

## OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Yrd.Doç.Dr. Rengin ZEMBAT\*

### GİRİŞ

Nüfusun hızla artması, insanların bir üst sosyo-ekonomik kesime yönelme eğilimi, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni ve karmaşık durumlara uyum gereksinmesi, bireylerin yaşamlarının ilk yıllarından itibaren iyi bir eğitim almalarını gerektirmektedir.

Hayatın ilk beş yılı çocuğun hızlı bir gelişme gösterdiği ve öğrenme kapasitesinin yüksek olduğu bir dönemdir. Çocuk sevgi ve ilgiye en çok bu çağda gereksinim duyar. Bu dönem, çocuğun aynı zamanda çevreden gelen tepkilere de en çok açık olduğu, kişilik özelliklerinin belirlendiği dönem olması nedeniyle önemlidir. Çocuklara bu çağda belli davranışları kazandırmak ve kişiliklerini geliştirmek için gerekli eğitim olanakları hazırlamada ailenin yanısıra okulöncesi eğitim kurumlarına da önemli görevler düşmektedir.

"Okulöncesi eğitim" deyimini oldukça yenidir. Buna karşılık deyimini karşılayan toplumsal ve eğitimsel gerçek, nispeten daha eskidir. XIX yüzyılın başlangıcı gibi erken bir zamanda birkaç "anaokulu"na rastlanabilir (Mialaret, 1977).

En geniş anlamıyla çocuğun doğumundan ilkokula kadar çocukların, gelişim özellikleri, bireysel farklılıkları ve yetenekleri göz önünde bulundurularak, çocukların sağlıklı bir biçimde gelişmelerini sağlayıcı, olumlu kişiliğin temelini atıldığı, yaratıcı yönlerinin ortaya çıkarıldığı, çocukların kendine güven duymalarının sağlandığı, ebeveyn ve eğitimcilerin etkin olduğu sistemli bir eğitim'dir şeklinde tanımlayabiliriz.

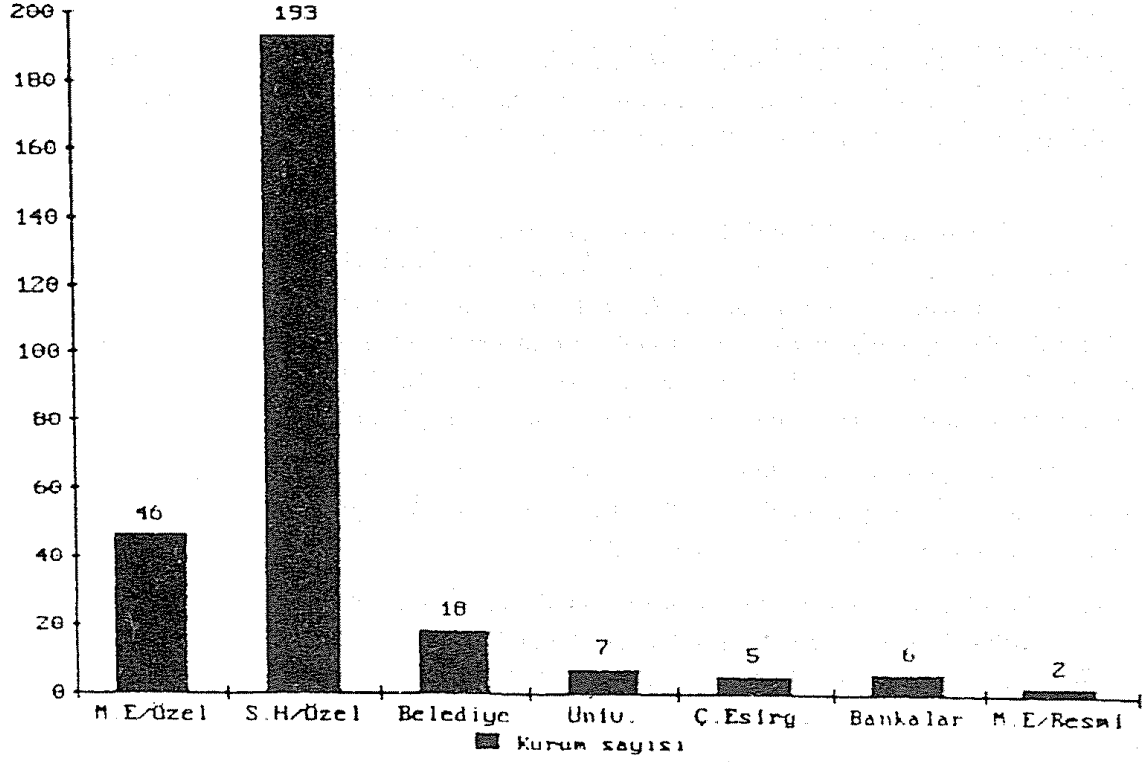
Türkiye'de köy ve kasabadan büyük kentlere göç, çalışan anne sayısının artması ve okul öncesi eğitim kurumlarının önemini anlaşılması ile son yıllarda özel sektörde okulöncesi eğitim kurumu sayısında bir artış görülmektedir. Bu artışa örnek olarak İstanbul ilindeki okulöncesi kurumlarının dağılım grafiğini verabiliriz (Şekil 1). Bu sayının artmasıyla birlikte okulöncesi eğitim kurumlarının bir rekabet ortamına girmesi hizmetin niteliğini arttırmaktadır. Buna bağlı olarak konusunda uzman kaliteli elemana duyulan gereksinim günden güne daha hissedilir bir hal almaktadır. Bu nedenle okulöncesi eğitim kurumu yöneticileri, öğretmenleri ve diğer görevlilerin başarıları, iyi bir uyum içinde çalıştıkları ve bilimsel metodları uyguladıkları oranda artabilir ve böylelikle çocukların sağlıklı ve iyi bir eğitim alarak yetişmeleri sağlanabilir.

İyi planlanmış bir okulöncesi eğitim kurumunun oluşumundaki temel yapı taşlarından biri yöneticidir.

Okulöncesi eğitim kurumu yöneticisi, okulöncesi eğitimi ve yönetim konusunda bilgiye sahip olmalıdır. Ancak bu sayede okulöncesi eğitim örgütünün ürünü olan çocuk en iyi şekilde, gerekli bilgi ve becerilerle donatılarak toplum yaşamına hazırlanabilir.

\* M.Ü.A.E.F. Anadolu Öğretmenliği Bölümü Öğretim Üyesi

Bu amaçla yönetici, örgütün amaçlarını günün koşullarına göre belirlemeli, organizasyonu oluşturmalı ve bunların işlerliğini sağlamalıdır. Aksi takdirde örgütün başarısı yani verimliliği düşecektir. Bu nedenle okulöncesi eğitim kurumu yöneticisi (müdürü) belirli özelliklere sahip olmalıdır.



Şekil 1: İstanbul İlinde Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Dağılımı

Okulöncesi eğitim yöneticisinin, diğer eğitim yöneticileri gibi belirli sorumlulukları vardır. Yönetici her zaman okulundaki koşullardan sorumludur. Çocuğunla işbirliği olmalıdır. Yöneticinin başarısı arkadaşları tarafından gösterilen liderlik davranışını ne zaman kabul edeceğini bilmesinden kaynaklanmaktadır (Lofthouse, 1990).

Yönetecinin sorumlulukları arasında, okulu örgütleme ve yönetme, programlar yapma, düzgün bir raporlama sistemi oluşturma, ailelerin programlara katılmalarını sağlama ve programları topluma açıklamak yer almaktadır (Day, 1977).

Okulöncesi eğitim yöneticisinin başlıca sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Örgütün amaçlarını belirleyerek, bu amaçlara uygun örgütlenme yapmak ve örgütü geliştirmek.
- Etkili yönetimi geliştirerek, yönetim süreçlerinden en iyi şekilde yararlanmak.
- Değişen çevre koşullarını değerlendirerek, örgütü bu koşullara hazırlamak.
- Davranış bilimlerinden yararlanarak, çalışmalarını insan olarak görmek, onları bilgilendirmek ve yönlendirmektir.

- Sorunları hemen fark ederek, sorunlara yönelik çözüm yolları bulmak.
- Öğrenci, öğretmen ve aile işbirliğini sağlamak.
- Güvenilir ve saygın bir ortam yaratmak.
- Çalışmalardan, ebeveyn ve çocuklardan gelen tepkileri değerlendirmek.
- Çevreye katkıda bulunmak, meslektaşları ile yakın ilişkide bulunmak gibi benzeri sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Okulöncesi eğitim yöneticisi bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için belirli özelliklere sahip olmalıdır.

### **AMAÇ**

Bu çalışmanın amacı, okulöncesi eğitim kurumlarında görev alan yöneticilerin sahip oldukları özellikleri belirlemek ve iş doyum düzeylerini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- a) Yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, branş, yöneticilik kıdemi, yöneticilik eğitim düzeyi nedir?
- b) Yöneticilerin sahip oldukları bireysel nitelikler arasında genel toplamları bakımından anlamlı fark var mıdır?
- c) Yöneticilerin çalıştıkları kurum ile bireysel nitelikleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- d) Yöneticilerin beslenme ve gelişim bilgisi düzeyleri nedir?
- e) Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile beslenme bilgisi ve gelişim düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### **SAYILTILAR**

- Okulöncesi eğitim, çocukların sağlıklı olmaları, çeşitli bilgi ve becerilerle donatılmaları ve toplum yaşamına hazırlanmaları açısından gereklidir.

- Yöneticilerin yetkin niteliklerle donanması, işe uygun personelin seçilmesini, öğretmenlerin çalışmalarının iyi izlenmesi ve desteklenmesini sağlayacaktır. Bu araştırma, bir yandan yöneticilerin yeterliliklerini saptarken, diğer taraftan okul amaçlarının gerçekleştirme düzeyleri konusuna da yardımcı olacaktır.

- Okulöncesi eğitim yöneticilerinin "yönetim" ile ilgili eğitim almadıkları düşünülmektedir.

### **SINIRLILIKLAR**

- İstanbul'daki 3-6 yaş grubu çocuklarının kabul edildiği Okulöncesi Eğitim Kurumu yöneticilerini kapsamaktadır.

## YÖNTEM

Araştırmanın genel evrenini, İstanbul ilindeki Okulöncesi Eğitim Kurumu yöneticileri, çalışma evreni ise, Milli Eğitim Müdürlüğüne ve Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumuna bağlı özel okulöncesi eğitim kurumu yöneticileri oluşturmaktadır.

Çalışmanın örneklemi 82 okulöncesi eğitim kurumu yöneticisinden oluşmaktadır. Oranlı eleman örnekleme yöntemi ile ilçelere göre araştırma kapsamına alınacak okul sayısı belirlenmiştir.

## ARAŞTIRMANIN MATERYALLERİ

1- Yöneticilere ait kişisel bilgilerin değerlendirdiği anket formu.

2- Yöneticilerin bireysel nitelikleri ile ilgili Bireysel Nitelikleri belirleme ölçeği.

[Okulöncesi Eğitim yöneticisinin sahip olması gereken özellikleri(Sorumluluk, Sözel iletişim- Liderlik vasfı, Karar verme, Dürüstlük, Güvenilir olma, Hoşgörü, İkna gücü, Kendine güven, Olgunluk, Planlama Organizasyon Kontrolü, Değişikliğe adaptasyon) belirlenerek, Likert tipi ölçek geliştirilmiş ve yöneticilere yöneltilmiştir].

3- Yöneticilerin Gelişim ve Beslenme Bilgisini değerlendirme formu.

4- İş doyum ölçeği

[Ali Balcı'nın "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu" konulu doktora tez çalışmasının materyalinden yararlanılmıştır].

## BULGULAR

Derneklerin %90,24'nün kadın ve %40,24 oranında 30-39 yaşları arasında olduğu saptanmıştır. Deneklerin eğitim düzeylerine bakıldığında, %61,19'unun 4 yıllık yüksek okul mezunu oldukları, çoğunluğunun Psikoloji, Pedagoji, Anaokulu öğretmenliği, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi mezunu oldukları, buna karşın %19,29 gibi bir oranla Mimarlık, Mühendislik, İşletme, Arkeoloji vb meslek branşlarından geldikleri görülmüştür. Deneklerin yönetim ile ilgili bir eğitim alıp almadıkları incelendiğinde %65,85'inin bu konuda hiç bir eğitim almadıkları saptanmıştır. Yöneticilerin okula sahip olma oranları araştırıldığında ise %50 sinin okul sahibi olduğu %21,91'nin de ortak olduğu saptanmıştır.

Deneklerin bireysel nitelikleri araştırıldığında Tablo 1'de görüldüğü gibi, yöneticilerin en fazla sözel iletişim(6,85) yeteneğine sahip oldukları, buna karşın ikna gücüne (1.402) daha az sahip oldukları görülmüştür.

**TABLO 1: DENEKLERİN BİREYSEL NİTELİKLERİNİN ÖLÇÜM DEĞERLERİ**

	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Sözel İletişim	82	6,82	4,56	0,502
Sorumluluk	82	3,988	3,69	0,408
Karar verme	82	4,305	4,239	0,468
Kendine güven	82	3,085	3,611	0,399
İkna	82	1,402	4,732	0,523
Dürüstlük	82	3,427	4,196	0,463
Pl.org.kont.	82	6,646	4,765	0,526
Güvenilirlik	82	6,073	4,575	0,505
Liderlik	82	4,756	3,961	0,437
Adaptasyon	82	3,427	5,971	0,659
Olgunluk	82	3,463	3,686	0,407
Hoşgörü	82	4,841	3,908	0,432

Tablo 2'de 12 niteliğin birbiriyle olan ilişkisini gösteren korelasyon matrisi verilmiştir.

Tablodan da görüldüğü gibi niteliklerin çoğu arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bunların içinde en yüksek korelasyon katsayısına sahip olanlar, dürüstlük ve sorumluluk, hoşgörü ve sözel iletişim, güvenilir olma ve planlama organizasyon kontrol, kendine güven ve karar vermedir.

Çalıştıkları kurum açısından iki gruba ayrılan yöneticilerin nitelikleri karşılaştırıldığında Tablo 3'de Karar verme, Tablo 4'de Liderlik vasfı niteliklerinin  $p < 0,05$  anlam düzeyinde farklılık gösterdiği tesbit edilmiştir.

**TABLO 2: DENEKLERİN SAHİP OLDUKLARI BİREYSEL NİTELİKLERİNİN KORELASYON MATRİKSİ**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	,351	1										
3	,248	,098	1									
4	,032	0,42	,602	1								
5	,01	,034	,246	,118	1							
6	,485	,719	,267	,196	,146	1						
7	,484	,519	,459	,283	,123	,565	1					
8	,368	,484	,514	,395	,25	,673	,629	1				
9	,162	,114	,581	,27	-.027	,23	,443	,292	1			
10	,124	,087	,159	,154	,113	,197	,113	,155	1			
11	,411	,399	,237	,188	,075	,422	,584	,356	,186	1		
12	,711	,324	,361	,142	,095	,366	,582	,378	,252	,603	1	

1. Sözel iletişim 2. Sorumluluk 3. karar verme 4. kendine güven 5. İkna 6. Dürüstlük  
7. Pl.org.kont. 8. Güvenilir olma 9. Liderlik 10. Adaptasyon 11. Olgunluk 12. Hoşgörü

TABLO 3: FARKLI KURUMLARDA ÇALIŞAN DENEKLERİN KARAR VERME NİTELİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Sapma değeri	Unpaired t-test değeri	p değeri
80	-2,392	0,0096

	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Grup 1	17	2,176	4,305	1,044
Grup 2	65	4,862	4,073	0,505

TABLO 4: FARKLI KURUMLARDA ÇALIŞAN DENEKLERİN LİDERLİK VASFININ KARŞILAŞTIRILMASI

Sapma değeri	Unpaired t-test değeri	p değeri
80	-1,875	0,0322

	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Grup 1	17	3,176	4,019	0,975
Grup 2	65	5,169	3,871	0,48

Yöneticilerin gelişim bilgisi toplam puanları araştırıldığında, ortalama puan 12.11 olarak saptanmıştır.

Tablo 5'de görüldüğü gibi farklı branşlarda sahip yöneticilerin gelişim bilgisi toplam puanları  $p < 0.05$  anlam düzeyinde farklılık gösterdiği saptanmıştır. En yüksek ortalama puanı Psikoloji, Pedagoji, Anaokulu Öğretmenliği ve Çocuk Gelişimi ve Eğitimi branşlarından mezun olan yöneticiler alırken, en düşük ortalama puanını ise Sosyal Hizmetler ve diğer meslek gruplarından gelen yöneticilerin aldıkları görülmüştür.

TABLO 5: FARKLI BRANŞLARA SAHİP DENEKLERİN GELİŞİM BİLGİSİ TOPLAM PUANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Sapmanın Kaynağı	Serbestlik derecesi	Kareler toplamı	Ortalama Kareler	F değeri
Örneklemler arası	6	188,278	31,38	2,847
Örneklem içi	74	815,722	11,023	$p=0,015$
Toplam	80	1004		

Grup 1: Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullar

Grup 2: sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna bağlı okullar

Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre gelişim toplam puanlarına bakıldığında (Tablo 6) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. (12.857) ortalama puanı 2 yıllık Yüksek okul mezunları almıştır. (Şekil 4).

TABLO 6: FARKLI EĞİTİM DÜZEYLERİNE SAHİP DENEKLERİN GELİŞİM BİLGİSİ TOPLAM PUANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Sapmanın Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler toplamı	Ortalama Kareler	F değeri
Örneklemler arası	4	150,074	37,518	3,339
Örneklem içi	76	853,926	11,236	p=0,0142
Toplam	80	1004		

Yöneticilerin beslenme bilgisi ortalama puanı 14.48 olarak saptanmıştır. Beslenme bilgisi toplam puanları yöneticilerin branşlarına göre ve eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Yöneticilerin iş yaşamlarına ilişkin iş doyum düzeyleri araştırıldığında Tablo 7'de görüldüğü gibi en çok çalışma ortamlarından doyum sağladıkları, buna karşın ücretten memnun olmadıkları saptanmıştır.

TABLO 7: DENEKLERİN YAPTIĞI İŞİN NİTELİĞİ AÇISINDAN DUYDUKLARI DOYUM DEĞERLERİ

	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	varyans		
İŞİN NİTELİĞİ	4,424	0,664	0,074	0,441	15,018	81
TEFTİŞ SİSTEMİ	3,307	1,972	0,245	3,889	59,627	65
ÜCRET	2,976	1,274	0,147	1,623	42,815	75
GELİŞME VE						
YÜKSELME	3,652	0,786	0,009	0,617	21,512	76
ÇALIŞMA ŞARTLARI	4,47	1,038	0,116	1,077	23,22	80
BİRLİKTE ÇALIŞAN						
KİMSELER	4,536	0,471	0,053	0,222	10,384	79
ÇALIŞMA ORTAMI	4,702	0,818	0,093	0,67	17,408	77

## SONUÇ ve ÖNERİLER

### SONUÇ

Çalışmamızda okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinde mutlaka bulunması gereken 12 nitelik(Sorumluluk, Hoşgörü, Liderlik vasfı, Güvenilir olma, Sözel iletişim, İkna gücü, Karar verme, Kendine güven, Dürüstlük, Olgunluk, Değişikliğe adaptasyon, Planlama-Organizasyon-Kontrol) belirlenmiştir. Ayrıca Yöneticilerin yönetim bilgisi, gelişim bilgisi ve beslenme bilgisine sahip olmaları gerektiği saptanmıştır.

Çalışma kapsamına alınan yöneticilerin çoğunun yönetim ile ilgili eğitim almadıkları saptanmıştır.

Yöneticiler nitelikleri açısından incelendiğinde sözel iletişim yeteneğine sahip oldukları, buna karşılık ikna güçlerinin az olduğu saptanmıştır.

Niteliklerin birbirleri arasında ortalama puanları karşılaştırıldığında, en az iki ve daha fazla nitelik arasında farklılık görülmüştür.

Yöneticilerin sahip olmaları gereken niteliklerden Karar verme ve Liderlik vasfı, farklı kurumlarda çalışma ile karşılaştırıldığında Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna bağlı olarak çalışan yöneticilerin bu niteliklere daha fazla sahip oldukları görülmüştür. Bu noktada, Milli Eğitim Yönetmeliklerinin yöneticileri bağımlı kılmaları nedeniyle belki de bu kuruluşlardaki yöneticilerin karar verme ve liderlik vasıflarını tam göstere-mediklerini düşünebiliriz.

Yöneticilerin branşlarına göre, gelişim bilgisi ortalama puanları bir farklılık göstermekte buna karşın soru bazında doğru-yanlış yanıt oranları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedirler.

Yöneticilerin çoğunluğunun Çocuk ve eğitimi, pedagoji Psikoloji ve Anaokulu Öğretmenliğinden mezun oldukları halde, gelişim bilgisinde gösterilen başarı beklentilerin altında bulunmuştur.

Beslenme bilgisi toplam puanlarının yüksek olduğu saptanmıştır. Ancak, teorik bilgi isteyen birinci soruya verilen doğru cevap sayısı üçtür. Bu sonuç , beslenme bilgisindeki başarının başka etkenlere (yazılı basın, TV, Radyo ve Velinin sıklıkla sorduğu "Yemek yedi-mi? Ne yedi? vb. sorular) bağlı olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin, iş yaşamlarından aldıkları doyum düzeyleri irdelendiğinde en fazla çalışma ortamlarından doyum aldıkları saptanmıştır. Bu sonuç, küçük çocuklarla çalışmanın ve çalışma grubu ile bütünleşmiş olmanın iş doyum yönünden etkisi olduğu düşündürmektedir.

### ÖNERİLER

– Okulöncesi eğitim kurumlarının tek bir ilgili makama (Okulöncesi Genel Müdürlüğü) bağlanması, ortak yönetmenliğin oluşturulması, bu kurumların çalışmalarını izlemek ve verimliliklerini arttırmak açısından yararlı olacaktır.

– Okulöncesi eğitim kurumlarında çalışan, yönetici ve öğretmenlerin kişisel nitelikleri



belirlemeli ve bilgi düzeyleri araştırılmalıdır.

- Yönetici ve öğretmen geliştirme programları hazırlanmalı ve belirli aralıklarla yönetici ve öğretmenlerin bu programlara katılmaları sağlanmalıdır.
- Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerine yönetim bilgisi verilmelidir.
- Okul öncesi eğitimde düzenli, yapıcı, öğretici nitelikte olmalıdır. Bunun için de denetim mekanizmasında görev alacakların bu konuda yetkin bilgilerle donatılmış olmaları sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

DAY,M.C.R.K. Parker, **The Preschool In Exploring Early Childhood Programs**, second Ed. Allyn and Bacon Inc., Boston, 1977.

LOFTHOUSE, B. **Managing The School as an Organization School; Organization and Management**, The Study of Primary Education A Source Bddk, Volume 3, The Palmers Press, 1990.

MIALARET, G., **Dünyada Okul Öncesi Eğitim**, Okul Öncesi Eğitimi UNESCO Türk Milli Komisyonu, Ankara, 1977.

OKTAY, G., **Türkiye’de Okul Öncesi Eğitim**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı:2, İstanbul, 1990.