

Educational Administration: Theory and Practice  
2010, Vol. 16, Issue 4, pp: 485-509  
*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*  
2010, Cilt 16, Sayı 4, ss: 485-509

## **Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi ve Sorunlar<sup>1</sup>**

Müge Büte  
*Değirmençay İlköğretim Okulu, Mersin*

F. Ayşe Balcı  
*Mersin Üniversitesi, Mersin*

*Bu çalışma, okul müdürlerinin bakış açısıyla, bağımsız anaokullarında planlama, karar alma, eşgüdüm, iletişim ve değerlendirme süreçlerinin nasıl işlediğini betimlemek ve bu süreçlerde karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Mersin ili merkezinde görev yapan 6 anaokulu müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veriler, yüz yüze görüşme yöntemiyle, yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, bağımsız anaokullarında planlamaların büyük çoğunluğunun zümre ve öğretmenler kurulu toplantıları aracılığıyla yapıldığı, bu toplantılarda ve oluşturulan komisyonlarda eğitim-öğretim, bütçe, genel işler gibi konularda kararların alındığı görülmektedir. Komisyonlar ve toplantılar haricinde müdürler de karar alabilmektedirler. Gerek okul-içi, gerekse çevreyle kurulan eşgüdümün de çoğunlukla toplantılar aracılığıyla sağlandığı görülmektedir. Okul-içi iletişim ikliminin olumlu olması, az sayıda çalışanın bu durumda etkili olduğunun düşünülmesi iletişim süreciyle ilgili öne çıkan bulgulardır. Velilerle ve diğer bağımsız anaokullarıyla iletişim olumluysen, üst ve diğer kurumlarla iletişimde çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Değerlendirme sürecinde öne çıkan bulgular ise okul öncesi eğitiminde uzman müfettiş sayısının yetersiz olması ve buna bağlı olarak teftiş ve değerlendirmelerde çeşitli sorunların yaşanmasıdır.*

**Anahtar sözcükler:** Okul öncesi eğitimi, okul yönetimi, yönetim süreçleri, anaokulu müdürleri.

---

<sup>1</sup> Bu makale, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doç. Dr. F. Ayşe Balcı'nın danışmanlığında yürütülen ve 2007 yılında tamamlanan, "Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetim süreçlerinin işleyişi, sorunlar ve sorunlarla başa çıkma yolları (Mersin İli merkezi örneği)" başlıklı yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

### **Atıf için /Please cite as:**

Büte, M., & Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar [Preschool principals' views on school management processes and related problems]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 16(4), 485-509.

### **Preschool Principals' Views on School Management Processes and Related Problems**

*Background.* Preschool education institutions differ from the schools at different educational levels in terms of goals, age characteristics of their student groups and personnel qualities which preschool education requires. According to Larkin (1999) who highlights the differences between preschools and other schools at different educational levels in terms of structure and interpersonal relations states that the hierarchy within these schools is flat which results in contacting school principal easily. In addition, these institutions are small with respect to student and personnel numbers. Moreover, close relations with parents constitute another significant characteristic of these schools. At this point, these differences charges different roles and duties to the preschool administrators, to supervisors, and teachers.

Preschool education institutions have been established by various organizations in Turkey such as Ministry of National Education, Social Services and Child Protection Agency, Ministry of Health, Ministry of Labor and Social Security, and Universities. This diversity creates both multiplicity among preschool education institutions in terms of establishment goals, space, equipment and problems related to administration of these institutions and common quality standards (Oktay, 2000).

A literature review on administration of preschool education institutions reveals the following research interests: qualification problems of school principals, and supervisors, participation in decision-making process, and problems related to communication and supervision processes (Arnas, 2002; Atasavun, 1994; Bakan, 2002; Budak, 1999; Gündoğan, 2002; Kalemci, 1998; Kerem & Cömert, 2005; Maden, 1986; Tok, 2002; Turla, Şahin & Avcı, 2000; Tülü, 1998). However, researches on structures and management processes of pre-school institutions from a holistic point of view still appear to be an important need.

*Purpose.* In this research, it was aimed to understand and explain the school administration process and the problems encountered within the process in public preschools located in central districts of Mersin from the views of administrators.

*Method.* There were 9 public preschools located in central district of Mersin during 2006-2007 academic year. In order to determine the scope of the interview form, preliminary observations and interviews were carried out in two of these schools. Then to test the clarity of the form, a pilot interview with one of the school principals was carried out. A final interview form with 22 questions was formed. The data was collected through approximately 90 minutes interviews with 6 preschool principals. Data were content analyzed in order to describe how the school management processes worked in preschools, and the problems encountered.

*Findings and conclusions.* The results of the study revealed that there are four basic planning issues for preschools which can be named as planning of “education”, “the

relations with families”, “student affairs” and “budget”. Additionally it was found that decisions related to the planning issues were taken through various meetings. Registration of students according to school quotas, financial problems and insufficiency of the budget for the expenditures were the problems that preschool principals highlighted related to planning process.

School principals stated that decision making took place both through the “group discussion” and “individual decision making” processes. The committees and meetings have an important role in group decision making processes. Decisions taken in the public preschools are adopted either through the commissions and meetings or by administrators and teachers individually. The biggest problem faced during decision making process is the exclusion of master trainers and supportive personnel since the existing regulations describe the framework of the meetings in this way.

It was found that meetings were the main tools for within school coordination and the general management of school. The management of budget, selection of students and celebrations for significant days and weeks on the other hand were planned and implemented through the commissions. All school principals declared that they were in cooperation with various groups and institutions which constituted their school environment such as families, experts, higher institutions, other preschools, other public preschools and other educational institutions. The most intense problem faced in the coordination with the families was mentioned as the conflict between aims of the school and expectations of the families.

Findings related to the communication process in public preschools were grouped under two categories; “Process of within school communication” and “communication between school and its environment”. It is possible to say that there is a positive communication atmosphere in preschools which reflected in the present study. It was also stated that, schools were in continuous communication with families, higher institutions and other public preschools. All school directors stated that the biggest problem with the families is related to their attitudes when they are told about misbehaviors of their children. Another problematic area is related to defensive attitudes in communication process with other preschool principals.

An important finding about evaluation process pointed out the necessity of supervisors specialized in preschool education, as there is no specialization on preschool education within the current inspection system.

Analyses of the data reveal that each administrative process can directly affect the other processes. For example, meetings and commissions are effective both for the planning process and the decision making process. These applications also have an important role for the coordination process. Communication atmosphere, on the other hand, may result in effective within school coordination. Presence of mutual relationships between administrative processes reminds us the necessity of thinking school management as a whole.

**Key words:** *Preschool administration, administrative processes, preschool administrators.*

## **Giriş**

Okul öncesi eğitim kurumları, yapı itibarıyla diğer eğitim basamaklarındaki okullardan farklıdır. Bu farklılık, bu kurumların gerçekleştirilmesi gereken amaçlarından, çalışan yapısından, yaş gruplarının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Okul öncesi eğitim kurumları ile diğer eğitim basamaklarındaki kurumlar arasındaki farklılıklara yapı ve ilişkiler boyutundan bakan Larkin (1999), okul öncesi kurumlarda hiyerarşinin genel olarak yaygın olduğunu belirtmektedir. Bu noktadan hareketle okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticiye ulaşılabilirliğin diğer eğitim kurumlarına oranla daha kolay olduğunu belirtmektedir. Ayrıca öğrenci ve çalışan sayısı açısından küçük birimler olmaları ve velilerin okulla iletişim düzeylerinin diğer eğitim basamaklarına göre daha yoğun olması bu okul örgütlerinin dikkat çeken diğer özellikleri arasında sayılmaktadır. Bu noktadan hareketle okul öncesi eğitim aşamasında görev yapan yöneticilerin farklı beceri ve niteliklere sahip olması ve farklı yönetici rollerini yerine getirmeleri beklenebilir (Larkin, 1999).

Türkiye’de okul öncesi eğitim kurumları çeşitli kuruluşlar tarafından açılmaktadır. Okul öncesi eğitim kurumları, en yaygın olarak Milli Eğitim Bakanlığı’na (MEB) ve Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumu’na bağlı olarak çalışmaktadırlar. Bunların dışında, Sağlık, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlıklarına ve üniversitelere bağlı okullar da bulunmaktadır. Bu çeşitlilik, okul öncesi eğitim kurumlarının kurulma amaçları, programları ve mekân donanımları yönünden farklılaşmasını doğurmaktadır. Bu durum, eğitim kalitesi yönünden ortak standartlara ulaşmak ve bu kurumların yönetimleri konusunda sıkıntılara neden olmaktadır (Oktay, 2000). MEB’e bağlı okul öncesi eğitim kurumlarından bağımsız anaokulları, başka herhangi bir okula bağlı olmayıp bağımsız birer okul olmaları nedeniyle aynı bakanlığa bağlı diğer okul öncesi eğitim kurumlarından da yapı olarak farklılıklar göstermektedirler. Bu farklılık, okul müdürlerine, denetmenlere ve öğretmenlere farklı görev ve sorumluluklar yüklemektedir.

MEB’in örgütlenmesine bakıldığında, tüm okul öncesi eğitim veren (MEB’e bağlı) kurumlar aynı yönetmelik ile yönetilmektedir. Türkiye’de okul öncesi eğitim, ağırlıklı olarak ilköğretim okulları bünyesindeki anasınıflarında verilmektedir. Anasınıflarından da sorumlu olan ilköğretim okulu yöneticilerinin tamamına yakını, okulöncesi eğitim alanının dışında eğitim almış kişilerdir. Benzer durum denetim süreci için de geçerlidir. Okul öncesi eğitim kurumlarını denetlemekle görevli denetçilerin tamamına yakınının alan dışından oldukları bilinmektedir (Ural ve Ramazan, 2007).

Bağımsız anaokulları ve diğer okul öncesi eğitim kurumları (ilköğretim bünyesindeki anasınıfları, uygulama anasınıfları vb.) ilköğretim müfettişleri tarafından denetlenmektedirler. Bu tür uygulamaların ve işleyişlerin gerek okul müdürlerinin gerekse öğretmen ve denetmenlerin çeşitli sorunlar yaşamalarına sebep olduğu söylenebilir.

Yapı olarak farklılıklarının bulunmasına rağmen bağımsız anaokullarında diğer okulların yönetiminde söz konusu olan işlerin yapıldığı ve benzer yönetim süreçlerinin işletildiği gözlemlenmektedir. Bağımsız anaokulu müdürleri, diğer okul müdürleri gibi çalışan hizmetleri, öğrenci hizmetleri, eğitim-öğretim ile ilgili hizmetler ve okul işletmesi ile ilgili işler yapmaktadırlar (Taymaz, 2003). Bu hizmet ve işlerin yerine getirilmesini sağlarken de planlamalar yapmak, kararlar almak, bu plan ve kararları uygulamak için okul içi ve okul dışı unsurlarla sürekli iletişim halinde olup eşgüdümü sağlamak ve yaptıkları işleri değerlendirmek durumundadırlar. Bir başka deyişle bağımsız anaokullarında da okulun işleyişinin devam etmesi için, neler yapılacağı planlanır, yönetim planını engelleyen sorunlar çözülür, planlanan işleri yapmak için örgütün güçleri örgütlenir ve eşgüdümленir, planın gerçekleşmesi için iletişim ağı kurularak işletilir ve son olarak bütün bu yapılanlar denetlenir ve elde edilenler değerlendirilir (Başaran, 2006).

Okul örgütleri amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik etkinliklerini çok dikkatli bir şekilde planlamalıdır. Yöneticilerin, okulu amaçlarına ulaştıracak planlamaları yapmaları, bu planları uygulayacak olan öğretmenler ve diğer çalışanlarla etkili iletişim ve eşgüdüm süreçlerini işletmeleri ve uygulanan her türlü planın ve etkinliğin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak süreçleri işletmeleri okulu amaçlarına ulaştırmada önemli bir role sahiptir. Bu süreçlerin birinde yaşanılacak bir sorun diğer tüm süreçleri de olumsuz etkileyeceğinden, sorunların zamanında tespit edilmesi, çözüm yollarının üretilerek çözüme kavuşturulması bir bütün olarak okulun işleyişini etkileyecektir.

Konu ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde, okul öncesi eğitim kurumlarının genel sorunları ile ilgili çalışmaların program, çalışan, denetim, yönetim ve yöneticiler, fiziksel koşullar, bütçe hizmetleri gibi konularda yoğunlaştıkları ve bu konuların yönetici, öğretmen ve müfettişlerin bakış açılarından yola çıkılarak ele alındığı görülmektedir. Okul öncesi eğitim kurumlarında yaşanan genel sorunların başında fiziksel koşulların yetersizliği ve öğretmen ve müdürlerin mesleki yetersizlikleri gelmektedir. Okul yönetimi boyutunda ise araştırmaların karar alma sürecine katılım, denetim sürecinin ve müfettişlerin yeterliği konuları üzerine yoğunlaştığı gözlemlenmektedir (Gündoğan, 2002; Kalemci, 1998;

Kerem ve Cömert, 2005; Maden, 1986; Tok, 2002; Turla, Şahin ve Avcı, 2000). Yönetim sorunları ile ilgili çalışmalarda ise okul öncesi eğitim kurumlarında iletişim ve değerlendirme ile ilgili araştırmalara (Arnas, 2002; Atasavun, 1994; Bakan, 2002; Budak, 1999; Tülü, 1998) rastlanabilmektedir. Ancak okul öncesi kurumlarının yapıları ve yönetim süreçlerini bütüncül bir bakış açısıyla ele almak hala önemli bir ihtiyaç olarak belirmektedir.

Bu doğrultuda, bu araştırmada okul öncesi eğitim kurumlarından MEB'e bağlı resmi bağımsız anaokullarında yöneticilik yapan okul müdürlerinin görüşleri aracılığıyla okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve bu süreçlerde yaşanan sorunlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **Problem**

Araştırmada, “bağımsız anaokullarında planlama, karar alma, eşgüdüm, iletişim ve değerlendirme süreçlerinin işleyişi nasıldır?” sorusu araştırma problemini oluşturmaktadır. Bu problem doğrultusunda şu alt problemlere cevap aranmıştır:

Bağımsız anaokullarında;

1. Planlama, karar alma, eşgüdüm, iletişim ve değerlendirme süreçleri nasıl işlemektedir?
2. Planlama, karar alma, eşgüdüm, iletişim ve değerlendirme süreçlerinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?

### **Yöntem**

Okul yönetimi süreçleri, birbirinden bağımsız olarak görünseler de iç içe geçmiş, karmaşık bir bütünü oluşturacak şekilde işlemektedirler. Bu doğrultuda, bu araştırmada okul yönetimi süreçlerinin işleyişinin bütüncül bir şekilde ve okul müdürlerinin bakış açısından yola çıkılarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmaya ve anlamaya olanak tanınmasından (Yıldırım ve Şimşek, 2005) dolayı ve araştırma probleminin okul müdürlerinin bakış açısından irdelenecek olması nedeniyle nitel araştırma yöntemleri tercih edilmiştir.

### **Çalışma Grubu**

Okul yönetimi süreçlerinin işleyişinin ortaya çıkarılması için, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bağımsız anaokullarında görev yapan ve okul yönetiminden birinci derecede sorumlu olan okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Bağımsız anaokulları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından

36-72 aylık çocukların eğitimleri amacı ile açılan okullardır. Bu doğrultuda, araştırmanın yürütüldüğü 2006/2007 Eğitim-Öğretim yılında, Mersin ili merkez ilçede bulunan resmi bağımsız anaokullarında görev yapan tüm (9 müdür) okul müdürlerine ulaşılmıştır. İki okul müdürü ile ön görüşme yapılması, ön görüşme yapılan okullardan birisiyle pilot görüşme yapılması ve bir diğeri ile de görüşmeye başlanmasına rağmen okul müdürünün görüşmeyi tamamlamak istememesi üzerine görüşmenin yarıda kesilmesi nedenleriyle bu görüşmeler analize dâhil edilmemiştir. Araştırmanın verilerini 6 okul müdürü ile yapılan görüşmeler oluşturmaktadır.

#### *Veri Toplama Aracı*

Bu araştırmanın verileri yüz yüze görüşmeler aracılığı ile toplanmıştır. Görüşmede, alanyazın incelemesi ve uzman görüşleri dikkate alınarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları, Patton'ın tanımladığı “görüşme formu yaklaşımı” (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2005) temel alınarak hazırlanmıştır. Görüşme sorularının yazılmasına geçilmeden önce yönetim süreçleri, eğitim kurumlarında yönetim süreçlerinin işleyişi, okul öncesi eğitim kurumlarında yaşanan sorunlar konuları ile ilgili alanyazın taranmış daha sonra işleyişin nasıl olduğunun anlaşılabilmesi, uygulamada karşılaşılan sorunların belirlenebilmesi ve veri toplama aracında yer alacak soruların neler olabileceği konusunda fikir edinilebilmesi amacıyla iki anaokulu müdürüyle yarı yapılandırılmış ön görüşmeler yapılmıştır.

Görüşme ve gözlemler sonucunda elde edilen notlar doğrultusunda hazırlanan taslak görüşme formu Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünden dört ayrı öğretim üyesinin incelemesine sunulmuştur. Düzenlemelerden sonra karar alma, planlama, eşgüdüm, iletişim, denetim ve değerlendirme olmak üzere beş boyutta ve 26 sorudan oluşan görüşme formunun anlaşılabilirliğinin test edilmesi ve görüşmeler için harcanacak ortalama sürenin belirlenmesi amacıyla, daha önce ön görüşme yapılan okul müdürlerinden biri ile pilot görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılacak kişi sayısının sınırlı sayıda olmasından dolayı sadece bir okul müdürüyle pilot görüşme yapılabilmektedir. Pilot görüşme sonrasında yapılan değerlendirme ve düzenlemeler sonucunda, görüşme formu, 22 soruluk bir form olarak son halini almıştır.

Görüşme formunda, planlama sürecinin işleyişini ve karşılaşılan sorunları ortaya çıkarmaya yönelik 9 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular kendi içinde genel işler, toplantılar, öğrenci işleri, bütçe yönetimi olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır. Karar alma sürecinin işleyişi ile ilgili

doğrudan sorulmuş bir soru bulunmamaktadır. Karar alma sürecinin işleyişi ile ilgili bilgilere tüm sorulara verilen yanıtlardan yola çıkılarak ulaşılmıştır. İletişim sürecinin işleyişini ortaya çıkarmaya yönelik olarak oluşturulan dört soru, müdürlerin çalışanlarıyla iletişimi, çalışanların kendi aralarındaki iletişimi ve okul olarak veliyle kurulan iletişimin nasıl olduğunu belirlemeye yöneliktir. Eşgüdüm süreci ile ilgili olarak ise 6 soru bulunmaktadır. Bu sorular, anaokullarının, diğer bağımsız anaokullarıyla, üst kurumlarla ve velilerle olan eşgüdümlemlerini ortaya çıkarmak amacıyla sorulan sorulardır. Değerlendirme süreci ile ilgili olarak da 3 soruya yer verilmiştir. Bunlardan ikisi okulun kendi başarısını nasıl değerlendirdiği ile ilişkiliyken, diğeri üst kurumlar tarafından yapılan denetim ve değerlendirmeler ile ilgilidir.

#### *Verilerin Toplanması ve Analizi*

Verilerin tamamı, 2006-2007 eğitim-öğretim yılının birinci döneminde, okul müdürleri ile yapılan ve ortalama 90 dakika süren görüşmelerle toplanmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler, okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve karşılaşılan sorunların ortaya çıkarılabilmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konulabilmesi amacıyla içerik analizi ile analiz edilmiştir. Veri analizi aşamasında, görüşme esnasında kaydı tutulan görüşme notları önce bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Yazıya aktarılan görüşmeler tekrar tekrar okunarak kodlama aşamasına geçilmiştir. Veri kodlama çalışmasında biri araştırmacı, ikisi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans öğrencisi olmak üzere üç kişi, kodlamalar arasındaki tutarlılığın görülebilmesi amacıyla bağımsız olarak çalışmış ve tek bir metin üzerinde kodlamalar yapılmıştır. Aynı ayrı kişiler tarafından yapılan kodlamalar karşılaştırılmış, araştırmacı dışında, metin üzerinde kodlama yapan kişilerin kodlamalarında farklı çıkan kodlar kod listesine eklenmiş, benzer olan kodlamalar ise karşılaştırılarak uygun ifadeler seçilmiş ve araştırmacının kod listesinde gerekli değişiklikler yapılmıştır.

#### **Bulgular ve Yorum**

##### *Planlama Sürecinin İşleyişi*

Planlama sürecinin işleyişine ilişkin bulgular “eğitim öğretimin planlanması”, “aile ile ilgili çalışmaların planlanması”, “öğrenci işlerinin planlanması” ve “bütçenin planlanması” olmak üzere dört kategori altında toplanmıştır.



*Eğitim öğretimin planlanmasında* toplantılar önemli bir rol oynamaktadır. Gerek öğretmenler kurulu toplantılarında, gerekse zümre toplantılarında özel günler ve sosyal etkinliklerin planlanması yapılmakta, günlük ve yıllık planlar düzenlenmekte ve sınıf ve okul koşullarının planlanması yapılmaktadır. Yine toplantılar aracılığıyla aile eğitimi ve katılımı konusunda yapılacak çalışmalar planlanmakta, velilerle yapılacak toplantıların zamanları ve gündemleri belirlenmektedir.

*Öğrenci işlerinin planlanması* çalışmalarını ise, kayıtlar ve öğrenci gelişiminin takibi çalışmaları oluşturmaktadır. Bağımsız anaokullarında kayıt işlemleri öğrenci seçici komisyonu tarafından yürütülmektedir. Öğrenci seçici komisyonu, kontenjanların tespit edilip duyurulmasından, ihtiyacı olan ve ücretsiz olarak okula alınacak öğrencilerin tespit edilip alınmasından ve diğer kayıt işlemlerinin yürütülmesinden sorumludur.

Bağımsız anaokullarında *öğrenci gelişiminin takibi çalışmaları* da eğitim-öğretimin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Okullarda, her öğrenci için bir portfolyo oluşturulmakta, oluşturulan bu portfolyolar çocuğun gelişimi konusunda veliyi ve ilköğretimdeki öğretmenini bilgilendirmek amacıyla velilerle paylaşmakta ve çocukla birlikte eğitimine devam edeceği ilköğretim okuluna gönderilmektedir.

Tablo 1.

*Bağımsız Anaokullarında Planlama Sürecinin İşleyişi*

Eğitim öğretimin planlanması
<ul style="list-style-type: none"><li>• Özel günlerin ve sosyal etkinliklerin planlanması</li><li>• Günlük ve yıllık planların düzenlenmesi</li><li>• Sınıf ve okul koşullarının planlanması</li></ul>
Aileler ile ilgili çalışmaların planlanması
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aile eğitimi konusunda yapılacak çalışmaların belirlenmesi</li><li>• Ailenin eğitime katılımının sağlanması konusunda yapılacak çalışmaların belirlenmesi</li><li>• Veli toplantılarının düzenlenmesi</li></ul>
Öğrenci işlerinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kayıtların düzenlenmesi</li><li>• Öğrenci gelişiminin takibine yönelik yapılan çalışmalar</li></ul>
Bütçenin planlanması
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bütçenin yönetimi</li><li>• Satın alma ve teslim alma komisyonlarının işletilmesi</li></ul>

Bağımsız anaokullarında yapılan dört tür planlamanın sonuncusu ise *bütçe işlerinin planlanması*dır. Okulların gelirleri, her yıl Milli Eğitim Müdürlüğü'nce belirlenen okul aidatlarından oluşmaktadır. Okulların gelirini oluşturan bu aidatlardan toplanan paralarla okullar, yemek giderlerini, tadilat ve bakım işleri giderlerini, demirbaş alımlarını ve gerekli durumlarda yardımcı eleman ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.

Okul harcamaları ile ilgili her türlü konu satın alma ve teslim alma komisyonları tarafından yürütülmektedir. Satın alma komisyonu, okula alınacak malzemelerin tespit edilip alınmasından sorumludur. Okula alınacak malzemeler öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarında belirlenmekte, satın alma komisyonunda malzemelerin alımı için karar alınmaktadır. İhale usulüyle alınan malzemelerin, satın alma komisyonunun belirlemiş olduğu özelliklere uygun olup olmadığını tespit etmek ve uygunsa teslim almak ise teslim alma komisyonunun görevidir. Teslim alma komisyonunun bir diğer görevi de, yılsonunda demirbaşların sayımını yaparak, düşümü yapılması gereken malzemelerin demirbaş düşümlerini yapmaktır.

Bağımsız anaokullarında planlama süreci ile ilgili çeşitli sorunların yaşandığı da dile getirilmektedir. Bu sorunlar öğrenci talebinin çokluğu, velilerin kayıt için okula baskı yapmaları, aidatların yetersizliği, komisyonların oluşturulabilmesi için çalışan sayısının yetersiz kalması ve okul dışından görevlendirilen komisyon üyelerine her an ulaşmanın zor olması konularına odaklanmaktadır.

Öğrencilerin okula kayıtları ve kontenjanlar ile ilgili olarak okullarda birçok sorunun yaşandığı ifade edilmektedir. İl genelinde okul sayısının yetersiz olması nedeniyle okullara aşırı talep olmakta, çoğu okulda belirlenen kontenjanlar aşıldığı halde, veliler çocuklarının okula alınması için bazı kurumlarda görev yapan üst düzey görevlileri arabuluculuk yapmak üzere okul müdürlerine yönlendirerek, okullara baskılar yapmaktadırlar. Milli Eğitim Bakanlığı, bu soruna çözüm olması amacıyla diğer eğitim kademelerinde uygulanan hinterlant içerisinde öğrenci alma zorunluluğunu bağımsız anaokullarında da uygulamaya koymuştur. Ancak, hinterlantlar içerisinde de çok sayıda okul öncesi çağı çocuğu bulunduğundan aşırı talebin önüne yine de geçilemediği görülmektedir.

Sadece öğrencilerden toplanan aidatlarla her türlü harcamasını yapmak durumunda olan okullar maddi açıdan sıkıntı yaşamaktadırlar. Aidatlar okulun zorunlu harcamalarına ancak yetmekte ve okullar demirbaş alımlarının yanı sıra asgari ücret ödeme ve sigorta yaptırılması gibi zorunlulukları içeren yardımcı personel çalıştırma ihtiyaçlarını da karşılamakta zorluk çekmektedirler. Maden (1986) ve Tok'un (2002) yapmış oldukları araştırmalarda da müdürlerin okul bütçesinin az oluşunu ve

dolayısıyla malzeme ve araç alımlarında sıkıntılar yaşandığını sorun olarak ifade etmeleri, bu sorunun yıllardır süregeldiğine işaret etmektedir.

Komisyonlarda görevlendirmeler, çoğunlukla yönetmelikler çerçevesinde yapılmaktadır. Ancak okullardaki çalışan sayısının sınırlı olması ve usta öğreticilerin bu komisyonlarda görev alamamaları nedeniyle, komisyon oluşturulmasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Her öğretmen herhangi bir komisyonda mutlaka görev almak durumunda kalmakta ancak, hangi komisyonda yer alacağına çoğunlukla öğretmenin kendisi karar vermektedir. Özellikle satın alma ve teslim alma komisyonlarının birinde görev alan bir öğretmen bir diğerinde görev alamamaktadır. Öğretmen sayısının yetersiz geldiği durumlarda ise başka okullardan öğretmenler veya velilerden seçilen üyeler bu komisyonlarda görev alabilmektedirler. Ancak, okul dışından görevlendirilen bu üyelere her an ulaşmanın sıkıntı yarattığı da ifade edilmektedir.

#### *Karar Alma Sürecinin İşleyişi*

Karar alma sürecinin işleyişi, “grupla karar alma süreci” ve “bireysel karar alma süreci” olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır.

Tablo 2.

#### *Bağımsız Anaokullarında Karar Alma Sürecinin İşleyişi*

---

Grupla karar alma süreci

- Komisyonlarla karar alma
- Toplantılarla karar alma

---

Bireysel karar alma süreci

- Müdürlerin karar alma stratejileri
  - Öğretmenlerin karar aldıkları konular
- 

Okullarda başlıca dört komisyonun oluşturulduğu belirtilmektedir. Bütçenin yönetimi konularında “satın alma ve teslim alma komisyonları”, öğrenci alımında “öğrenci seçici komisyonu” ve belirli gün ve haftaların işleyişi ile ilgili konularda “belirli gün ve haftalar inceleme komisyonu” kararlar almaktadır.

Çalışan sayısının az olması her ne kadar komisyonların oluşturulmasında sıkıntılar yaşanmasına neden olsa da, az sayıda çalışan olduğundan tüm çalışanlar bir komisyonda mutlaka yer almak durumundadır. Bu da çalışanların okulun harcamaları ile ilgili kararlara katılımlarını kolaylaştırmaktadır. Nitekim Kocabaş ve Gökbaş (2002) ile Uygun'un

(2004) orta öğretim ve ilköğretim kurumlarında karara katılma konusunda yaptıkları araştırmalarda, okulun gelir ve harcamalarının belirlenmesinde müdürlerin kesinlikle belirleyici olduklarına ve öğretmenlerin bu konuda görüşlerine başvurulmadığına ilişkin bulgulara rastlanılmıştır. Personel sayısının orta öğretim ve ilköğretim kurumlarına göre oldukça az olduğu ve buna bağlı olarak tüm öğretmenlerin bir komisyonda yer almak durumunda olduğu düşünüldüğünde, harcamalarla ilgili kararlarda bağımsız anaokulu öğretmenlerinin, orta öğretimde ve ilköğretimde görev alan öğretmenlere göre daha fazla söz sahibi olmalarının doğal bir sonuç olduğu söylenebilir.

Komisyonlar haricinde, toplantılar aracılığıyla da kararlar alınabilmektedir. Okullarda yapılması yönetmeliklerce zorunlu kılınmış iki toplantı vardır. Zümre toplantıları eğitim-öğretim çalışmalarında öğretmenler arasında eşgüdümü sağlamaya yönelik olarak yapılan toplantılardır. Bu toplantılarda Belirli Gün ve Haftaların (BGH) uygulanış şekli, yıllık ve günlük planların düzenlenmesi ve aile eğitimi konusunda yapılacak çalışmalar gibi konularda kararlar alınmaktadır. Okulun genel işleyişi ile ilgili kararlar ise öğretmenler kurulu toplantılarında alınmaktadır. Öğretmenler kurulunda, BGH'ların kutlanmasında görev dağılımı, yazmanlık görevini üstlenecek öğretmenin seçilmesi, okul aile birliğinin oluşturulması ve görev alacak öğretmenin seçilmesi, okulla ilgili harcamalar, sınıf dağılımlarının yapılması gibi konularda kararlar alındığı ifade edilmektedir. Toplantılar aracılığıyla öğretmenlerin, okulun genel işleyişi ve eğitim-öğretim ile ilgili her türlü konudaki kararlara katılımı sağlanmaktadır. Ancak, usta öğreticiler bu toplantılarda söz sahibi olamamakta, toplantılara sadece dinleyici olarak katılabilmektedirler. Usta öğreticilerin gerek komisyonlarda görev alamamaları, gerekse toplantılarda söz sahibi olamamaları karar alma sürecine katılımlarının sınırlandırıldığını göstermektedir.

Komisyonlar ve toplantılar aracılığıyla çalışanların karar alma sürecine katılmaları bir anlamda zorunlu hale getirilmektedir. Böylece çalışanlar, okulun işleyişi ve eğitim-öğretim ile ilgili kararlar alabilmektedirler. Ancak, her ne kadar okul müdürleri katılımcı davrandıklarını ifade etseler de, bu sürecin tamamen öğretmenlerin kontrolünde gerçekleştiği söylenemeyebilir, çünkü okul müdürlerine, alınan kararlarda son sözü söyleme yetkisinin verildiği ifade edilmektedir. Ayrıca müdürlerin ifadelerinden yola çıkılarak müdürlerin, öğretmenler tarafından gerçekleştirilen zümre toplantılarında alınan kararları reddetme, düzeltilmesini isteme gibi haklarının da bulunduğu söylenebilir.

Bağımsız anaokullarında kararlar, komisyonlar ve toplantılar aracılığıyla alındığı gibi, müdürler ve öğretmenler tarafından da alınabilmektedir.

Müdürlerin daha çok bir kriz anında veya yeni bir uygulamaya geçilirken kararlar alabildikleri ifade edilmektedir. Müdürler, karar alırken doğru zamanı kollamakta, aldıkları kararların gerekçelerini sunmakta ve böylece öğretmenleri aldıkları kararlar için ikna etmeye çalışmaktadırlar. Öğretmenler ise okulun genel işleyişi ile ilgili karar alma sürecine toplantılar ve komisyonlar aracılığıyla katılırken, sınıf ve kaynak seçimine karar verme ve aile katılımı çalışmalarının nasıl yürütüleceğine karar verme gibi kendilerini doğrudan ilgilendiren konularda kararlar alabilmektedirler.

Çalışanların kararlara katılmalarını, yöneticilerin hangi karar alma modeline göre davrandıklarıyla ilişkilendiren Tannenbaum ve Schmidt'in (1987) görüşleriyle hareket ettiğimizde, bu tarzda davranan bağımsız anaokulu müdürlerinin, daha çok grupla çalışma modelini kullandıkları söylenebilir. Grupla çalışma modelinde yönetici, grupla birlikte karar alabildiği gibi, gruba karar verdirip yetki ve sorumluluğu kendisinde bırakabilir. Bağımsız anaokulu müdürlerinin kararları çoğunlukla tek başına almadıkları, tek başına karar aldıklarında ise, bunu zorla kabul ettirmek yerine, grubun kararı olması için grubu ikna etmeye çalıştıkları söylenebilir.

Bağımsız anaokullarında karar alma sürecinde çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Araştırmaya katılan müdürlerin görüşlerine göre usta öğreticilerin karar alma sürecine katılımlarının sınırlanması ve müdürün aldığı bazı kararların öğretmenler tarafından kabul edilmemesi bu konuda öne çıkan sorunlardır.

Usta öğreticiler ve öğretmenler dışındaki yardımcı çalışanlar, yönetmeliğin getirdiği sınırlılıklar nedeniyle karar alma sürecinin dışında tutulmaktadırlar. Usta öğreticilerin özellikle komisyonlarda görev alamamaları, komisyon görevlendirmeleri yapılırken okulları sıkıntıya sokmaktadır. Bu yönüyle bağımsız anaokullarında çalışan tüm çalışanların karar alma sürecine katılmadığı söylenebilir.

Bağımsız anaokullarında karar alma sürecinde karşılaşılan bir diğer sorun ise, daha çok müdürlerin yöneticilik tarzlarıyla ilgili bir sorundur. Müdürler, zaman zaman, aldıkları bazı kararların, öğretmenler tarafından benimsenmediği durumları sorun olarak ifade etmektedirler. Böyle durumlarla karşılaştığını ifade eden iki okul müdürü, çoğunlukla aldıkları kararların gerekçelerini açıklayarak öğretmenleri ikna etmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler.

#### *Eşgüdüm Sürecinin İşleyişi*

Alınan kararların ve yapılan planların uygulamaya geçirilebilmesi ise eşgüdüm sürecinin etkili bir şekilde işlemesiyle mümkündür. *Eşgüdüm*

*sürecinin işleyişinin* ortaya çıkarılması amacıyla yapılan analizlerin sonuçlarına göre, bağımsız anaokullarında planlanmaların ve alınan kararların uygulamaya geçirilebilmesi için, okul içerisinde ve okulun çevre unsurlarıyla birçok konuda eşgüdüm yapılmaktadır.

Tablo 3.

*Bağımsız Anaokullarında Eşgüdüm Sürecinin İşleyişi*

Okul içi eşgüdüm

- Eşgüdümün sağlanması için yapılması zorunlu çalışmalar
- Resmi olmayan eşgüdüm çalışmaları

Okul-çevre eşgüdümü

- Okul-veli eşgüdümü çerçevesinde yapılan çalışmalar
- Okul-üst ve diğer kurumlar arasındaki eşgüdüm
- Okul öncesi öğretmenleri arasındaki eşgüdüm
- Bağımsız anaokulları arasındaki eşgüdüm
- Diğer öğrenim düzeylerindeki okullar ile kurulan eşgüdüm

Okul içerisinde, eğitim-öğretim ile ilgili her türlü konudaki eşgüdüm zümre toplantıları aracılığıyla sağlanmaya çalışılırken, okulun genel işleyişi ile ilgili konularda eşgüdümün sağlanması çalışmaları öğretmenler kurulu toplantılarında yapılmaktadır. Bütçe yönetimi, öğrenci alımı ve belirli gün ve haftaların kutlanmasında ise komisyonlar aracılığıyla eşgüdüm sağlanmaya çalışılmaktadır.

Okul içerisinde eşgüdüm, toplantılar ve komisyonlar gibi resmi yollarla sağlanabildiği gibi resmi olmayan yollarla da sağlanabilmektedir. Okul içerisinde öğretmenlerin çocukların sorunlarını birlikte çözmeye çalışmaları, uygulanan eğitim programının toplantılarda birlikte değerlendirilmesi, müdürün alanla ilgili gelişmeleri takip edip öğretmenleriyle paylaşması ve çocukların sorunlarının çözümünde müdürlerin öğretmenlerine yardım etmesi okul içi eşgüdümün resmi olmayan yönleridir.

Okul içerisinde eşgüdümü sağlamak için resmi olarak yapılması zorunlu olan toplantıların ve komisyonların işletildiğinin ve resmi olmayan çalışmalarla gerek müdürlerin gerekse öğretmenlerin eşgüdüm içerisinde çalıştıklarının ifade edilmesi sonucunda okul içi eşgüdüm sürecinin etkili bir şekilde işletilmeye çalışıldığı söylenebilir. Ancak bu bulgu, Gündoğan (2002)'in okul öncesi öğretmenlerinin sorunlarını belirlemeye çalıştığı araştırmasının bazı bulgularıyla paralellik göstermemektedir. Sözü edilen araştırmanın bulgularına göre öğretmenler, öğretmenler arasında işbirliğinin bulunmadığını ve okul

içerisinde etkinliklerin eşgüdüm içinde yürütülmediğini dile getirmektedirler. Gündoğan'ın (2002) araştırmasının, hem bağımsız anaokullarında hem de anasınıflarında yürütülmesi nedeniyle, bu sorunların anasınıfları öğretmenleri tarafından dile getirilen sorunlar olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada ise sürecin etkililiği ile ilgili öğretmen görüşlerine, araştırmanın kapsamında olmadığı için, yer verilmemiştir. Bu nedenle bağımsız anaokullarında eşgüdüm sürecinin etkili bir şekilde işleyip işlemediği ile ilgili müdür ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması anlamlı olabilir.

Okullar, çevre unsurlarından velilerle, uzmanlarla, üst kurumlarla, diğer okul öncesi öğretmenleriyle, diğer bağımsız anaokullarıyla ve diğer eğitim kademelerindeki okullarla da eşgüdüm içerisinde olduklarını ifade etmektedirler. Okul-veli eşgüdümünü sağlamak için okul-aile birlikleri kurulmakta ve birlikte çalışmalar yapılmaktadır. Okul aile birliği ile yapılan çalışmaların dışında, özellikle çocuklarla ilgili okula uyum, beslenme gibi sorunların çözümünde ortak bir anlayış ve çözüm bulmak için velilerle eşgüdüm sağlanmaya çalışılmaktadır. Eşgüdüm çalışmaları kapsamında, çocuğun aile tarafından evde gözlemlenmesi ve evdeki sorunların öğretmenlerle paylaşılması, müdürlerin ve öğretmenlerin çocukların gelişimi ile ilgili bilgileri velilerle paylaşmaları ve çocukların sağlık kontrolünün yapılmasında sağlık personeli olarak görev yapan velilerden yardım alınabilmesi türünden çalışmalar yapılmaktadır. Çocuklarla ilgili sorunların çözümünde okullar, gerektiğinde psikologlardan ve Rehberlik Araştırma Merkezi'nde de yardım aldıklarını ifade etmektedirler.

Okulların üst kurumlarla eşgüdümde daha çok sorunlarının çözümünde yardım istemekle sınırlı kaldıkları ortaya çıkmıştır. Okullar yazılı yollarla sorunlarını ve isteklerini dile getirdiklerini ve üst kurumların sadece sorunlarını çözmeye konusunda kendilerine yardımcı olmaya çalıştıklarını ifade etmektedirler. Müdürler ayrıca üst kurumlarla eşgüdüm çerçevesinde il çapında oluşturulan bazı komisyonlarda yer aldıklarını ifade etmektedirler.

Okul öncesi öğretmenleri, il çapında kendi aralarında da eşgüdüm sağlamaya çalışmaktadırlar. Eşgüdümü sağlamak için eğitim bölgeleri içerisinde, okullardan seçilen zümre başkanlarının katıldığı ve bir koordinatör okul müdürü başkanlığında yapılan zümre toplantıları gerçekleştirmektedirler. Bu toplantılarda, okul öncesi eğitimin sorunlarını, okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması ve kalitesini arttırmak için yapılması gereken çalışmaları tartışmakta, okullar arasında plan ve programlar ile ilgili ortak anlayışa ulaşmaya çalışmaktadır.

Bağımsız anaokulları kendi aralarında da etkili bir eşgüdüm sağladıklarını ifade etmektedirler. Okul Öncesi Eğitimi Şube Müdürünün, okullar arasında eşgüdümü sağlamada etkin bir rolünün olduğu

görülmektedir. Şube müdürü, bağımsız anaokulları arasındaki eşgüdümü sağlamak için müdürlerle toplantılar düzenlemekte, bu toplantılarda okul müdürlerinin ortaklaşa çalışmaları için ortam hazırlamaktadır. Bu toplantılar aracılığıyla bağımsız anaokulları ortak kararlar alabilmekte, ortak çalışmalar yapabilmekte, sorunlara birlikte çözümler üretebilmekte, karşılıklı fikir alış verişini yapabilmektedirler.

Bağımsız anaokulları diğer eğitim kademelerindeki okullarla da eşgüdüm kurmaya çalışmaktadırlar. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün okullar arasındaki eşgüdümü sağlamaya yönelik olarak düzenlediği toplantılara katılan okul müdürleri, bu toplantılarda, okul öncesi eğitimi ile ilgili olarak yaygınlaştırma sorununun sadece yüzeysel olarak tartışıldığını, daha çok eğitim-öğretimin genel sorunlarının tartışıldığını ifade etmektedirler.

Bağımsız anaokullarında yatay bir örgüt yapısının olması, yönetimin diğer süreçlerinde olduğu gibi yatay eşgüdümün sağlanmasında da avantajlar sağlamaktadır. Personel sayısının az olmasının, iş yükünü arttırmakla birlikte görev dağılımının kolaylaşmasını ve okul içinde etkili bir eşgüdümün sağlanmasını kolaylaştırdığı söylenebilir. Ancak MEB'in oldukça merkezileşmiş ve birçok hiyerarşik kademeyi barındıran bir örgüt yapısının olduğu düşünüldüğünde dikey eşgüdümün kurulmasının aynı şekilde kolay olduğunu söylemek çok da doğru değildir. Bununla birlikte bağımsız anaokullarının, MEB'in örgütlenmesi içinde aynı hiyerarşik seviyede bulunan diğer bağımsız anaokullarıyla ve okul öncesi eğitim kurumlarıyla etkili bir eşgüdüm sağladıkları söylenebilir.

Katılımcıların görüşlerine göre bağımsız anaokullarında eşgüdüm sürecinde yaşanan sorunlar; veli beklentileri ile okul amaçlarının çatışması, velilerin çocuğun soruları ile ilgili eşgüdüme yanaşmamaları, velilerin çocukları ile ilgili sorunların olduğunu kabul etmek istememeleri, yönetmelikle işleyişin uyumsuzluğu, hizmet içi eğitim kurslarıyla ilgili çeşitli sorunların yaşanması ve il çapında yapılan zümre toplantılarında alınan kararların uygulanmaması olarak tespit edilmiştir.

Okulların hemen hepsinin velilerle eşgüdüm sağlamada en yoğun olarak yaşadıkları sorun, okul amaçları ile veli beklentilerinin çatışması sorunudur. Veli beklentilerinin çoğunlukla öz bakıma yönelmesi ve okulların bakım yeri olarak görülmesi ve buna bağlı olarak da çocuğunun öz bakım becerilerinin gelişimi haricindeki farklı gelişim boyutlarının, aileler tarafından önemsenmemesi, okullar tarafından büyük bir sorun olarak ifade edilmektedir. Jack'e (2005) göre bu durum normal karşılanmalı, ailelere, öncelikli olarak çocuklarının okulda güven içerisinde ve temel ihtiyaçlarının karşılanıyor olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Aileler, bu duygusal ihtiyaçları



karşılandıktan sonra, okulun çocukları için neyi, nasıl ve neden yaptığını bilmek isterler (Jack, 2005).

Velilerin, çocukları ile ilgili sorun olduğunda kabul etmek istememeleri ve eşgüdümüne yanaşmamaları okullar tarafından önemli görülen bir diğer sorundur. Benzer bir sorun Tok (2002)'un araştırmasının bulgularında da yer almaktadır. Tok (2002), araştırmasında öğretmenlerin “velilerin çocuğun eğitimine yönelik durumlarda öğretmenle eşgüdümüne girmemeleri”ni önemli bir sorun olarak algıladıklarını belirtmektedir.

Okulların üst kurumlarla etkili bir eşgüdüm kuramamalarının birçok soruna neden olduğu görülmektedir. Sene başında bazı okullarda öğretmen eksikliğinin olması ve kadrolu yardımcı çalışanların görevlendirilememesi eşgüdüm eksikliğinin bir sonucudur. Ayrıca yönetmelikler hazırlanırken okullarla etkili bir eşgüdümün kurulamaması nedeniyle yönetmeliklerle işleyişin çatıştığı durumlara rastlanılmaktadır. Yönetmeliğe göre belirlenen öğretmen ders ücretlerinin bağımsız anaokullarındaki çalışma saatlerine uymaması nedeniyle öğretmenler, aldıkları ders ücretinden fazla çalıştıklarını düşünmektedirler.

Hizmet içi eğitim seminerleri ile ilgili olarak ise, seminer katılımcılarının adil olarak belirlenmemesi, seminerlere katılım oranlarının düşük olması ve seminer süreçlerinin iyi denetlenmemesi gibi sorunlar yaşanmaktadır. Tok (2002) ve Gündoğan'ın (2002) yaptığı araştırmalarda da hizmet içi eğitimlerle ilgili olarak benzer sorunların yaşandığı belirtilmektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin il genelinde yaptıkları zümre toplantılarında alınan kararların uygulamaya geçirilemediği, bu nedenle toplantılarda hep aynı şeylerin tekrarlandığı bir sorun olarak ifade edilmektedir.

### *İletişim Sürecinin İşleyişi*

Diğer bütün yönetim süreçlerini doğrudan etkileyen bir süreç de iletişim sürecidir. İletişim sürecinin etkililiği okulu amaçlarına ulaştıracak planlanmaların yapılması için alınacak kararların niteliğini belirlemede ve bu plan ve kararların eşgüdüm içerisinde uygulamaya geçirilmesinde etkin bir rol oynamaktadır.

Bağımsız anaokullarındaki iletişim sürecine yönelik bulgular, “okul içi iletişim süreci” ve “okul çevre iletişimi” olmak üzere iki kategori altında ele alınmıştır.

İletişim sürecinin işleyişi ile ilgili bulgulardan yola çıkıldığında *okul içi iletişim*in çoğunlukla olumlu bir iklim içinde gerçekleştiği söylenebilir. Aile ortamı olarak görülen okul ortamında ilişkilerin samimi, karşılıklı saygı çerçevesinde ve seviyeli olduğu, yardımlaşmanın ve fikir alışverişinin yoğun

olarak yaşandığı ifade edilmektedir. İletişim ikliminin olumlu olmasının nedeni, az sayıda çalışanın bulunmasına, çoğunlukla kadın öğretmenlerin çalışmasına ve müdürlerle öğretmenlerin aynı branştan olmalarına bağlanmaktadır. Personel sayısının az olması, çalışanların birbirini iyi tanınması, yardımlaşmanın fazla olması, diyalogun birebir kurulabilmesi, müdüre herkesi iyi gözlemleyebilme fırsatı vermesi ve böylece sicil notu verirken adil davranabilme olanağı sağlaması açılarından olumlu bir fırsat olarak görülmektedir.

Tablo 4.

*Bağımsız Anaokullarında İletişim Sürecinin İşleyişi*

---

Okul içi iletişim süreci

- Olumlu iletişim ikliminin olması
- İletişim iklimini olumsuz etkileyen bazı durumların olması
- Olumlu okul içi iletişim ikliminin oluşmasında etkili olan müdür davranışları
- Çalışanların uyum ve eşgüdüm içerisinde olmaları
- Çalışanlar arasında fikir alışverişinin olması

---

Okul-çevre iletişimi

- Velilerle iletişimin olumlu olması
  - Bağımsız anaokulu müdürleri arasında olumlu ilişkilerin olması
  - Üst kurumlarla iletişimin sınırlı olması
- 

Okul içi iletişim ikliminin olumlu olmasında müdürler kendilerinin de önemli rolleri olduğuna inanmaktadırlar. Kendilerinin, öğretmenlere karşı saygılı olmalarının, kendilerini öğretmenlerden farklı görmemelerinin, herkesin yaptığı işi ve fikirlerini önemsemelerinin, öğretmenler adına karar vermektan kaçınmalarının, çalışanların görev alanına müdahale etmektan kaçınmalarının ve herkese eşit davranmalarının, okul içi iletişim ikliminin olumlu olmasında etkili olduğunu düşünmektedirler.

Bağımsız anaokullarında iletişim ikliminin yukarıda belirtilen özelliklerinden yola çıkılarak, iletişimin daha çok informal yolla gerçekleştiği söylenebilir. Çalışanların, farklı hiyerarşik yapı ve farklı seviyelerdeki çalışanlarla doğrudan iletişim kurabildikleri de anlaşılmaktadır. Bu yönüyle, okul içi iletişim sürecinde, Miner'in tanımlamasıyla, çapraz iletişimin (akt. Lunenburg ve Ornstein, 1996) çoğunlukla gerçekleştiği söylenebilir. Ayrıca, bağımsız anaokullarında, en üst kademeye alt kademeler arasında sadece birkaç seviyenin olması ve

okul içerisinde iletişimin sıklıkla yüz yüze gerçekleşmesi, Dubrin'in de tanımladığı gibi, yatay örgüt yapısının olduğuna işaret etmektedir (akt. Lunenburg ve Ornstein, 1996).

Okulların, veliler, üst kurumlar ve diğer bağımsız anaokulu müdürleri gibi çevre unsurlarıyla da sürekli iletişim halinde oldukları belirtilmektedir. Okullar özellikle çocuğun eğitimi konusunda velilerle iletişim kurmaktadır. Velilerle çoğunlukla yüz yüze görüşmelerle iletişim kurulmakla birlikte, iletişimde, panolar, haber mektupları, veli toplantıları, bilgi yaprakçıkları ve benzeri araçların da kullanıldığı ifade edilmektedir.

Bağımsız anaokulu müdürleri, diğer bağımsız anaokulu müdürleriyle de sürekli iletişim halinde olduklarını ifade etmektedirler. Sık sık birebir, yüz yüze görüşmelerle fikir alış veriş yaptıklarını, birbirlerine her türlü konuda yardım ettiklerini, sorunlarla karşılaştıklarında birbirlerine danıştıklarını ifade etmektedirler. Aralarındaki iletişimi resmi olmayan yollarla sağlayan müdürler, aralarında arkadaşlık ilişkilerinin de bulunduğunu belirtmektedirler.

Bağımsız anaokulu müdürleri, okul öncesi eğitimi ile ilgili doğrudan ilgili olan Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü ve Okul Öncesi Eğitimi Şube Müdürlüğü gibi üst kurumlarla iletişimin doğrudan kurulabildiğini ifade ederken, İl Millî Eğitim Müdürlüğü ile iletişimde çoğunlukla yazılı ve resmi yolların kullanıldığını ifade etmektedirler. Okullar sadece sorunlarını ve okulla ilgili fiziksel koşullar, donanım vb. ile ilgili isteklerini dile getirmek için üst kurumlarla iletişim kurmaktadır.

Araştırmaya katılan bağımsız anaokulu müdürleri okul içi ve diğer okullarla iletişimde karşılaşılabilen sorunları şöyle sırlamaktadırlar: okul içerisinde dedikodunun yapılması, çalışanların birbirini kıskanması, okul içerisinde herkesin birbirini çok fazla tanınması, çocukla ilgili sorunların aile tarafından kabul edilmemesi sonucunda iletişim sorunlarının yaşanması ve bağımsız anaokulu müdürleri arasındaki iletişimde herkesin kendi doğru bildiğini savunması.

Personel sayısının az olması her ne kadar olumlu bir iletişim iklimi oluştursa da bazı durumlarda sorun olabildiği de ifade edilmektedir. Personel sayısı az olduğundan, tüm çalışanların birbirini gereğinden fazla tanıdığı, iletişim ortamının gelişime kapalı hale geldiği, samimiyeti farklı kullananların ve ilişkileri yanlış değerlendirenlerin olabildiği ifade edilmektedir.

Velilerle ilgili olarak yaşanan en önemli sorunun, çocuğun sorunlarının veliler tarafından kabul edilememesi sorunu olduğu tüm okul müdürlerince ifade edilmektedir.

Okul çevre iletişiminin bir boyutu olan bağımsız anaokulu müdürleri ile iletişimde de kimi zaman sorunlar yaşanabilmektedir. Okul müdürleri,

herkesin kendi bildiğinin doğru olduğunu savunması durumunda kimi zaman sorunların yaşandığını ifade etmektedirler.

### *Değerlendirme Sürecinin İşleyişi*

Yapılan tüm planlamaların ve eşgüdüm içerisinde gerçekleştirilen uygulamaların, okulun amaçlarını gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi ise değerlendirme sürecinin işletilmesi ile mümkün olabilmektedir. Değerlendirme sürecinin işleyişi ile ilgili olarak bağımsız anaokullarında, üst kurumların yaptıkları denetimlerle okulları değerlendirmeleri ve okulların kendi içsel süreçleri ile kendi uygulamalarını, planlarını başarı yönünden değerlendirmeleri olmak üzere iki tür değerlendirmenin yapıldığı belirlenmiştir.

Tablo 5.

### *Bağımsız Anaokullarında Değerlendirme Sürecinin İşleyişi*

Okul başarısının üst kurumlar tarafından değerlendirilmesi
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rehberlik ve teftiş olmak üzere iki sürecin gerçekleşmesi</li><li>• Öğretmenlerin sınıf ortamında gözlemlenmesi</li><li>• Okul idaresinin çeşitli açılardan denetlenmesi</li></ul>
Okul başarısının okul içi süreçlerle değerlendirilmesi
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planların değerlendirilmesi</li><li>• Okul başarısının değerlendirilmesinde bazı göstergelerin göz önüne alınması</li></ul>

Üst kurumların denetimi, müfettişler tarafından yapılmaktadır. Denetimde, rehberlik ve denetim olmak üzere iki süreçten bahsetmek mümkündür. Müfettişler rehberliğe geldiklerinde eksiklikleri ve yapılması gerekenleri söylemekte, denetime geldiklerinde ise yapılmasını istediklerinin yapıp yapılmadığını kontrol etmektedirler. Öğretmenlerin ve okul yönetiminin denetimleri ayrı ayrı yapılmaktadır. Öğretmenlerin, plan programları, aile katılımı çalışmaları, öğrencilerin gelişim raporları, çocukların faaliyet dosyaları, veli toplantı tutanakları, sınıf düzenleri, öğrencileriyle ilişkileri ve tutulması gereken evrakları incelenmektedir. Okul yönetiminin ise, sınıf denetimi ile ilgili evrakları, gelen giden kayıtları, kayıt dosyaları, demirbaş kayıtları, faturaları ve okulun temizlik durumu ve düzeni incelenmektedir.

Okullar kendi başarılarını, yine kendi içlerinde resmi olmayan yollarla değerlendirmektedirler. Zümre toplantılarında ve öğretmenler kurulu toplantılarında, uygulamalarda karşılaştıkları sorunları değerlendirmekte,

karşılaşılan sorunları bir sonraki yıl yapılan planlamalarda dikkate almakta, planlarda hedeflenenlere ne derece ulaşıldığını, ulaşılamayan hedeflere neden ulaşılmadığını değerlendirmektedirler.

Okullar ayrıca, velilerin, öğrencilerin ve öğretmenlerin memnuniyetlerinin, çocukların okulu sevmelerinin, öğrencilerin birçoğunun dört yaşta başlayıp altı yaşta bitirmesinin, kayıtlarda aşırı talebin olmasının ve öğretmenlerin sorun çözme becerilerine sahip olmalarının, okullarının başarısının göstergeleri olduğunu ifade etmektedirler.

Değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlar ise okul öncesi eğitimde uzman müfettiş sayısının yetersiz olması, rehberlik hizmetinin yetersiz yapılması ve müfettişlerin geleceğinin haber alınması ve öğretmenlerin önceden hazırlık yapmaları konularına odaklanmaktadır.

Okul müdürleri rehberlik hizmetlerinin etkili bir şekilde yapılmadığını ifade etmektedirler. Denetimde rehberlik hizmetlerinin yetersiz yapılmasıyla ilgili alanyazında çeşitli araştırmalarda birçok bulgu yer almaktadır. Tok (2002), okul öncesi öğretmenlerinin sorunlarını belirlemek için yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin “denetim ve rehberlik çalışmalarının yetersiz olması”nı önemli bir sorun olarak gördüklerini ifade etmektedir. Benzer bir araştırma bulgusuna Bakan'ın (2002) araştırmasında da rastlanmaktadır. Aynı sorunun ilköğretim okullarında da dile getirildiğini belirten Korkmaz ve Özdoğan'ın (2005), ilköğretim müfettişlerinin öğretmenlere yönelik olarak mevzuat ve müfredat, eğitim-öğretimin geliştirilmesi, ders etkinlikleri ve sınıf yönetimi boyutlarına ilişkin rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeylerini öğretmenlerin ve ilköğretim müfettişlerinin bakış açılarından belirlemeye çalıştıkları araştırmada öğretmenler, müfettişlerin üç boyuta ilişkin rehberlik görevlerini yeterli düzeyde yerine getiremediklerini belirtmişlerdir. Müfettişler ise, rehberlik görevlerini yeterli düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Okul öncesi eğitim kurumlarının ve ilköğretim okullarının ilköğretim müfettişleri tarafından denetlendiği düşünüldüğünde, okul öncesi eğitimi alanında denetimci yetiştirme sorunun önemi ortaya çıkmaktadır.

Okul öncesi eğitimi konusunda uzman olmayan bu müfettişlerin, alanı ve çocukların özelliklerini tam olarak bilmediklerinden, çocukları ve öğretmenleri değerlendirmede yetersiz kalmalarının sorun yarattığı ifade edilmektedir. İlköğretim müfettişlerinin okul öncesi eğitim kurumları denetiminde kullanılan teftiş formlarının yeterliliğine ilişkin Budak (1999) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, ilköğretim müfettişlerinin kendileri de yaptıkları denetimi yeterli bulmamakta, okul öncesi eğitim kurumları denetiminde kullanılan teftiş formlarını “az” derecede, okul öncesi eğitim kurumları denetiminde ise kendilerini “orta” derecede yeterli görmektedirler. Alanı tam olarak tanımayan müfettişler ise, çoğunlukla evraklar üzerinde durmakta, bu

nedenle teftiş ve değerlendirme süreci tam olarak amacına ulaşmamaktadır. Müfettişler, bu kurumlarda etkili denetim yapabilmeleri için çocuk gelişimi ve okul öncesi eğitim alanlarında hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmeye ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler.

Müdürlerin belirttiği bir diğer sorun ise, öğretmenlerin, müfettişlerin geleceğini haber alıp ona göre önceden hazırlık yapmalarıdır. Her ne kadar müdürler bu durumu sorun olarak algılasalar da, denetimin amacının eksik ve açık yakalamak olmadığı düşünüldüğünde bu durumun bir sorun olmadığı söylenebilir. Önceden denetime gelineceğinin haber verilmesiyle öğretmenlerin öz değerlendirme yoluyla eksikliklerini tamamlama ve yanlışlarını düzeltme fırsatları olmaktadır (Başar, 2005).

### **Sonuç**

Bu araştırma kapsamında bağımsız anaokullarında planlama, karar alma, eşgüdüm, iletişim ve değerlendirme süreçlerinin işleyişinin nasıl olduğu anlaşılmasına çalışılmış ve bu süreçlerde yaşanan sorunlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre incelenen bağımsız anaokullarında planlama sürecinin temel olarak eğitim-öğretim, aile ile ilgili çalışmalar ve bütçe ile ilgili konuları içerdiği ve bu sürecin büyük ölçüde toplantılar ve komisyonlar aracılığı ile yürütüldüğü gözlemlenmiştir. Karar alma sürecinin ise grupla karar alma ve bireysel karar alma şeklinde gerçekleştiği söylenebilir. Grupla karar alma komisyonlar ve toplantılar aracılığıyla gerçekleşirken, müdürlerin ve öğretmenlerin de bireysel olarak karar aldıkları çeşitli konular söz konusu olabilmektedir.

Alınan kararların ve yapılan planların uygulamaya geçirilebilmesi için okul içerisinde eşgüdümün zümre toplantıları ve öğretmenler kurulu toplantıları aracılığı ile sağlandığı, velilerle, uzmanlarla, üst kurumlarla, diğer okul öncesi öğretmenleriyle, diğer bağımsız anaokullarıyla ve diğer kademelerdeki okullarla da eşgüdüm içinde çalışıldığı belirtilmiştir. İletişim sürecinin işleyişi ile ilgili bulgulara göre, okul içi iletişimin olumlu bir iklim içinde gerçekleştiği, veliler, üst kurumlar ve diğer bağımsız anaokulu müdürleriyle de sürekli iletişim içinde bulunduğu tespit edilmiştir. Değerlendirme süreci ise üst kurumların yaptıkları denetim ve okulların kendi iç süreçlerini değerlendirmeleri olmak üzere iki biçimde gerçekleşmektedir.

Her ne kadar bulgular, birbirinden bağımsız süreçler altında sunulmuş ve tartışılmışsa da, okul yönetimi süreçlerini birbirinden tamamen ayrı düşünüp ele almak mümkün değildir. Her bir süreç diğer süreçlerin işleyişini de doğrudan etkileyebilmektedir. Örneğin okul içi planlamaların yapılmasında etkili olan toplantılar ve komisyonlar gibi uygulamalar, aynı zamanda okul ile ilgili

kararların alındığı gruplardır. Yine bu uygulamalar okul-içi eşgüdümün sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Okul içi iletişim ikliminin olumlu olması ise çalışanların kararlara katılımını sağlayarak etkili planlamaların yapılmasını sağlamakta ve planların uygulamaya geçirilmesinde okul-içi eşgüdümün etkili işlemlerini kolaylaştırmaktadır. Müdürlerin karar alma stratejileri de yine alınacak kararların niteliğini belirleyerek planlama sürecine doğrudan etki etmektedir. Müdürlerin karar alma stratejileri çalışanların karar alma sürecine katılmalarını etkileyerek çalışanların yöneticileriyle kurdukları ilişkileri şekillendirmekte, bu da okul içi iletişim iklimini dolaylı olarak etkilemektedir.

Okulların üst kurumlarla ve ailelerle olan iletişimleri de okulun üst kurumlarla ve ailelerle kurmaya çalıştığı eşgüdümün niteliğini belirlemektedir. Bulgulardan yola çıkılarak, olumlu iletişim süreci gerçekleştiğinde aradaki eşgüdümün sağlanmasının kolaylaştığı söylenebilir. Bağımsız anaokulları arasındaki eşgüdüm süreci de, okullar arasında kurulan iletişimin niteliğinden etkilenmekte, okullar arasında yapılan planlama çalışmalarının niteliğini belirlemektedir. Bulgular, okullar arasında olumlu bir iletişim sürecinin yaşandığını ve okullar arasında etkili bir eşgüdümün sağlanarak okullar arasında etkili planlamaların yapıldığını ortaya koymaktadır. Son olarak okul başarısının toplantılarda ele alınıp değerlendirilmesi ve aksaklıkların, eksikliklerin giderilmesi, yapılacak planlamalarda bu aksaklık ve eksikliklerin dikkate alınması değerlendirme sürecinin planlama ve eşgüdüm süreçleriyle olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Kategoriler ve süreçler arasında bu türden ilişkilerin olması okul yönetiminin etkililiğinin süreçlerin bir bütün olarak işletilmesiyle sağlanabileceğini göstermektedir. Bu nedenle yönetim süreçlerinin birinde yaşanabilecek bir sorundan okul yönetiminin olumsuz etkilenebileceği söylenebilir.

Çalışma sonucunda bağımsız anaokullarının sayıca az oluşu nedeniyle aşırı talebin yaşanması, usta öğreticilerin karar alma sürecine katılmayışı, yardımcı elemanların sürekli istihdamının sağlanamıyor olması, hizmetiçi eğitim ile ilgili sorunlar, üst kurumlarla iletişimin sınırlı olması ve denetim sürecinde müfettişlerin okul öncesi eğitimde uzman olmamaları gibi kurumsal önlemleri gerektiren sorunlarla karşılaşmıştır. Bunun yanı sıra hem kurumsal hem okul içi süreçlerde dikkate alınması gereken bir başka sorun ise veli beklentileri ile okul amaçlarının çatışması durumudur. Çocuklarının eğitiminde aile katılımı konusunda farkındalık yaratılması, okul öncesi eğitim yönetici ve öğretmenlerinin teşvik edici önlemler almalarını gerektirmektedir.

### Kaynaklar/References

- Arnas Aktaş, Y. (2002). Okul öncesi eğitim kurumlarında okul-aile işbirliği. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (22), 31-41.
- Atasavun, M. (1994). *Okul öncesi eğitimde yönetmenler ile öğretmenler arasında ilişki bozuklukları yaratan konular*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, Ü. (2002). *Okul öncesi eğitim kurumlarının denetiminde düzeltme geliştirme süreci*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Başar, H. (2005). Okulda denetim. İçinde Özden Y. (editör) *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (ss.147-159) (2. Baskı). Ankara: PEGEMA Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Budak, Ş. (1999). *Okul öncesi eğitim kurumlarının denetimine ilişkin ilköğretim müfettişlerinin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Gündoğan, A. (2002). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar (Denizli ili örneği)*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Jack, G. (2005). *The business of child care management and financial strategies*. Canada: Thomson Delmar Learning.
- Kalemcı, F. (1998). *Okul öncesi eğitim kurumlarının çevre düzenlemesi ve çalışan eğitimci personelin nitelikleri yönünden incelenmesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kerem, E. A. ve Cömert, D. (2005). Türkiye’de okul öncesi eğitimin sorunları ve çözüm önerileri. *Eğitim Araştırmaları*, 21, 155-172.
- Kocabaş, İ. & Gökbaş, M. (2002). Eğitimde karara katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, sayı:155-156.
- Korkmaz, M., & Özdoğan, O. (2005). İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 431- 441.
- Larkin, E. (1999). The transition from direct caregiver to administrator in early childhood education. *Child & Youth Care Forum*, 28 (1), 21-32.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (1996). *Educational administration concepts and practices*. USA: Wadsworth Publishing Company.
- Maden, F. (1986). *Okul öncesi eğitim kurumlarında karşılaşılan yönetimle ilgili problemler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Oktay, A. (2000). *Yaşamın sihirli yılları: Okul öncesi dönem*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık



- 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.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi* (7.baskı). Ankara: PegemA Yayınları.
- Tok, E. (2002). *Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Turla, A., Şahin, F. ve Avcı, N. (2000). Okul öncesi öğretmenlerinin özlük hakları, kendini gerçekleştirme ve yenileme ile ilgili sorunlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi, *Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Mesleki Eğitim Dergisi*, 2 (4), 65-75.
- Tülü, H. (1998). *Okul öncesi öğretmenlerinin ilköğretim müfettişlerinin yeterlik alanlarını algılama düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,.
- Ural, O. ve Ramazan, M. O. (2007). Türkiye’de okul öncesinin dünü ve bugünü. İçinde S. Özdemir, H. Bacanlı, M. Sözer, (Edt.) *Türkiye’de okul öncesi eğitim ve ilköğretim sistemi temel sorunlar ve çözüm önerileri*, (ss. 11-61), Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- Uygun, T. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin katılımcı yönetim yeterlilikleri (Çanakkale örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, sayı. 162.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

**İletişim/Correspondence:**

Müge Büte  
Değirmençay İlköğretim Okulu  
Yenişehir - MERSİN  
e-posta: mugebasturk82@yahoo.com

F. Ayşe Balcı  
Mersin Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi  
MERSİN  
e-posta: aysebalci@gmail.com

Received: 29/05/2010  
Revision received: 02/10/2010  
Approved: 07/10/2010