



# Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Yöneticilerin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Problemlerin İncelenmesi


## Investigation of the Problems Encountered by the Administrators Working in Independent Kindergartens in the Management Process

 <https://doi.org/10.52105/temelegitim.23.5>

Engin İş<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000--0003-4304-0662>

Irmak AKDENİZ<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0009-0022-9213-1050>

Geliş Tarihi/Received: 17/01/2024 Kabul Tarihi/Accepted: 22/03/2024 Yayın Tarihi/Published: 15/07/2024

### Özet:

Bu araştırmada, bağımsız anaokullarındaki yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Betimleyici örnek olay yaklaşımı kullanılarak nitel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilen bu çalışmada, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında anaokullarında çalışan 6 müdür yardımcısı ve 10 okul müdürü çalışma grubunu oluşturmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bağımsız anaokulu yöneticileri tarafından en sık karşılaşılan kurum kaynaklı problemler arasında fiziki koşulların yetersizliği, maddi kaynakların kısıtlı olması, öğretmenlerin sorumluluk bilincinin eksikliği, velilerin ilgisiz davranması ve personel yetersizliği ön plana çıkmıştır. Bu problemlerin mesleki gelişim ve yeterliliğe etkileri arasında motivasyon kaybı, mesleki tükenmişlik hissi, iş yükünde artış ve mesleki yeterliliğin azalması bulunmaktadır. Ancak, tedbir alma ve özveri gösterme gibi olumlu etkiler de saptanmıştır. Problemlerin çözümüne yönelik öneriler arasında finansal destek sağlanması, fiziki koşulların iyileştirilmesi, personel desteğinin artırılması ve etkili iletişim stratejilerinin benimsenmesi yer almaktadır. Ayrıca, okul müdürlerine eğitim yönetimi konusunda eğitimler düzenlenmesi, okul yöneticileri ile üst düzey yöneticiler arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi, okulöncesi kurumlarına gereken mali destek ve yardımcı personelin temini ile öğretmenlere serbest zaman tanınması gibi önlemler alınması gerekliliğinin önemli olduğu ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Anaokulu, Okul Yöneticisi, Yönetim Süreci, Problem

### Abstract:

This research aims to determine the problems encountered by administrators in independent kindergartens. In this study, which was conducted with qualitative research methods using a descriptive case study approach, 6 assistant principals and 10 school principals working in kindergartens in the 2023-2024 academic year formed the study group. The data obtained using the semi-structured interview form was evaluated with content analysis. According to the results of the research, among the institution-related problems most frequently encountered by independent kindergarten administrators, inadequate physical conditions, limited financial resources, lack of responsibility awareness of teachers, indifference of parents and insufficient personnel came to the fore. The effects of these problems on professional development and competence include loss of motivation, feeling of professional burnout, increase in workload and decrease in professional competence. However, positive effects such as taking precautions and showing dedication have also been detected. Suggestions for solving the problems include providing financial support, improving physical conditions, increasing personnel support and adopting effective communication strategies. In addition, it can be stated that it is important to take measures such as organizing training for school principals on educational management, strengthening the cooperation between school administrators and senior administrators, providing the necessary financial support and auxiliary personnel to preschool institutions, and providing free time to teachers.

**Keywords:** Kindergarten, School Administrator, Management Process, Problem

**Önerilen Atıf Bilgisi/To Cite This Article:** İş. E. & Akdeniz, I. (2024). Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Yöneticilerin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Problemlerin İncelenmesi, *Temel Eğitim Dergisi*, 23, 60-77.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Çocuk Gelişimi Bölümü, enginis@artuklu.edu.tr, Mardin, Türkiye

<sup>2</sup> Öğretmen, akdenizirmak@gmail.com, Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Mardin, Türkiye



Bu makale Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) lisansı ile lisanslanmıştır. Makalenin okuma, indirme, kopyalama, dağıtma ve yazdırma hakları herkes için kalıcı olarak serbest bırakılmıştır.



This article is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license and permanently free for everyone to read, download, copy, distribute and print.

## 1. Giriş

Anaokulları, çocukların eğitim hayatındaki temel aşamalardan birini oluşturur ve bu kurumların etkin bir şekilde yönetilmesi, çocukların sağlıklı gelişimine ve eğitimine önemli katkılarda bulunur. Ancak, bağımsız anaokullarında görev yapan yöneticiler, çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorluklar, özellikle eğitim sistemlerinin ve toplumsal beklentilerin sürekli değiştiği günümüz koşullarında daha da belirgin hale gelmektedir.

Modern toplumun vazgeçilmez ve kritik kurumlarından biri olan örgütler, insan yaşamı ve toplumsal düzen için büyük önem taşımaktadır (Argon ve Zafer, 2013). Özellikle ekonominin, toplumun ve teknolojinin hızla gelişmesi ve değişmesi karşısında bir örgütün amaçlarına ulaşması, varlığını sürdürmesi ve gelişimini sürdürmesi oldukça zorlaşmaktadır (Yetim ve Toprakçı, 2020). Örgütün bu dinamik süreçte başarılı olabilmesi için en önemli görev ve sorumluluklar yöneticilere düşmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin rolü ve etkisi büyük önem taşımaktadır (Karagöz, 2006). Bir örgüt, bir yapı olarak tanımlanabilirken, yönetim ise bu yapının canlı tutulmasını sağlayan bir süreçtir ve yöneticiler, yönetim sorumluluklarını yerine getirirken bu yapıyı sürdürülebilir kılmak için etkili bir şekilde hareket etmelidirler (Balaban, 2017).

Örgüt ve yönetim dünyasındaki tüm bu değişimler kaçınılmaz olarak okulları etkilemekte ve okulların çekim alanına giren öğretmen, öğrenci, veli ve sosyal çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yöneticilerin bir adım önde olması gerekmektedir (Özdoğru, 2020). Okullar, örgün eğitim veren, sadece bilgi aktaran değil, aynı zamanda insanların sosyalleşmesine de etki eden önemli kurumlardır (Kara ve Bozkurt, 2021). Okulların etkinliğinin ve kalitesinin artırılması, toplumun büyümesi ve gelişmesi için de önemlidir. Okul yöneticilerinin kaliteli ve verimli okullar inşa edebilmeleri için örgütsel kaynakları etkin kullanmaları gerekmektedir (Büte ve Balcı, 2010).

Bir kurumda yönetim süreçleri, organizasyon yapısı, eşgüdüm, alınan kararların çalışanlara iletilmesi, departmanlar arası bilgi alışverişinin sağlanması, hedeflere ulaşmak için süreçlerin değerlendirilmesi gibi birçok eylemi içerir (Karakütük ve Özbal, 2019). Okulların verimli ve başarılı olabilmesi için karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon, iletişim ve değerlendirmeden oluşan yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Hamurcu ve Demirçelik, 2015). Bir okul müdüründen beklenen temel yetkinlikler, liderlik becerileri çerçevesinde şekillenmektedir. Problemleri analiz etmek, karar verme sürecini işletmek ve uygun çözüm stratejilerini uygulamak, temelde müdürün liderlik yeteneği ve daha da önemlisi öğretimsel liderlik davranışı ile yakından ilişkilidir (Öztürk vd., 2015).

Okul öncesi eğitim, çocuğun doğumdan 72 aylık olana kadarki süreci kapsayan, bu yaş grubundaki çocukların bireysel özelliklerine ve gelişim düzeyine uygun, bunu desteklemek üzere tasarlanmış, davranışsal gelişim sürecinin ilk adımıdır (Yıldız, 2018). Sistematik ve bilinçli bir şekilde sosyokültürel değer ve özelliklere uygun, teşvik edici çevresel fırsatların zenginleştirilmesini ve en iyi şekilde yönlendirilmesini sağlayan, çocukları ilköğretime hazırlayan ve temel eğitim bütünlüğü içinde yer alan bir süreçtir (Karalı, 2019). Okul öncesi eğitim, zorunlu temel eğitim aşamasına gelmemiş çocukların eğitimini kapsamakta ve bir çocuğun tüm alanlarındaki gelişimin en hızlı olduğu dönemlerden biridir. Bu gelişim dönemi çocuğun ileriki yaşamı için çok önemlidir (Büte ve Balcı, 2010). Okul öncesi dönem, çocukların özgüven kazanmaları, okulu sevmeleri ve okula uyum sağlamaları için de önemli bir dönemdir. Dolayısıyla eğitim düzeylerinin yaygınlaşması her birey için eğitim yaşam kalitesini ve ülkeler için eğitim çıktılarının kalitesini artırmakta ve etkilemektedir (Balaban, 2017).

Türkiye’de okul öncesi eğitim hizmetleri farklı yaş gruplarına farklı kurumlar aracılığıyla verilmektedir. Kreş, yuva, anaokulu, anasınıfı, gündüz bakım evi ve benzeri isimler altında faaliyetlerine devam etmektedirler (Öztürk vd., 2015). Bağımsız anaokulları 3-5 yaş, ilköğretim bünyesindeki anasınıfları 4-5 yaş, çocuk yuvaları 0-12 yaş, kreş ve gündüz bakım evleri 0-6 yaş arasındaki çocuklara bu kapsamda eğitim vermektedir (Derman ve Başal, 2010). Günümüzün gelişim ve öğrenme teorileri,

okul öncesi dönemin çocukların sadece bakıma ve korunmaya ihtiyaç duyduğu bir dönem olmadığını, gelişim ve öğrenmenin üst düzeyde olduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda literatürdeki araştırmalar incelendiğinde Ada vd.,(2014), okul öncesi kurumlardaki sorunların nedeninin tespit edilerek çözülmesinin eğitim ortamının kalitesini arttıracığı ve eğitim ortamında bulunan paydaşların da motivasyonlarını artacağına; Karalı (2019) ise okul öncesi eğitimin önemine değinmekte ve kurumlarının fiziki ve ekonomik koşullarının iyileştirilmesi, mevzuatın esnetilmesi, öğretmenlerin yeterliliklerini arttırması ve en önemlisi de velilerin bu kurumlara olan bakış açılarını değiştirdikleri zaman okul öncesi eğitim alan bireylerin daha nitelikli eğitim alacaklarına ve eğitimin temelini sağlam atılacağına ve Büte ve Balcı (2010)'da benzer şekilde okul öncesi kurum yönetici ve öğretmenlerinin teşvik edilmesi ve ebeveynlerin de sürece dahil olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Her çocuğun gelişim özellikleri ve sosyal ihtiyaçları farklı olmakla birlikte, çocuğun mutlu bir birey olarak toplumla bütünleşmesi ve bu gelişim alanlarında çocuğu desteklemek de önemlidir (Öztürk vd., 2015). Okullar, bireylerin olduğu kadar ulusların da geleceğine yön veren en önemli kurumlardır. Mezun olup topluma giren bir öğrencinin eğitim kalitesi davranışlarına ve yapacağı işe doğrudan yansımaktadır. Eğitim yönetimi alanındaki eksikliklerin azaltılması ve sorunların çözülmesi, öncelikle okulun çıktısı olan öğrenci davranışlarının kalitesini arttırmakta, dolayısıyla kişisel ve toplumsal gelişimi hızlandırmaktadır.

Okul yöneticilerinin okulun amaçlarına ulaşması için planlama yapması, bu uygulamaları uygulayanlarla koordineli çalışması, etkinliklerin iyi ve dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi okulların amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynar (Kara ve Bozkurt, 2021). Süreçlerden birindeki problem diğer süreçleri de etkileme olasılığı bulunduğundan, okulun problemi zamanında tespit edip çözmesi çok önemlidir. Bu bağlamda Türkiye'de okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması sürecinde fiziki altyapı yetersizliği, mali kaynakların yetersizliği, personel sayısı ve niteliği, donanım yetersizliği gibi sorunlar önemli sorunlar haline gelmiş ve gelişmeyi ve okullaşma oranını engelleyecek gibi görünmektedir.

Literatür taraması yapıldığında hem okul öncesi/anaokulu kademesinde (Ada vd., 2014; Balaban, 2017; Büte ve Balcı, 2010; Hamurcu ve Demirçelik, 2015; Karalı, 2019; Uğur, 2015; Yıldız, 2018) hem de diğer kademelerde (Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Diktaş, 2021; Duygulu vd., 2023; Karagöz, 2006; Karakaş, 2020; Karaoğlu, 2020; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Umuzdaş, 2006; Vardar, B., Bahar, H. H., & Yalçın, S., 2022) yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlarla ilgili araştırma yapıldığı görülmektedir. Alan yazındaki niceliği ve niteliği arttırmak, alan yazına katkı sunmak, uygulayıcılara ve araştırmacılara yol göstermek, yönetim sürecindeki problemleri irdelemek ve çözüm üretmek için bu konunun incelenmesine ve araştırılmasına önemli kılmaktadır. Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına alınması amacıyla Türkiye'de okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması, eğitimdeki güncel sorunların çeşitli platformlarda tartışılması ve sorunlara çözüm aranmasına dikkat çekileceği düşünülmüştür.

Bu araştırmada elde edilen verilerden yola çıkılarak bağımsız anaokulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi, çözüm önerileri getirilmesi, ilgili sorunların çözümüne yardımcı olması ve yapılacak ilgili çalışmalara ışık tutması açısından bu araştırma önem arz etmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile bağımsız anaokullarında görev yapan anaokulu yöneticilerinin, yönetim sürecinde ne gibi problemlerle karşı karşıya kaldıklarının tespiti amaçlanmaktadır. Bu araştırmada: "Bağımsız anaokullarında görev yapan anaokulu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşı karşıya kaldıkları problemler nelerdir?" sorusu problem cümlesini oluşturmaktadır. Ana problem doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır;

- Yönetici olarak kurumda yönetim sürecinde karşılaşılan problemler nelerdir?
- Yönetici olarak yönetim sürecinde öğrencilerden kaynaklı problemler nelerdir?
- Yönetici olarak yönetim sürecinde öğretmenlerden kaynaklı problemler nelerdir?
- Yönetici olarak yönetim sürecinde ebeveynlerden kaynaklı problemler nelerdir?
- Yönetici olarak yönetim sürecinde yardımcı personellerden kaynaklı problemler nelerdir?
- Yönetici olarak yönetim sürecinde üst yönetimden kaynaklı problemler nelerdir?
- Yönetici olarak yönetim sürecinde okulun fiziksel koşulları ve finansman durumundan kaynaklı problemler nelerdir?
- Yönetici olarak yönetim sürecinde mevzuattan kaynaklı problemler nelerdir?
- Yönetici olarak yönetim sürecinde karşılaşılan problemlerin çözümüne ilişkin öneriler nelerdir?

- Yönetici olarak yönetim sürecinde karşılaşılan problemlerin mesleki gelişim ve yeterlilik etkileri nelerdir?

## 2. Yöntem

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan betimleyici örnek olay yaklaşımı tercih edilmiştir. Betimleyici örnek olay yaklaşımı, araştırmacının bir veya birden fazla durumu detaylı olarak tanımlamaya ve analiz etmeye çalıştığı bir araştırma yöntemidir (Berg & Lune, 2019, s. 354). Bu yöntem, karmaşık durumları ve olguları anlamak için kullanılır ve belirli bir olayı, durumu veya fenomeni detaylı bir şekilde inceleyerek, katılımcıların deneyimlerini, duygularını ve düşüncelerini derinlemesine anlamalarını sağlar. Özellikle karmaşık durumların ve olguların anlaşılması gerektiğinde tercih edilir. Araştırmada, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 227). Görüşmeler, katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda gerçekleştirilmiş ve ortalama 20-25 dakika sürmüştür. Araştırmada, çalışma grubunun büyüklüğü bilgilerin dolgunluğu göz önüne alınarak belirlenmiştir (Teddlie & Tashakkori, 2015). Nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğü genellikle 5-25 gibi az sayıda katılımcı içerir (Creswell, 2016). Analiz sürecinde, katılımcılar müdür yardımcılarını MY1-MY6 ve müdürler ise M1-M10 şeklinde kodlanmıştır.

## Çalışma Grubu

Kolay ulaşılabilir ve amaçlı örnekleme yöntemleri doğrultusunda araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim-öğretim yılında bağımsız anaokullarında çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 6 müdür yardımcısı ve 10 okul müdürü olmak üzere toplam 16 yönetici oluşturmaktadır. Katılımcı anaokulu yöneticilerine ilişkin demografik bilgiler aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

Tablo-1: Çalışma Grubuna İlişkin Tablo

Değişken	Alt Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	7	43.75
	Erkek	9	56.25
Görev	Müdür	10	62.50
	Müdür Yardımcısı	6	37.50
Mesleki Kıdem	6-10 Yıl	5	31.25
	11-15 Yıl	7	43.75
	16-20 Yıl	3	18.75
	21 ve Üstü Yıl	1	6.25

Tablo1'deki veriler incelendiğinde katılımcıların %43.75'inin kadın, %56.25'inin erkek; %62.50'sinin müdür, %37.50'sinin müdür yardımcısı; %31.25'inin 6-10 yıl, %43.75'inin 11-15 yıl, %18.75'inin 16-20 yıl ve %6.25'inin de 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinden oluştuğu görülmektedir.

## İnandırıcılık ve Güvenilirlik

Araştırmada güvenilirlik, geçerlik ve inandırıcılığa ilişkin: nitel araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak için araştırma sırasında yeterli örneklem büyüklüğünün seçilmesi, konunun birden fazla araştırmacı tarafından gözden geçirilmesi, daha fazla görüş alınması ve elde edilen verilerin uygun şekilde korunması gerekmektedir. Araştırma yöntemi ve yeri tam olarak belirtilmeli, tarafsız ve araştırmacının görüşlerinden etkilenmeden yürütülmelidir (Baltacı, 2018; Başkale, 2016). Guba & Lincoln (1982) inandırıcılık için temel alınmasını önerdikleri ölçütler inanılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik olmak üzere dört ana başlık altında toplamıştır. Bir araştırmada bulguların inanılabilirliğini sağlamak için bu stratejilerin bir ya da daha fazlasının işe koşulması gereklidir (Creswell, 2016). İnanılabilirliği arttırmak amacıyla müdahalede bulunulmadan gerekli açıklamalar yapılarak katılımcı güveni sağlanarak katılımcıların içten ve samimi cevaplar vermeleri sağlanmıştır. Mevcut araştırmada, katılımcı teyidi ve uzman görüşü yöntemlerini kullanarak inanılabilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

## Etik Kurul Beyanı

Araştırma öncesinde xxx Üniversitesinden araştırmanın etik uygunluğuna dair "Etik Kurul Onayı" alınmıştır (Belge Tarih ve Toplantı No: 09.08.2023 tarihli E.106901).

### 3. Bulgular

Araştırmaya dâhil olan bağımsız anaokulu yöneticilerine yöneltilen “Yönetici olarak kurumunuzda yönetim sürecinde karşılaştığınız problemler var mı? Varsa bunlar sizce neler? Somut birkaç örnek verebilir misiniz?” sorusuna ilişkin yanıtlar aşağıda tabloda gösterilmiştir.

**Tablo-2:** Yönetim sürecinde karşılaşılan kurum kaynaklı problemler

Tema	Kod	Katılımcılar	f	%
Fiziksel/Mekansal Yetersizlik	Fiziki Koşullar	MY6,M4,M5,M9	4	10.26
	Mekan/Bina	MY1	1	2.56
	Malzeme	MY1	1	2.56
	Sınıf Mevcutları	M5	1	2.56
	Öğrenci Sayısı	M9	1	2.56
Ekonomik Yetersizlik	Maddi Kaynak	MY1,M3,M6	3	7.69
	Maddi Destek	M7	1	2.56
Öğretmen Tutum ve Davranışları	Görev ve Sorumluluk Bilinci	MY4,M1,M10	3	7.69
	Empati Kurmamak	MY4	1	2.56
	Kıskançlık, Çatışma ve Rekabet	M2	1	2.56
	Öğretmen Devamlılığı	M8	1	2.56
	Mevzuat	M10	1	2.56
Veli Tutum ve Davranışları	İlgisiz veya Kayıtsız Davranmak	MY1,MY3,MY5	3	7.69
	Uygun Olmayan İstekler	MY2,M9	2	5.13
	Okul İşleyişi Hakkında Görüş Belirtmek	MY2	1	2.56
	Kendi Lehine Sonuç Beklemek	MY2	1	2.56
Bürokratik Engeller	Personel Yetersizliği	MY3,M6,M8	3	7.69
	Üst Amirlerin Tutum ve Beklentileri	MY1,MY6	2	5.13
	Mevzuat	MY1	1	2.56
	Liyakat	M10	1	2.56
Personel Tutum ve Davranışları	Personel Tutum ve Davranışları	MY1	1	2.56
	Görev ve Sorumluluk Bilinci	MY5	1	2.56
İletişim Yetersizliği	İletişim Kanalı	MY4	1	2.56
	İnsan İlişkileri	M5	1	2.56
Bireysel veya Bölgesel Koşullar	Yönetici Yetersizliği	M1	1	2.56
	Bölgesel Şartlar	M3	1	2.56

Tablo 2’de anaokulu yöneticilerinin %10,26’sı yönetim sürecinde en çok karşılaşılan kurum kaynaklı problemi “fiziki koşullar” f(4) olarak ifade etmekle birlikte, %7.69’u “maddi kaynak yetersizliği” f(3), “öğretmenlerin görev ve sorumluluk bilincinin olmaması” f(3), velilerin ilgisiz veya kayıtsız davranması” f(3) ve “personel yetersizliği” f(3) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yönetim sürecinde karşılaşılan kurum kaynaklı problemlere dair katılımcıların görüşleri incelenmesi sonucunda, okul öncesi eğitim kurumlarında bir dizi sorunla karşılaşılmasına rağmen genellikle okulların fiziksel yapısının uygun olmadığı, maddi sıkıntılar yaşandığı, yardımcı personel yetersizliği, öğretmenlerin görev ve sorumluluk bilincinin yetersiz olduğu ve velilerin ilgisiz veya kayıtsız davranışlar sergilediği dikkatten kaçmamaktadır. Bu durumlar, eğitim kurumlarının etkin yönetimini sağlama konusundaki zorlukları ve çözüm yollarını ele almayı gerektirmekte ve daha sağlam bir eğitim ortamı oluşturmak için stratejilerin geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bazı anaokulu yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

*“Yönetim sürecinde çeşitli problemler yaşamaktayız tabi. Mekânsal, fiziksel, parasal, donatımsal, mevzuat yönünden, veli yönünden, çalışanlar yönünden, öğretmenler yönünden, üst amirlerin kayıt baskısı gibi yönlerden çeşitli problemlerle karşılaşılıyorz maalesef.” (MY1)*

*“Kurumumuzda eğitim öğretim sürecinde yaşadığımız en büyük problem yardımcı personel yetersizliği.” (MY3)*

"Okul personellerin bazen görev bilincinde olmayışı. Ebeveynlerin öğrenci sorunlarına kayıtsız kalması." (MY5)

"...Öğretmenlerin görevlerini tam anlamıyla yerine getirmemeleri." (M1)

"Şu an görev yaptığım okulda en çok karşılaştığım problem maddi imkansızlıklardan dolayı yapmak istediklerim ve ihtiyacımız olan hiçbir şeyi yapamamak." (M3)

"İnsan ilişkilerinden ve okulun fiziki şartlarından dolayı bazen problemler yaşamaktayım. Öğretmenler arasındaki çekişme ve rekabetten kaynaklı yaşanan problemler." (M5)

"Biz yöneticilerin yaşadığı en belirgin problem okullara herhangi bir maddi desteğin olmaması." (M7)

### Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Öğrenci Kaynaklı Problemler

Tablo-3: Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Öğrenci Kaynaklı Problemler

Tema	Kod	Katılımcılar	f	%
Bilişsel ve Psikomotor Beceriler	Yanlış Tutum ve Davranışlar	MY1,MY2,MY3,MY6,M2,M3,M5,M6,M8,M9	10	28.57
	Uyum Sağlayamama	MY4,M2,M4,M5	4	11.43
	Dil Sorunu	MY3,M1	2	5.71
Ebeveyn Tutum ve Davranışları	Ebeveyn İlgisizliği	MY2,MY3,M1,M6,M10	5	14.29
	Anaokuluna Bakış Açısı	MY5	1	2.86
	Çocuğun Eksikliğini Kabullenmeme	M2	1	2.86
	Veli-Öğretmen Çatışması	M3	1	2.86
	Çocuk Yetiştirme Tarzı	M6	1	2.86
	İşbirliği	M1	1	2.86
	Engelli Öğrenci Varlığı	M2	1	2.86
Personel ve Kurumsal Koşullar	Sınıf Mevcutları	MY4,MY5,M8,M9	4	11.43
	Okul Kapasitesi	MY4	1	2.86
	Güvenlik Sorunu	M7	1	2.86
	Öğretmen Performansı	M9	1	2.86
	Personel Eksikliği	M9	1	2.86

Tablo 3'de anaokulu yöneticilerinin %28,57'si yönetim sürecinde en çok karşılaşılan öğrenci kaynaklı problemi "yanlış tutum ve davranışlar" f(10) olarak ifade etmekle birlikte, %14.29'u "ebeveyn ilgisizliği" f(5), %11.43'ü "uyum sağlayamama" f(4) ve "sınıf mevcutları" f(4) şeklinde görüş ifade etmişlerdir. Yönetim sürecinde karşılaşılan öğrenci kaynaklı problemlere dair bazı katılımcıların görüşleri incelendiğinde, okul öncesi eğitim kurumlarında öğrenci kaynaklı sorunlar olarak öğrencilerin yanlış tutum ve davranışlar sergilediği, okula uyum sürecinde sıkıntılar yaşandığı, ebeveynlerin ilgisiz davrandığı ve sınıf mevcutlarının aşırı olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumlar, eğitim yöneticilerinin öğrenci davranışlarını yönetme ve okul ortamında uyumu sağlama konusundaki önemini vurgulamakta ve daha etkili çözümlerin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Konu ile ilgili bazı katılımcıların görüşleri aşağıda sunulmuştur:

"Genel olarak fiziki problemler olabiliyor, Öğrenci sayılarının sınıfa düşmesi gereken sayının üzerinde olması... Kayıtlarda okul kapasitesinin yetmemesi, örneğin bir okul kayıt bölgesi maksimum 200 öğrenci alabiliyorken bu sayının 350 civarında aday kayda öğrenci düşmesi gibi..." (MY4)

"Öğrencilerden dolayı daha çok yetersizliği olan, uyum problemi olan ve engeli olan öğrenciler açısından çok sıkıntı yaşıyorum. Çünkü veliler çocuklarındaki hiçbir olumsuzluğu kabul etmiyor" (M2)

"Çocuğuna aşırı bağımlı ebeveyn olunca sorun yaşıyoruz." (M4)

"Davranış problemleri. Aileleri tarafından tam olarak ilgi gösterilmemesi. Çocuk yetiştirme tarzı." (M6)

“Sınıf bazında öğrenci sayısının gereğinden fazla olması beraberinde daha çok sorunlar getirmektedir.” (M8)

### Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Öğretmen Kaynaklı Problemler

Araştırmaya dâhil olan bağımsız anaokulu yöneticilerine yöneltilen “Yönetici olarak yönetim sürecinde öğretmenlerden kaynaklı problemlerle karşılaşıyor musunuz, cevabınız evet ise hangi problemler olduğunu açıklayabilir misiniz?” sorusuna ilişkin yanıtlar aşağıda tabloda gösterilmiştir.

**Tablo-4:** Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Öğretmen Kaynaklı Problemler

Tema	Kod	Katılımcılar	f	%
Kişisel Tutum ve Davranışlar	Görev ve Sorumluluk Bilinci	MY2,MY5,M1,M4,M6,M8,M9,M10	8	25.81
	Rekabet, Kıskançlık ve Çatışma	MY3,M2,M5,M10	4	12.90
	İşbirliğine Yanaşmama	M7,M9	2	6.45
	İstek ve Tercih	MY1,M8	2	6.45
	İletişim Yetersizliği	MY1,M6	2	6.45
	Kabullenmeme	MY2	1	3.23
	Psikolojik Durum	MY6	1	3.23
Eğitimsel ve Gelişimsel Yetersizlik	Yanlış Anlaşılma	MY6	1	3.23
	Pedagojik Yetersizlik	MY1,M6,M9,M10	4	12.90
	Gelişime Açık Olmama	M2,M4,M6,M7	4	12.90
Mevzuatsal İşleyiş	Mevzuata Hakimiyet	MY1	1	3.23
	Teneffüs	M4	1	3.23

Tablo 4.'te anaokulu yöneticilerinin %25,81'i yönetim sürecinde en çok karşılaşılan öğretmen kaynaklı problemi “görev ve sorumluluk bilinci” f(8) olarak ifade etmekle birlikte, %12.90'ı “rekabet, kıskançlık ve çatışma” f(4), %12.90'ı “pedagojik yetersizlik” f(4) ve %12.90'ı “gelişime açık olmama” f(4) şeklinde görüş ifade etmişlerdir. Yönetim sürecinde karşılaşılan öğretmen kaynaklı problemlere dair bazı katılımcıların görüşlerinin incelenmesi sonucunda, öğretmenlerin görev ve sorumluluk bilincinin eksik olduğu, rekabet, kıskançlık ve çatışma gibi olumsuz davranışlar sergilediği, mesleki açıdan pedagojik yetersizlikler gösterdiği ve gelişime kapalı oldukları gözlemlenmektedir. Bu durumlar, eğitim yönetimi açısından önemli zorlukları işaret etmekte ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyici stratejilerin benimsenmesi önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bazı anaokulu yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

“Yönetici olarak kurumumda öğretmen kaynaklı karşılaştığım bazı problemler oldu tabii. Öğretmenlerimden bazılarının bilinçsiz ve yeteri kadar bir pedagojik ve mevzuat eğitimi almamış olmasından kaynaklı olarak iletişim problemleri yaşıyabiliyorum.” (MY1)

“Görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirmeme, oluşan sıkıntılarda sıkıntı kaynağının kendileri olduğunu kabul etmeme” (MY2)

“Nerdeyse öğretmenlerimizin tamamı hanım olmasından kaynaklı eğitim öğretim süreci içerisinde birbirleri ile işbirliği içerisinde bulunmaları gerekirken birbirleri ile gereksiz bir rekabete girebilmekte bu durumda okul ikliminde olumsuz bir hava yaratabilmektedir.” (MY3)

“Evet. Çoğu kadın olduğu için çok fazla kıskançlık ve rekabet var. Gelişime açık olmadıkları için kendilerini güncelleyemiyorlar” (M2)

“... Özellikle okulda yürütmek istediğimiz projelerde işbirliği kurmaya yanaşmayan, gelişime açık olmayan öğretmenlerle karşılaşınca yürütmek istediğimiz çalışmalardan verim alamıyoruz.” (M7)

“Öğretmenlerin etkinliklerin ve çalışmaları yapmak istememesi, öğretmenlerin mezun oldukları üniversitelerden yeterli eğitimi almamış olmaları, okula aidat duygularının bulunmaması, her sınıftaki öğretmenlerin sınıfları buldukları gibi bırakmaması...” (M9)

### Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Ebeveyn Kaynaklı Problemler

Araştırmaya dâhil olan bağımsız anaokulu yöneticilerine yöneltilen “Yönetici olarak yönetim sürecinde ebeveynlerden kaynaklı problemlerle karşılaşıyor musunuz, cevabınız evet ise hangi problemler olduğunu açıklayabilir misiniz?” sorusuna ilişkin yanıtlar aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo-5: Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Ebeveyn Kaynaklı Problemler

Tema	Kod	Katılımcılar	f	%
Baskıcı Tutum ve Davranış	Özel İlgi/Ayrıcalık Bekleme	MY5,MY6,M8,M9	4	12.90
	Eğitim Öğretime Müdahale	M6,M8	2	6.45
	Torpil Girişimi	MY6,M8	2	6.45
	Aşırı Baskıcı	M9	1	3.23
Tutarsız Tutum ve Davranış	İlgisiz Davranma	MY3,M1,M6,M9	4	12.90
	İşbirliğine Yanaşmama	MY4,M2	2	6.45
	Okula Bakış	M7	1	3.23
	Beceri Eğitimi Kazandırmama	MY3	1	3.23
Mükemmeliyetçi Tutum ve Davranış	Kusur Kabullememe	MY2,M2,M7	3	9.68
	Okuldan Beklenti	M7,M10	2	6.45
Memnuniyetsiz Tutum ve Davranış	Öğün Beğenmeme	MY1,M5	2	6.45
	Öğretmen Beğenmeme	MY1,M9	2	6.45
	Sınıf Beğenmeme	M5,M9	2	6.45
Koruyucu Tutum ve Davranış	Aşırı Bağımlılık	M4,M9	2	6.45
	Engelli Birey Varlığı	M9	1	3.23

Tablo 5'te anaokulu yöneticilerinin %12.90'ı yönetim sürecinde en çok karşılaşılan ebeveyn kaynaklı problemi "özel ilgi/ayrıcalık bekleme" f(4) olarak ifade etmekle birlikte "ilgisiz davranma" f(4) ve %9.68'i "kusur kabullenmeme" f(3) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yönetim sürecinde karşılaşılan ebeveyn kaynaklı problemlere dair bazı katılımcıların görüşleri incelendiğinde, ebeveynlerin genel olarak özel ilgi veya ayrıcalık beklentisi içinde olduğu, eğitim-öğretim sürecinde okul öncesi eğitime ve kendi çocuklarına karşı ilgisiz kaldığı ve kendi çocuklarıyla ilgili herhangi bir olumsuzluğu kabul etmek istemediği gözlemlenmektedir. Bu durumlar, ebeveynlerle olan etkili iletişim ve işbirliğinin önemini vurgulamakta ve eğitim kurumları ile ebeveynler arasında daha sağlıklı bir işbirliği ve iletişim ortamının oluşturulması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bazı anaokulu yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

"Velilerin öğrencilerdeki davranış bozukluklarını ve eksikliklerini kabullenmemesi" (MY2)

"Bazı ebeveynler çocuklarının ayrıcalıklı olmasını isteyebiliyor. Öğretmenin kendi çocuğuyla özellikle ilgilenmesini isteyebiliyor. Ya da olaya sadece kendi açılarından bakabiliyorlar." (MY6)

"Bazı ebeveynlerin, eğitime ve çocuğa ilgisiz kalmaları. Ebeveynlerin, çocuğun eğitimini tam olarak desteklememesi. Ebeveynlerin, okulun yaptığı toplantılara ve eğitimlere katılmaması. Bazı ebeveynlerin, okulun öğrenci ve eğitim ile ilgili aldığı kararlara uymaması." (M6)

"Velilerin okul işleyişine ve öğretmenlere sürekli müdahaleleri, Kayıt aşamasında bitmeyen istekleri (öğün, öğretmen seçimi), istekleri karşılanmayan velilerin üst düzey kişilerin okula müdahale etmesi için girişimlerde bulunması" (M8)

### Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Yardımcı Personel Kaynaklı Problemler

Araştırmaya dahil olan bağımsız anaokulu yöneticilerine yöneltilen "Yönetici olarak yönetim sürecinde personellerden (yardımcı hizmetli, işçi, memur) kaynaklı problemlerle karşılaşıyor musunuz, cevabınız evet ise hangi problemler olduğunu açıklayabilir misiniz?" sorusuna ilişkin yanıtlar aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo-6: Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Yardımcı Personel Kaynaklı Problemler

Tema	Kod	Katılımcılar	f	%
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Görev ve Sorumluluk Bilinci	MY1,MY2,M5,M6,M8,M9	6	20.00
	Uyum Sağlayamama	MY3,M6,M10	3	10.00
	Torpil Girişimi	MY6,M5	2	6.67
	İş Yapma İsteği	MY2	1	3.33
	Kıskançlık, Rekabet	MY1	1	3.33
	Verilen Görevi Beğenmeme	M5	1	3.33
	Kurum Kültürüne Aykırılık	MY1	1	3.33
	Mesleki Yetersizlik	M6	1	3.33



	İletişim Yetersizliği	M10	1	3.33
	Kendini Üstün Görme	MY2	1	3.33
Mevzuat ve Sistemsel Yetersizlik	Personel Eksikliği	MY3,MY5,M1,M2,M7,M9	6	20.00
	İş-Kur Sistemi	MY4,M2,M3,M10	4	13.33
	Engelli Personel	MY5	1	3.33
	İş Yükü	M9	1	3.33

Tablo 6'da anaokulu yöneticilerinin %20.00'si yönetim sürecinde en çok karşılaşılan yardımcı personel kaynaklı problemi "görev ve sorumluluk bilinci" f(6) ve "personel eksikliği" f(6), %13.33'ü "İş-Kur sistemi" f(4) ve %10.00'u "uyum sağlayamama" f(3) şeklinde görüş ifade etmişlerdir. Yönetim sürecinde karşılaşılan yardımcı personel kaynaklı problemlere dair bazı katılımcıların görüşlerinin incelenmesi sonucunda, yardımcı personellerin görev ve sorumluluk bilincinin yetersiz olduğu, mevzuat kaynaklı personel eksikliği yaşandığı ve İş-Kur sistemiyle ilgili sorunlarla karşılaşıldığı gözlemlenmektedir. Bu durumlar, yönetimde yardımcı personel kaynaklı zorlukların aşılmasında önemli adımların atılması gerekliliğini vurgulamakta ve etkili çözümlerin geliştirilmesi için yönetimde daha stratejik bir yaklaşım benimsenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bazı anaokulu yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

"Eğitim öğretim süreci içerisinde kurumumuza sadece 1 İş-Kur personeli verilmesinden kaynaklı bu personel okulun tüm işlerine yetişememekte bu aksaklıklara meydan vermektedir." (MY2)

"Anaokullarına yeterince yardımcı personel verilmediği için bu konuda desteğe ihtiyacımız oluyor. Özellikle özbakım becerisi kazandırma çağındaki çocuklarla çalıştığımız için bu ihtiyaç daha da elzem bir hal alıyor" (MY7)

"Personel olsa da sorun yaşasak keşke. Personelimiz yok." (M1)

"İşkur personeli ile çalışmak kalıcı bir düzen oluşturamamak." (M3)

"Mevcut olan hizmetlilerin verilen görevleri zamanında yapmaması, sürekli hizmetlilerin kontrol edilme durumları oluşmaktadır. Okulumuzda memur bulunmamaktadır. Memurun olmaması ayrı bir iş yükü oluşturmaktadır." (M9)

### Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Üst Yönetim Kaynaklı Problemler

Araştırmaya dahil olan bağımsız anaokulu yöneticilerine yöneltilen "Yönetici olarak yönetim sürecinde üst yönetimden kaynaklı problemlerle karşılaşıyor musunuz, cevabınız evet ise hangi problemler olduğunu açıklayabilir misiniz?" sorusuna ilişkin yanıtlar aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo-7: Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Üst Yönetim Kaynaklı Problemler

Tema	Kod	Katılımcılar	f	%
Kişisel Tutum ve Davranışlar	Eşgüdüm ve İletişim Yetersizliği	M6,M7,M10	3	11.54
	Okullara Kayıtsız Kalma	MY6,M6,M7	3	11.54
	Mevzuata Aykırı İstek	MY1,MY2	2	7.69
	Sorumluluk Almama	M3	1	3.85
	Sahaya Uzak Kalma	M3	1	3.85
	Farklı Yönetim Anlayışı	MY5	1	3.85
	Zamansız Ziyaret	M10	1	3.85
	İş Bekleme	M7	1	3.85
Okul İşleyişine Müdahale	Öğrenci Kayıt İşleri	MY6,M2,M8	3	11.54
	İkili Eğitim/Öğün	MY2,M2,M8	3	11.54
	İdari İşlere Müdahale	MY2,M8	2	7.69
	Gereksiz Evrak İsteme	MY6	1	3.85
	Yönetim Otoritesini Sarsma	M2	1	3.85
	Öğretmen Seçimi	M8	1	3.85
Mevzuatsal Koşullar	Mevzuat Değişiklikleri	M9	1	3.85
	Mevzuata İlişkin Kurallar	M10	1	3.85

Tablo 7'de anaokulu yöneticilerinin %11.54'ü yönetim sürecinde en çok karşılaşılan üst yönetim kaynaklı problemi "eşgüdüm ve iletişim yetersizliği" f(3) olarak ifade etmekle birlikte, "okullara kayıtsız kalma" f(3), "öğrenci kayıt işleri" f(3) ve "ikili eğitim/öğün" f(3) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yönetim

sürecinde karşılaşılan üst yönetim kaynaklı problemlere dair katılımcıların görüşleri incelendiğinde, üst düzey yöneticilerin eşgüdüm ve iletişimi sağlayamadıkları, okullara karşı ilgisiz kaldıkları, öğrenci kayıt işlemleri ve ikili eğitim sürecinde ebeveyn taleplerine göre idari işlere müdahale etmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir. Bu durumlar, yönetim sürecinde üst düzey yöneticilerin etkinliğini sınırlayan önemli faktörler olarak ortaya çıkmakta ve yönetimde daha etkili stratejilerin benimsenmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Konu ile ilgili bazı anaokulu yöneticilerinin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

*“Öğrenci kayıtları esnasında üst amirlerimizi öğrencilerin sabah veya öğlen grubunda olmasına karşına ya da adres kayıt dışındaki öğrencileri kaydetmemize yönelik telkinleri.” (MY2)*

*“Okul idaresi olarak farklı yönetim anlayışına sahip olmak bazen problemlere yol açmakta. Ayrıca İlçe ve İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin okullara kayıtsız kalması da beraberinde problemlere yol açmaktadır.” (MY5)*

*“Üst yönetim kayıt süreçlerinde öğrencilerin okula kaydıyla ilgili çok fazla müdahalede bulunuyor. Öğrencilerin öğlenci olması hususunda araya girebiliyorlar. Bu da okul yönetiminin otoritesini ve saygınlığını sarsıyor.” (M1)*

*“Özellikle yeterince ödenek olmadığı öne sürülerek okulların her açıdan ihtiyaçları karşılanmayıp göz ardı edilmekte. Özellikle okullar gerekli tadilat, donatım vs. gibi konularda kendi kaderiyle baş başa kalmakta.” (M7)*

### Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Fiziksel ve Finansman Kaynaklı Problemler

Araştırmaya dahil olan bağımsız anaokulu yöneticilerine yöneltilen “Yönetici olarak yönetim sürecinde okulun fiziksel koşullarından ve finansman durumundan kaynaklı problemlerle karşılaşıyor musunuz, cevabınız evet ise hangi problemler olduğunu açıklayabilir misiniz?” sorusuna ilişkin yanıtlar aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

**Tablo-8:** Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Fiziksel Ve Finansman Kaynaklı Problemler

Tema	Kod	Katılımcılar	f	%
Finansal Koşullar	Finansal Yetersizlik	MY3,MY5,M1,M2,M4,M5	6	16.22
	Donanım/Materyal Eksikliği	MY2,MY3,M1,M4,M7	5	13.51
	Ödenek Yetersizliği	MY4,MY6,M6,M8	4	10.81
	Aidat Toplama	MY1,M7,M10	3	8.11
	Alım Gücü	MY3,M5	2	5.41
	Donanımsal Tadilat	M3	1	2.70
Fiziki Koşullar	Binaların Uygunluğu	M1,M2,M6	3	8.11
	Okulun Yapısal Uygunluğu	MY5,M5	2	5.41
	Sınıfların Büyüklüğü	MY6	1	2.70
	Oyun Alanı Eksikliği	MY6	1	2.70
	Güvenlik Yetersizliği	M3	1	2.70
	Eğitim Yetersizliği	M4	1	2.70
	Okul Bahçelerinin Yetersizliği	M6	1	2.70
İş ve Psikolojik Koşullar	İş Yüğü Artışı	MY5,M7	2	5.41
	Kurumsal Motivasyon	MY1	1	2.70
	İşbirliği Eksikliği	M2	1	2.70
	Verim Düşüklüğü	M7	1	2.70
	İlgisiz Kalmak	M8	1	2.70

Tablo 8’de anaokulu yöneticilerinin %16.22’si yönetim sürecinde en çok karşılaşılan fiziksel ve finansman kaynaklı problemi “finansal yetersizlik” f(6) olarak ifade etmekle birlikte, %13.51’i “donanım/materyal eksikliği” f(5), %10.81’i “ödenek yetersizliği” f(4), %8.11’i “aidat toplama” f(3) ve %8.11’i “binaların uygunluğu” f(3) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yönetim sürecinde karşılaşılan fiziksel ve finansman kaynaklı problemlere dair bazı katılımcıların görüşlerinin incelenmesi sonucunda, yöneticilerin finansal ve ödenek yetersizliği nedeniyle zorluklar yaşadığı ve bu durumun eğitim-öğretim sürecine yeterli materyal ve donanım malzemesi temin edilememesiyle sonuçlandığı, ayrıca okul öncesi eğitim kurumlarına ait binaların fiziksel olarak uygun olmadığı ve bu nedenle sıkıntıların yaşandığı söylenebilir. Bu durumlar, eğitim yönetimi açısından önemli sorunlar olarak belirginleşmekte ve daha

etkili çözümlerin geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bazı anaokulu yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Yönetici olarak yönetim sürecinde okulun fiziksel koşullarından ve finansman durumundan kaynaklı problemlerimiz her zaman olmuştur. Çünkü finansman olmadan anaokulunda işlemler yürümez.” (MY1)

“Gerek sınıfların küçük olması gerekse yeterli oyun alanlarının olmaması bazen istenilen etkinliklerin uygulanmasını zorlaştırabiliyor. Finansman olarak yeterince destek verilmediğinden materyallerle sınıflarımızı zenginleştirme imkanımız kısıtlanıyor.” (MY6)

“Finansman ciddi bir sorun çünkü veliler bağış konusuna hiçbir şekilde yanaşmıyor.” (M2)

“Kırtasiye temizlik için gönderilen ödeneklerin yetersiz olması.” (M8)

“Çünkü ücret almamız yasaklandı. Bu da okulumuzu donatım açısından olumsuz etkileyecek.” (M10)

### Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Mevzuat Kaynaklı Problemler

Araştırmaya dahil olan bağımsız anaokulu yöneticilerine yöneltilen “Yönetici olarak yönetim sürecinde mevzuattan kaynaklı problemlerle karşılaşıyor musunuz, cevabınız evet ise hangi problemler olduğunu açıklayabilir misiniz?” sorusuna ilişkin yanıtlar aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

**Tablo-9:** Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Mevzuat Kaynaklı Problemler

Tema	Kod	Katılımcılar	f	%
Öğretmenlere Uygunluk	Serbest Zaman	M1,M2,M5,M8	4	14.29
	Performans Düşüklüğü	MY6	1	3.57
	Öğretmenlerle Çatışma	M2	1	3.57
	Sınıf İçi Yönetim	M8	1	3.57
Uygulanabilirlik-Açıklık ve Değişiklik	Uygulama Yetersizliği	MY2,MY6,M9	4	14.29
	Mevzuat Dili	M6	1	3.57
	Sistem/Yönetmelik Değişikliği	M7	1	3.57
	Uygun Yönetmelik	M9	1	3.57
Yöneticilere Uygunluk	Yardımcı Personel	M1,M2,M8	3	10.71
	Yetkilendirme/Değerlendirme ve İnisiyatif	M6,M7	3	10.71
	İş Yükü	M7	1	3.57
	Denetleme	M7	1	3.57
	Finansal Engel	M3	1	3.57
Eğitim Sürecine Uygunluk	Ders Süresi	M5	1	3.57
	İkili Eğitim	M5	1	3.57
	Sınıf Mevcutları	M6	1	3.57
Veli Talepleri	Yaş Sorunu	MY1	1	3.57
	Tutum ve Davranış	MY1	1	3.57

Tablo 9’da anaokulu yöneticilerinin %14.29’u yönetim sürecinde en çok karşılaşılan mevzuat kaynaklı problemi “serbest zaman” f(4) ve “uygulama yetersizliği” f(4), %10.71’i “yardımcı personel” f(3), “yetkilendirme/değerlendirme ve inisiyatif” f(3) şeklinde görüş ifade etmişlerdir. Yönetim sürecinde karşılaşılan mevzuat kaynaklı problemlere dair bazı katılımcıların görüşleri incelenmesi sonucunda, okul öncesi eğitim sürecinde öğretmenlere serbest zaman tanınmamasının sıkıntılara yol açtığı ve mevzuatın tam anlamıyla uygulanması durumunda sorunlarla karşılaşıldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, mevzuatın pratikteki uygulanabilirliğiyle ilgili önemli bir konu olarak karşımıza çıkmakta ve eğitim yönetimi alanında etkili çözümlerin geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Konu ile ilgili bazı anaokulu yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

“Sınıfların büyüklüğü 10 öğrenciye yetebilecek iken mevzuatta 20 öğrenciyi doldurmadan ikinci şube açılmaz deniliyor. Günlük eğitim akışının 50 dakikalık 6 etkinlik saati ve kesintisiz olması öğretmenlerin verimini düşürüyor.” (MY6)

"Mevzuattan kaynaklı en önemli sorun okul öncesi kurumlarında öğretmene yardımcı olacak bir personelin olmaması ve öğretmenlerin teneffüs hakkının olmaması." (M1)

"Ders sürelerinin uzun olması ve okul öncesinde araların bulunmaması, İkili öğretimden kaynaklı derslerin çok erken başlayıp geç saatlerde bitmesi problemler yaratmakta." (M5)

### Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Problemlerin Çözümüne İlişkin Öneriler

Araştırmaya dâhil olan bağımsız anaokulu yöneticilerine yöneltilen "Yönetici olarak yönetim sürecinde karşılaştığınız problemlerin çözümüne ilişkin görüşleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin yanıtlar yanıtlar aşağıda tabloda gösterilmiştir.

**Tablo-10: Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Problemlerin Çözümüne İlişkin Öneriler**

Tema	Kod	Katılımcılar	f	%
Ekonomik Katkı Sağlama	Finansal Kaynak/Destek	MY3,M1,M2,M6	4	8.89
	Fiziki İyileştirme	MY4,MY6,M6,M9	4	8.89
	Personel Desteği	M1,M2,M6,M9	4	8.89
	Materyal Desteği	M6	1	2.22
Uzlaş ve Uyum Sağlama	Doğru, Açık, Etkili İletişim	MY1,M5,M10	3	6.67
	Yönetici/Öğretmen Görüşü	MY4,M9	2	4.44
	Personel İşbirliği	M4,M7	2	4.44
	Uygulama Birliği	MY6	1	2.22
	Yapıcı Tutum veya Yaklaşım	M7	1	2.22
Önleyicilik ve Reformize Etme	Hizmetiçi Eğitim	M2,M6,M9	3	6.67
	Yetkilendirme/İnisiyatif Hakkı	MY2,M1	2	4.44
	Veli Bilinçlendirme	MY2,MY3	2	4.44
	Liyakat Sistemi	MY5,M3	2	4.44
	Yönetici Yetiştirme	MY5,M3	2	4.44
	Okullaşma	MY3	1	2.22
	Adil Yaklaşım	MY6	1	2.22
	Erken Müdahale	M5	1	2.22
	Tekli/Normal Eğitim	M6	1	2.22
	Ders Saati	M6	1	2.22
	Sınıf Mevcutları	M6	1	2.22
	İşleyiş Müdahale	M8	1	2.22
	Denetim	M9	1	2.22
Destekleme ve Fikir Üretme	İtibarsızlaştırma	MY6	1	2.22
	Yönetim Desteği	M6	1	2.22
	Alternatif Çözüm Üretme	M7	1	2.22
	Sorumluluk Üstlenme	M7	1	2.22

Tablo 10'da anaokulu yöneticilerinin %8.89'u yönetim sürecinde karşılaşılan problemlerin çözümüne ilişkin öneriyi "finansal kaynak/destek" f(4) olarak ifade etmekle birlikte, "fiziki iyileştirme" f(4), "personel desteği" f(4), "personel desteği" f(4) ve %6.67'si "hizmetiçi eğitim" f(3) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yönetim sürecinde karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik bazı katılımcıların görüşleri incelendiğinde, okul öncesi okul yöneticilerinin finansal kaynak sağlanması, okulların fiziksel altyapısının iyileştirilmesi, yardımcı personel desteğinin sağlanması, doğal, açık ve etkili iletişim ortamının oluşturulması ve hizmet içi eğitimlerin amacına uygun şekilde gerçekleştirilmesi veya sunulması gibi önerilerde buldukları gözlemlenmektedir. Bu öneriler, yönetim sürecinde karşılaşılan zorlukların aşılmasında önemli adımlar olarak değerlendirilmekte ve okul yönetimini güçlendirmeye yönelik stratejiler olarak öne çıkmaktadır. Bazı anaokulu yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

"Bütün bu sorunlar eşliğinde çözümün ancak doğru iletişim şekliyle giderilebilmesinin mümkün olabileceğini düşünüyorum. Bunun için de bütün tarafların iletişime açık olması gerektiğini düşünüyorum." (MY1)

"Öncelikle okulların finans sorunu çözüme kavuşması gerekmekte bu durum gerçekleştiğinde akabinde bununla beraber birçok sorun daha doğal olarak ortadan kalkacaktır." (MY3)

"Öğretmenlere kişisel gelişim ve alanları ile ilgili hizmetiçi eğitimler zorunlu hale getirilmeli. Anaokullarına yeterli sayıda hizmetli atanmalı. Ücret ya da başış konusunda velilere zorunluluklar getirilmeli." (M2)

"Dışardan okul yönetimine işleyişine müdahale olmazsa okul yönetimi kendi sistemini daha da güzel yürüteceğine inanıyorum." (M8)

### Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Problemlerin Mesleki Gelişim ve Yeterliliğe Etkileri

Araştırmaya dâhil olan bağımsız anaokulu yöneticilerine yöneltilen "Yönetici olarak yönetim sürecinde karşılaştığınız problemler mesleki gelişiminizi ve yeterliliklerinizi nasıl etkilemektedir, bu konudaki görüşleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin yanıtlar aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

**Tablo-11:** Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Problemlerin Mesleki Gelişim Ve Yeterliliğe Etkileri

Tema	Kodlar	Katılımcılar	f	%
Olumsuz Etkiler	Motivasyon/Performans Kaybı	MY6,M1,M2,M6,M9	5	15.63
	Mesleki Tükenmişlik	MY1,M3,M4,M7	4	12.50
	İş Yükü Artışı	MY4,M6,M9	3	9.38
	Mesleki Yeterliliği Köreltme	MY1,M2,M10	3	9.38
	İletişim Zorluğu	M4,M5	2	6.25
	Zaman ve Enerji Kaybı	MY3,MY6	2	6.25
	Hizmetiçi Eğitim/Seminer	MY4	1	3.13
	Meslekten Soğuma	MY2	1	3.13
Olumlu Etkiler	Tedbir, Ön Görü ve Özveri Özelliği	MY2,MY5,M5,M8	4	12.50
	Özgüven/Mücadele Ruhu Kazandırma	MY2,M3,M10	3	9.38
	Deneyim Kazanma	MY1,MY5,M2	3	9.38
	Empati Özelliği Kazanma	M5	1	3.13

Tablo 11'de anaokulu yöneticilerinin %15.63'ü yönetim sürecinde karşılaşılan problemlerin mesleki gelişim ve yeterliliğe etkilerini "motivasyon/performans kaybı" f(5) olarak ifade etmekle birlikte, %12.50'si "mesleki tükenmişlik" f(4), "tedbir, ön görü ve özveri özelliği kazandırma" f(4), %9.38'i "iş yükü artışı" f(3), "mesleki yeterliliği köreltme" f(3), "ölgüven/mücadele ruhu kazandırma" f(3) ve "deneyim kazanma" f(3) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yönetim sürecinde karşılaşılan problemlerin mesleki gelişim ve yeterlilik üzerindeki etkilerine dair bazı katılımcıların görüşleri incelediğimizde, okul öncesi okul yöneticilerinin motivasyon ve performanslarında azalma, mesleki tükenmişlik yaşama eğilimi gösterdikleri, mesleki yeterliliklerinin zayıfladığı görülmektedir. Ancak, bu olumsuz etkilere rağmen, çeşitli tedbirler alarak, öngörü sahibi olma, özveri gösterme, ölgüven kazanma, mücadele ruhu sergileme ve deneyim kazanma gibi olumlu özellikler edindikleri gözlemlenmektedir. Bazı anaokulu yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

"Karşılaştığımız problemler tecrübe kazanmamamızı sağlamakta ve ileride oluşabilecek sorunları ön görüp çözmemizi sağlamaktadır." (MY5)

"Yaşanılan problemler motivasyonumuzu olumsuz anlamda etkiliyor. Problemlerin çözümü için çabalarken okul verimini arttıracak enerjimiz de zamanımız da azalıyor." (MY6)

"Mesleki gelişimimi olumsuz etkiliyor, moralim bozuluyor ve motivasyonum azalıyor." (M1)

"Karşılaşılan problemler performansımızı düşürmektedir. Okul için daha güzel etkinlikler programlar yapmayı düşünürken daha fazla muhasebe işi yapmak zorunda kalmaktayız." (M9)

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma ile bağımsız anaokullarında görev yapan yöneticilerinin, yönetim sürecinde ne gibi problemlerle karşı karşıya kaldıklarının tespiti ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirilmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışma bulgularına göre şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Araştırmada yöneticiler; kurum kaynaklı problemler arasında en çok %10.26 ile fiziki koşulların yetersizliği, %7.69 ile maddi kaynak yetersizliği, öğretmenlerin görev ve sorumluluk bilincinin olmaması, velilerin ilgisiz veya kayıtsız davranması ve personel yetersizliği; en az karşılaşılan sorunlar arasında ise mekan/bina, malzeme, sınıf mevcutları, öğrenci sayısı, maddi destek, empati kurmamak, kıskançlık, çatışma ve rekabet, öğretmen devamlılığı, mevzuat, okul işleyişi hakkında görüş belirtmek, kendi lehine sonuç beklemek, liyakat, personel tutum ve davranışları, görev ve sorumluluk bilinci, iletişim kanalı, insan ilişkileri, yönetici yetersizliği ve bölgesel şartlar gibi sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde fiziki alanların yetersizliği (Ada vd., 2014; Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Çetin, 2019; Karalı, 2019), okul aیدatlarının toplanamaması (Ada vd., 2014; Büte ve Balcı, 2010), maddi kaynak yetersizliği (Çetin, 2019; Yıldız, 2018; Karalı, 2019), velilerin ilgisiz veya kayıtsız davranması (Çetin, 2019; Yıldız, 2018; Karalı, 2019), yardımcı personel yetersizliği (Ada vd., 2014; Yıldız, 2018) gibi sorunların yaşandığı sonucuna ulaşılması yapılan araştırma sonuçlarının mevcut araştırma sonuçlarını desteklediği ve Türkiye'deki çoğu okulun da benzer sorunlar yaşadığı söylenebilir.

Araştırmada yöneticiler, öğrenci kaynaklı problemler arasında en sık (%28.57) yanlış tutum ve davranışların f(10), %14.29 ile ebeveyn ilgisizliğinin f(5), %11.43 ile uyum sağlayamama ve sınıf mevcudunun kalabalık olmasının f(4) olduğunu belirtmişlerdir. En az karşılaşılan sorunlar ise %5.71 ile dil sorunu, %2.86 ile anaokuluna bakış açısı, çocuğun eksikliğini kabullenmeme, veli-öğretmen çatışması, çocuk yetiştirme tarzı, işbirliği, engelli öğrenci varlığı, okul kapasitesi, güvenlik sorunu, öğretmen performansı, personel eksikliği f(1) gibi sorunlarla karşılaşıldığını ifade etmişlerdir. Kaya ve Köse'nin (2020) araştırması da bu sonucu desteklemektedir. Vardar ve diğerleri (2022) ise öğrenci kaynaklı problemleri genel olarak okula ve sınıfa uyum, öz bakım beceri eksiklikleri, telefon-tablet ve televizyon bağımlılığı olarak tanımlamışlardır. Ancak, kendi araştırmamızda yanlış tutum ve davranış, sınıf mevcudunun kalabalık olması, çocuk yetiştirme tarzı, işbirliği, engelli öğrenci varlığı ve dil sorunu gibi farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ebeveyn ilgisizliği (Çetin, 2019; Yıldız, 2018; Karalı, 2019) ve uyum sağlayamama (Karaklı, 2019; Vardar ve diğerleri, 2022) gibi sorunların literatürdeki bulgularla benzerlik göstermesi, yönetim süreçlerinde benzer sorunların yaşandığını göstermesi bakımından önemlidir. Eğitim sürecinde, özellikle aile olmak üzere tüm paydaşlarla işbirliği yapılması, eğitimin daha olumlu ve nitelikli bir şekilde sürdürülebileceğinin en önemli göstergesidir.

Araştırmada, öğretmenlerin karşılaştığı sorunlar incelenmiştir. En yaygın öğretmen kaynaklı problem, %25.81'lik bir oranla görev ve sorumluluk bilincinin eksikliği olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, %12.90 ile rekabet, kıskançlık ve çatışma ile pedagojik yetersizlik ve gelişime kapalılığın (%4) da önemli sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, işbirliğine yanaşmama, isteksizlik ve tercihlerde uyumsuzluk ile iletişim yetersizliği gibi sorunların (%6.45) daha az sıklıkla karşılaşıldığı görülmüştür. %3.23'lük bir oranla ise kabullenmeme, psikolojik durum, yanlış anlaşılma, mevzuata hakimiyet ve teneffüs gibi sorunlar daha az belirgin olarak ifade edilmiştir. Alan literatüründeki çalışmalar incelendiğinde, bu araştırmada belirlenen pedagojik yetersizlik ve gelişime kapalılık gibi sorunların önceki araştırmalarda da benzer şekilde ortaya çıktığı görülmektedir (Karaklı, 2019). Bu sonuçlar, Türkiye'de öğretmen yetiştirme sürecinin yeniden değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Araştırmada yöneticiler; ebeveyn kaynaklı problemler arasında en çok %12.90 ile özel ilgi/ayrıcılık bekleme ve ilgisiz davranma f(4), %9.68 ile kusur kabullenmeme f(3) olduğunu belirtmişlerdir. En az karşılaşılan sorunlar arasında ise %6.45 ile eğitim öğretime müdahale, torpil girişimi, işbirliğine yanaşmama, okuldan beklenti, öğün beğenmeme, öğretmen beğenmeme, sınıf beğenmeme, aşırı bağımlılık f(2) ve %3.23 ile aşırı baskıcı, okula bakış, beceri eğitimi kazandırmama, engelli birey varlığı f(1) gibi sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Özbakır ve Dilmaç'ın (2021) tarafından yapılan araştırmada anaokulu yöneticilerinin yaşadıkları veli kaynaklı sorunların, velilerin okula karşı olumsuz/duyarsız tutumları ve ilgisiz davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Vardar ve diğerleri (2022) yaptıkları araştırmada veli kaynaklı problemleri, velilerin ilgisizliği, okula yönelik abartılı beklentileri, okullarını bakımevi gibi görme ve eğitim sürecine dahil olmama olarak ifade etmişlerdir. Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde özellikle ilgisizlik ve velilerin aşırı beklenti davranışları (Can ve Kılıç, 2019; Çetin, 2019; Yıldız, 2018; Karalı, 2019) gibi problemlerin araştırmada elde edilen sonuçlarla

benzerlik göstermesine bağlı olarak okul-aile işbirliğinin sağlanması yönetim süreçlerinde son derece önemlidir.

Araştırmada yöneticiler; yardımcı personel kaynaklı problemler arasında en çok %20 ile görev ve sorumluluk bilincinin olmaması, personel eksikliği f(6), %13.33 ile İş-Kur sistemindeki eksiklikler f(4), %10 ile uyum sağlayamama f(3); en az karşılaşılan sorunlar arasında ise %6.67 ile torpil girişi f(2), %3.33 ile iş yapma isteği, kıskançlık, rekabet, verilen görevi beğenmeme, kurum kültürüne aykırılık, mesleki yetersizlik, iletişim yetersizliği, kendini üstün görme, engelli personel, iş yükü f(1) gibi sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde yardımcı personel eksikliği (Büte ve Balcı, 2010; Yıldız, 2018) yaşandığı sonucuna ulaşılması, okul yöneticilerinin yardımcı personellere ilişkin yönetme/yönlendirme yeterliliğinin ve sistemsel sorunların giderilmesi açısından son derece önemlidir.

Araştırmada yöneticiler; üst yönetim kaynaklı problemler arasında en çok %11.54 ile eşgüdüm ve iletişim yetersizliği, okullara kayıtsız kalma, öğrenci kayıt işlerine ve ikili eğitim/öğüne müdahale f(3); en az karşılaşılan sorunlar arasında ise %7.69 ile mevzuata aykırı istek, idari işlere müdahale f(2), %3.85 ile sorumluluk almama, sahaya uzak kalma, farklı yönetim anlayışı, zamansız ziyaret, iş bekleme, gereksiz evrak isteme, yönetim otoritesini sarsma, öğretmen seçimi, mevzuat değişiklikleri, mevzuata ilişkin kurallar f(1) gibi sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde üst yöneticilerin genellikle öğrenci kayıt işlerine ve ikili eğitim/öğüne müdahale ettiği (Büte ve Balcı, 2010) sonucuna ulaşılması bağlamında yapılan çalışmaların bu araştırmadan elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Her örgütte ast-üst ilişkisinin daha olumlu, açık, şeffaf ve sürdürülebilir şekilde yürütülmesi son derece önemli bir gerçekliktir.

Araştırmada yöneticiler; fiziksel ve finansman kaynaklı problemler arasında en çok %16.22 ile finansal yetersizlik f(6), %13.51 ile donanım/materyal eksikliği f(5), %10.81 ile ödenek yetersizliği f(4), %8.11 ile aidat toplayamama ve binaların uygunsuzluğu f(3); en az ise %5.41 ile alım gücü, okulun yapısal uygunluğu, iş yükü artışı f(2), %2.70 ile donanımsal tadilat, sınıfların büyüklüğü, oyun alanı eksikliği, güvenlik yetersizliği, eğitim yetersizliği, okul bahçelerinin yetersizliği, kurumsal motivasyon, işbirliği eksikliği, verim düşüklüğü, ilgisiz kalmak f(1) gibi sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Vardar vd., (2022) yaptıkları araştırmada ise Okul yöneticileri mali, yönetsel ve resmi konularla bağlantılı olarak aidat toplayamama ve ödenek alamama başlıklarında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Fiziki yapı ve donanım ile bağlantılı olarak tüm etkinliklerin bir sınıfta yapılması, depo olmaması başlıklarında yoğunlaştığı tespit edilmişlerdir. Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde en çok finans kaynaklı ve fiziki yapı (Çetin, 2019; Vardar vd., 2022; Yıldız, 2018) gibi problemlerin benzer şekilde araştırmada sonuçlarıyla örtüşmesi okulların fiziki yapılarının gözden geçirilmesi ve finansman kaynaklarının iyileştirilmesinin kaçınılmaz olduğunun göstergesidir.

Araştırmada; mevzuat kaynaklı problemler arasında en çok %14.29 ile serbest zaman olmaması, uygulama yetersizliği f(4), %10.71 ile yardımcı personel yetersizliği ve yöneticilere yetkilendirme/değerlendirme ve inisiyatif verilmemesi f(3); en az karşılaşılan sorunlar arasında ise %3.57 ile performans düşüklüğü, öğretmenlerle çatışma, sınıf içi yönetim, iş yükü, denetleme, finansal engel, ders süresi, ikili eğitim, sınıf mevcutları, yaş sorunu, tutum ve davranış f(1) gibi sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Anaokullarında serbest zaman tenefüsü, çocukların sosyal, duygusal ve fiziksel gelişimlerine katkıda bulunan önemli bir unsurdur. Bu süre, çocukların oyun oynaması, serbestçe hareket etmesi, arkadaşlarıyla etkileşimde bulunması ve kendilerini ifade etmeleri için fırsat sunar. Serbest zaman tenefüsü, dinlenme zamanı veya mola olarak değil, çocukların aktif olarak katılım sağlayabilecekleri, özgür oldukları bir zaman dilimi olarak kabul edilir. Bu süre, çocukların bedensel enerjilerini atmalarına, streslerini azaltmalarına, yaratıcılıklarını ve hayal güçlerini geliştirmelerine yardımcı olur. Ayrıca, sosyal becerilerini geliştirmeleri, problem çözme yeteneklerini kullanmaları ve duygusal olarak deneyimlerini ifade etmeleri için önemli bir ortam sağlar. Dolayısıyla, anaokullarında serbest zaman tenefüsü, çocukların sağlıklı gelişimleri için son derece önemlidir ve dinlenme zamanı ya da mola olarak değil, aktif ve katılımcı bir şekilde geçirilmesi gereken bir süre olarak kabul edilmektedir. Öğrencilerin gelişimi için bu kadar önemli olan bir olgunun öğretmenler tarafından problem görülmesi ancak kendileri açısından olayı değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Yani öğretmenler, eğitimin kesintisiz olmasını doğru bulmamakta ve kendi ihtiyaçları doğrultusunda tenefüs/mola istemektedirler.

Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde serbest zaman olmaması, uygulama yetersizliği (Büte ve Balcı, 2010), yardımcı personel yetersizliği (Büte ve Balcı, 2010; Yıldız, 2018) ve yöneticilere yetkilendirme/değerlendirme ve inisiyatif verilmemesi (Karalı, 2019) gibi sorunların araştırma sonucuyla

benzerlik göstermesi, Milli Eğitim Bakanlığının mevzuatla ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini de alarak yeniden düzenleme yapması son derece önemlidir.

Araştırmada yöneticiler; yönetim sürecinde karşılaşılan problemlerin çözümüne ilişkin öneriler arasında en çok %8.89 ile finansal kaynak/destek sağlanması, fiziki iyileştirme yapılması, personel desteği sağlanması f(4), %6.67 ile doğru, açık, etkili iletişim ve hizmetiçi eğitim sunulması f(3); en az önerilenler arasında ise %4.44 ile yönetici/öğretmen görüşü, personel işbirliği, yetkilendirme/inisiyatif hakkı, veli bilinçlendirme, liyakat sistemi, yönetici yetiştirme(f2), %2.22 ile uygulama birliği, yapıcı tutum veya yaklaşım, okullaşma, adil yaklaşım, erken müdahale, tekli/normal eğitim, ders saati, sınıf mevcutları, işleyişe müdahale, denetim, itibarsızlaştırma, yönetim desteği, alternatif çözüm üretme, sorumluluk üstlenme(f1) gibi çözüm yolları geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Birçok araştırmada okul öncesi yöneticilerinin bütçeden kaynaklı sorunlardan dolayı maddi sorunlar yaşadığı ve fiziki mekan yetersizliğinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Can ve Kılıç, 2019; Kaya ve Köse, 2020; Özbakır ve Dılmaç 2021). Bu sonuçlar araştırmamızda ulaşılan sonuçları desteklemektedir. Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde yöneticilerin finansal açıdan sıkıntı yaşadıkları ve buna bağlı olarak kaynak sağlanması ya da destek verilmesi, okulların fiziki yapılarının düzeltilmesi ve yardımcı personel ihtiyaçlarının değerlendirilmesi gerektiğini belirtmeleri (Ada vd., 2014; Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Çetin, 2019; Karalı, 2019) gibi çözümler geliştirmeleri yönetim süreçlerinin sahada veya yerel bazda daha etkili olduğunun göstergesidir.

Araştırmada yöneticiler; yönetim sürecinde karşılaşılan problemlerin mesleki gelişim ve yeterliliğe etkileri arasında en çok %15.63 ile motivasyon/performans kaybı f(5), %12.50 ile mesleki tükenmişlik hissi f(4), %9.38 ile iş yükü artışı, mesleki yeterliliği köreltme gibi olumsuz etkiler f(3); %12.50 ile tedbir, öngörü ve özveri özelliği f(4), %9.38 ile özgüven/mücadele ruhu ve deneyim kazandırma f(3) gibi olumlu etkiler oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç doğrultusunda yönetim süreçleri bağlamında okul yöneticilerinin hem mesleki hem de kişisel olarak desteklenmesi ve olumlu süreçlerin sürdürülebilir hale getirilmesi son derece önemlidir.

Özetle, okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sürecinde bir dizi sorunla karşılaşılıyor. Bu sorunlar arasında okulların fiziki yapısının uygun olmaması, maddi sıkıntılar, yardımcı personel yetersizliği, öğretmen ve yardımcı personelin görev ve sorumluluk bilincinin yetersizliği, velilerin ilgisiz veya kayıtsız davranışları, özel ilgi veya ayrıcalık beklentileri, öğrencilerin yanlış tutum veya davranış sergilemesi, okula uyum sürecinde yaşanan sıkıntılar, aşırı sınıf mevcutları, üst yönetimdeki yöneticilerin eşgüdüm ve iletişim eksiklikleri, mevzuatta öğretmenlere serbest zaman hakkının tanınmaması yer almaktadır.

Bu sorunlarla karşılaşan yöneticiler genellikle motivasyon ve performans kaybı yaşamakta veya mesleki tükenmişlik hissetmektedirler. Bu problemlerin çözümü için öneriler arasında finansal kaynak sağlanması, okulların fiziki olarak iyileştirilmesi, yardımcı personel desteği sağlanması gibi adımlar öne çıkmaktadır.

### Öneriler

Okul müdürlerinin yönetim süreçlerine göre, okul yönetme becerilerini ortaya koymak, teknik anlamda iyi okul yönetimi gerçekleştirmek amacıyla sahip olmaları gereken potansiyelin yanında kendilerini ne tür niteliklerle donatmaları gerektiğinin, eğitim süreçlerini ideal şekilde yönetme noktasında ne kadar önemli olduğunun tartışılması ve en geniş kapsamıyla ele alınması amacıyla yapılan çalışma sonuçlarına göre şu önerilerde bulunulmuştur;

- 1) Finansal Destek Sağlanması: Okul yöneticilerinin sıkça dile getirdiği maddi kaynak yetersizliği problemlerine çözüm olarak, okullara daha fazla finansal destek sağlanabilir. Bu, okulların fiziki koşullarını iyileştirmek, kaynakları güçlendirmek ve personel desteği sağlamak için kullanılabilir.
- 2) İşbirliğinin Teşvik Edilmesi: Öğretmenler arasında işbirliği ve ekip çalışmasını teşvik etmek için çeşitli etkinlikler düzenlenebilir. Ortak planlama zamanları oluşturmak, pedagojik uygulamaları paylaşmak ve mesleki gelişim fırsatları sunmak, okuldaki işbirliğini artırabilir.
- 3) İletişim Kanallarının Güçlendirilmesi: Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimi geliştirmek için düzenli toplantılar, geri bildirim süreçleri ve açık iletişim kanalları kurulabilir. Bu, sorunların daha hızlı çözülmesine ve işbirliğinin artmasına yardımcı olabilir.
- 4) Öğretmen Gelişim Programları: Pedagojik yetersizlik ve gelişime kapalılık gibi sorunların üstesinden gelmek için öğretmenlere yönelik düzenli mesleki gelişim programları



düzenlenebilir. Bu programlar, öğretmenlerin pedagojik becerilerini güçlendirebilir ve sürekli olarak profesyonel olarak gelişmelerine olanak sağlayabilir.

- 5) Velilerle İşbirliğinin Artırılması: Okul yöneticileri, velilerin okul sürecine daha fazla katılımını teşvik etmek için etkili iletişim stratejileri geliştirebilirler. Velilere yönelik düzenli toplantılar, seminerler ve etkinlikler düzenlenerek, velilerin okul ortamına daha fazla dahil olmaları sağlanabilir. Öğretmenlere, örgütsel vatandaşlık için görev ve sorumluluk bilinci konusunda belli dönemlerde eğitimler verilmelidir,
- 6) Mevzuatta çerçevesinde öğretmenlere serbest zaman hakkının tanınması konusunda çalışmalar yapılmalıdır.

Okul maddi kaynaklarının artırılması, öğretmenler arasında işbirliği ve ekip çalışmasının teşvik edilmesi, iletişim kanallarının güçlendirilmesi, öğretmen gelişim programlarının düzenlenmesi ve velilerle işbirliğinin artırılması okul yönetiminde öncelikli adımlardır.

## 5. Kaynakça

- Ada, Ş., Küçükali, R., Akan, D., & Dal, M. (2014). Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 12, 32-49.
- Argon, T., ve Zafer, D. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 99-123.
- Aslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2).
- Balaban, E. (2017). *Türkiye’de okul öncesi eğitim ve okul öncesi öğretmenlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar*. (Tez No. 329969) [Doktora tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenilirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (A. Arı (ed.); 9. Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Büte, M., ve Balcı, A. F. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 485-511.
- Can, E. ve Kılıç, Ş. (2019). Okul Öncesi Eğitim: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 483-519.
- Creswell J.W. (2016). *Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Ankara: Siyasal Kitap Evi
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1647.
- Derman, M. T., ve Başal, H. A. (2010). Cumhuriyetin ilanından günümüze Türkiye’de okul öncesi eğitim ve ilköğretimde niceliksel ve niteliksel gelişmeler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11), 560-569.
- Diktaş, A. (2021). Okul yöneticilerinin eğitim öğretim sürecinde karşılaştıkları güncel sorunlar. *Journal of International Social Research*, 14(80), 58-79.
- Duygulu, A., Yenel, K., ve Cemaloğlu, N. (2023). Türkiye’de okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin nitel bir araştırma. *Baskent University Journal of Education*, 10(2), 163-176.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30 (4), 233-252.
- Hamurcu, H., ve Demirçelik, E. (2015). Çokkültürlü ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yönetim-öğretim sürecinde karşılaştıkları güçlüklerin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 45(207), 24-39.
- Kara, M., ve Bozkurt, B. (2021). COVID-19 pandemisi sürecinde okul yöneticiliği: Karşılaşılan sorunlar ve çıkarılan dersler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(2), 1076-1103.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. (Tez No. 349811) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Karakaş, E. (2020). *Okul müdürlerinin yönetim süreci işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri: Bir nitel analiz.* (Tez No. 649801) [Yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karakütük, K., ve Özbal, E. Ö. (2019). Eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ile sorun çözmede kullandıkları teknikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(223), 33-60.
- Karalı, K. (2019). *Bağımsız anaokulları ile bünyesinde anasınıfı olan ilkökul yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşlerinin irdelenmesi.* (Tez No. 622584) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karaoğlu, Z. (2020). *Okullarda kadın yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar.* (Tez No. 622584) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kaya, Z. ve Köse, A. (2020). Farklı kademelerde görevli okul yöneticilerine göre okul öncesi eğitim. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1532-1553.
- Memduhoğlu, H. B., ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653.
- Özdoğru, M. (2020). Covid-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Özbakır, D. ve Dilmaç, B. (2021). Okulöncesi kurumlarındaki yöneticilerin sorunları ve çözüm önerileri: Ereğli örneği. *Öğretim Teknolojisi ve Hayat Boyu Öğrenme Dergisi*, 2 (1), 153-174.
- Öztürk, F., Niyazi, K., ve Durmaz, E. (2015). Okul öncesi öğretmenlerinin görev sürecinde yaşadıkları eğitimsel sorunlar ve çözüm önerileri. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(03), 68-94.
- Teddle, C. & Tashakkori, A. (2015). Karma yöntem araştırmalarının temelleri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Umuzdaş, S. (2006). *Anadolu güzel sanatlar lisesi yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar.* (Tez No. 189156) [Yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Vardar, B., Bahar, H. H., & Yalçın, S. (2022). Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Yaşadığı Problemler, Çözümleri Ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal)*, 8(100), 2465-2479.
- Yetim, G., ve Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. Basım). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, C.D. (2018). Okul öncesi eğitim kurumlarının yönetiminde yaşanan zorlukların değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, STEMES'18*, 95-102.