McWayne, C., Campos, R. ve Owsianik, M. (2008). A multidimensional, multilevel examination of mother and father involvement among culturally diverse headstart families. *Journal of School Psychology*, 46(5): 551-573.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. USA: Sage Publications.

- Mitchel E. ve Peters, M. (1997). A stronger professional through appropriate teacher incentives. *Educational Leadership*, (21), 18 - 25.
- Muenchow, Susan (2004). "Preschool for All: Step by Step" A Planning Guide and Toolkit, American Institutes For Research, 7-8.
- Myers, R. (1992). *The Twelve Who Survive: Strengthening Programmes Of Early Childhood Development in The Third World*. London: Routledge.
- NAEYC (2009). *Position Statement Developmentally Appropriate Practice in Early Childhood Programs Serving Children from Birth through Age 8*. June 29, 2018 from [http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/position%20statement%20Web .pdf](http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/position%20statement%20Web.pdf)
- Nicklos, L. ve Brown, W.S. (1989). *Recruiting minorities into the teaching profession: An educational Imperative*. Educational Horizons, (67), 145 – 169.
- Oğuzkan, Ş. ve Oral, G. (2002). *Okul Öncesi Eğitim*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Oğuzkan, Ş. ve Oral, G. (2003). *Okul Öncesi Eğitimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Oktay, A. (2002). *Yaşamın sihirli yılları: Okul öncesi dönem*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Oktay, A. (2007). *Okul öncesi eğitimden ilköğretime geçiş projesi*. İstanbul: Neta.
- Oktay, Zembat, Yıldız, Önder ve Fathi, (1994). İstanbul'daki okul öncesi eğitim kurumları ile ilgili bir durum tespiti araştırması, *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (6),187-202.
- Özen, Y. (2014). Türk milli kültüründe değerler ve değerlerin milletleşmeye etkisi. *Hikmet Yurdu Dergisi*, 7, (14).
- Özyürek, R. (2015). Okullarımızda denetçilerin belirlediği sorunlar ve çözüm önerileri, Geçmişten Geleceğe Eğitim Denetimi ve Müfettişlik Paneli'nde sunulan bildiri. Bilkent Üniversitesi, Milli Eğitim Müdürlüğü, Ankara Üniversitesi, TED Üniversitesi, Ankara.
- Özoğlu, M. (2012). Zorunlu eğitim üzerine bir değerlendirme. *Mostar Aylık Kültür ve Aktüalite Dergisi*, 84(1), 2.
- Poyraz, H. ve Dere, H. (2003). *Okul öncesi eğitiminin ilke ve yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Poyraz, H. (2007). "Değerlerin Kuruluşu ve yapısı" Değerler ve Eğitimi Uluslar Arası Sempozyumu. İstanbul: Değerler Eğitim Merkezi.
- Psacharopoulos, G. (2004). *Education for Development*. A World Bank Publication
- Rule, J.C. (2000). *Brain Development and Early Childhood: An Arkansas Kids Count Special Report*. Arkansas Advocates for Children and Families, Little Rock. Arkansas.
- Santane A. and Bottino, P.M. (1998). *Comprehensive Early Stimulation Program For Infants. Instruction Manual and Early Interventionist's Workbook. Parent/Caregiver Workbook*. Woodwant Ave, Detroit: Wayne State University Press.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., and Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (11. baskı). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Sevinç, M. (2003). *Gelişim ve eğitimde yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Sheridan, H., Rice, E., (1991). *Difficult Dialogues: Achieving the Promise in Diversity*. Paper Presented at the National Conference on Higher Education, Washington, D.C.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks; London: SAGE.
- Sullivan, S. ve Glanz, J. (2000). *Supervision that improves teaching: Strategies and techniques* (2. Baskı). California: Corwin Press.
- Taiwo, A. A., & Tyolo, J. B. (2002). The effect of pre-school education on academic performance in primary school: A case study of grade one pupils in Botswana. *International Journal of Educational Development*, 22(2), 169-180.

- Tannenbaum, R., & Schmidt W.H. (1987). How to choose a leadership pattern. In *The great writings in management and organizational behaviour* (Louis E. Boone, Donald D. Bowen). McGraw-Hill Inc.
- Tatar, A.F. (2009). *Okul Öncesi Eğitiminde (5-6 Yaş) Hoşgörü eğitimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TES, (2017). *Türk eğitim sistemi*. 31 Mayıs 2018, <http://sgb.meb.gov.tr/eurydice/kitaplar>
- Toprakçı, E. (2001). Güç merkezleri açısından okulun örgütsel farklılıkları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 277-287.
- Tos, F. (2001). *Çocuğun gelişiminde okul öncesi eğitim*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Turan, S. (2012). *Son söz: Okulu sosyal bir sistem olarak yeniden değerlendirme*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yavuzer, H. (1997). *Çocuk eğitimi el kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yazar, A. (2007). *1914–2006 Okul öncesi eğitim programlarında yaratıcılığın incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcı, Z. (2002). Okul öncesi eğitiminin okul olgunluğu üzerine etkisinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*. 155-156.
- Yazıcı, Z., Yellice, B., Özer, D. (2003). *Okul Öncesi Eğitim Ortamlarının Değerlendirilmesi*. OMEP 2003 Dünya Konsey Toplantısı ve Konferansı Bildiri Kitabı (3. cilt), YA-PA Yayınları, s. 113-123.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, V. (2004). *Çocukların Okul Öncesi Eğitime Yönelik Algıları*, OMEP 2003 Dünya Konsey Toplantısı ve Konferansı Bildiri Kitabı. İstanbul: Kelebek Matbaası.
- Yılmaz, N. (2003), *Türkiye’ de okul öncesi eğitimi: Erken çocuklukta gelişim ve eğitimde yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods*. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods (4th ed.)*. Los Angeles, Calif: Sage Publications.
- Yörükoğlu, A. (2003). *Çocuk ruh sağlığı*. İstanbul: Özgür Yayınları.
- Zembat, R. (2005). *Okul öncesi eğitimde güncel konular*. İstanbul: Morpa Yayınları.