



T.C.

**KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KREŞ VE GÜNDÜZ BAKİMEVLERİNİN YÖNETİM
SÜREÇLERİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ
(KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)**

MEHMET KARAOĞLAN

**KİLİS
2020**

T.C.
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KREŞ VE GÜNDÜZ BAKİMEVLERİNİN YÖNETİM
SÜREÇLERİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ
(KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

MEHMET KARAOĞLAN

DANIŞMAN: DOÇ. DR. FATİH BEKTAŞ

KİLİS
2020

T.C

KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu ve kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(02.11.2020)

İmza

Mehmet KARAOĞLAN

ÖZET

KREŞ VE GÜNDÜZ BAKİMEVLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Mehmet KARAOĞLAN

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Danışman: Doç. Dr. Fatih BEKTAŞ

Sayfa: 72

Yıl:2020

Bu araştırmada Kilis 7 Aralık Üniversitesinde yer alan Kreş ve Gündüz Bakımevinin yönetim süreçleri açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Kilis 7 Aralık Üniversitesi Kreş ve Gündüz Bakımevinde görev yapan kurum müdürü, öğretmenler ve kurumda öğrencisi bulunan öğrenci velileri oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme tekniğinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği temel alınmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniği temel alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kreş ve gündüz bakımevinin yönetim süreçlerinde; öğretmenler kurulu toplantılarının önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Eğitim öğretim faaliyetleri ile öngörülen bütçenin ve kurumun genel işleyişiyle ilgili kararlarının bu toplantılar aracılığıyla karara bağlandığı saptanmıştır. İletişim sürecinde yatay iletişim yolunun tercih edilmesi, personel sayısının az olması nedeniyle kurum içerisinde samimi ve sıcak bir iletişim sürecinin yaşandığı görülmektedir. Kreş ve gündüz bakım evinde kurum içerisinde eşgüdümleme sürecinin sağlıklı işlediği fakat çevre ile eşgüdümleme sürecinde aksaklıklar olduğu saptanmıştır. Kreş ve gündüz bakımevinde örgütlenme sürecinde personel alımlarının gerçekleştiği süreçte belirtilen görev tanımlarıyla yapıldığı ve yasal zorunluluklarla

gerçekleştiği saptanmıştır. Değerlendirme sũrecinin ȳęrenci gelişimi odaklı olduğu gȳrũlũrken ayrıca denetim konusunda belirsizliklerin olduğu ve bu duruma bağlı aksaklıkların yaşandığı belirlenmiştir.

Anahtar sȳzcũkler: Yȳnetim sũreęleri, kreş ve gũndũz bakımevleri, okulȳncesi



ABSTRACT

EXAMINING OF NURSERY AND DAY CARE HOME IN CONTEXT OF MANAGEMENT PROCESSES

MEHMET KARAOĞLAN

Department of Education Science

Kilis 7 Aralık University, Postgraduate Education Institute

Advisor: Associate Professor Fatih BEKTAŞ

Page : 72

Year: 2020

It is aimed, in the context of that study, examining of nursery and day care home. Study group of that study is consisting of company manager of Kilis 7 Aralık University Nursery and Day Care Home, teachers and parents of the students in that institution. Study group is made by using no stochastic sampling methods and aimed sampling techniques. By choosing participants, standard sampling technique, of aimed sampling methods, is based on. Data acquired from the survey, with the aim of specifying the management processes, is analyzed with the technique of descriptive analysis. According to the outcome of the survey, in the processes of management in nursery and day care home, it is seen that it has an important role in the planning of general meetings of teachers. General running decisions of budget and institution are foreseen by education activities, is decided by means of that meetings, is determined. It is seen that process of communication is on the way by the advantage of the number of personnel less, sincere communication atmosphere and preferring horizontal communication way. It is determined that coordination process in nursery and day care home institution is on the way but coordination process with environment is wrong. It is observed that the organizing process in nursery and day care home is carried out with the job descriptions specified in the recruitment process and is carried out with legal obligations. While it is observed that the evaluation process is development-oriented, it is also observed that there are uncertainties and problems related to this situation.

Key words: Management processes, nursery and day care home, pre-school.

ÖNSÖZ

Azim ve sabırla çalışmamda yol gösteren, yüksek lisans eğitimimde ders ve tez aşamasında hiçbir sorumu yanıtsız bırakmayan, akademik hayatın bir kültür olduğunu ve bu kültürün yaşatılması gerektiği inancıyla hiçbir desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Fatih BEKTAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin hazırlık aşamasında yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Yakup DOĞAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Alper YETKİNER'e ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet SİMSAR'a teşekkür ederim. Ayrıca her zaman yanımda olan Doç. Dr. Serhat KUZUCU, Doç. Dr. M. Ali YILDIRIM'a ve Doç. Dr. Yavuz TOPKAYA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca; sabır ve fedakârlıklarıyla hep yanımda olan, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, sevgili eşim Şeyma'ya ve değerli aileme sonsuz teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
1.1. Problem Durumu	5
1.2. Araştırmanın Amacı	6
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.5. Tanımlar	7
İKİNCİ BÖLÜM	8
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1 Yönetim Kavramı ve Tanımı	8
2.2 Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi	9
2.3.Okul Öncesi Dönem ve Önemi	10
2.4.Okul Öncesi Eğitimin Amaçları	12
2.5.Okul Öncesi Eğitimin Temel İlkeleri	12
2.6.Okul Öncesi Eğitim Kurumları	14
2.7.Okul Öncesi Eğitimde Yönetim	16
2.8.Okul Öncesi Eğitimde Yönetimsel Süreçlerin Önemi	19
2.9.Yönetim Süreçleri	20
2.9.1.Karar Verme Süreci	20
2.9.2.Planlama Süreci	23
2.9.3.Örgütlenme Süreci	24
2.9.4.İletişim Süreci	25
2.9.4.Eşgüdümleme (Koordinasyon) Süreci	27
2.9.5.Etkileme Süreci	29
2.9.6.Değerlendirme Süreci	30
2.10.Konu İle İlgili Araştırmalar	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	37
YÖNTEM	37
3.1. Araştırmanın Deseni/Modeli	37
3.2. Çalışma Grubu	37
3.3. Veri Toplama Araçları	38

3.4. Verilerin Analizi	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	41
4.1. Planlama Sürecine İlişkin Bulgular	41
4.1.1. Öğrenci İşlerinin Planlanması	43
4.1.2. Bütçe Planlamasına İlişkin Bulgular	45
4.2. Karar Verme Sürecine İlişkin Bulgular	46
4.3. İletişim Sürecine İlişkin Bulgular	48
4.3.1. Kurum İçi İletişim Sürecine İlişkin Bulgular	48
4.3.2. Kurum Çevre ile İletişim	50
4.4. Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Bulgular	52
4.4.1. Kurum İçi Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Bulgular	52
4.4.2. Kurum ve Çevre Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Bulgular	53
4.5. Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular	54
4.5.1. Kurum İçi Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular	54
4.5.2. Kurumun Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular	56
BEŞİNCİ BÖLÜM	60
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	60
5.1. Tartışma ve Sonuç	60
5.2. Öneriler	65
KAYNAKÇA	66
EKLER	72
EK-1 Etik Kurul Onay Yazısı	72
ÖZGEÇMİŞ	73

GİRİŞ

Doğumdan başlayarak okul hayatının ilk yıllarına kadar süregelen, çocukluk yıllarını içine alan, çocukların kişisel özelliklerine ve gelişim düzeylerine uygun, çeşitli ve zengin uyarıcı ortama sahip, bilişsel ve sosyal yönden çocukları hayata hazırlayan, temel eğitim süreci olarak adlandırılan süreç; okul öncesi eğitim olarak tanımlanmaktadır (Aral, Kandır ve Yaşar, 2011). Başka bir ifadeyle; okul öncesi eğitim 0-72 ay dönemindeki çocukların tüm gelişim özellikleri ve bireysel farklılıklarına uygun, bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişimlerini destekleyen, öz bakım becerilerinin gelişmesine katkı sunan, çocukları toplumun değer yargıları doğrultusunda yönlendiren, çocukları ilköğretime hazırlayan bir eğitim sürecini ifade etmektedir. Bundan dolayı okul öncesi dönem, çocuğun gelecek yaşamını etkilemekte ve yaşamında önemli rol oynayabileceği söylenilmektedir (Ramazan ve Ural, 2007).

Okul öncesi dönem olarak adlandırdığımız 0-72 ay grubundaki çocuklar, öğrenme ve keşfetmek için çok heveslidirler; öncelikle keşfetmeye etraflarından başlarlar. İlk olarak, iletişim kurmayı öğrenirler ve keşfettikleri şeylere dair düşünce geliştirmeye başlarlar (Milli Eğitim Bakanlığı, 2013). Sağlıklı nesiller yetiştirebilmek için çocuğun sağlıklı şekilde büyümesi, gelişmesi ve olumlu öğrenme tutumları geliştirmesi gerekir. Bunun içinde donanımlı bilişsel uyarıcıların, zengin dil iletişimlerinin sağlıklı sosyal ve duygusal deneyimler içeren ve çocuğun bağımsız hareket edebilme becerisinin geliştirebildiği bir ortamın oluşturulmasına gerek vardır. Bu ortam yalnızca mutlu ve sağlıklı bir aile ortamı ile kaliteli bir okul öncesi eğitimle mümkündür (MEB, 2013).

Çocuğun bedensel ve zihinsel gelişme hızının çok yüksek olduğu okul öncesi dönemde sadece aile ortamında veya kendi çevresiyle oluşan etkileşimin çocuğun bulunduğu gelişim döneminin özelliklerini kazandırmada istenilen düzeye çıkması beklenemeyebilir. Bu nedenle çocuğun temel eğitime hazır hale gelmesi için okul öncesi dönemde formal bir eğitim almaları gerektiği günümüzde gelişen bir anlayıştır (Çiftçi, 2018). Ülkemizde, ilkokulda okul öncesi dönem çocukları arasında okul öncesi eğitimi almış ve okul öncesi eğitimi almamış çocuklar arasında bir fark olması beklenir. Alınan eğitim sonucu oluşan bu farkın ileriki yıllarda da devam etmesi ve eğitime de olumlu katkısı olduğu iddia edilmektedir. Bu nedenlerden dolayı özellikle son yıllarda “okul öncesi eğitime” öncelik verildiği söylenebilir (Güler, 2008).

Okul öncesi eğitim kurumları, 0-72 ay grubundaki çocukların bilişsel, dil, sosyal-duygusal, motor gelişimlerinin desteklendiği, sağlıklı ve tehlikelerden arınmış güvenli bir ortam içinde donanımlı bir şekilde hazırlanmış eğitim programları yoluyla eğitim veren, alanında uzman eğitici kadroya sahip en temel amacı çocukların eğitimi olan kurumlardır. Okul öncesi eğitim, çeşitli kurumlar yoluyla yürütülmektedir. Okul öncesi eğitim programları esas alındığında iki tür okul öncesi kurumu görülür:

- Hizmet ve yaş gruplarına göre okul öncesi eğitim kurumları
- Kuruluş amaçlarına göre okul öncesi eğitim kurumları

Hizmet ve yaş grubuna göre okul öncesi eğitim kurumları;

- Kreş
- Yuva
- Anaokulu
- Anasınıfı olarak belirtilmektedir.

Türkiye’deki okul öncesi eğitim kurumları amaçları ve bağlı oldukları kuruluşa göre şu şekilde sınıflandırılır:

- Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Okul Öncesi Eğitim Kurumları
 - Bağımsız anaokulları
 - İlköğretim bünyesindeki anasınıfları
 - Kız meslek lisesi bünyesindeki uygulama anaokulları ve anasınıfları
- Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna Bağlı Okul Öncesi Eğitim Kurumları
 - Çocuk yuvaları
 - Çocuk bakımevleri
 - Çocuk kulüpleri
 - Çocuk evleri
- Üniversitelerin Bünyelerindeki Okul Öncesi Eğitim Kurumları
- Çalışma Bakanlığına Bağlı Okul Öncesi Eğitim Kurumları
- Vakıf, Dernek ve Kooperatiflere Bağlı Okul Öncesi Eğitim Kurumları

Bu sınıflamada da görüldüğü gibi, Türkiye’de okul öncesi eğitimi veren kurumlar kuruluş amaçları yönünden farklılıklar barındırmaktadır. Hizmet ve yaş grubuna göre ve kuruluş amaçlarına göre farklılık gösteren okul öncesi eğitim kurumlarının ortak amaçlarının okul öncesi dönem çocuklarının okul öncesi eğitim programının içeriğine uygun eğitim almaları sağlamak olduğu ifade edilebilir. Okul öncesi eğitim kurumlarının, okul öncesi eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için bu kurumların okul öncesi eğitimin amaçlarına uygun şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle okul öncesi eğitim kurumlarının yöneticilerinin, yönetim ve yönetim süreçlerinin işlevselliği konusunda bilgi sahibi olmasıyla, kurumların amaçlarına ulaşabilmesi arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yönetim ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların kıt kaynakları rasyonel ve verimli bir şekilde kullanma süreci olarak ifade edilebilir. Şemsiye bir kavram olarak ele alınan yönetim, psikoloji, ekonomi, antropoloji, sosyoloji hukuk gibi birçok bilim dalıyla etkileşim halinde olmuş ve bu alanlardaki gelişmelerden etkilenerek şekillenmiştir (Paşaoğlu, 2013).

Yönetim kavramının bir alt dalı olarak eğitim yönetimin, eğitim öğelerinin, kaynaklarının en verimli şekilde kullanılarak, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi adına yürütülen süreç olarak ifade edebiliriz (Erdoğan, 2008). Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ifadeleri, okulu ve okul yönetimini de kapsar (Şişman, 2012). Yönetim bir süreç olarak düşünüldüğünde; yönetim örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yönetim süreçlerinin birbiriyle en etkili şekilde işlevsel kılınması olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 2014). Başka bir ifadeyle; örgütün amaçlarına ulaşmasında yapılan faaliyetlerin ve işlevlerin tümü, yönetim süreçlerini oluşturmaktadır (Yıldırım, 2014).

Yönetim süreçleri, devlet ve özel eğitim kurumlarının yönetimi için kabul gören sistemli ve kapsamlı öneriler sunmaktadır (Şengül, 2007). Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin, başarılı bir yönetim gösterebilmeleri, eğitim kurumlarındaki insan ve madde kaynaklarını eğitim kurumunun hedeflerine göre kullanması, yönetim bilimi ve süreçlerine hâkim olmasıyla yakından ilişkilidir (Bursalıoğlu, 2015). Geçmişten günümüze eğitim yönetiminin eğitim üzerindeki etkileri araştırmacıların ilgi odağı haline gelmektedir. Günümüze kadar gelen eğitim yönetimi alanındaki araştırmacılar

yönetim süreçlerini, karar, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirme olarak sınıflandırmışlardır (Gürsel, 2007).

Okul öncesi eğitimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için uygun öğrenme ortamlarının oluşturulması gerekmektedir. Okul öncesi dönem çocuklarının eğitimlerinin ailede başlayarak, eğitim ortamlarının çocukların gelişim özelliklerine uygun şekilde düzenlenen okul öncesi eğitim kurumlarında devam etmektedir. Dolayısıyla okul öncesi eğitim kurumlarında nitelikli bir eğitimin verilmesi çocukların gelecekteki eğitim hayatlarına son derece olumlu katkılar sunacaktır. Bu nedenle okul öncesi eğitim kurumlarında sunulacak eğitimin niteliği üzerinde etkisi olan yönetime dair rol ve sorumlulukların göz ardı edilmemesi gerekir. Okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticilerin yönetim süreçlerine dair alan hâkimiyeti ve uygulama kabiliyetleri okul öncesi kurumların kendilerinden beklenen işlevleri daha bütüncül bir anlayışla yerine getireceği şeklinde değerlendirilebilir. İlgili alan yazın incelendiğinde okul öncesi eğitim kurumları arasında yer alan özel kreş ve gündüz bakımevlerinin yönetim süreçleri üzerine gerçekleştirilen çalışmaların yeterli olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir (Büte, 2007, Ergen, 2014, Ebabil, 2015).

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, araştırmaya konu olan önemli kavramların, tanımlarına açıklamalarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Problem Durumu

Yönetim, bir örgütü hedeflerine ulaştırmak için elde var olan imkânları en verimli şekilde kullanabilme becerisidir. Yönetim kavramının içeriğinin geniş alanlara yayılması, yöneticilerin çok yönlü yetki ve sorumluluk alanlarında etkin olmalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle eğitim yönetimi ve okul yönetimi eğitim sistemi içerisinde büyük önem arz etmektedir (Hoşgörür ve Yoncalık, 2004).

Eğitim kurumlarının yönetiminde yönetici, eğitim kurumu ile ilgili tüm etkenleri göz önünde bulundurmalı, yönetim süreçlerinin içerisine katmalıdır. Yöneticiler öğretmenler, veliler ve diğer personellerle etkili ve olumlu iletişim kurmalıdır. Aynı zamanda okul öncesi eğitim kurumları yöneticileri tarafından, çocukların gelişim özellikleri, yaş grupları, onların ilgi ve ihtiyaçlarının dikkate alınması yönetim süreçlerinin işlevselliğine katkı sunacağı düşünülmektedir.

Okul öncesi eğitim kurumlarının ilk kez okullu olma heyecanını yaşayan çocuklar ve aileleriyle birlikte süreci yürütebilmeleri önem taşımaktadır. Çocukları ilk kez okula başlayan ailelerin, heyecan, endişe, kaygı ve meraklarının, öğretmen ve yöneticilerle kurdukları iletişimle birlikte, eğitim sürecine daha güçlü bir başlangıç yapılacağı söylenebilir. Okul öncesi eğitim kurumları günümüzde başta çalışan anne babalar olmak üzere, toplumun hemen hepsinin çocuklarının geleceğine attıkları ilk akademik adım olarak ifade edilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan, anasınıfları, bağımsız anaokulları ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na bağlı tam gün eğitim veren özel kreş ve gündüz bakımevleri de çocukların okul öncesi dönem eğitimlerini tamamladıkları eğitim kurumlarıdır.

Okul öncesi eğitim kurumlarının yönetim süreçlerinin çocukların akademik gelişimlerine en az öğretmenler kadar etkili olduğu söylenebilir. Okulları yönetim süreçlerine hâkim ve etkin yürütebilen okul yöneticilerinin, öğretmen, personel ve öğrenci velileriyle oluşturduğu etkileşim, okulların akademik, sosyal ve kültürel

varlığına anlamlı katkılar sunacaktır. Bu bağlamda bu çalışmada Kreş ve Gündüz Bakımevlerinin yönetim süreçleri bağlamında müdür, öğretmen ve öğrenci velisi görüşleri alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Kilis 7 Aralık üniversitesinde yer alan kreş ve gündüz bakımevinde çalışan yönetici ve öğretmenlerle birlikte velilerin görüşleri doğrultusunda yönetim süreçlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Karar verme sürecine ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
2. Planlama sürecine ilişkin, yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
3. Örgütlenme sürecine ilişkin, yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
4. İletişim sürecine ilişkin, yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
5. Eşgüdümleme (koordinasyon) sürecine ilişkin, yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
6. Değerlendirme sürecine ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul öncesi eğitim, çocukların bilişsel, öz bakım, duygusal, psiko-motor ve dil gelişimlerini odak alan bir müfredatı bulunan eğitim-öğretim süreci olarak ifade edilebilir. Ailelerin birçoğunun okul öncesi eğitim sürecini, temel eğitime hazırlık süreci olarak kabul ettiği görülmektedir. Okul öncesi eğitim öğretmenleri, okul öncesi yıllarını daha sonraki eğitimin temel taşı olarak değerlendirmektedir (Morrison, 1991).

Okul öncesi dönem, öğrenmenin en yoğun olduğu, temel alışkanlıkların kazanıldığı, öz bakım, sosyal-duyuşsal, bilişsel ve dil gelişimlerinin şekillendiği dönemi kapsamaktadır. Bu nedenle insan hayatında kritik bir dönemi kapsayan okul öncesi dönem insan hayatı için önem arz etmektedir. Okul öncesi eğitimin istenilen nitelikte yürütülmesi ve gerekli şartların sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda okul öncesi eğitim kurumu yöneticileri, üst kademelere, öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve topluma karşı sorumluluk bilincinde olan kişiler olarak belirtilmektedir. Ayrıca okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin, okul öncesi eğitimin niteliğinde doğrudan etkisi

olduğu düşünülmektedir (Dönmez, 1999). Okul öncesi eğitimin insan hayatında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle okul öncesi eğitim sürecinde örgüt yöneticilerinin ve öğretmenlerinin önemli bir konumda olduğu söylenebilir. Bu bağlamda okul öncesi eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerin yönetim süreçlerinin sağlıklı işleyişini sağlamaları, sunulan eğitimin niteliğini artıracaktır.

Yapılan alan yazı taramasında; kreş ve gündüz bakımevlerini odak alarak yönetim süreçlerini ortaya koyan çalışmaların olmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın kreş ve gündüz bakımevlerinin yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda alana katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Kreş ve Gündüz Bakımevinde görev yapan yönetici, öğretmen ve öğrenci velilerinin araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracında yer alan görüşme sorularına verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Yönetim: Yönetim, mevcut kaynakları en yüksek verim ile örgüt üyelerinin becerileri ve desteği ile örgütü mevcut durumundan daha ileriye taşıma ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan eylemlerin tümünü ifade eder (Gürsel, 2012).

Okul Öncesi Eğitim Kurumları: 0-72 ay grubundaki çocukların bilişsel, dil, sosyal-duygusal, motor gelişimlerini desteklediği, sağlıklı ve tehlikelerden arınmış güvenli bir ortam içinde donanımlı bir şekilde hazırlanmış eğitim programları yoluyla eğitim veren, alanında uzman eğitici kadroya sahip en temel amacı çocukların eğitimi olan kurumlardır (MEB, 2014).

Kreş ve Gündüz Bakımevi: 0 ile 66 yaş grubu arasında bulunan çocukların gelişimsel özellikleri, öz bakımları, güvenlikleri ve beslenmelerini sağlayan kurumlardır. Bu kurumlar Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğünün sorumluluğundadır (Türk Eğitim Sistemi, 2017).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Yönetim Kavramı ve Tanımı

İnsanlığın toplu halde yaşamaya başladığı günden bu yana yönetim kavramının varlığından bahsedebiliriz. Geçmişten günümüze bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler her alanda olduğu gibi yönetim alanını da etkilemiş ve insanlar yaşadıkları dönemin şartlarına uygun yönetim şekilleri geliştirmeye çalışmışlardır (Summak ve Karadağ, 2009).

Örgüt, belirlenen hedefleri hayata geçirebilmesi için bir yapı görevindeyken, yönetim bu hedeflerin gerçekleşmesinde araçtır. Bu yönüyle yönetim, örgütlerin olmazsa olmazı haline gelmiştir (Akçay, 2001). Yönetim, mevcut kaynakları yüksek düzeyde verim ile örgüt üyelerinin becerileri ve desteği ile örgütü mevcut durumundan daha ileriye taşıma ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan eylemlerin tümünü ifade eder (Gürsel, 2012). Yönetim psikoloji, ekonomi, antropoloji, sosyoloji, hukuk gibi birçok bilim dalıyla etkileşim halinde olmuş ve bu alanlardaki gelişmelerden etkilenecek şekilde şekillenmiştir (Paşaoğlu, 2013).

Yönetim, en sade ifadeyle örgüt üyelerine iş yaptırabilme sürecidir (Yıldırım, 2014). Bu düşünceden hareketle yönetimin bir süreç olduğu düşünüldüğünde, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yönetim süreçlerinin birbiriyle en etkili şekilde işlevsel kılınması önemli hale gelmektedir (Erdoğan, 2014). Örgütün amaçlarına ulaşmasında yapılan faaliyetlerin ve işlevlerin tümü yönetim süreçlerini oluşturmaktadır (Yıldırım, 2014). Taymaz'a (2007) göre yönetim tanımlarının ortak yönleri şu şekilde ifade edilmiştir; örgütü belirlenen hedeflere ulaştırma ve hedeflere uygun şekilde uygulama, örgüt kaynaklarını temin etme ve verimli şekilde kullanma, örgüt için belirlenen politika ve kararları hayata geçirme ve örgüt faaliyetlerinin yapılmasını sağlama, örgüt faaliyetlerini izleme, denetleme ve geliştirmedir.

2.2 Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi

Eğitim yönetimi; yönetim biliminin alt dalları içerisinde diğer yönetim alanlarına göre farklılıklar göstermektedir. Eğitim yönetiminin diğer yönetim alanlarından farklı kılan, eğitimin özgün olma durumudur (Aydın, 2005). Bu bağlamda Başaran (1989), eğitim yönetimini, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına kurulan, toplum içerisinde hizmet veren eğitim kurumlarının önceden belirlenen hedefler doğrultusunda en verimli şekilde saptanan hedeflere ulaştırma, geliştirme ve devamlılığını sağlama süreci olarak ele almaktadır.

Yönetim, var olan kaynakları en etkin şekilde örgüt üyelerinin çabalarıyla, örgütü belirlenen hedeflere ulaştırma faaliyetlerini kapsamaktadır. Eğitim yönetiminde örgütü amaçlarına ulaştıracak olan en önemli unsur, insandır. Bu nedenle eğitim yönetimi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde, insan kaynağını en etkim şekilde örgüt hedefleriyle özdeşleştirerek eğitim örgütlerinin topluma hizmet etmesini sağlamaktadır (Gürsel, 2012).

Okullar eğitim sisteminin bir alt sistemleri olarak kabul ettiğimizde, okul yönetimini de eğitim yönetiminin bir alt sistemi olarak kabul edebiliriz. Okul yönetimi eğitim yönetiminin dar bir alana uygulanması olarak ifade edilebilir. Ayrıca birbirini kapsayan sistemler halinde düşünüldüğünde eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanması olarak ifade edilebilirken, okul yönetimi de eğitim yönetimin okula uygulanması olarak ifade edilebilir (Bursalıoğlu, 2008).

Okul örgütü eğitim sisteminin en önemli yapısıdır. Okullar eğitim sisteminin ürünlerinin ortaya çıkmasındaki somut verilerin oluştuğu ve toplumla buluştuğu örgütlerdir. Okullar eğitim sistemi içerisinde hedeflenen amaçlara ulaşılmasındaki ilk basamak, atılan ilk adım ve çerçevenin çizildiği somut örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır (Açıkalın, 1989).

Eğitim yönetimi, okul yönetimini de bünyesinde bulunduran bir alan olarak kabul edilmektedir. Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ifadeleri, okulu ve okul yönetimini de

kapsar (Şişman, 2012). Erdoğan'a göre (2008), yönetimi, eğitim sisteminin tümünü kapsarken okul yönetimi okul özelindeki yaşanan problemleri kapsar. Yönetim kavramının içeriğinin geniş alanlara yayılması, yöneticilerin çok yönlü yetki ve sorumluluk alanlarında etkin olmalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle eğitim yönetimi ve okul yönetimi eğitim sistemi içerisinde büyük önem arz etmektedir (Hoşgörür ve Yoncalık, 2004).

Okul yönetimlerinde, okulların yapısı gereği amaç çeşitliliği ve temelinde insan olması sebebiyle zorluklar yaşanmaktadır. Farklı çevre gruplarından insan kaynaklarının aynı amaç doğrultusunda yönetilmesi ve aynı hedef etrafında toplanmasının sağlanması kolay olmamaktadır. Ayrıca amaçlanan hedeflere ulaşılmasında, okullardaki insan kaynağını değerlendirme oldukça zordur (Gülşen ve Gökyer, 2012).

2.3.Okul Öncesi Eğitim ve Önemi

Okul öncesi eğitimin tanımı ile ilgili farklı kaynaklarda çeşitli tanımlar yer almaktadır. Milli Eğitim Şurası'nda; 0-72 ay grubundaki çocukların gelişim düzeylerine ve bireysel özelliklerine uygun, çeşitli uyarıcı ve zengin çevre imkânlarını içinde barındıran, onların sosyal, zihinsel ve bedensel yönden gelişimlerini destekleyen, onları ilköğretime toplumun kültürel değerleri doğrultusunda hazırlayan bir eğitim süreci şeklinde tanımlanmıştır (Turaşlı, 2007). Bu bağlamda okul öncesi eğitim süreci çocuğun hayatında sonraki dönemlerini etkilemekte ve yaşamında önemli rol oynamaktadır (Ramazan ve Ural, 2007).

Okul öncesi dönem olarak adlandırdığımız 0-72 ay grubundaki çocuklar öğrenme ve keşfetmek için çok heveslidirler ve öncelikle keşfetmeye etraflarından başlarlar. İlk olarak iletişim kurmayı öğrenirler ve keşfettikleri şeylere dair düşünce geliştirmeye başlarlar (MEB, 2013). Çocukların bilgiyi öğrenmede geleneksel öğretimlerin yanı sıra kendilerinin daha merkezde olduğu, deneyerek, hissederek öğrenmelerinin kalıcı öğrenmeler üzerinde etkisinin daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Pınar, 2006).

Olumlu çevresel etkiler çocuğun gelişimini olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuz çevre koşulları da çocuğun gelişimine zarar verebilir. Okul öncesi dönemdeki çocuğun sağlıklı ve dengeli beslenmesi, çeşitlendirilmiş uyarıcı bir çevre içinde bulunması, farklı

ve yeni öğrenme imkânları sunulması da sağlıklı beyin gelişimi için oldukça önemlidir. Çocukların özellikle doğdukları ilk yıllarda çevre uyaranları bakımından yoksun bırakılması yeterince duygusal desteğin sağlanmaması ve kısıtlı öğrenme imkânlarının olması da aynı şekilde beyin gelişimini olumsuz etkilemektedir. Beyin gelişimi olumsuz etkilenen çocukta, gelişim alanlarında gecikmeler görülmekte ve davranış sorunları oluşabilmektedir (MEB, 2013).

Eğitim, doğumdan başlayıp ölüme kadar devam eden bir süreç olması nedeniyle, eğitim sürecinin ilk basamağı olan okul öncesi eğitim kurumlarına büyük sorumluluk düşmektedir. Okul öncesi eğitim kurumları, çocuğa toplumsallaşma fırsatı sağlar. Başarı ve başarısızlık söz konusu olmadığı için çocuk, yeteneklerini korkusuzca kullanır, becerilerini geliştirir. Böylece çocuk, ilköğretim çağındaki daha düzenli ve güdümlü eğitime hazır olur (Seyrek ve Sun, 1991).

Yapılan araştırmalarda, yetersiz çevrede büyüyen çocukların zihinsel gelişim yönünden geri kaldıklarını ve potansiyellerini tam olarak ortaya çıkaramadıkları söylenilmektedir. İlkokula başladıklarında bu çocuklarla, daha iyi şartlarda büyüyen çocuklar arasında zihinsel ve sosyal gelişim açısından büyük farklılıklar göze çarpmaktadır. Okulöncesi eğitim bu farklılığın azalmasını sağlamaktadır (Şahin, 2000). Bir başka ifadeyle çocuğun gelişiminde aile ve çevresi birinci derecede etkili olmakla birlikte daha sonraki yıllarda aile çevresi çocuğun tüm gelişim ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalabilir. Bu durumda devreye, çocukların yaşlılarıyla kendi çevrelerini oluşturup gelişimlerini en sağlıklı, en doğal biçimde yaşayabilecekleri bir ortam sağlayan okulöncesi eğitim kurumları devreye girmektedir. Dolayısıyla çocuğun temel eğitime hazır hale gelmesi için okul öncesi dönemde formal bir eğitim almaları gerektiği günümüzde kabul gören bir anlayış olduğu söylenebilir (Çiftçi, 2017). Etkili bir okul öncesi eğitim için çocuğun gelişim özelliklerinin ve hali hazırda var olan gelişim durumunun iyi bilinmesi gerekir. Bunun yanı sıra nelere ilgi duyduğu ve gereksinimlerinin ne olduğu bilinmelidir. Çocuğun, çevre koşullarının bilinmesi de okul öncesi eğitimin işlevselliği açısından oldukça önemlidir. Çevre koşulları bilinen bir çocuğun yaşayacağı sorunlar önceden öngörülebilir. Okul öncesi eğitimi alan çocukların, değişimlerini ve gelişimlerini takip etmek gereklidir. Bu sayede oluşabilecek problemlerin önüne geçilebilir (Özel, 2017).

Sonuç olarak; okul öncesi eğitim çocukların gelişim süreçlerinin sağlıklı ilerlemesini amaçlayan eğitim programlarıyla yüksek öğrenme potansiyellerini ortaya çıkarmayı sağlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, uygun fiziksel, sosyal, çevre ve sağlıklı etkileşim ortamında yetişen çocuklar, daha hızlı ve başarılı bir gelişim göstereceklerdir. Bu nedenle okul öncesi eğitim ve eğitim örgütleri çocukların ve toplumun geleceği için önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

2.4.Okul Öncesi Eğitimin Amaçları

Okul öncesi eğitiminin amaç ve görevleri, millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak (MEB, 2013);

- 1-Çocukların beden, zihin ve duygu gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını sağlamak,
- 2-Onları ilkokula hazırlamak,
- 3-Şartları elverişsiz çevrelerden ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetiştirme ortamı yaratmak,
- 4-Çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamaktır.

2.5.Okul Öncesi Eğitimin Temel İlkeleri

Okul öncesi dönem bazı ilkeleri temel almaktadır. Bu ilkeler (MEB, 2013) ;

- 1-Okul öncesi eğitim çocuğun ihtiyaçlarına ve bireysel özelliklerine uygun olmalıdır.
- 2- Okul öncesi eğitim çocuğun motor, sosyal ve duygusal, dil ve bilişsel gelişimini desteklemeli, öz bakım becerilerini kazandırmalı ve onu temel eğitime hazırlamalıdır.
- 3-Çocukların ihtiyaçlarını karşılamak için okul öncesi kurumlarında demokratik eğitim anlayışına uygun öğrenme ortamları oluşturulmalıdır.
- 4-Etkinlikler oluştururken çocukların ilgi ve gereksinimlerin yanında çevrenin ve okulun olanakları da dikkate alınmalıdır.

5-Etkinlikler çocuğun bildiklerinden başlanmalı ve aktif olarak deneyerek öğrenmesine fırsat tanınmalıdır.

6-Çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşması desteklenmelidir.

7-Okul öncesi dönemde çocukların aldıkları eğitim doğrultusunda sevgi, saygı, iş birliği, sorumluluk, hoşgörü, yardımlaşma, dayanışma ve paylaşma gibi duygu ve davranışları edinmeleri beklenir.

8-Okul öncesi dönemde verilen eğitim çocuğun kendine saygı ve güven duymasını sağlamalı ve ona öz denetim geliştirmesine katkı sağlamalıdır.

9-Oyunun bu dönemdeki çocuklar için en etkili öğrenme yolu olduğu için tüm etkinlikler oyun temelli olacak şekilde düzenlenmelidir.

10-Çocuklarla yapılan etkileşimlerde kişiliklerini zedeleyici şekilde davranılmamalı ve çocuklar baskı ve kısıtlama hissetmemelidir.

11-Çocukların bağımsız hareket edebilme becerisi geliştirilmeli ve yardıma ihtiyaçları olduğu zaman yetişkin desteği, rehberliği ve yetişkinin güven verici yakınlığı sağlanmalıdır.

12-Çocukların kendi duyguları ve başlarının duygularını fark edebilmesi sağlanmalıdır.

13- Çocukların hayal güçleri, yaratıcı ve eleştirel düşünme becerileri, iletişim kurma ve duygularını anlatabilme davranışları geliştirilmelidir.

14-Program oluştururken aile ve yaşanan çevreninde özellikleri de dikkate alınmalıdır.

15-Eğitim sürecine çocuğun ve ailenin aktif katılımı sağlanmalıdır.

16-Okul öncesi eğitim süreci rehberlik hizmetleriyle bütünleştirilmelidir.

17-Çocuğun gelişimi ve program düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir.

18-Değerlendirmeler sonucunda çocukların öğretmen ve programın geliştirilmesinde kullanılmalıdır.

2.6.Okul Öncesi Eğitim Kurumları

Okul öncesi eğitim kurumları 0-72 ay arası çocukların sosyal, duygusal, fiziksel ve bilişsel becerilerinin sağlıklı ve düzenli ortamlarda, toplumun kültürel özellikleri ışığında en iyi şekilde yönlendiren, onlarda sağlam bir kişiliğin, sosyal duyarlılığın ve yaratıcı zekânın temellerinin atıldığı, eğitici kadroya sahip, temel işlevi eğitim olan, sosyal kuruluşlardır (Poyraz ve Dere, 2006). Bu kurumlar çocuğun sosyal, duygusal ve akademik gelişiminden sorumludur. Okul öncesi eğitim kurumları çocuğa bilgi aktarmaktan çok onun içindeki yeteneklerin serpilip gelişmesine katkı sağlar (Kızıлтаş, 2009). Bu kurumlar çocukların sosyal hayatın kuralları ile karşılaştıkları ve bu kuralları en etkili şekilde öğrenebilecekleri yerler olup çocuklar burada kendi hakkını korumayı, paylaşmayı, başkalarının özgürlüğüne saygı duymayı öğrenir (Yavuzer, 2004).

Ülkemiz de okul öncesi eğitim programlarının esas alındığı, hizmet ve yaş gruplarına ve kuruluş amaçlarına göre iki ana gruba ayrılan okul öncesi eğitim kurumu görülmektedir (MEB, 2011).

Hizmet ve Yaş Gruplarına Göre Okul Öncesi Eğitim Grupları

- Kreş
- Yuva
- Anaokulu
- Anasınıfı

Kreş

0-36 ay çocukların bakım ve beslenmesinin üstlenildiği, bilişsel ve sosyal gelişimlerine göre hazırlanmış programların uygulandığı çalışan annelerin çocuklarını bırakabileceği okul öncesi eğitim Kurumlarıdır. Hayatın ilk yıllarında fiziksel olduğu kadar bilişsel ve sosyal-duygusal gelişim açısından da önemli olduğunun farkına varıldıkça bu kurumlardaki eğitimsel durumların daha çok önemsendiği gözlemlenmektedir. Kreşlerde sorumluluk ilk başta öğretmene ve bunun yanı sıra personele düşmektedir. Çocukların temel güven duygusunun oluştuğu ve kritik dönem özelliklerinin oluştuğu

bu dönemde kreşler yalnızca bakım yeri olarak değil bakımın ve eğitiminin birlikte değerlendiren kurumlar olmalıdır.

Yuva

Genel olarak 24-48 ay çocukların bakım ve eğitimini üstlenen kurumlardır. Bu kurumların fiziksel koşulların sağlıklı olması ve zengin eğitsel yaşantılar sunulması beklenir. Bu doğrultuda çocukların tüm gelişim alanlarını olumlu yönde etkilemek ve bilişsel ve sosyal-duygusal becerilerini geliştirmek üzere planlanır ve yönetilir. Gelişmiş ülkelerde yuva eğitimi ilk öncelikle dezavantajlı sosyoekonomik çevre çocuklarına ve endüstride çalışan annelerin hizmetine ve ya tarımla uğraşan bölge halkına hizmet vermeye çalışılmaktadır. Bu kurumlar gerekirse yarım gün eğitim verecek şekilde de planlanabilir. Böylece çocuğun küçük yaşta ailesinden uzun süre ayrı kalmasının getireceği sonuçların önüne geçilmiş olur.

Anaokulu

37-72 ay çocukların eğitim görmek için gittikleri okul öncesi kurumlarıdır. Anaokullarında çevre uyarıcıları etkin kullanılarak yaratıcı etkinlikler ve grup oyunları yoluyla öğretim gerçekleştirilir. Anaokulları sabah-öğle şeklinde gruplara bölünebileceği gibi tam gün zamanlı da olabilir. Bu sayede eğitim verilen çocuk sayısı fazla olabilir.

Anasınıfı

61-72 ay çocukların eğitimlerini devam ettirdiği kurumlardır. Diğer okul öncesi kurumlarından farklı olarak ilkokulların bünyesinde bağlı olarak sosyo-ekonomik açıdan geri kalmış çevre koşullarından gelen çocukları gelişim dönemine uygun bir seviyeye çıkarmak ve onları ilkokula hazırlamaktır. Anasınıfları da anaokulları gibi eğitimlerini okul öncesi eğitim programına göre işlemektedir.

Kuruluş Amaçlarına Göre Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Çeşitleri;

Türkiye’deki okul öncesi eğitim kurumları amaçları ve bağlı oldukları kuruluşa göre şu şekilde sınıflandırılır:

- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Öncesi Eğitim Kurumları

- Bağımsız anaokulları
- İlköğretim bünyesindeki anasınıfları
- Kız meslek lisesi bünyesindeki uygulama anaokulları ve anasınıfları
- Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna Bağlı Okul Öncesi Eğitim Kurumları
 - Çocuk yuvaları
 - Çocuk bakımevleri
 - Çocuk kulüpleri
 - Çocuk evleri
- Üniversitelerin Bünyelerindeki Okul Öncesi Eğitim Kurumları
- Çalışma Bakanlığına Bağlı Okul Öncesi Eğitim Kurumları
- Vakıf, Dernek ve Kooperatiflere Bağlı Okul Öncesi Eğitim Kurumları

Bu sınıflamada da görüldüğü gibi, Türkiye’de okul öncesi eğitimi veren kurumlar, kurulma amaçları yönünden farklılıklar barındırmaktadır.

2.7.Okul Öncesi Eğitimde Yönetim

Okul yönetimini, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için atılan adımların tümü olarak ifade edebiliriz (Bursalıoğlu, 2002). Okulöncesi eğitim kurumlarının yöneticileri de okul yönetiminde başarılı olmak için, çevreyi tanımalı, çevre ile eşgüdüm içerisinde okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde çevreyi de yönetim sürecine dahil ederek yönetmelidir (Yiğit ve Bayraktar, 2006). Okul öncesi eğitim kurumlarının yöneticilerinin okullarını hedeflerine ulaştırabilmesi için bir takım yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir (Yiğit, 2008). Kreş ve gündüz bakımevlerinde yönetici olarak görev alacak kişilerle ilgili özellikler ve yeterlilik 30.04.2015 tarihinde 29342 sayılı Resmi Gazete ’de yayınlanan ve 08.09.2016-29825 Resmi Gazete ‘de yapılan değişiklik ile Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nın ilgili yönetmeliğinde şu şekilde ifade edilmektedir.

“Kreş ve gündüz bakımevleri ile çocuk kulüplerinde kuruluş müdürü olacaklarda aranacak nitelikler şunlardır:

a)Fakülte ve yüksekokulların en az dört yıllık sosyal hizmet, psikoloji, rehberlik ve psikolojik danışmanlık, eğitimde psikolojik hizmetler, çocuk gelişimi, çocuk gelişimi

ve eğitimi, okul öncesi eğitimi öğretmenliği, çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmenliği ve anaokulu öğretmenliği bölümlerinden mezun olup Bakanlık veya diğer kamu kurum ve kuruluşları ile resmi veya özel eğitim kurumlarında en az 2 yıl çalışmış olmak.

b) Eğitim fakültelerinin yukarıda belirtilenler dışındaki bölümleri ve fen edebiyat fakültelerinden mezun olanlardan pedagojik formasyona sahip olup Bakanlık veya diğer kamu kurum ve kuruluşları ile resmi veya özel eğitim kurumlarında en az 2 yıl çalışmış olmak.

c) Bakanlık veya Bakanlık izni ile açılan bakım hizmeti veren kuruluşlar ile resmi veya özel eğitim kurumlarında yöneticilik yapmış olmak.

ç) Yukarıdaki fakülte veya bölümlerden ön lisans mezunu olduktan sonra en az 4 yıl Bakanlığa bağlı veya bakanlık izni ile açılan bakım hizmeti veren kuruluşlar ile resmi veya özel eğitim kurumlarında görev yapmış olmak.”

Kreş ve gündüz bakımevlerinde kurum müdürünün görev ve sorumlulukları Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ilgili yönetmeliğinde aşağıdaki gibi belirtilmektedir.

“Kuruluş müdürünün görev ve sorumlulukları

Madde 24 – (1) Kuruluş müdürünün görev ve sorumlulukları şunlardır:

a) Kuruluşun idari, mali ve teknik tüm işlerini mevzuata uygun olarak yürütür.

b) Çocukların kuruluşa kabul işlemlerini yapar.

c) Çocukların bakımı, eğitimi ve korunması ile her türlü ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik önlemleri alır.

ç) Uyum problemi yaşayan veya özel gereksinimi olan çocukların sorunlarının çözümüne yönelik çalışmaları yürütür ve koordine eder.

d) Çocukların özlük dosyalarının tutulmasını ve çocuklarla ilgili her türlü işlem ve yazışmaların ilgili mevzuat çerçevesinde yürütülmesini sağlar.

- e) Eğitim programlarında yer alan ilgili formların grup sorumlularınca her çocuk için düzenlenmesini sağlar ve bunları onaylar.
- f) Ailelere çocukların durumları hakkında bilgi verir; kuruluşun işleyişi ile ilgili konularda ailelerle iletişim sağlar.
- g) Çocukların velilere güvenli bir şekilde teslim edilmesine ilişkin tedbirleri alır ve bu tedbirlerin uygulanmasını sağlar.
- ğ) Kuruluşta düzenlenecek veli toplantılarını organize eder; toplantılarda alınan kararların uygulanmasını sağlar.
- h) Personelin denetimini ve görev dağılımını yapmakla yükümlüdür.
- ı) Personelin özlük dosyalarının tutulmasını, her türlü işlem ve yazışmaların ilgili mevzuat çerçevesinde yürütülmesini sağlar. Personelin çalışma izninin alınmasına ve bu iznin iptaline ilişkin onay tekliflerini zamanında il müdürlüğüne bildirir.
- i) Eğitim programlarının hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda grup sorumlularına rehberlik eder; hazırlanan programları tasdik eder ve çalışmaları denetler.
- j) Kuruluşta çalışan personele yönelik hizmet içi eğitimi planlar ve uygulanmasını sağlar.
- k) Yemek listesinin çocukların gelişim özellikleri, ihtiyaçları ve çevre şartları doğrultusunda hazırlanmasını ve yemek numunelerinin saklanmasını sağlar.
- l) Eğitim materyallerinin sağlanması, kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli önlemleri alır.
- m) Kuruluş bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, doğal afetlere karşı korunması, binanın fiziksel durumu ve donanımından kaynaklanan kazalara neden olabilecek merdiven, radyatör, korniş, kapı, pencere, kaygan zemin, oyun materyali ve benzeri unsurlara karşı iç ve dış güvenliğinin sağlanması yönünde gereken önlemleri alır.
- n) Kuruluşla ilgili olağanüstü durumları il müdürlüğüne bildirir.

o) Mevzuat ve talimatların personele duyurulmasını, uygulanmasını ve standart formların doldurulmasını sağlar.

ö) İl müdürlüğü ile kuruluş arasındaki iletişimin yürütülmesini sağlar.

(2) Bir kişi, birden fazla kuruluşun kuruluş müdürü olamaz ve çalışma saatleri içinde başka bir işte çalışamaz; grup sorumlusu olarak görev alamaz. Kuruluş müdürü gruplarda günde en az bir saat gözlem yapar.”

Okul öncesi eğitim kurumları arasında bulunan ve çalışmanın odak noktası kreş ve gündüz bakımevleri, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nın ilgili yönetmeliği kapsamında kurum müdürleri tarafından kurumu amaç ve hedeflerine ulaştırılması için yönetim süreçleri yürütülmektedir.

2.8.Okul öncesi Eğitimde Yönetimsel Süreçlerin Önemi

Okulöncesi eğitim kurumları çocukların ilk kez okulla buluştuğu, tanıştığı eğitim kurumlarıdır. Çocuklar gibi birçok aile de ilk kez öğrenci velisi olma vasfını aldığı, okullu bir çocuğun sorumluluklarını üstlenmektedir. Bu nedenle okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin diğer yöneticilere göre küçük yaş gruplarıyla eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi sebebiyle yönetim süreçlerine yönelik hassasiyetlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Okul öncesi eğitim kurumlarının yönetimleri diğer kurumlara göre bir takım farklılıklar göstermektedir. Okul öncesi eğitim kurumlarının yöneticilerinin, kurum içi ve çevre ile olan iletişim becerileri, çevre ile olan koordinasyon becerileri bu farklılıkların öne çıkanları olarak görülmektedir (Koçyiğit, 2014).

Okulöncesi eğitim kurumlarında yöneticiler, kurum içerisinde gerçekleşecek faaliyetleri planlayabilmek için okul öncesi eğitim programına hâkim olmalıdır. Öğrencilerin sağlıklı beslenmelerine yönelik kurum organizasyonlarını planlayabilmeli ve kontrol edebilmelidir. Aynı zamanda öğrenci velilerinin diğer kurumlara göre yönetim süreçlerinin planlanıp uygulanmasında daha etkin rol aldıkları söylenebilir.

2.9.Yönetim Süreçleri

Yönetim süreçleri, bir örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmak ve etkili şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlamaktır. Ayrıca belirli amaçlara yönelik örgüt elemanlarının çalışmalarını yönlendirmek ve birleştirmek için ortaya koyduğu faaliyetler bütünüdür (Taymaz, 2007). Fayol (1916), yönetim süreçlerini 5 bölüme ayırmıştır. Bunlar planlama, örgütlenme, emretme, eşgüdümleme ve denetim süreçleridir. Yönetim süreçleri ile ilgili bu tarz çalışmaların yanında yönetimler ve örgütlerle ilgili 14 ilke geliştirmiştir. Geliştirdiği bu ilkeler şunlardır: Disiplin, iş bölümü, amaç birliği, düzen, eşitlik, emir komuta birliği, otorite, sorumluluk, adil ücret, örgütsel çıkarlar birliği, inisiyatif alma, örgüte bağlı olma ve merkezi hiyerarşi (Aktaran; Bursalıoğlu, 2003). Gregg'de yönetimi yedi öğeden oluşan eylemler bütünü olarak ifade etmektedir. Bu yedi öğeyi, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme olarak belirlemiştir (İlgar, 1996). Günümüze kadar eğitim yönetimi alanındaki araştırmacılar yönetim süreçlerini, karar, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirme olarak sınıflandırmışlardır (Gürsel, 2007). Yönetim süreçlerinin bölümlere ayrılmasıyla ilgili olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Ortak noktaları yönetim süreçlerinin varlığını kabul etmeleridir (Eren, 2003).

2.9.1.Karar Verme Süreci

Karar, Simon'a göre yönetimin kalbi olarak ifade edilmiştir. Örgütsel faaliyetlerle ilgili kararlar yönetim tarafından verilmektedir. Verilen kararlar, örgütsel amaçlara yönelik oluşturulan yollar arasından bir tercih işidir. Karar verme süreci, çözüm yollarının oluşturulması, tercih edilen çözüm yollarının özümsemi ve hayata geçirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Tortop vd., 2005).

İnsanlık, tarih boyunca amaçlanan hedeflere ulaşmak isterken birçok engel ve güçlüklerle karşılaşmıştır. Karşılaşılan engel ve güçlüklerin aşılması için çözüm yolları üretmiş ve bu çözüm yolları arasından bir tercih yapmak zorunda kalmıştır. Karar verme, karşılaşılan engeller, problemlere karşı geliştirilen çözüm önerileri arasından problemi ortadan kaldırılabileceğine inanılan en etkin çözüm önerisinin tercih edilmesidir (Erdoğan, 2008). Örgüt açısından bakıldığında karar verme, örgütsel hedeflerin belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşılacak yol haritalarının oluşturulması, örgütsel imkân ve

şartlarını göz önünde bulundurarak seçim yapmakla ilgili zihinsel, duygusal ve bedensel süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003).

Karar verme süreci yönetim süreçlerinin ilk adımını oluşturmaktadır, ayrıca örgütte amaca dönük her faaliyetin gerçekleşmesinde bir karar verilmesi gerekmektedir. Örgüt sorunları karşısında oluşturulan çözüm önerileri arasından en etkili olanını seçmek gerekmektedir. Bu nedenle karar verme, örgüt dinamiği açısından oldukça önemlidir (Taymaz, 2003). Yönetimde karar verme süreci başı sonu olan bir süreç olarak ifade edilemeyeceğinden, yönetim sürecinin her aşamasında karar verme süreci dinamiğini korumaktır. Yönetimin başlamasının kararlar meydana gelip kararlar sona erdiği düşüncesinin bu ifadelerle örtüşmediği görülmektedir (Balcı, 2009). Karar verme süreç olarak düşünüldüğünde; örgüt amaçlarına yönelik yapılan çalışmalarda karşılaşılan, olay veya sorunlarla ilgili çözüm önerilerinin özümseyerek bir yargıya varılma sürecidir. (Taymaz, 2003). Erdoğan'a (2008) göre karar verme süreci bir amacın gerçekleşmesine yönelik, düşünsel faaliyetlerin sonucu olarak görülmektedir.

Karar süreci, örgütte değişim gerçekleştirmek, örgütte yaşanan çatışma durumlarına çözüm üretmek veya örgüt üyelerinin motivasyonunu artırmak için kullanılır. Karar verme sürecini örgütün kalbi olarak kabul edersek, örgütlerin uzun ömürlü olmaları, alınan kararların gerçeği yansıtması ve uygulanabilirliği ile doğru orantılı olması gerektiğini söyleyebiliriz. Yöneticilerin doğru ve etkin kararlar verebilmeleri için öncelikle karar verme modelleri ve aşamaları konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Gürsel, 2007). Karar verme modelleri örgüt içerisinde bir iletişim aracı görevi görmekle birlikte, örgüt çerçevesinin düzenlenmesinde fayda sağlamaktadır. Her modelin en az üç ögesi bulunması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1982). Bu öğeler şu şekilde ifade edilmektedir;

- Çözümleri değerlendirecek olan bir kestirme sistemi,
- Problemleri aydınlatacak bir değer sistemi,
- En iyi çözümü seçebilecek için, bu ikisini birleştirecek bir ölçüt.

Eğitim yönetimde karar verme modellerinin oluşturulmasında bir takım güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Bu karşılaşılan güçlüklerin temel nedeni olarak örgüt amaçlarının

çok yönlü olması ve kar amacı taşımaması gösterilmektedir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde, sorunların çözüme kavuşturulması ve faydalı ilişkilerin kurulması amacıyla sembolik modellerin uygulanabileceği tavsiye edilmektedir (Bursalıoğlu, 1982).

Karar verme süreci ile problem çözme süreçleri birbirine çok yakın aşamaları takip ederek devam bir süreçtir. Bu aşamalar;

- Problemin anlaşılması
- Probleme ait bilgi toplanması
- Toplanan bilgilerin analiz ve yorumu
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- En iyi seçeneğin bulunması,
- Uygulanması ve değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 1982).

Eğitim örgütleri toplumun geleceğini şekillendirme görevini üstlenmiştir. Bu nedenle eğitim örgütleri karar sürecinde eğitim örgütüyle ilgili tüm çevreleri karar sürecine dâhil etmelidir. Bu şekilde kararların etki alanının daha geniş olacağı öngörülmektedir (Balay, 2000). Eğitim örgütlerinde tüm örgüt elemanlarının karar sürecine dâhil olmaları, önerilerin ve olası sonuçların örgüt elemanlarıyla geniş perspektifte ele alınmasıyla daha sağlıklı kararlar alınabileceği gibi, örgüt elemanlarının eğitim örgütünü benimsemelerini, motivasyonlarının artmasını ve örgüt içerisinde etkili iletişim ağının oluşturulmasını sağlayacaktır (Owens, 2001).

Demokratik bir okul yönetiminde, okul ile ilgili tüm tarafların karar sürecine katılması gerekmektedir. Karardan etkilenen ya da kararlar ilgili kişilerin karar sürecine katılması, alınan kararın benimsenmesi sağlayacak ve uygulanmasını da kolaylaştırarak itirazları da azaltacaktır. Okullarda kararlar çoğunlukla öğretmenlerin de katıldığı öğretmenler kurulu, zümre toplantıları gibi toplantılar aracılığıyla alınmaktadır. Öğretmenler, yapılan toplantılarda, oy birliği gibi uygulamalarla karar alma sürecine katılmaktadırlar. Bazen alınacak kararların özelliği grupla karar almayı zorlaştırabilmektedir. Bu durumda karar sürecine ilgili kişiler katılabilir ancak kararların uygulanmasından okul yönetimi sorumludur (Büte, 2007).

2.9.2. Planlama Süreci

Planlama, önceden saptanmış hedeflerin hayata geçirilmesi adına yapılacak olan çalışmaların ve takip edilmesi gereken yol haritalarının belirlenmesidir. Planlama, geleceği hayal etme ve şekillendirme sürecidir. Bu tanımlardan yola çıkarak planlama; gelecekle ilgili öngörü sahibi olmayı gerektirir (Erdoğan, 2014).

Planlama sürecinde gelecek ile öngörüler belirlenir, hedefler masaya yatırılır bu hedeflere ulaşmak için hayata geçirilerek faaliyetler saptanır, bu faaliyetlerin yol haritaları oluşturulur ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi gerekir (Clayton, 2000). Başka bir ifadeyle planlama süreci, gelecekle ilgili karmaşıklığa son verir, amaç ve hedeflere odaklanmamızı sağlar, örgütün kaynak, zaman ve enerji kaybını önler ve denetimi kolaylaştırır (Akçadağ, 2014). Bu bağlamda örgüt yönetimlerinde planlama sürecinin özellikle son yıllarda öneminin arttığı söylenebilir. Örgüt yönetimlerinde iyi bir planlama, örgütü amaç ve hedeflere ulaştıracak olan çalışmaların neler olacağı konusunda daha önceden bilgi sahibi olmayı ve düşünmeyi gerektirmektedir. İyi bir planlama yönetimin işini kolaylaştırır (Gürsel, 2007).

Planlama sürecinin etkin işleyişiyle geleceğin şekillendirilmesi ve düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Gelecekte oluşabilecek problemler fark edilmekte, çözüm önerileri hazır bulundurulmaktadır. Ayrıca planlama ile birlikte yöneticilerin yetki devri yapmaları daha kolay hale gelmektedir. Bu durumda yöneticinin yetki devri yapmasında daha rahat karar vermesini sağlamaktadır (Erdoğan, 2014).

Planlama sürecinde yanıtlanması gereken soruları Akçadağ (2014) şu şekilde ifade etmektedir; Neyi başaracağız?, Nasıl başaracağız?, Neyle başaracağız?, Ne zaman başaracağız?. Aynı zamanda planların esnek olarak belirlenmesi gelecekte karşılaşılan sorunların çözüm yollarında kolaylıklar sağlayacaktır (Akçadağ, 2014).

Planlama süreci örgütün kısıtlı imkânlarla en fazla ürün elde etmesinin pusulası olarak kabul edilebilir (Bursaoglu, 1998). Planlama yapılırken dikkate alınması gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler, amaca uygunluk, esneklik, bütünlük, ölçülebilirlik, süreklilik, güvenilirlik, açıklık ve denge olarak sıralanabilir (Başaran ve Çinkır, 2013, Şimşek ve

Çelik; 2012). Planlama teknik yönleri olan ve uzmanlık gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinden planlama konusunda uzmanlaşmaları beklenir. Ayrıca, planlama sürecinde demokratik bir eğitim yöneticisinden beklenen okul örgütü içinde yer alan tüm personeli, öğrencileri ve velileri doğrudan ya da dolaylı olarak kendi geleceğiyle ilgili kararlara katabilmeyi sağlamak ve bu konuda yasal zeminlerin oluşmasına katkıda bulunmaktır (Akdağ, 2002).

2.9.3.Örgütlenme Süreci

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yapılacak faaliyetleri belirlemesi, belirlenen faaliyetler için örgüt kaynaklarını sağlaması gerekmektedir. Örgütlenme, hedef odaklı olarak örgüt yapısını oluşturma, görev tanımı yapma ve gerekli donanımı sağlama sürecidir. Başka bir ifadeyle örgütlenme ortak hedefler etrafında birleşen bir yapıyı oluşturma ve hedefe ulaşılabilmesi için insan ve madde kaynağıyla ilgili faaliyetleri organize etme sürecidir (Taymaz, 2007).

Örgüt şekil olarak yönetsel ve mali kararları hayata geçiren bir yapı olarak karşımıza çıkmamaktadır. Örgütler farklı öğelerin bir araya geldiği toplumsal bir yapı özelliği göstermektedir. Farklı öğelerin ilgi ve yeteneklerine göre örgütün amaçları doğrultusunda bir araya getirilmesi örgütlenmeyi ifade etmektedir (Fişek, 2011). Örgütlenme örgütte bir düzenin ortaya çıkmasıdır. Örgütlenme örgüt hedeflerine ulaşma sürecini daha kolay hale getirmektedir. Örgüt kaynaklarının daha verimli ve düzenli kullanılmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde görev tanımlarının oluşturulmasıyla, kargaşa ve çatışmadan uzak bir örgüt yapısı oluşturulur (Erdoğan, 2002).

Eğitim örgütleri, kendi örgütleri için hazırlanmış özel yönetmelik ile örgütlenirler. Eğitim örgütlerinde, gerçekleştirilen toplantı, komisyon gibi çalışmalar örgütlenmeyi gerektirir. Bu kurumların örgütlenmesi ve iş görenlerin çalışma ilkeleri iç hizmet yönetmelikleriyle oluşturulur (Hesapçıoğlu ve Balyer, 2013).

Örgütlenme süreci, işlevsel, süreçsel, amaçsal, destekli amaçsal örgütlenme şeklinde gerçekleşebilir. İşlevsel örgütlenmede eğitim örgütlerimizde farklı işlevleri hayata geçirecek birimler vardır. Bu birim ve bölümler amaçlarına uygun bir şekilde örgütlenmelidir. Süreçsel örgütlenmeye göre eğitim örgütlerinde, yönetim süreçleri olan

planlama, örgütlenme, eşgüdüm, iletişim ve denetlemeye göre birim ve bölümler kurulursa okul süreçsel olarak örgütlenmiş olur. Amaçsal örgütlenmiş bir eğitim örgütünde birden fazla eğitim programı kullanılıyor ise her programın yönetimi için ayrı bir birim ya da bölüm kurulmalıdır. Destekli amaçsal örgütlenme, eğer bir eğitim örgütü, bir yandan uyguladığı programlarına göre bölümleri, diğer yandan da bu bölümlerin bütçe, genel hizmetler, öğrenci hizmetleri, iş gören hizmetleri gibi işlerini yürütecek birimler kurması gerekmektedir (Başaran ve Çınkır, 2013)

2.9.4.İletişim Süreci

İletişim, bireyler ve örgütler arasındaki bilgi, duygu ve düşünce alışverişini ifade etmektedir (Şimşek, 2009). Örgüt üyelerinin, birbirinden ve örgüt amaçlarından haberdar olmalarını sağlayan, etkileşimlerini oluşturan tüm sözlü ve yazılı kod ve söylem ağını iletişim olarak ifade edebiliriz (Akçadağ, 2014).

İletişim, çeşitli araçlar kullanarak düşüncelerin, haberlerin, açıklamaların, emirlerin bireyden bireye, gruptan gruba aktarılma ve anlamların ortak kılınma süreci olarak ifade edilebilir (Aydın, 2014; Kösterelioğlu ve Argon, 2010). Örgütte bulunanların davranışlarında yaşanacak değişimlere karar vermek, bilgi ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası bağlantıları güçlendirmek ve çalışanlar için koordinasyon sağlamak iletişim süreci sayesinde mümkün olur. İletişim sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için iletişim sürecini meydana getiren öğelerin var olması gerekmektedir. İletişim sürecini meydana getiren öğeleri, Bursalıoğlu (2015), şu şekilde belirtmiştir:

Amaç: İletişimin yol haritasını çizer. İletişimin etkililiği, hedeflere ulaşılmasıyla doğru orantılıdır.

Kaynak: Örgütte, örgüt amaçlarıyla ilgili bilgi ve amaçları ilgili birimlerle paylaşması gereken kişi ya da kişilerdir (Gürsel, 2003). Mesajı ileten insan ve insan topluluğu olarak ifade edilebilir. Mesajı iletecek olan göndericinin; mesajı önceden saptaması, göndereceği mesaja inanması ve mesajın gerçeklikle bağdaşması önem arz etmektedir. Mesajların anlaşılır olması amaçlanan hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Mesaj: mesaj gönderiminde mesajın alıcısı olan grubun sosyal kültürel seviyesi dikkate alınmalıdır. Mesajın doğru anlaşılabilmesi için mesajlar açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir. Mesaj kapsam bakımından eksiksiz olmalı, iletmek istenen bilgilerin içeriği bakımından donanımlı, gerekirse denetlenebilir ve değiştirebilir olmalıdır.

Kanal: mesajın alıcıya iletiildiği yoldur. Mesajların iletileceği kanalların seçiminde birden fazla duyu organına hitap edilmesi hususuna dikkat edilmelidir. Mesajların iletileceği kanalların işlevselliği denetlenmeli, gerektiğinde düzenlemelerle işlevsel hale getirilmelidir. Kanalların örgüt üyelerinin hepsini kapsayan özellikte olması sağlanmalıdır.

Alıcı: iletişim sürecinin son aşamadır. Alıcı kendisine iletilen mesajı anlama yetisi ve faydacı biçimde sentezler. Bu durumda pasif durumda olan alıcı gelen mesaja karşılık verdiğinde aktif duruma gelir. Alıcının mesajı doğru ve eksiksiz alması için iletilen mesaja objektif şekilde değerlendirmesi gerekmektedir.

Etki: Alıcın iletilen mesaja karşı vermiş olduğu tepki, davranış değışiklikleri olarak ifade dileyebilir. Eğer mesaja yönelik olumlu bir değışim gerçekleşmiş ise iletişim sürecini başarılı olmuş kabul edilebilir (Erdoğan, 2008).

Eğitim örgütlerinin sosyal yönünün kuvvetli olması nedeniyle kişiler arası ilişkiler, yönetim süreçleri üzerinde büyük etki alanına sahiptir. Örgüt içinde iletişim, karar ve koordinasyon sürecinin gerçekleşmesine destek olur. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin yöneticilerinin, örgütün amacına ulaşabilmesi için yönetim süreçlerinin işleyişinde örgüt içindeki kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle takip etmeli gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2015). Eğitim örgütlerinin yöneticileri, örgüt içerisinde farklı konular üzerinde sürekli iletişim kurarlar. Önemli olan iletişimin etkili bir şekilde kurulup kurulmadığıdır. İletişim kurarken ortak bir anlam oluşturabilmek için kişi ve örgüt seviyesinde belli bir yetkinlikte olmak gerekmektedir (Hoy ve Miskel, 2015).

Eğitim örgütlerinde yönetim süreçlerinin en etkili örgüt elemanı okul müdürleri olarak görölmektedir. Okul müdürleri etkili iletişim becerilerine sahip olmaları, iletişim sürecinde yaşanabilecek aksaklıkları önlemektedir (Şimşek, 2005). Eğitim örgütlerinde iletişim sürecinde okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci, veliler ve diğeri çevresel örgüt

öğeleriyle iletişim ağının güçlü olması eğitim örgütünün amaçlarına ulaşmasında önemli katkılar sunmaktadır. Ayrıca etkin bir iletişim ağına sahip olan eğitim örgütlerinde diğer yönetim süreçlerinin işleyişi de daha etkin hale gelecektir.

2.9.5.Eşgüdümleme (Koordinasyon) Süreci

Bir örgütte örgüt üyelerinin örgüt amaçları hakkında bilgi sahibi olmaları, amaçları gerçekleştirecek faaliyetlerde işbirliği yapmaları gerekmektedir. Eşgüdüm, örgüt üyelerinin yapmış oldukları faaliyetlerde işbirliği yapmaları, aynı amaç etrafında toplanmış olmaları ve yapılan işlerden haberdar olmaları olarak ifade edilebilir (Bursalıoğlu, 1998). Diğer bir tanıma göre ise eşgüdüm, örgüt içerisindeki kaynakların, örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarına ulaşması için koordine edilmesi, örgütün birimleri arasında iletişim ağının kurulması ve örgüt üyelerinin görev ve yetki tanımlarıyla uyum içerisinde örgüt amaçlarına odaklanmaları olarak ifade edilmektedir (Taymaz, 2007).

Eşgüdümleme, planlanmış örgüt hedeflerini hayata geçirmek için var olan insan ve madde kaynaklarının kaynaştırılması süreci olarak ifade edilir (Şişman, 2012). Aynı zamanda eşgüdümleme örgütlerde, örgütlenme sürecinin akabinde var olan faaliyet alanlarının bir araya getirilme süreci olarak da ifade edilebilmektedir. Eşgüdümlemenin başarısının, örgüt çalışanlarının örgüte sunmuş oldukları katkıyla başarıya ulaşacağı söylenilmektedir (Aydın, 2014).

Örgütler eşgüdümleme üç farklı şekilde görülmektedir. Bunlar;

Dikey eşgüdümleme: Bu tip eşgüdümleme örgütün farklı kademeleri arasında yapılan bir eşgüdümlemedir. Gözetim ve denetim amacıyla yetki devri ile sağlanabilir.

Yatay eşgüdümleme: Denk örgütsel düzeydeki birimler arasında sağlanan eşgüdümlemedir. Farklı örgütlerin aynı pozisyonundaki birimleri arasındaki eşgüdümleme buna örnek gösterilebilir.

Çapraz eşgüdümleme: Etki alanı küçük olan örgütlerde birimler arası eşgüdümleme, haberleşme ağı kurularak, samimi örgüt iklimi ile daha kolay sağlanabilmektedir. Büyük örgütlerde bu durum çapraz eşgüdümleme gereksinimini ortaya çıkarmaktadır.

Proje temelli büyük örgütlerde çapraz eşgüdümleme kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmektedir (Can, 1992).

Örgütlerde eşgüdümleme sağlamanın farklı yolları olduğu görülmektedir. Bursalıoğlu'na göre (1979) eşgüdümü sağlama yollarından bazıları şunlardır:

1. Emir Yoluyla Eşgüdüm: Otoriter, tek adam yönetimlerinde görülmektedir. Otoriter yöneticilerin olduğu bu tür örgütlerde eşgüdümleme sağlamak pek mümkün değildir; dolayısıyla örgüt birimlerinde uyum ve örgüt verimliliği sağlanması olası değildir.

2. Grup Yoluyla Eşgüdüm: Örgüt üyelerini örgütün amaçları etrafında toplayabilen örgütlerde görülmektedir. Örgüt birimlerini de dikkate alarak örgüt amaçlarının hayata geçirilmesi gayesi etrafında toplanılmaktadır.

3. Bağımlılığın Tanınması Yoluyla Eşgüdüm: Örgüt içerisinde alanında uzman olan üyeler, diğer üyeleri örgütün amaçları konusunda uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak eşgüdümü sağlamada etkin konumdadır. Yapılacak işte bilgi sahibi olmayan örgüt üyeleri, alanında uzman örgüt üyelerinin elde edeceği bilgi beceriye göre bir çalışma ortaya koyacaktır. Bu şekilde uzman ekibe bağımlı bir şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirme süreci devam edecektir (Yiğit, 2000).

Eğitim örgütlerinde eşgüdümleme önem arz etmektedir. Akçay (2013), eğitim örgütünde eşgüdümü sağlamada ön koşul olarak; okulun biçimsel yapısının belli olması, görev tanımlarının yapılması, örgütsel amaçların iş görenler tarafından bilinmesi, iletişim kanallarının belirlenmesi, sağlıklı bilgi ve kayıt sisteminin olması, örgütteki planlama sürecinin sağlıklı olması durumlarını belirtir. Eğitim örgütlerinde gruplar, hem farklı çevrelerden gelen gruplar olma özelliği hem de dinamik olma özelliği taşımaktadırlar. Eğitim örgütlerinin bulunduğu çevrelerde, yerel yapılar, sivil toplum kuruluşları, yöneticiler öğretmenler, öğrenciler, veliler birbirlerinden farklı bilgi ve değer yargılarına sahip olabilirler. Okul yöneticileri bu farklılıkları asgari düzeye indirerek, grupların okulun amaçları etrafında toplamayı amaçlar (Gürsel, 2001).

Eğitim örgütlerinde eşgüdüm sağlayabilmeyi mümkün hale getirecek olan yöneticiler; örgütte görevsel bir yapı oluşturmali ve görev ve ilişkileri anlaşılır olan bir yönetim

şeması oluşturmalıdır. Eğitim örgütlerinde, yazılı politikalar ve tüzüklerin belirtilmesi, yazılı plan ve programların oluşturulması, düzenli raporlama ve kayıt sisteminin oluşturulması eşgüdümleme sürecini daha işlevsel hale getirecektir. Aynı zamanda bir koordinasyon birimi ve uzman personel desteği, etkili bir iletişim ağı oluşturarak, yetkilerini kavram ve ilkeleri gereği kullanarak eşgüdümleme sürecinde başarılı olabilecektir (Bursalıoğlu, 1982).

2.9.6.Etkileme Süreci

Örgüt çalışanlarının alınan kararları hayata geçirmesi için harekete geçirme ve yol haritası belirleme işi etkileme olarak ifade edilmektedir (Taymaz, 2007). Etkilemenin odağında örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak vardır. Bu bağlamda etkileme, örgütün sahip olduğu kaynakları örgütün amaçlarına en kısa sürede ulaştıracak yol haritaları oluşturmayı ve örgüt üyelerini bu yönde yönlendirmeyi hedeflemektedir (Fişek, 2011).

Etkileme örgütün fizyolojik yapısıyla yakından ilişkili bir durumdur. Yöneticiler örgüt amaçlarına yönelik iş ve işlemlerin uygulanması konusundaki içerikleri örgüt çalışanlarına yazılı veya sözlü olarak iletirler. Örgüt yöneticileri örgüt çalışanlarını iki farklı yolla etkilemektedir. Bunlar iç yollar ve dış yollar olarak ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 1998).

İç yollar olarak ifade edilen etkileme yolları;

- Astların karar sürecine katılımları,
- Örgütün kararlarının benimsetilmesi
- Bireysel ihtiyaçların karşılanması

Dış yollar olarak ifade edilen etkileme yolları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir;

- *Enformasyon sağlanması
- *Hizmet içinde yetiştirilmesi
- *Yetkinin yerinde kullanılması

Örgüt çalışanlarının etki yollarından biri de teşviktir. Teşvik örgüt çalışanları üzerinde maddi ve manevi olarak ikiye ayrılabilir. Maddi teşvik daha çok maaş, prim olmasına karşın manevi teşvik statü, rol gibi manevi hazzla yönelik etkileme araçlarını içerir.

Teşvik etkilemeleri örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılık ve örgütte kalma sürelerini etkilemektedir (Gürsel, 2007).

Eğitimin temel taşı olarak kabul ettiğimiz okullarda, okul yöneticilerimizin etki süreçlerini daha etkin şekilde yürütebilmeleri, yönetici olma donanım ve özelliklerine sahip olma ile paralellik göstermektedir. Mesleki gelişim özelliklerine sahip, iletişimi güçlü, öğretmen ve personelleriyle uyumlu okul yöneticileri etki sürecinde daha başarılı olmaktadır (Sarıtaş, 1991).

Okul örgütlerinde okul yöneticilerinin etki gücü, okulların işleyişi, düzeni ve verimliliği açısından oldukça önem arz etmektedir. Okul yöneticileri okulun imkânlarını, öğretmen, personel ve veli koordinasyonunda örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirebilme ve etkileme gücünü sahiptir (Aydın, 2019).

Okul yöneticileri, okul personelini hoşgörü ortamında, örgütün amaçları hususunda bilgilendirmeli, örgüt elemanlarının ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkararak olumlu bir örgüt iklimi oluşturmalıdır. Bu şekilde örgütün amaçlarının gerçekleşmesine ve yaratıcı fikirlerin çözüm yollarının oluşturulmasına fırsat vermelidir (Kuğuoğlu, 1997).

2.9.7.Değerlendirme Süreci

Değerlendirme, örgütün yönetim süreçlerinden doğan sonuçların incelenmesi, örgüt amaçlarının hayata geçirilme seviyesinin ortaya konmasıdır. Başka bir ifadeyle değerlendirme, örgüt çalışanlarının yapmış olduğu faaliyetlerin ve örgüt çalışanlarının değerlerinin saptanması ve tarif edilme süreci olarak belirtilmektedir (Şişman, 2012).

Değerlendirme süreci örgüt faaliyetlerinin başarısını objektif bir şekilde belirlemeyi amaçlamaktadır. Değerlendirme süreci yalnızca tamamlanmış çalışmaları dikkate almaz; geleceğe yönelik planların da tamamlanmış çalışmalarla birlikte dikkate alınmasını gerektirir. Yapılan çalışmalarda başarısızlık tespit edildiğinde, nedenlerinin araştırılması ve eksikliklerin giderilmesi için gerekli önlemleri alınmalıdır (Gürsel, 2003). Bu durum örgüt dinamiğini harekete geçirecektir. Örgütün amaçlarına ulaşılmasında, yeni planlamaların yapılmasına rehberlik edecektir.

Değerlendirme süreçlerinde, değerlendirme konusu olan durum hakkında donanımlı ve bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Ayrıca değerlendirme sonrasında gerçekleştirilecek olan düzeltme, tavsiye, önlemlerin aktarımına dikkat edilmelidir. Bu durumlar değerlendirme süreçlerinde hassasiyetle takip edildiğinde değerlendirme süreci etkin olarak örgütlerde varlığını gösterecektir. Balcı ve Aydın (2003), değerlendirme (denetim) ilkelerini şu şekilde ifade etmiştir;

-*Ortaklık*: Değerlendirilenle değerlendiren ortak bir süreç olarak görülmelidir.

-*Açıklık*: Ölçüt ve sonuçları taraflarca bilinmelidir.

-*Güvenirlilik*: Güvenilir olmayan süreçler, örgüte yarar yerine zarar getirir.

-*Kapsamlılık*: Örgütün tamamını içine alacak nitelikte kapsamlı olmalıdır.

Eğitim örgütleri önceden belirlenen amaç ve hedefleri, daha önceden öngörülen plan ve programlar dâhilinde belirlenen zaman diliminde öğrencilerde istendik davranış değişiklikleri kazandırmayı hedeflemektedir (Başaran, 2006). Bu nedenle eğitim örgütleri süreç odaklı olarak çalışan örgütlerdir. Süreç içerisinde planlanan çalışmaların eşgüdümlemesi ve hayata geçirilmesine dikkat edilmelidir. Süreçte planlanan çalışmaların uygulayıcısı konumundaki öğretmenler sürece dâhil edilmelidir. Belirli periyotlarda eğitim örgütü çalışanlarıyla değerlendirme süreci takip edilmeli, önlemler veya çözüm önerileri ortaya konulmalıdır. Eğitim örgütlerinde değerlendirme süreci diğer örgütlerden daha farklı işlemektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde değerlendirme süreçlerinin, sonuç merkezli olmaktan ziyade süreç merkezli olması gerektiği ifade edilmektedir (Aydın, 2019).

2..Konu İle İlgili Araştırmalar

Uygun (2004), okulda karara katılma ile ilgili Çanakkale il merkezinde bulunan 15 ilkokulda görev yapan 350 öğretmen ile gerçekleştirdiği araştırmasında, şu bulgulara ulaşmıştır: okul müdürlerinin en çok katılımcı davrandıkları alan derslerin denetlenmesi olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin en az katılımcı davrandıkları kısım ise yönetsel

işlerden satın alma işleri ile ilgili konulardır. Okul müdürlerinin öğrenci başarısını olumsuz etkileyen okul dışı etkenlere karşı önlemlerin alınması, öğrencilerin eğitsel kol faaliyetlerinin ve diğer etkinliklerin planlanması ve rehberlik ile ilgili konularda katılımcı yönetim anlayışı uygulama becerilerinin oldukça düşük olduğu saptanmıştır.

Marvin, LaCost, Grady and Mooney (2003), “Nebraska Kamu Okullarında İdari Destek ve Okul Öncesi Programlarındaki Zorluklar” adlı çalışmalarında, Nebraska eyaletinde bulunan kamu okullarındaki okul öncesi programında görev yapan 176 öğretmenin, idari destekler ile ilgili algıları ve okul öncesi programlarına ilişkin yaşadıkları zorlukları incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, okul öncesi eğitim kurumu yöneticileri, kalite programlarının ve öğretmenlerin bütçelerinin desteklenmesi ve çalışma saati programlarını savunmaktadır. Ayrıca öğretmenler, okul öncesi programlarda önerilen uygulamalar ile ilgili yöneticilerinin bilgilerine güvendiklerini belirtmişlerdir. Diğer yöneticiler tarafından denetlenen öğretmenler ile okul öncesi eğitim yöneticileri tarafından denetlenen öğretmenler karşılaştırıldığında diğer yöneticiler tarafından denetlenen öğretmenler, denetleyen kişilerin desteği, program bilgisi, esnek iş programları, ev ziyaretleri ve aileler ve eğitim dışı kurumlarla olan iletişim gibi konularda eşitsizliklerin olduğunu bildirmişlerdir (Aktaran; Atalar, 2017).

Okulda karara katılma ile öğretmenlerin moralleri ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışan Jones (1997), çalışmasını yaparken kentsel bölgede yer alan 36 ilköğretim okulunda görev yapan 400 öğretmenden veri toplamıştır. Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre yerinden yönetimle karar almaya bireysel ve okul çapında katılım ile öğretmen morali arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Karara katılma uygulamaları ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Ortaöğretim kurumlarında karara katılma konusunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye çalışan Kocabaş ve Gökbaş (2002), Elazığ merkezindeki 19 okuldaki 75 müdür ve bu okullarda görev yapan 763 öğretmenden veri toplanmıştır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticiler ve öğretmenler, kurulda alınan kararların oy birliği ile alındığına ve okulda etkinlikler seçilirken fikirlerinin alındığına inanmaktadır. Kurulda gündemle ilgili konular ile ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebildiklerine, alınan

kararların kesinlikle uygulandığına, kurul toplantısının okul müdürlerinin önderliğinde yönetilmesi gerektiği düşüncesine öğretmenler ve müdürler katılmaktadır. Müdürler ve öğretmenler ders programı hazırlanırken fikirlerinin alındığını, kurul gündeminin zamanında duyurulduğunu, gündemde olmayan maddelerin de gündeme eklendiğini ifade etmişlerdir. Gelir ve giderlerin belirlenmesinde idarecilerin kendilerini belirleyici olduğunu ifade ederken öğretmenler ise okulun gelir ve giderleri konusunda kendilerinin düşüncelerinin sorulmadığını belirtmişlerdir.

Robert (2005) Relationship between measures of leadership and school climate (liderlik ölçütleri ve okul iklimi) konulu araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Öğretmen ve okul yöneticilerinin süreç yönetimi ile ilgili kilit beklentileri, eğitimde süreç yönetimi ile ilgili tekniklerin kullanılmasından fayda sağlayacağı yönündedir. En önemli beklentilerinin ise yönetim becerilerinin geliştirilmesi, organizasyon içindeki ekip çalışmasına daha fazla vurgu yapılması ve kurum içinde verimlilik yoluyla para ve zaman tasarrufu sağlanması olduğu sonuçlarına ulaşmıştır (Aktaran; Aydın, 2019)

Okul öncesi eğitimde yöneticiler ile öğretmenler arasında olumsuz ilişki oluşmasına neden olan konuları, eğitim programlarının, öğretmen, öğrenci ve genel hizmetlerin, parasal konuların yönetimi alt boyutlarında ortaya koymaya çalışan Atasavun (1994), araştırma için kullanacağı verileri Ankara il merkezinde yer alan MEB'e bağlı resmi anaokulları, kız meslek lisesine bağlı uygulama anaokulları, anasınıfı bulunan ilkököl ve ilköğretimde görev yapan öğretmenler ve müdürlerden toplamıştır. Verilerini anket yoluyla toplayan Atasavun'un (1994) elde ettiği bulgular şunlardır: öğretmen ve müdür arasında olumsuz ilişki yaratan konular günlük ders planı ve yıllık plan yapılması, okul gezisi yapılması olduğu tespit edilmiştir. Günlük zaman çizelgesinin hazırlanması, özel gün ve haftaların kutlanması konularında ise müdürler ve öğretmenler arasında negatif bir ilişkiye rastlanılamamıştır. Genel hizmetler konularında müdür ve öğretmenler arasında olumsuz ilişki tespit edilmiştir. Personelin kıyafeti, hizmet içi eğitime öğretmen seçme, sicil ve özlük işlerinin yapılması ve öğretmene tahkikat açılması konularının yanında, öğrenci hizmetleri ve bütçe işlerinde de öğretmenler ve yöneticiler arasında negatif ilişki görülmemiştir.

Adana'da bulunan özel okul öncesi eğitim kurumlarında okul-aile eşgüdüm çalışmaları ve anne-baba eğitim programı ile ilgili uygulamaları belirlemek için bir araştırma yapan

Arnas (2002), anket yoluyla 35 özel okul öncesi eğitim kurumu yöneticisinden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda müdürlerin %94.4'ü anne babalar ile okula geldikleri gün ön görüşme yaptıkları ve yapılan görüşmede en çok uygulanan eğitim programı, anaokulun fiziksel özellikleri gibi konularda bilgi aldıklarını ifade etmişlerdir. Anne-babaların %34.3'ünün okulda uygulanan eğitim programı ile ilgili eve gönderilen notlarla, %25.7'sinin veli toplantıları ile bilgilendirildikleri, araştırmadan elden edilen diğer bulgulardır. İdarecilerin %40'ı çocukta görülen sorunlar için anne babaları uyarma, %28'i anaokulunun ebeveynlerden beklentileri, %22,9'u çocuk gelişimi ve eğitimi hakkında aileleri bilgilendirmek amacıyla toplantı yaptıklarını belirtmişlerdir. Velilerin büyük çoğunluğu eğitim programı hakkında çocukların eve getirdiği bilgilendirme notlarıyla bilgi edindiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin ifade ettiği önemli bir problem ise ailelerin anne baba eğitim programlarına katılım yüzdesinin düşük olmasıdır.

Zembat (1994), yaptığı çalışmada okul öncesi eğitim kurumlarındaki yöneticilerin özelliklerini araştırmış ve yöneticilerin iş doyum düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma bulgularından elden edilen sonuçlara göre okul öncesi kurumu yöneticilerinde mutlaka bulunması gereken on iki nitelik belirlenmiştir: Sorumluluk, hoşgörü, liderlik vasfı, güvenilir olma, sözel iletişim, ikna gücü, karar verme, kendine güven, dürüstlük, olgunluk, değişikliğe adaptasyon, planlama-organizasyon-kontrol. Okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin sözel iletişim yeteneğine sahip olduğu ama ikna yeteneklerinin az olduğu saptanmıştır. Karar verme ve liderlik vasfı yeteneği okul türü değişkenine göre farklılık göstermiştir. Karar verme ve liderlik vasfı yüksek olan yöneticiler ise Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna bağlı olarak çalışan yöneticiler olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

Tok (2002), okul öncesi eğitim kurumlarında karşılaşılan yönetim sorunlarını ve bu sorunların yönetici ve öğretmenlerin performanslarını ne derece etkilediğini araştırmıştır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Yöneticiler ile öğretmenlerin cinsiyetleri, kıdemleri, eğitim durumları değişkenlerine göre sorunlara katılma ve bu sorunların performanslarını etkileme dereceleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin en çok iş gören hizmetleri yönetimi konusundaki

sorunlara katılma ve bu sorunlardan etkilenme dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Kosir ve Jezovsek'in (2014), "Processes Of Quality Assurance And Knowledge Management In An Educational Institute–Kindergarten" (Bir eğitim kurumu olan Anaokulunda Kalite Güvence ve Bilgi Yönetiminin Süreçleri) adlı çalışmada, anaokulu öğretmenlerinin kendi sorumluluk ve becerilerinin farkında olduklarına ancak yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve öz değerlendirmenin bilinçli bir biçimde yürütülmediğini, yönetimin sadece kalite güvencesi ile üstlenildiği, sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenler ve çalışanlar yönetim sürecinde nitelikli ve kaliteli eğitim sunmanın önemli olduğunu bilgi paylaşımı ve okul kültürü oluşturmada farkındalık yaratan okul yönetiminden yana olduklarını belirtmektedirler.

Okul öncesi eğitimin sorunlarına ilişkin durum tespiti yaparak öneriler geliştirmeye çalışan Aktan Kerem ve Cömert (2005), Türkiye genelinde görev yapan 1760 okul öncesi öğretmeni ile çalışmıştır. Öğretmen görüşlerine ulaşabilmek için araştırmacılar tarafından anket formu geliştirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin en çok önem verdikleri sorunun fiziksel çevre, en az önem verdikleri sorunun ise denetim olduğu saptanmıştır. Üniversitelere bağlı kurumlarda çalışan öğretmenler, yönetim ve yöneticileri en önemli sorun olarak görmekte iken, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi kurumlarda çalışan öğretmenler, yönetim ve yöneticileri sorun olarak görmemektedir.

Hayden (1997), "Directors of Early Childhood Services: Experience, Preparedness and Selection (Okul Öncesi Eğitim Yöneticileri: Deneyim, Hazırlık ve Seçim)" adlı çalışma, çocuk bakımı ve okul öncesi eğitim ortamlarında yönetici ve yönetim fonksiyonu açısından Avustralya'da göz ardı edilmiş ve bu alandaki açığı gidermek amacıyla yapılmıştır. Yöneticiler ile yapılan bu çalışmada, seçilen katılımcılar ile bir dizi takip görüşmesi yapılmış ve yöneticilerin özgeçmişleri, tecrübeleri, işe alım yolları, memnuniyet düzeyleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kaygılarını belirleyen veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların hepsinin bir yönetici rolünde deneyime sahipken, yöneticilerin % 41'inin yönetici rolünü üstlenmeden iki yıl önce bu alanda çalıştıklarını göstermiştir. Yöneticiler, hizmet içi eğitimi, hizmet öncesi eğitimler veya derslerden çok daha yararlı olarak değerlendirmiştir. Çoğu bu pozisyonu

üstlenmeden önce pozisyon ile ilgili kapsamlı bir bilgiye sahip olduğunu veya bununla ilgili pek çok şey bildiğini belirtmiştir. Katılımcıların çoğunluğu, teknik ve insan kaynakları sorunların yeni yöneticiler için olduğu kadar onlar için de en zorlayıcı sorunlar olduğunu ifade etmiş fakat katılımcıların neredeyse yarısı bu sorunların en iyi şekilde hazırlandıkları sorunlar olduğunu öne sürmüştür. Yöneticilerin çoğu bu mevkiye ulaşmak için, iş hakkındaki olumlu izlenimlerinden ya da belirli bir rol modelden ilham almışlar. Yalnızca % 5'i mevkilerine maaş için gelmiştir. Katılımcıların neredeyse üçte biri, rekabet süreçlerinden geçmeden atanmıştır. Genel olarak, yöneticilerin çoğunluğu yönetim rolüne güçlü bir kişisel ve profesyonel bağlılık göstermektedir ve kendilerine ait bilgi ve yardımcı kaynaklarını araştırmada başarılı oldukları görülmüştür (Aktaran: Ebabil, 2015).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni/Modeli

Bu çalışma, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Kreş ve Gündüz Bakımevinde görev yapan okul müdürü, öğretmen ve velilerin yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla nitel araştırma yaklaşımı temel alınarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma yaklaşımlarından, bir konunun daha derinlemesine incelenmesine olanak tanıyan durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Durum çalışması araştırılan konunun derinlemesine incelenmesi adına çoklu veri toplama araçlarının kullanıldığı bir yaklaşımdır (Chmiliar, 2010 Aktaran; Subaşı ve Okumuş, 2017). Durum çalışması araştırma konusu olan bir durum ya da olayın derinlemesine incelenmesi için sistemli şekilde verilere ulaşmayı hedefleyen veri toplama araçlarıyla, araştırma konusunun tüm gerçekliği ile boyutlandırıldığı bir yöntemdir (Subaşı ve Okumuş, 2017).

3.2. Çalışma Grubu

Bu çalışmada Kilis 7 Aralık Üniversitesinde yer alan kreş ve gündüz bakımevinin yönetim süreçlerinin incelenmesi amaçlandığından, çalışma grubu belirlenirken olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden, amaçlı örnekleme tekniğinden yararlanılarak belirlenmiştir. Katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği temel alınmıştır. Çalışmada yer alacak katılımcıların belirlenmesinde geçerli ölçüt, aynı kurumda en az 2 yıl çalışmış olmalarıdır. Katılımcılar arasında yer alan okul müdürü üç yıldır kurum müdürlüğü görevini yürütmektedir. Kurum öğretmenlerinden bir öğretmen aynı kurumda üç yıldır, diğer iki öğretmen ise iki yıldır görev yapmaktadır. Çalışmada yer alan veliler için ise belirlenen ölçüt, çocuğunun kreş ve gündüz bakım evindeki ikinci yılı olması olarak belirlenmiştir. Bu ölçütlerin belirlenmesinin temel nedeni kurumun yönetimine dair daha ayrıntılı veriler elde edebilmektir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme soruları kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlama aşamasında daha önce bu konuda yapılan çalışmalar incelenmiş, özellikle Büte'nin (2007) araştırmasında kullanmış olduğu sorulardan yararlanılmıştır. Ayrıca soruların oluşturulması ve son halinin verilmesinde okul öncesi alanında bir öğretmen ve akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur.

Verilerin tamamı, 2019-2020 eğitim-öğretim yılı içerisinde Kilis 7 Aralık üniversitesi kreş ve gündüz bakımevi yönetici, öğretmenleri ve velilerden yaklaşık 60 dakika süren görüşmeler sonucunda toplanmıştır. Görüşmelerden önce ilgili kişi telefon ile aranarak görüşme hakkında ön bilgilendirme yapılmış olup, görüşmenin süreceği ortalama zaman dilimi bildirilerek randevu alınmıştır. Görüşmeler ilgili katılımcıların soruları yanıtlama sürelerine göre değişkenlik göstermiştir. Katılımcılarımızdan bir öğrenci velimiz ile görüşme randevumuz il dışı seyahatleri sebebiyle gerçekleştirilememiştir.

Görüşmelerde sorulan sorulara katılımcılar tarafından verilen cevapların içeriğine göre bazı sorular sorulmamıştır. Bazı soruların içinde görüşmenin içeriği açısından sonda soruları sorulmuştur. Görüşmelerin yapılabilmesi için Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nden gerekli izinler ve çalışma etik kurul izni alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde süreçlerin işleyişinin belirlenmesi amacıyla betimsel analizi yaklaşımı temel alınmıştır. Bu yaklaşımda amaç görüşme ve gözlem sonucu elde edilen verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır. Betimsel analiz aracılığıyla veriler daha önceden belirlenmiş temalara göre sınıflandırılır, özetlenir ve yorumlanır, bulgular arasında neden- sonuç ilişkisi kurulur ve gerekirse olgular arasında karşılaştırmalar yapılır (Karataş, 2015)

Betimsel analiz, farklı veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerin daha önceden belirlenen kategorilere uygun olarak özetlenmesi ve yorumlanmasını kapsayan bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini etkili bir şekilde sunabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Bu analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların

okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

Veri analizi aşamasında, görüşme kayıtları öncelikle bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Yazıya aktarılan görüşmeler araştırmacı tarafından tekrar tekrar okunarak bulgular kategorilere ayrılmıştır. Görüşme yapılan katılımcılar; kurum müdürü (Y), öğretmenler (Ö,1), (Ö,2), (Ö,3), öğrenci velileri (V,1), (V,2), (V,3), (V,4), (V,5) şeklinde kısaltmalarla kodlanmıştır.

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Bir bilimsel araştırmanın kabulünde sonuçların gerçeği yansıtır nitelikte olması son derece önemlidir. Bilimsel araştırmalarda sonuçların inandırıcılığının sağlanmasında geçerlik ve güvenirlilik ölçütleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Nitel ve nicel araştırmalara yönelik karşılaştırma ve eleştirilerin odağını; nicel araştırmalarda kullanılan güvenirlilik sağlama yöntem ve testlerinin nitel araştırmalarda görülmemesi oluşturmaktadır. Ancak nitel araştırmalarda da kendine has geçerlik ve güvenirlilik önemleri mevcuttur (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Güvenirlilik, araştırmanın yinelenebildiği ile ilişkilidir, araştırmalara benzer ya da aynı yöntemleri kullanarak yinlendiğinde aynı sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığıyla ilgili bir durumdur (Ritchie ve Lewis, 2003). Bu çalışma da iç güvenirliliğin sağlanmasında alınan önlemler LeCompte ve Goetz'in (Aktaran; Yıldırım ve Şimşek, 2005), önerdiği iç güvenirlilik önlemleri dikkate alınarak sağlanmıştır. İç güvenirliliğin sağlanmasında çalışma verileri yorumsuz ve objektif bir şekilde betimsel yaklaşımla aktarılmaya çalışılmıştır. Çalışma bulguları ile ilgili sonuç ve önerilere ayrı bir bölümde yer verilmiştir. Çalışmanın görüşme sorularının geliştirilmesinde uzman görüşlerine başvurulmuştur. Verilerin analizinde farklı kişilerce görüşme dokümanlarında kodlama çalışmalarıyla iç güvenirlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışma da yine LeCompte ve Goetz'in, araştırmanın çalışma grubunun araştırma sürecinde veri toplama süreçlerinin ve analiz süreçlerinin ve çıkan sonuçların ayrıntılı bir şekilde araştırma da yer verilmesine yönelik (Aktaran; Yıldırım ve Şimşek, 2005) dış güvenirliliği sağlamak için önlemler alınmıştır.

Çalışmanın sonuçlarının doğruluğunu konu edinen geçerlik çalışmalarında ise Miles ve Huberman'ın (Aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2005) önerileri göz önünde tutulmuştur. Bu çalışma da iç geçerliği sağlamada kullanılan en önemli strateji, verilerin ayrıntılı olarak doğrudan alıntılarla açıklanması ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanmasıdır. Bunun dışında, bulgular ortama bağlı olarak sunulmuş, çalışmanın kavramsal çerçevesi göz önünde tutularak yorumlanmış ve benzer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak benzer ve farklı sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada dış geçerliği sağlamak adına, araştırma örneklemi, ortamı ve süreçlerinin özellikleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırma sorularına bağlı kalınarak, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, karar verme, planlama, eşgüdümleme, iletişim ve değerlendirme süreçleri bağlamında ayrı ayrı incelenerek, belirtilen yönetim süreçlerine dair katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir. Bulgular yorumlanmadan objektif bir şekilde sunulmuştur. Bulgularla ilgili yorumlara tartışma ve sonuç bölümünde yer verilmiştir.

4.1.Planlama Sürecine İlişkin Bulgular

Katılımcıların planlama sürecine yönelik görüşlerine eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanması, öğrenci işlerinin planlanması ve bütçenin planlanması şeklinde üç kategoride yer verilmiştir.

Kreş ve gündüz bakımevleri, Milli Eğitim Bakanlığının 0-36 aylık çocuklar için hazırlanan eğitim programı ile 36-66 aylık çocuklar için hazırlanan Okulöncesi eğitim programını uygulamaktadır. Eğitim programlarında yer alan kazanım ve göstergeler arasından yaş grubu gelişim özelliklerine göre kazanım ve göstergeler seçilerek, öğretmenler tarafından aylık ve günlük eğitim planları oluşturulmaktadır. Oluşturulan aylık ve günlük planlar okulöncesi eğitim faaliyetleri açısından önem arz etmektedir. Aylık ve günlük planlar aynı yaş grubuna eğitim veren öğretmenlerin yer aldığı zümre toplantılarında, yaş grubu özellikleri ve öğretmen görüşleri dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Öğretmenler zümre toplantılarıyla uyguladıkları ve hazırladıkları eğitim planlarının başarılı taraflarını, yaşanan aksaklıklar, uygulamada yaşanan problemler ve problemlerin sebepleri ve tekrarlanmaması için çözüm önerilerin neler olabileceği gibi geniş çaplı olarak değerlendirmektedir. Hazırlanan aylık ve günlük planlar kurum yöneticisi tarafından onaylanmaktadır. Yıl içerisinde kutlanacak olan belirli gün ve haftalar, mezuniyet törenleri ve eğitim faaliyetleri öğretmenler kurulu toplantısında planlandığı belirtilmiştir. Kreş ve gündüz bakımevinde planlama süreciyle ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Dönem başı öğretmenler kurulu toplanır, şöyle; nasıl bir eğitim programı takip edeceğimizden bahsederim, mesela milli eğitimin okul öncesi eğitim programını takip etmelerini isterim, ben her zaman herkesin yaş grubuna uygun kazanım ve göstergeleri 1 yıl boyunca belirlemesini ve buna uygun etkinlikler hazırlamasını isteriz, yıl içerisinde yapacağımız etkinlikleri belirleriz, mesela şunu söyleyeyim, yerli malını nasıl kutlayacağız? Yerli malı için velilerle mi kutlayalım? Sadece biz kendimiz mi ? Mezuniyeti nasıl belirleyelim, diyelim 23 Nisan'ı nasıl belirleyelim? (Y)

Dönem başında öğretmenler, toplantı yaptık ama böyle normal dönemin nasıl geçeceğine dair yani hangi tarz etkinlikler yapacağız ya da ne gibi değişiklikler olacak? Günlük planlarımızla ilgili fikir alışverişlerimiz oldu. Yıl içinde yapılacak faaliyetler gezilerin planlanması, günlük plan akışı bunlarla ilgili görüş alışverişinde bulunduk.(Ö,2)

Büyük yaş grubu sınıf öğretmenleri kendi arasında toplanıp günlük ve aylık planları hakkında konuşuyorlar ve ortak planlamalar müdür beye sunuluyor, müdür beyde onayladıktan sonra biz o etkinliği yapıyoruz. (Ö,3)

Kreş ve gündüz bakımevinde öğretmenler kurulu toplantılarında kurum yöneticisi ve öğretmenlerin fikir alışverişlerinde bulunduğu, dönem süresince uygulanacak olan eğitim planlamalarına yer verildiği belirtilmiştir. Ayrıca belirli gün ve haftaların kutlanması ile ilgili olarak öğretmenlere görev dağılımlarıyla ilgili planlamaların da yapıldığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenler kurulu toplantılarında, çocukların sosyal ve kişisel gelişimleriyle katkı sunacağı düşünülen eğitim faaliyetleriyle ilgili personel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve temini ile ilgili planlamalarının yapıldığı belirtilmiştir.

Öğretmenlerin hangi yaş grubunun öğretmeni olmasıyla ilgili planlamaların öğretmenler kurulu toplantılarının gündeminde yer aldığı belirtilmiştir. Yaş gruplarına göre eğitim ortamlarının düzenlenmesi de öğretmenler kurulu toplantısında planlanmaktadır.

Kreş ve gündüz bakımevinde görüşmelerden elde edilen bulgularda; eğitim faaliyetlerinin toplantılar aracılığıyla planlandığı belirtilmektedir.

4.1.1Öğrenci İşlerinin Planlanması

Katılımcılardan elde edilen bulgularda, kreş ve gündüz bakımevinde haziran ayında öğrenci kayıt duyurusunun yapıldığı, her yaş grubu için kontenjanlar ayrı ayrı belirlendiği, öğrenci kayıtlarında ön kayıt başvuru forumları veliler tarafından doldurulduğu, kurum yöneticisi tarafından değerlendirmeye alınan ön kayıtlar sınıfların kontenjanları dâhilinde kesin kayıt olarak oluşturulduğu ve oluşturulan kesin kayıt forumlarının velilere iletildiği ortaya konmuştur.

Kayıt forumunun yanında öğrenci ile ilgili olarak; öğrenci kimlik bilgileri, öğrenci veli bilgileri, aşı kartları varsa kronik hastalıkları ile bilgiler, sağlık test sonuçları ve öğrenci fotoğrafı kurum yöneticisi tarafından istenildiği ifade edilmektedir. Kreş ve gündüz bakımevine öğrenci kabulünde üniversite personelinin çocuklarının öncelikli olduğu ifade edilmektedir.

2018-2019 eğitim öğretim yılı kreşimizde şöyle bir yapılanmaya gittik, 4 sınıf oluşturacağız, 12-24 ay 24-36 ay 36-48 ve 48 ay ve üstü şeklinde bir yapılanmaya gittik, her sınıf için büyük yaş gruplarına 15'er çocuk olarak sınıf kontenjanları belirlendi. 12-24 ay yaş gurubu sınıfı 10 kişi olduğu için 10 kişiyle sınırlandırıldı. (Y)

Öğrenci işlerinin planlanmasında öğrencilerin gelişim süreçlerinin takip edilmesiyle ilgili planlamaların önem arz ettiği belirtilmektedir. Öğrenci odaklı olarak süreçlerin yürütüldüğü görülmektedir. Okulöncesi dönem çocuklarının başarı düzeyleri gelişim özelliklerindeki değişimlerle ele alınabilmektedir. Öğrencilerin gelişim süreçleri ilgili olarak öğretmenlerin portfolyo dosyaları oluşturduğu ifade edilmektedir. Öğrenci portfolyo dosya içeriklerinde; oyun gözlem formları, kısa not örnekleri, sistematik gözlem kayıtları, kazanım değerlendirme formları, gelişim kontrol listesi ve değerlendirme raporu yer aldığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra öğrencilerin fiziksel gelişimlerini gösteren sistematik ölçümlerin yapıldığı, boy ve kilo ölçümlerinin dosyalandığı ifade edilmiştir. Öğrenci gelişim süreçleriyle ilgili olarak yönetici, öğretmen ve veli görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Veliler ile dönem sonunda gelişim raporları verilerek mesela 1.dönemin sonunda gelişim raporu verdik onlara, onlarla paylaştık çocuğun nerede olduğunu hangi gelişimde hangi seviyede olduğunu gördüler, şimdi de dönemin sonunda gelişim raporları düzenlettik ve

çocuklar ve velilere tekrar verdik. Bu şekilde velide kendi çocuğunun gelişimsel düzeyini takip etme fırsatı bulmuştur.(Y)

Daha çok kısa kısa notlar almaya çalışıyorum, hangi hatta hangi öğrencim hangi renkleri biliyor, hangisi hangi harf onları biliyor, ona göre hepsini tamamlamaya çalışıyorum, (Ö,2)

Ben çocukların boy ve kilo ölçümelerini yapıyorum, daha sonra gelişimsel özelliklerini bireysel olarak izliyorum, her bir çocuğu bir ay boyunca gözlemliyorum, hani o çocukta ne tür bir gelişme var ya da ne tür bir gerilik var, onu tespit ediyorum, boy ve kilo ölçümlemlerim her ayın 15.gününde yaparım, bu etkinlik bazında yapılır, ölçüm kâğıtlarım yıl sonunda çocukların gelişim dosyalarının içine konup veriliyor, diğer geri kalan gelişim çocuğun komple gelişimi ile ilgili hani fikirlerimi ajanda gibi bir yerde tutuyorum, o defteri de kendim değerlendiriyorum. (Ö,3)

Öğrencilerin gelişimleriyle ilgili olarak öğrenci velileri, veli toplantıları, whatsapp grupları ve birebir görüşmelerle bilgilendirilmektedir. Ayrıca öğretmenler çocuklarla yaptıkları etkinliklerle ilgili veliler bilgilendirilerek evdeki gelişimlerinin de desteklendiği ifade edilmektedir. Bununla ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Arada sırada hani bazen veliler özel olarak görüşmek isterler yani çocukların durumları hakkında bazen benimde dikkatimi çeken bir şey olduğunda ben gider veliye ulaşır öğretmen üzerinden veli ile bizzat kapıda karşılaşır, onlarla yüz yüze konuşarak olsun çocuklar hakkında bilgiyi ben veririm mesela gün içerisinde bir çocuğun farklı bir şey yaptığını görsem direk bunu veli ile paylaşırım hani çocukta şöyle bir beceri gelişmiş bunun üzerinde dururum, şöyle sosyal bir becerisi var mesela bu çocukta bu var dikkat edin, ya bir davranış bozukluğu gözlemlediğimde hem öğretmeni ile hem de veli ile konuşurum (Y).

Ben çıkışta anlatıyorum öğrenciyi teslim ederken ben öyle paylaşıyorum hani mesela bugün hayvanları öğrendik ve seslerini çıkarmayı öğrendik sizde bunun evde devamını sağlarsanız çocukta daha da pekişir diye, ben böyle paylaşıyorum. (Ö,1)

Öğretmenler ve yöneticiler teknoloji ve yüz yüze görüşme şeklinde öğrenci gelişimlerini velilere iletmektedirler. Ayrıca veli toplantıları ve gelişim raporlarıyla öğrenci gelişimlerinin takibinin planlandığı görülmektedir.

Kreş ve gündüz bakımevlerinde yapılan planlama çalışmalarının sonuncusu bütçenin planlanmasıdır. Aşağıdaki bölümde bütçenin planlanması çalışmalarının nasıl yapıldığı açıklanmaktadır.

4.1.2.Bütçe Planlamasına İlişkin Bulgular

Kreş ve gündüz bakımevleri genel de tam gün eğitim veren kurumlardır. Yıl içerisinde yaş gruplarına göre eğitim ortamlarının düzenlenmesi gereksinimi, kontenjanlar, eğitim ve personel giderleri tahmini bütçenin ana gündemini oluşturduğu ifade edilmektedir.

Hazırlanan tahmini bütçe muhasebe birimi aracılığıyla yönetim kuruluna sunulmaktadır. Yönetim kurulu üniversite ve üniversite dışından olan kayıtlarla ilgili öğrenci aidatlarının miktarına karar vermektedir. Kreş ve gündüz bakımevi bütçe planlamasıyla ilgili yönetici görüşleri şu şekilde ifade edilmiştir.

...Tahmini bütçe hazırlama öğrenci ücretlerinin belirlenmesi, tahmini giderlerimizin belirlenmesi, bunların hepsini tek tek senenin başında hatta ortasında –mesela öğrencinin ücretinin belirlenmesi ile alakalı, - hatta öğrenci kayıtlarının bittikten sonraki süreçte de tahminlerimi bütçelerimizi belirliyoruz tek tek muhasebecilere bunları bildiriyoruz, muhasebecilere hangi çocuklara hangi kayıt, mesela kurum içi yapılan ödemeler ile kurum dışı yapılan ödemeler birbirinden farklı, bunu yönetim kurulu belirliyor, yönetim kurulu mesela yönetim kurulundaki arkadaşlarımız ile bir araya gelip işte bütçemiz tahminen ne kadar olmalı, gelir, gider dengesi dikkate alınarak bütçe planlaması yapılmaktadır...(Y)

Kreş ve gündüz bakım evinde öğrenci ücretleri ve personel ücretleri yönetim kurulu kararıyla belirlenmektedir. Kreş ve gündüz bakımevi tarafından tebliğ edilen banka hesabına öğrenci ücretleri, öğrenci velileri tarafından yatırılmaktadır.

Kreş ve gündüz bakımevinin bütçesinin, üniversite bünyesinde bağlı olunan daire başkanlığı tarafından oluşturulduğu ifade edilmektedir. Kreş ve gündüz bakımevinin her türlü harcamaları bu bütçe ile karşılanmaktadır. Harcamalar genellikle kreş ve gündüz

bakımevinde verilen kahvaltı, öğlen yemeği ve diğer beslenme, eğitim materyalleri ve personel giderleri olarak ifade edilmektedir.

Kreş ve gündüz bakımevinde bütçe kontrolü yönetici dışında üniversite bünyesinde bağlı olunan daire başkanlığı bünyesinde şube müdürlüğü tarafından yapıldığı ifade edilmiştir. Kreş ve gündüz bakım evinin ihtiyaçları öğretmenler kurulu toplantılarında belirlenmekte, kurum yöneticisi tarafından muhasebe birimine ilgili yazıyla iletilmekte, muhasebe biriminin ilgili şube müdürlüğüne ibrazı sonucunda ihtiyaçların karşılandığı ifade edilmektedir. Öğretmenlerin eğitim planları dahilinde, öğretim ortamlarının hazırlanmasına yönelik ihtiyaçların belirlenmesi ve tebliği ile bütçe planlama sürecine katıldıkları ifade edilmektedir.

4.2.Karar Verme Sürecine İlişkin Bulgular

Kreş ve Gündüz bakımevinde karar verme süreçlerine yönelik yapılan görüşmelerden kapsamında, karar verme sürecinde genel olarak toplantıların önemli yer tuttuğu görülmektedir. Grupla karar alma sürecinde öğretmenler kurulu toplantıları, yönetim kurulu toplantıları ve veli toplantılarından bahsedilmektedir. Öğretmenler kurulu toplantılarında bir yıl içerisinde uygulanacak eğitim planları, belirli gün ve haftalarla ilgili kutlamalar ve görev dağılımları karara bağlanmaktadır. Ayrıca üst yönetim tarafından oluşturulan personel alımı, öğrenci ücretlerinin belirlenmesi ve bütçenin belirlenmesi yönetim kurulu toplantıları aracılığıyla grupla karar alma sürecine katıldıkları belirlenmiştir.

Kreş ve gündüz bakımevinde personel alımlarında oluşturulan komisyonlarla kreş ve gündüz bakımevinde görev alacak öğretmen ve diğer personelin üst yönetim tarafından belirlenen komisyon tarafından belirlendiği ifade edilmektedir. Komisyonunda üniversite rektörü, akademisyenler, kreş ve gündüz bakımevi müdürü bulunmaktadır.

Kreş ve Gündüz bakımevine personel alımlarında oluşturulan komisyona üniversite rektörü başkanlık etmektedir. Kreş ve gündüz bakımevi müdürü yapılan başvuruları incelemekte ve uygun başvuruları personel alım komisyonuna sunmaktadır. Kreş ve gündüz bakımevi öğrenci ücretleri kreş ve gündüz bakımevi müdürü tarafından hazırlanan tahmini ihtiyaç ve gider planlamaları muhasebe birimine gönderilmektedir. Muhasebe birimi tarafından hazırlanan bütçe planı kreş ve gündüz bakımevi müdürü

tarafından üst yönetime sunulmaktadır. Yönetim kurulu kararıyla öğrenci ücretleri belirlendiği ifade edilmektedir. Karar verme sürecine yönelik yönetici görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Öğretmenleri ve diğer çalışanları ben burada çalışması için, mesela tek tek cvlerini kontrol ediyorum. Öğretmen alımları ile ilgili mesela onları mülakata çağırıyorum, mülakat ve değerlendirmeler sonucunu yönetim kuruluna sunuyoruz. Alınacak personele yönetim kurulu karar veriyor.(Y)

Tahmini bütçe hazırlama öğrenci ücretlerinin belirlenmesi, tahmini giderlerimizin belirlenmesi, bunların hepsini tek tek senenin başında hatta ortasında –mesela öğrencinin ücretinin belirlenmesi ile alakalı, - hatta öğrenci kayıtlarının bittikten sonraki süreçte de tahminlerimi bütçelerimizi belirliyoruz tek tek muhasebecilere bunları bildiriyoruz, Yönetim kurulu belirliyor, yönetim kurulu mesela yönetim kurulundaki arkadaşlarımız ile bir araya gelip ne kadar olmalı, gelir, gider dengesi dikkate alınarak bütçe planlaması yapılmaktadır. Sonrasında karar aşamasına geçilmektedir. İlk açıldığı yıl, 385,00 TL olarak belirlenmiş, ilk yıl yaşadığımız sorunlardan dolayı bu bütçeyi arttırmaya gittik, çünkü çocuk başı alınan 385,00 TL yeterli gelmiyordu, hem öğretmenlerin maaşları, öğretmenlerin sigortası ve çocukların diğer giderlerinden dolayı, süreç içerisinde sıkıntılar yaşanmıştır.(Y)

Kreş ve gündüz bakım evinde sınıf materyallerinin ve kırtasiye ihtiyaçlarının temini okul müdürünün üst yönetime yazılı olarak bildirmesi ve üst yönetim tarafından onaylanmasının ardından satın alma komisyonu tarafından karşılanmaktadır. Kreş ve gündüz bakımevinin mutfak ihtiyaçlarının karşılanması ilgili birim tarafından eksiklerin kurum müdürüne iletilmesi ve satın alma komisyonu tarafından alınan fiyat teklifleri sonucunda ihtiyaçların nerden ve nasıl karşılanacağına karar verilmektedir. Bütçe ile ilgili karar verme sürecine yönelik yönetici görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Ben diyorum ki benim oyuncağa ihtiyacım var, gerekli yazışmaları yaparım, gerekli izinleri almaya çalışırım, biraz gecikmeli de olsa temin etmeye çalışırım, böyle bir bütçe,. Satın alma komisyonu aldığı fiyat teklifleri sonucunda en uygun olanı komisyon kararıyla temin eder bize ulaştırır.(Y)

Kreş ve gündüz bakımevlerinde karar verme sürecinde; üniversite yönetimi, kurum müdürü ve öğretmenlerin katılım sağladığı görülmektedir. Öğrenci velilerinin karar alma sürecinde pasif rol aldıkları görülmektedir.

4.3.İletişim Sürecine İlişkin Bulgular

Kreş ve gündüz bakımevlerinin iletişim sürecinin işleyişine yönelik sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilerle iletişim sürecine ait bulgular iki alt başlık altında ele alınmıştır. Alt başlıklar veri analizine göre “kurum içi iletişim” ve “çevre ile iletişim” olarak belirlenmiştir.

4.3.1.Kurum İçi İletişim Sürecine İlişkin Bulgular

Kreş ve gündüz bakım evlerinde iletişim ikliminin genel olarak olumlu olduğu belirtilmiştir. Kurum personel sayısının az olması iletişim kolaylığı olarak ifade edilmektedir. Kurum içi iletişimle ilgili olarak kurum yöneticisi ve öğretmenler aile ortamının varlığından bahsetmekle beraber, seviyeli, samimi ve sevgi-saygı çerçevesinde bir iletişim ikliminin olduğunu ifade etmektedir. Kurum yöneticisinin kurum içi iletişimle ilgili ifadeleri aşağıda sunulmuştur.

Okulumuzda şöyle bir kural var, burası anaokulu, burada bir aile ortamı olmak zorunda, eğer bir aile ortamı olmazsa burada hiçbir şekilde hizmet olmaz yani eğitim de olmaz, çocuklarla ilişkilerinizde öğretmenle olan ilişkilerinizde oradaki çalışan personel ile olan ilişkilerinizde bir aile ortamını korumak zorundasınız, oradaki çalışan personelin hepsi, bu şekilde davranır ve davranmak zorundadır. Yeni birini alacak olsam ya da yeni biri gönderildiği zaman bize kimdir bu kısmi zamanlı öğrencidir bu iş kurdan gelen yardımcı personeldir, ilk yaptığım toplantı bu konudur, bir anaokulu burada bir aile ortamı olmak zorunda, (Y)

Kreş ve gündüz bakımevlerinin az sayıda personele sahip olmalarının genel olarak iletişim avantajı oluşturduğu ifade edilmektedir. Öğretmenlerin iletişim kanalı olarak sözlü iletişimi daha çok tercih ettikleri belirtilmektedir. Gün içerisinde öğretmenler ve yöneticinin kısa süreli diyaloglarının olduğu kurum içerisinde olumlu iletişim ikliminin varlığının hissedildiği ifade edilmektedir. Bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıda yer almaktadır.

Yani ben kendi adıma söyleyeyim hani benim buradaki herkesle iletişimim çok iyi çok şükür, şöyle bir şey var hani ben şuna inanıyorum sen karşıdaki insanı nasıl davranırsan ya da nasıl gidersen karşıdaki insanda sana öyle gider, resmiyet ben kimseyle müdür bey hariç öyle fazla bir resmi dil kullanmıyorum. Daha çok samimi davranıyorum insanlara çalışanlarımıza, - yani yazılı iletişimlerden çok sözlü iletişim kanalını seçiyorsunuz. (Ö,1)

Kurumum özel bir kurum daha önce devlet kurumunda da çalıştım, devlet kurumunda daha bir resmi konuşmamız oluyor yani bu gerek müdür tarafından olsun gerekse çalışan personeller tarafından olsun gayet resmi, ama burada birazcık daha bir sıcak ortam var, hani biz birbirimize bey hanım demek yerine hani o bize hocam biz ona abla tarzında hani yaşadım mı bir problem şükürler olsun yaşamadım, ben de onları çok seviyorum, inanıyorum onlarda beni seviyorlardır.(Ö,3)

Kurum yöneticisi kreş ve gündüz bakımevindeki öğretmenlerin ve diğer yardımcı personellerin genel olarak aile ortamı içerisinde bir iletişim iklimin olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenlerin birbirini destekleyen, geliştiren, sorular sorabilen bir iletişim ikliminde oldukları ifade dilmektedir. Özel kurum olması ve görev tanımlarının sabit olması sebebiyle bir yarış ortamının olmaması, aile ortamına ve güçlü iletişim ağı oluşmasında etkili olduğu ifade edilmektedir. Öğretmenler arası gruplaşmalara ve yarış ortamına kurum yönetimi olarak müsaade edilmediği ifade edilmektedir.

Kurum personellerinin kendi arasındaki ilişki aile ilişkisi olarak ifade edebilirim, hani arkadaş, birbirlerinden destek alan birbirlerine soru soran, birbirlerini geliştiren bir ilişki gözlemliyorum. Örneğin kurumda deneyimli bir hocamız vardı, genelde herkes ona sorular sorarlardı, bazen bana sorarlardı. Yalnız şu son aylarda bazı hocalar arasında bir çekişme var gibi ve o konuda da bir gariplik var, oysaki hepsinin görevi aynı görev, bir yükselme şansı yok, çok çalışınca müdür olma şansı yok, sonuçta özel bir kurum ve bir çekişme oluşuyor. Fakat her seferinde kendilerini de uyarırım, ben bu konuda aralarında bir kıyaslama olmayacağı da olamayacağı da konusunda (Y)

Kurum yöneticisi kreş ve gündüz bakımevlerinde öğretmen sayısının az olmasının avantajlarının yanı sıra dezavantajlarının da olduğunu ifade etmektedir. Öğretmen sayısının az olması öğretmenlerin samimi ortamlar oluşturması sonrasında kişisel sebeplerden dolayı bazı sorunların ortaya çıkabileceğini belirtmiştir.

Kreş ve gündüz bakım evlerinde kurum içi iletişim süreci ile ilgili görüşler incelendiğinde, kreş ve gündüz bakımevlerinde genel olarak iletişim sürecinin olumlu işlediği görülmektedir.

4.3.2.Kurum Çevre ile İletişim

Kreş ve gündüz bakımevlerinin en yakın çevresini öğrenci velileri oluşturmaktadır. Öğrenci velileriyle iletişim temelinde güvenin oluşturulmaya çalışıldığı ifade edilmektedir. Genel olarak kurum yöneticisi ve velilerin iletişim sürecini olumlu olarak yürüttükleri belirlenmiştir.

....Mesela oraya gelen velilerle her çocuk bizim kendi çocuğumuz gibi, velilere bu güveni vermemiz gerekir, hani sonuçta çocuklarını bize emanet ediyorlar, kafalarında bir soru işareti olduğu sürece bizlere karşı sürekli hani bir sıkıştırma, yada rahatsız etme durumu olacak, sürekli bir iletişimsel sorunlar yaşayacağız ve ben her zaman şunu söylerim, buraya gelen bir çocuk kendi çocuğumuz gibi öğretmen de aynı şekilde düşünecek, orada çalışan diğer personelde aynı şekilde düşünecek mesela benim kreşimden hiçbir çocuk aç gidemez, bunu veliye bunun teminatını veririm ben. Orda hem aile ortamı hem de resmi bir yapımız var, iletişim noktasında velilere ben her zaman şunu söyledim, acil bir durum olmadıktan sonra mesai bitiminden sonra beni aramayın ama çözemediğiniz bir şey varsa da beni her zaman arayabilirsiniz, veliye ucu açık bir şey de veririm onlara ve iletişim noktasında da sağ olsun herkes saygılıdır, yerini korur ve hocam olarak hitap eder, hocam diye hitap ederler, bende bunların hani bu samimiyetine güvenerekten samimi bir işimiz olduğu için samimiyetine güvenerekten oradaki çocukları sahiplenmesi velilerin sahiplenmesi noktasında da hem onlara yardımcı olurum hem de bizim kendi kurumumuzdaki insanlara yardımcı olurum, samimi ve şey resmi bir iletişimimiz olur.(Y)

Kreş ve gündüz bakım evinde öğrenci velilerinin en çok iletişim kurduğu kişiler öğretmenlerdir. Öğretmenler, öğrenci velileriyle olan iletişim sürecini genel itibarıyla sözlü iletişim kanalıyla sözlü diyaloglarla yürüttüklerini ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra öğretmen ve velilerin bulunduğu whatsapp grubu aracılığıyla iletişim kurdukları belirtilmiştir. Öğretmenler sürece resmi bir dil kullanarak başladıkları zaman içerisinde daha samimi iletişim kurulduğunu belirtmektedirler. Öğretmen ve veli arasındaki iletişim sürecinin veli yaklaşımlarından etkilendiği belirtilmektedir. Öğretmenlerin

velilerle ilgili iletişim süreçlerinin olumlu olduğu görülmektedir. Öğretmen ve veliler arasındaki iletişim süreci ile ilgili öğretmenler görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Benim velilerimle iletişimim ne çok samimi ne de çok resmi. Gerektiğinde resmi gerektiğinde samimi bir iletişimimiz var. Velilerimiz ile hani whatsapp grubumuz var iletişim genel olarak mesaj yoluyla da devam etmekte. Arıca bu gruba çocukların resimleri ve videolarını gönderiyoruz, velilerle duygusal bir bağ da oluşmaktadır.(Ö,1)

Velilerle hocam hani ne çok yakın davranıyorum, ne çok resmi davranıyorum tam orta yani gülerlerse gülüyorum yani ağlarsa ağlıyoruz hesap yani kendilerinin bize gösterdiği iletişimden hareket ediyoruz birazcık ta nasıl sıcak davranıyorlarsa sıcak davranıyoruz ama yok soğuk davranıyorlarsa biz de bir tık geri duruyoruz yani.(Ö,2)

Şöyle hocam normalde resmi başlıyoruz zaten eğitime ben öylede götürmek istiyordum ama onlar beni artık çocukların öğretmeni değil de bir ablası olarak görüyorlar, hani ben çok açık bir velimi arayıp da yani saat 11:00 de normalde yapılmaması gereken bir şey beni çok yakın buldukları için hocam bunu nasıl yapalım diye sordukları oluyor, rahatsız oluyor muyum? Olmuyorum, hani çok belki işim olduğu zamanlar oluyor, o yüzden çok mutluym onlarla gayri bir şekilde resmiyetim yok, sıcakkanlıyız, onlar bana saygıda kusur etmiyorlar ben onlara saygıda kusur etmiyorum, o yüzden iletişimde hiç sorun yaşamadım (Ö,3)

Öğrenci velileri, öğretmenlerle olan iletişimlerini sevgi saygı çerçevesinde ve seviyeli bir şekilde olduğunu belirtmektedir. Genelde öğrencilerin okul çıkış saatlerinde velilere bilgilendirmeler yapıldığı ve bu şekilde sözlü iletişim kanalının daha çok tercih edildiği ifade edilmektedir. Öğretmenler tarafından oluşturulan whatsapp grupları veliler ile iletişimde etkin bir kanal olarak kullanılmaktadır. Öğrenci velileri gerek duyduklarında, öğretmenlere telefon ile ulaşabildiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra veli toplantıları aracılığıyla öğrenci velileriyle iletişim kurulduğu ancak yapılan toplantılar da katılım az olduğu görülmektedir. Öğrenci velilerinin iletişim süreci ile görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Bence olması gerektiği gibi benimle olması gerektiği gibi yani ne çok samimi ne çok resmi günlük yapılan bazı aktivitelerle ilgili bizim veli grubuna bazı fotoğraflar videolar paylaşılarak bize duyuru yapıyorlar, bende hani fırsat buldukça izlemeye bakmaya çalışıyorum, mesela atıyorum çocuklarla bir şarkı etkinliği bir oyun etkinliği izliyorum, bakıyorum bazen bunda çocuk kenara çekilmiş o zaman öğretmene sorma ihtiyacı

hissediyorum, çocuk neden etkinliğe katılmadı gibisinden, bazen fotoğraflarda farklı etkinlik görüyorum çok güzel olduğunu ifade ediyoruz kendilerine bu şekilde daha çok internet ortamından bize yollamaları vesilesi ile haberdar oluyoruz. (V,3)

Her gün çocuğumuz almaya gittiğimizde o gün günlük olarak söylüyor sadece sözel olarak veya onun dışında aklına geldi o gün görüşemedik veya söylemeyi unuttu veya çıkışta çocuğu alırken kalabalıktı fırsat olmadı ya da aklına gelmedi, whatsaptan yani iletişim kurarak orada yazıyoruz ya da arıyor bizi özel olarak ya da çocuğumuzda herhangi bir diyelim ki işte kolu çizilmiş işte bir şey olmuş veya işte çocuk çok huzursuz o gün, gitmek istemiyor okula, böyle durumlarda hocayı arıyoruz veya ertesi gün konuşuyoruz kendisi ile çıkışta veya sabah çocuğu bırakırken yani böyle bir problem mi oldu veya koluna ne oldu tarzında bu tarz iletişim kuruyoruz yani. (V,2)

Üniversiteyle iletişim genel anlamda yazılı olarak ilerlemektedir. Bunun yanı sıra kurum yöneticisinin akademisyen olmasından dolayı üst yönetim ile zaman zaman sözlü iletişim kanalları ile iletişime geçtikleri ifade edilmektedir. İletişim sürecinin işleyişi ile ilgili olarak yönetici görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Diğer anaokulları ve ana sınıfları ile ilgili iş birliğimiz yani okul olarak bir iş birliği aslında geçen yıl planladık hani bir kardeş bir anaokulu belirleyelim, birbirimize gidelim ziyaret edelim şeklinde yani hem zamanlama hem işte veliler ile ilgili şeylerden dolayı bu ertelendi yalnız ben hani okul ile ilgili bir durum oluştuğunda bizzat gidip başka bir anaokulundaki müdürlerle ya da öğretmenlerle tanıştığımız öğretmenlerle onlara fikir danışarak buradaki sorunları da yine çözmeye çalışırım.(Y)

4.4.Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmanın kreş ve gündüz bakımevlerinin eşgüdümleme sürecinin işleyişin nasıl olduğuna yönelik sorulara verilen cevaplar sonucunda elde edilen bulgular “okul içi eşgüdüm” ve “okul çevre eşgüdümü “ olarak iki alt kategori altında ele alınmıştır.

4.4.1.Kurum İçi Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Bulgular

Okul içi eşgüdüm sürecinde eşgüdümün sağlanması yasal zorunluluklar ve zorunlu olmayan yollarla okul içerisinde yürütüldüğü görülmektedir.

Kreş ve gündüz bakımevlerinde kurum içi eşgüdümleme sürecinin yasal zorunluluklar dahilinde yapılan eşgüdümleme süreçlerinin temelini toplantılar oluşturmaktadır. Kreş ve gündüz bakımevinde yapılan dönem başı öğretmenler kurul toplantıları aracılığı ile öğretmenlerin sınıf dağılımlarının yapılması, belirli gün ve haftalarla ilgili görev dağılımlarının yapılması, öğrencilerin kişisel ve bilişsel gelişimleri için yapılacak sosyal ve kültürel eğitim faaliyetleri ve eğitimcilerin belirlenmesi, aile ile ilgili planlamaların yapılması ve yıl içerisinde eğitim faaliyetleri sürecinin koordineli bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır. Bu durumla ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Yıl içerisinde yapacağımız etkinlikleri belirleriz, mesela şunu söyleyeyim, yerli malını nasıl kutlayacağız? Yerli malı için velilerle mi kutlayalım yoksa sadece biz kendimiz mi kutlayalım. Mezuniyeti nasıl belirleyelim, diyelim 23 Nisan'ı nasıl belirleyelim? Çocuklara ekstra bir eğitim mesela İngilizce eğitimi satranç eğitimi, bunları verip vermeyeceğimizi, bunları verebilecek hocalarımızın olup olmadığını, tartışırız(Y)

Dönem başında öğretmenler kurulu toplantısı yaptık ama böyle normal dönemin nasıl geçeceğine dair yani hangi tarz etkinlikler yapacağız ya da ne gibi değişiklikler olacak? Planlar günlük planlar tarzında o tarzda toplantı oldu. Müdür bey görevlendirmeleri yaptı.(Ö,2)

Gündeme geliyor onda da görev dağılımı şöyle oluyor, bir yaş grubumuz zaten küçük yaş grubu, diğer üç sınıfta öğretmenler kendi arasında toplanıp konuşuluyor müdür beye sunuluyor, müdür beyde onayladıktan sonra biz o etkinliği yapıyoruz.(Ö,3)

4.4.2. Kurum ve Çevre Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Bulgular

Kreş ve gündüz bakımevinde çevre ile eşgüdümün, üniversite üst yönetim kurulu ve veli toplantıları aracılığıyla gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Üniversitenin, kreş ve gündüz bakımeviyle ilgili oluşturulan üst yönetim kurulu; kurumun talep ve ihtiyaçları doğrultusunda toplanmaktadır. Öğretmenler kurulu toplantısından bir ay sonra ilk veli toplantısının yapıldığı görülmektedir. Yıl içerisinde veli toplantıların zaman aralıklarıyla yapıldığı ifade edilmektedir. Bu konuyla ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Okulumuzun kendi kuralları var, veliler bilgilendiriliyor, öğretmenler toplantısından sonra eğitim hayatı başladıktan 1 ay sonra veliler ile bir veli toplantısı yaparız, her dönemin başında. (Y)

Okul açıldıktan yen döneme geçtikten sonra veli toplantısı yapıyoruz. Zaman aralıkları içerisinde veli katılımı veya evde yapılacaklarla ilgili bilgilendirme yapıyoruz.(Ö,3)

Kreş ve gündüz bakımevinde öğrenci yaş gruplarında tek sınıf olmaları sebebiyle zümre toplantılarının yapılmadığı belirtilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre il genelinde yapılan zümre toplantılarıyla ilgili görüşleri şu şekilde ifade edilmiştir.

Kendimin yetebildiğini düşünüyorum ama benden daha üstün kişiler de vardır kesinlikle ya da benim fikirlerimden haberdar olmayan bu fikri daha önce hiç duymamıştım diyen öğretmenlerimizde çıkabilir, o yüzden kesinlikle bu toplantının olmasını ve bu toplantıya katılmayı isterdim (Ö,3)

İl genelindeki bütün kreş ve anaokullarının gittiği gidişattan en azından haberimiz olurdu, ama öyle olmadığı için hani haberimiz olmuyor birbirimizden kopuk olarak oluyor yani yapacağı etkinliklerden hiçbir şekilde bilimiz olmuyor yani. (Ö,2)

4.5.Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular

Kreş ve gündüz bakımevinde değerlendirme süreçlerinin işleyişi yönelik “kurum içi değerlendirme” ve “kurumun değerlendirilmesi” alt başlıklarında incelenmiştir

4.5.1.Kurum İçi Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular

Kreş ve gündüz bakımevlerinin değerlendirme süreçlerinin işleyişinde kurum yöneticisi tarafından yapılan değerlendirmelerin, dönem sonu toplantıları aracılığıyla; dönem süresince yaşanan aksaklıkların tespiti, planlanan iş ve işlemlerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin denetimi olarak belirtilmektedir. Ayrıca öğretmen tarafından takibi yapılan, öğrencilerin gelişimsel değişimleri de değerlendirme süreci içerisinde yer almaktadır. Öğrenci velilerinin kurum ile ilgili memnuniyetleri, kayıt yenileme ve yeni kayıtlarda yaşanan yoğunluk vb. kriterlerin değerlendirme sürecinde dikkate alındığı görülmektedir. Değerlendirme sürecinin bu kriterler dikkate alınarak işlediği görülmektedir. Bu durumla ilgili olarak yönetici görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Kurumumuzun başarısı şimdi kreşimiz yeni bir kreş hani bu yıl ikinci yılımız desem yeridir, kurumumuzun başarısı benim gözümde bir çocukların gelişimleri, çocukların gelişimlerini takip ediyorum, gelişim raporlarını ve bizzat çocuklar ile iletişim kurarak 2 veliler velilerin kreş ile ilgili verilenleri takip ediyorum bu yüzden diyorum ya hani çocuklar alınırken ya da çocuklar teslim edilirken velileri çağırır bazen konuşurum, hatta bazı özel velilerim olur, özelden kastım şu mesela çocuğu ile ilgili farklı beklentileri olan, çağırıp işte çocuğunla ilgili sosyal gelişimin nasıl işte öz bakım becerileri noktasında gelişti mi? Kişisel becerileri noktasında nasıl? Evde bir değişim gözlemleyebildi mi? Bu konuda velileri çağırır yaptığımız işin doğru mu yanlış mı belki de yeteri hizmeti veremiyoruz, bunu gözlemleme şansım oluyor ve değerlendirme şansımız da oluyor, bir diğer şey de şu öğrenci sayımız. Ben burada bir hizmet veriyorum değil mi? Okul öncesi eğitim hizmeti ben iyi bir eğitim vermesem burada çocuk sayım ne olacak ister istemez düşecek, biz buraya başladığımızda çocuk sayımız 27 idi. Birinci yılın ilk döneminin sonunda biz 35'i bulduk, mesela 8 öğrenci kaydımız daha oldu ve sürekli değişen bir şey zaten ana okullarında bu sayıların değişimi normaldir, birinci yılın sonundaki çocuk sayımız 40 idi, 27 ile başladık ilk açılan bir kurum için 40 tane öğrencinin olması güzel, herkes açılacak yani devam edecek edemeyecek şeklinde düşünürken biz ikinci yılın kayıtlarının sona erdiğinde bizim sınıflarımızın sayısı yetmiyor artık toplam 70'di, 70 tane öğrenci kapasitesine ulaştık, şimdi bu sizin başarınız ile alakalı mı yoksa hani insanların merakı ile ilgili mi? Hadi diyelim merakı olsun, biz şu an 67'deyiz, eğer merakı olmuş olsa bu sayı git gide düşerdi değil mi? Hani adam denerdi 1.yıl dönemin sonunda geri çekerdi sayıyı, ama şu an biz 67 yiz, çoğu öğrencimizin sayısının azalmasındaki sebep de yeterli sınıf sayımızın olmaması yani yeterli kontenjanımızın olmaması.(Y)

Kreş ve gündüz bakımevinde değerlendirme süreçlerinin işleyişinde; öğretmenler öğrencilerin gelişim özelliklerine dikkat etmektedir. Dönem başında planlanan eğitim planlarının uygulanabilirliği, işlerliği öğretmenlerin değerlendirme sürecinde dikkate aldıkları kriterler arasında yer almaktadır. Ayrıca dönem sonunda verilen gelişim raporlarıyla öğrenci gelişimlerini değerlendirdikleri belirtilmektedir. Velilerden gelen dönütlerde değerlendirme süreci içerisinde yer almaktadır. Öğretmenlerin değerlendirme sürecinin işleyişi ile ilgili görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Kurumumuzun başarısını bana göre şey çok talep görmesi okulun başarılı olduğunu gösterir, yapılan etkinlikler dışarı veliler tarafından yani beğenilmesi kurumun çok iyi olduğu anlamına gelir bana göre. Yani okulunuzun başarısını şöyle söyleyeyim, iyi planladık. Başarılı planladık, ama başarılı bir sonuç getirdik mi işte süreçler içinde planladığımız işte (Ö,2)

Yani genelde dönem sonunda hocam değerlendirme süreci oluyor benim fikrim olarak, yani kimseyle konuştuğum veya bireysel olarak düşündüğüm hani bu gelişim raporları verildiğinde karneler verildiğinde çocuklar mezun olduğunda hani o insanların şeyini anlayabiliyorum, bazı veliler diyor ki ders çocuğu daha tam gelişmedi yani kendine yetebilecek düzeyde değil, bazıları da diyor ki bize çok faydası oldu, hani hepsinin bize faydası olsun, demesini istiyorum yani eksiklikleriniz hala var bence (Ö,3)

Ben şöyle başarılı buluyorum, daha çok hani çocuklara ve velileri memnun etme yöntemde bizim kurumumuz, yani bunu da elimizden geldiğince yapmaya çalışıyoruz daha elimizden fazlasını yapmaya çalışıyoruz, ne kadar başarılı ne kadar başarılı olamayacağımızı da belirler karar verip memnun olanlar var memnun olmayanlar var. (Ö,1)

4.5.2. Kurumun Değerlendirilmesi Sürecine İlişkin Bulgular

Kreş ve gündüz bakım evi değerlendirme süreçlerinde kurum müdürünün kurumun fiziksel denetimi ve akademik denetiminden sorumlu olduğu belirtilmektedir. Kreş ve gündüz bakımevinin fiziksel denetimi Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından belirlenen kriterler çerçevesinde Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Kurumun akademik denetimi kurum müdürü tarafından yapılarak üst yönetim kuruluna sunulmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yasada belirtilen aralıklarla kurumun denetiminin yapılması gerektiği belirtilmektedir. Kurum müdürünün denetim ve değerlendirme sürecinin işleyişi ile ilgili görüşleri aşağıda sunulmuştur.

Şimdiye kadar iki yıllık süreçte fiziksel bir denetimden geçtik, eğitsel yani akademik bir denetim olmadı akademik denetimi arkadaşların denetimini ben kendim yapıyorum, yani yönetici olarak onu ben kendim yapıyorum, fiziksel denetimi de Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü gerçekleştirdi. Yaklaşık 10 tane maddeden oluşan bir talep listesi oldu, mesela kapıların dışarıya doğru açılması, pencerelere köşebendlerin yerleştirilmesi

misal diyorum, lavaboların olduğu yerlerdeki işte basamakların korunaklı olması en basitinden, işte havuzumun kenarında çitler yoktu. Daha çok güvenlik ile ilgili talepleri bulundu, eğitim anlamında da denetimi ben şu şekil yapıyorum, yani, yasayı incelediğimizde Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yapması gerekiyor bu denetimi, hani fiziksel denetimi Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın temsilcisi olan ildeki Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı yapar, Eğitim denetimini de Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yapması beklenilebilir, ama şöyle bir şey var Milli Eğitim Müdürlüğünden herhangi bir denetime gelen olmadı yalnız ben alandan gelen biri olduğum için nelerin yapılması gerektiğini az buçuk biliyorum, ondan dolayı eğitimin denetimini ben kendim yapıyorum (Y)

Üniversitenin yönetim kurulu akademik bir denetim yapmıyor, yani içeride ne oluyor ne bitiyor çok büyük bir ilgisi yok, yani –Fiziksel denetimlerle ilgili mi? -Fiziksel denetim daha çok, çünkü şöyle düşünüyorlar yani bende olsam mantıken öyle düşünürüm hani okul öncesi eğitim ana bilim dalı başkanını biz oraya sorumlu olarak koymuşuz, akademik denetimini illa ki o yapacak, hatta üniversite şöyle bir şey yaptı, bizleri idari yapısını çekerek akademik danışmanı olarak görevlendirdi oraya, yani oradaki eğitimin danışmanlığını yapıyorum artık yani üniversite adına ben yapıyorum buradaki eğitim danışmanlığını, ayrıca idari görevini de yapıyorum.(Y)

Görüşmelerden elde edilen bulgular ışığında, kreş ve gündüz bakımevi değerlendirme ve denetleme sürecinde öğretmenler, öğretmenler kurulu toplantısında alınan kararlar neticesinde eğitim içeriklerinin; iş ve işlemleriyle ilgili olarak dosyalamalar yapmaktadır. Kurum müdürü dosyaların ön incelemesinde ve eksikliklerin giderilmesinde ön denetim yapmaktadır. Yapılan ön denetim de; öğretmenlerin aylık ve günlük plan dosyaları incelenmekte, ayrıca öğretmenler tarafından oluşturulan öğrenci gözlem formları ve gelişim raporları incelenmektedir. Kurum müdürü, eksiklerin tamamlanmasına rehberlik etmektedir. Kurum müdürünün yanı sıra, üniversite yönetimi tarafından oluşturulan akademisyenlerin yer aldığı heyet, sınıfların eğitim öğretim ortamına uygunluğu ve eğitim planları, öğrenci gelişim dosyaları aracılığıyla bir değerlendirme süreci yürütmektedir. Kreş ve gündüz bakım evi öğretmenlerinin değerlendirme süreciyle ilgili görüşleri aşağıda bulunmaktadır.

Hazır dosyalarımız, günlük planlarımız hepsi ay ay bölmüşüzdür dosyalar var, kurum müdürümüz aylık planlarımızı ve dosyalarımızı incelemekte eksiklikleri tamamlamamız yönünde uyarılarda bulunuyor. Rektörlük tarafından gelen görevliler incelemelerde bulunuyorlar... (Ö,2)

Denetime en son 2017 de geldiler hocam, yanlış hatırlamıyorsam, ondan sonra ben 1 yıllık ara vermiştim, bakanlıkta çalıştığım için bu yıl yine denetim olunacağını biliyoruz zaten biz hepimizin planları yani yapılan işte ay yıl olarak etkinliklerimiz hazır bir şekilde, genelde kurum müdürümüz ve rektörlükten gelen akademisyenler yönetim tarafından yapılıyor. (Ö,3)

Bu denetleme sürecinde, hani bir sorun olduğu zaman da müdür beyin zaten bize söylüyor kendimizi düzeltelim, yani kendi adıma konuşayım mesela bir şeyi yapamadım, öğrencilerimle alakalı müdür bey beni uyarıyor ben ona göre kendimi düzeltmeye çalışıyorum. (Ö,1)

Kreş ve gündüz bakımevinin değerlendirme süreçlerinin veli görüşlerine göre incelendiğinde; sürece velilerin sadece sözlü iletişim yoluyla dahil edildiği görülmektedir. Öğrenci velilerinin sürece daha kurumsal çalışmalarla dahil olma ve kurumun akademik kalitesini artırmaya yönelik ifadelerinin olduğu görülmektedir. Velilerin, kurumun değerlendirme süreciyle ilgili olarak; kurum personellerinin, etkili iletişim, yönetim ve okul öncesi alanına yönelik hizmet içi eğitimlere katılım sağlayarak, kuruma ve öğrencilere katkı sunabileceği ifade edilmektedir. Bununla ilgili veli görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

Yani yönetimin mesela şöyle bir şey yapmasını beklerdim velilerden zaman zaman memnuniyet anketi türünde onların beklentilerini veya beklentilerinin karşılanması yönüyle görüş ve öneriler böyle bir şey hatırlamıyorum yapıldığını, belki de ben kaçırmışımdır ama hatırlamıyorum böyle bir şey, o yüzden değerlendirme daha çok şahsi gözlemler yolu ile oluyor, ve kurum bazen soruyoruz biz hani nasıl gidiyor şeklinde, daha çok yani var olan şartlar içerisinde en iyisinin yapıldığını ifade ediyor ancak eksikliklerin kendileri tarafından bilinmesine rağmen çözümün olmadığı ifade ediliyor, ama dediğim gibi bunların daha sağlam temellere bilgilere belgelere dayanılarak yapılması çok daha anlamlı, siz de takdir edersiniz ki kurumsal bir yönetim süreçlerinde her zaman veliye dayanmak çok daha sağlıklı sonuçlar elde eder, çünkü sözlü iletişim her zaman değişebilir ana görevde değişebilir... (V,2)

Fiziksel alt yapı olarak değerlendirdiğimiz zaman orta sınıf olarak ifade edebiliriz. Fiziksel alt yapısının güçlendirilmesi gerekiyor zayıf kaldığı bir nokta fiziksel alt yapı, kadro konusunda yine zayıf kaldığını sleyebiliriz yani şu açıdan kadronun yetersizliği nicelik açısından yetersizlik var, nitelik açısından da belki işte dediğimiz gibi o burada akademik noktası olduğu için belki sertifikalar iyileştirilebilir yani illaki kadrolu eleman bulamayabilirsiniz, bunun haricinde akademik açıdan baktığımız zaman yani iyi düzeyde olduğumuzu sleyebilirim yani ocuğumun gelişimi açısından beklentilerimizi karşılıyor. (V,3)

Kreş ve gündüz bakımevinde değerlendirme sürecinin işleyişi hakkında kurum müdürü, ğretmen ve veli görüşlerine göre; kurumun iç değerlendirme sürecinde kurum müdürünün etkin rol oynadığı görülmektedir. Üniversite st yönetim kurulunun, kurumun değerlendirilmesinde yönetmelikler üzerinden resmi bir denetleme yaptığı görülmektedir. Ayrıca il düzeyinde Aile, alışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından oluşturulan olan heyetle gerçekleşmesi gereken değerlendirme ve denetim sürecinin gerçekleşmediği görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kreş ve gündüz bakımevlerinin, kurum müdürü, kurum öğretmenleri ve öğrenci velilerinin görüşlerine göre yönetim süreçleri bağlamında incelenmesini amaçlamıştır. Çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme soruları aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiş, yönetim süreçleriyle ilgili kodlamalar ve alt başlıklar altında toplanmıştır.

5.1.Tartışma ve Sonuç

Kurum müdürü, öğretmenler ve veli görüşleri doğrultusunda elde edilen veriler bağlamında karar verme sürecinin yönetici görüşlerine göre yasal prosedürler çerçevesinde işlediği görülmektedir. Karar verme süreci genel olarak toplantılar aracılığıyla yürütülmektedir. Öğretmenler kurulu toplantılarının karar verme sürecinde geniş yer aldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra üst yönetim kurulu toplantılarının kreş ve gündüz bakımeviyle ilgili karar verme sürecinde etkin rol aldığı görülmektedir. Üst yönetim kuruluna iletilen konularda, karar alma süreçlerinde yaşanan gecikmelerin uygulamalarda aksaklıklara neden olduğu görülmektedir. Büte (2007)'in bağımsız anaokullarının yönetim süreçlerinin değerlendirilmesiyle ilgili yaptığı çalışmada karar alma süreçlerinde komisyonların ve toplantıların yanı sıra öğretmenlerin ve müdürlerin de tek başına karar aldıkları belirlenmiştir. Ayrıca müdürlerin kriz anı ve yeni uygulamalarda karar vermedeki etkin durumu görülmektedir. Çalışmamız da karar verme sürecinde kararların genel olarak toplantılar ile grupla karar alma süreçlerinin yer aldığı görülmektedir. Kurum müdürünün üst yönetime olan sorumluluklarının, tek başına karar vermesine engel oluşturduğu görülmektedir. Bu durumun planlanan uygulamaların zamanında gerçekleştirilmesinde aksaklıklara yol açtığı söylenebilir.

Argon ve Kaya'nın (2016) çalışmasında ise özel okul yöneticilerinin yönetim kurulunda alınan kararlarla ilgili çalışanlarla paylaşımda bulundukları sonucuna ulaşılmıştır. Özel okulların yönetim yapısı incelendiğinde yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyeleri, okul müdürleri ve okul müdür yardımcıları olduğu görülmektedir. Bu açıdan özel okullarda okul müdürlerinin yönetim kuruluna bağlı olarak çalıştığı ve yönetim

kurulunun karar süreçlerini etkilediği görülmektedir. Kreş ve gündüz bakımevinde bütçe ile ilgili karar verme sürecinin, öğretmenler kurulu toplantılarında belirlenen gıda, kırtasiye ve personel ihtiyaçların, kurum müdürü tarafından muhasebe birimine bildirilmesi ve üst yönetim tarafından onaylanmasıyla gerçekleştiği görülmektedir. Kreş ve gündüz bakımevinde karar verme sürecinde öğretmenlerin öğretmenler kurulu toplantılarında görüşlerinin alındığı fakat nihai kararın yönetim kurulu tarafından verildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Velilerin karar verme sürecine veli toplantıları aracılığıyla katıldığı fakat pasif rol aldıkları görülmüştür.

Kreş ve gündüz bakımevinde öğretmenler karar verme sürecinde, kendi yaş gruplarıyla ilgili kararlarda özerk davranabilmektedir. Uygulamaya karar verdikleri eğitim planlarını kurum müdürüne onaylatarak yasal sorumluluklarını yerine getirdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Kreş ve gündüz bakımevinde karar verme sürecini daha çok maliyet, öğretmen tutumları ve öğrenci velilerinin beklentilerinin sınırlandırdığı belirlenmiştir.

Kreş ve gündüz bakımevinde planlama sürecinin toplantılarla işlediği görülmektedir. Öğretmenler kurulu toplantılarının içeriğinde; dönem boyunca yapılacak olan eğitim faaliyetleri, belirli gün ve haftaların kutlanmasıyla ilgili planlamaların yer aldığı görülmektedir. Eğitim faaliyetlerinin planlamasında çocukların gelişim özelliklerine önem verildiği görülmektedir. Aydoğan'ın (1998), özel okulların yönetim süreçlerinin incelenmesine yönelik çalışmasında kimlerin neyi, ne zaman, ne kadar sürede yapacağını planlandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Kreş ve gündüz bakımevinde bu planlamaların öğretmenler kurulu toplantılarıyla belirlendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Özel okulların da okulların gelir kaynaklarının öğrenci aidatlarına bağımlı olması sebebiyle, yapılacak faaliyetlerde gelir gider dengesinin korunduğu görülmektedir. (Aydoğan, 1998). Bütçe planlamalarında yıl içerisinde bazı sosyal-kültürel etkinliklerin gerçekleştirilmesinde aksaklıkların yaşandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu durumun planlanan kurum dışı faaliyetlerin kurum ya da veli tarafından karşılanması konusunda yaşanan belirsizlikten kaynaklandığı görülmektedir. Kreş ve gündüz bakımevinde bütçe planlaması gelir gider dengesinin korunmasına yönelik olarak yapılmaktadır.

Kreş ve gündüz bakımevinde planlar kısa ve uzun vadeli olarak oluşturulmaktadır. Planlamaların takibi genel itibariyle kurum müdürü tarafından yapılmaktadır. Aydoğan'ın (1998), özel okullarda yönetim süreçlerinin incelenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada özel okul yöneticilerinin kısa ve uzun vadede planlamalar yaptıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu durumun çalışmamızın planlama sürecine ilişkin sonuçlarıyla örtüştüğü söylenebilir. Planlamalarla ilgili olarak üst yönetimin de zaman zaman sürece dahil olduğu görülmektedir. Üst yönetim kurulu kreş ve gündüz bakımevinde planlanan fiziksel düzenlemeler, yemek ve kahvaltı planlamaları ve eğitim planları hakkında görüş bildirerek sürece dahil olduğu görülmektedir. Ayrıca süreçte görüş bildirilen konuların denetim sürecinde üst yönetim kurulu etkin rol almaktadır. Özkan Hıdıroğlu ve Tok (2002), okul müdürlerinin okuldaki planlarına yönelik gerçekleştirdikleri üst bilişsel izleme ve değerlendirme davranışlarını incelediği araştırmasında; yöneticilerin, planların uygulanma durumu, uygulama da belirlenen önlemlerin işlevselliği, kurum personellerinin planlanan görev tebliğleriyle ilgili olarak performanslarını belirlemek amacıyla gözlem, görüşme vb. yöntemlere başvurdıklarını ifade etmiştir.

Kreş ve gündüz bakımevinde iletişim sürecinin resmi yazışmalar haricinde sözlü iletişim yoluyla işlediği de bulgulanmıştır. Ayrıca üst yönetim kurulu kararları yazılı ve sözlü iletişim yoluyla kurum personeline iletilmektedir. Kreş ve gündüz bakımevinde velilerle iletişimin bire bir görüşme, sosyal medya ve teknolojik araçlarla sağlandığı görülmektedir. Kurum çalışanlarının sayısının az olması nedeniyle birebir görüşme ve sözlü iletişim yolunu seçmektedirler. Bunun yanı sıra kurum müdürü ve öğretmenlerin yer aldığı whatsapp grupları aracılığıyla kurumla ilgili duyuruların bu araçlarla sağlandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Cantürk (2016) okul yöneticilerinin bilişim teknolojilerini yönetim süreçlerinde kullanımı ile ilgili yaptığı çalışmada; yöneticilerin okulun tüm üyeleriyle, veliler ve üst yönetim ile iletişimi sağlamada teknolojiyen yararlandığını, bu durumla ilgili olarak whatsapp, kısa mesaj, e-mail, sosyal medya vb. iletişim araçlarının kullanıldığını saptamıştır. Kreş ve gündüz bakımevinde yönetici, öğretmen ve veli görüşlerine göre iletişim sürecinde yanlış anlama, mesajların eksik anlaşılması haricinde sorun yaşanmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kreş ve gündüz ve gündüz bakımevinde örgütlenme sürecinde yönetici, öğretmen görüşlerine göre kurum içerisinde kimlerin hangi görevi yapacağı personel alım şartları ve informal süreçlerle belirtilmektedir. Kreş ve gündüz bakımevinde öğretmen ve diğer personeller kurumun ihtiyaçlarına uygun belirlenen şartlar doğrultusunda kurumda işe başlamaktadırlar. Kurum müdürü tarafından yapılan görev dağılımlarında personellerin işe alım sürecindeki kriterler belirleyici olmaktadır. Kreş ve gündüz bakımevinde kurum içerisinde çatışma asgari düzeyde yok denecek düzeyde görülmektedir. Bu durumun kurum müdürünün kurumda uyguladığı yönetici davranışlarından kaynakladığı söylenebilir.

Kreş ve gündüz bakımevinde eşgüdümleme süreci, yönetici, öğretmen ve veli görüşlerine göre genel olarak toplantılarla sağlanmaktadır. Bununla ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin katılım sağladığı öğretmenler kurulu toplantıları ve periyodik olarak düzenlenen veli toplantılarının olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra kurum yöneticisinin başkanlığında spontane gerçekleşen toplantılarla da eşgüdümleme süreci işlemektedir. Spontane gerçekleşen toplantılarda motivasyon ve kuruma aidiyet kavramlarının öne çıktığı görülmektedir.

Kreş ve gündüz bakımevinde öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin il geneli zümre toplantılarına katılmadıkları görülmektedir. Öğretmenler, zümre toplantılarına katılımlarının eğitim öğretim sürecine katkı sunacağını belirtmektedirler. Büte ve Balcı'nın (2010), araştırmasında eğitim ve öğretimle ilgili her konuda zümre toplantıları yapıldığı bulgusuna ulaşılmaktadır. Çalışmamızda öğretmenlerin zümre toplantılarına katılmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun öğretmenlerin il genelinde okul öncesi öğretmenleriyle olan koordinasyon ve eğitimlerinde uyum eksikliği oluşturabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kreş ve gündüz bakımevinde sağlıklı iletişimi artıcı ve velileri eğitim sürecine katacak faaliyet alanlarıyla eşgüdüm sağlanmaya çalışılmaktadır. Velilerin aile katılımlarıyla eğitim sürecine katıldığı görülmektedir. Sosyal medya ve görsel mesaj aracılığıyla eşgüdümleme sürecine dahil edilmeye çalışmakla birlikte veli toplantılarına beklenen katılımın gerçekleşmediği belirtilmektedir. Bu durumun velilerin birebir görüşmelerle öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunmasından kaynaklandığı yönünde

değerlendirilebilse de istenen bir durum olmadığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Kreş ve gündüz bakımevinde değerlendirme süreçleri okul öncesi eğitim programı kapsamında belirlen kazanım ve göstergelerin çocuklarda oluşturduğu gelişim ve davranış değişiklikleri odak alınarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Demirtaş ve Küçük (2014), okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde öğrencilerin akademik ve eğitsel yönden gelişimlerinin değerlendirme ölçütü olarak faydalanılması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Çalışmamızın değerlendirme sürecine ilişkin sonuçlarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin değerlendirme süreci kurum müdürü ve üst yönetim kurulu tarafından yapılan denetimle işlediği görülmektedir. Ayrıca kurum müdürü yönetim kuruluna karşı değerlendirme sürecinden sorumludur.

Kreş ve gündüz bakımevinde öğrencilerin değerlendirme süreci, öğretmenler tarafından oluşturulan portfolyo ve gelişim raporlarıyla sağlanmaktadır. Öğrencilerin yaş gruplarının gelişim özelliklerine uygun olarak hazırlanan eğitim planlarının uygulanması ve içeriğinde yer alan kazanım göstergelerinin kazanılmasıyla gerçekleşen davranış değişiklikleri değerlendirme sürecinin odağı durumundadır. Kreş ve gündüz bakımevinde, öğretmenlerin değerlendirme süreci kurum müdürü ve üst yönetim kurulu tarafından, öğretmen ve öğrenci dosyalarının denetimi ve eğitim sürecinin denetimiyle işlemektedir. Öğretmenlerin ilgili yönetmelikte belirtilen öğrenci dosyaları, toplantı tutanakları, eğitim planlarının değerlendirme sürecinde incelendiği görülmektedir. Büte (2007), çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Öğretmen ve okul denetimlerinin ayrı olarak denetlendiği mevzuatta belirtilen dosya ve belgelerin incelendiğini belirtmiştir. Kreş ve gündüz bakım evinde yönetici görüşlerine göre kurumun değerlendirilmesinde başarı kriterlerinin; öğrencilerdeki istendik davranış değişiklikleri ve öğrenci velilerinin beklentilerinin karşılanması olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Sezer (2016), araştırmasında okul yöneticilerinin eğitimin hedeflerine ulaşmaya çalıştıklarını ve okul paydaşlarının memnuniyetlerini önemsediklerine değinmektedir. Müge ve Büte (2010), okulun değerlendirilmesinin öğretmen, öğrenci ve velilerin memnuniyetleri, öğrencilerin okulu sevmeleri ve bir sonraki okulun tercih edilmesi olarak belirlendiği sonuçlarına da yer vermektedirler.

5.2.ÖNERİLER

1. Kilis 7 Aralık Üniversitesi Kreş ve gündüz bakım evinde gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda özellikle karar verme süreçlerine aile birliğinden temsilcilerin de dahil edilmesi gerektiği söylenebilir. Bu durumun velilerin kurum kararlarına olan katılımı artıracağı ifade edilebilir.
2. Öğrencilerin yabancı dil eğitimleri ve zekâ oyunları alanlarında personel ihtiyaçları için, bütçe ve zaman planlamalarının oluşturulması gerekmektedir. Veliler için düzenlenecek anne-baba eğitim programlarının planlama sürecine dahil edilmesi kurum veli ilişkilerine olumlu katkılar sunacağı düşünülmektedir.
3. Kreş ve gündüz bakımevinde kurum personeline, etkili iletişim alanında hizmet içi eğitimler düzenlenerek sürecin daha sağlıklı yürütmelerine katkı sunulabilir.
4. Ayrıca kreş ve gündüz bakım evinin internet sitesi aktif hale getirilerek etkinlik ve eğitim süreci paylaşımlarıyla zenginleştirilerek velilerin kuruma dair gelişmelerden daha hızlı ulaşmaları sağlanabilir.
5. Kreş ve gündüz bakımevinde işbirliği ve paylaşımcılık kültürü oluşturulmalı ve grup çalışmaları desteklenmelidir. Öğretmenlere yönelik ‘’etkinlik havuzu’’ oluşturularak kurumsal paylaşım artırabilir.
6. Kurumun diğer eğitim kurumları ve milli eğitime bağlı anaokullarıyla işbirliği oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akçay, C. (2001). *Okul yönetimi (Ders Notları)*. Çanakkale.
- Akçay, C. (2006). *Türk eğitim sistemi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akçay, C. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Akdağ, B. (2002). Eğitim örgütlerinde yönetim süreçlerine katılma. *Öğretmen Dünyası Dergisi*, 267, 21-25.
- Aktan Kerem, E. ve Cömert, D. (2005). Türkiye’de okul öncesi eğitimin sorunları ve çözüm önerileri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 21, 155 - 172.
- Aral, N., Kandır, A. ve Yaşar, M. (2011). *Okul öncesi eğitim ve okul öncesi eğitim programı*. (4. Baskı). İstanbul: Ya-Pa Yayınları.
- Argon, T. ve Kaya, A. (2016). Özel okullarda insan kaynağı yönetimi işlevlerinden yönlendirme işlevinin okul yöneticilerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 140-152.
- Arnas Aktaş, Y. (2002). Okul öncesi eğitim kurumlarında okul-aile işbirliği, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 31-41.
- Atalar, N. (2017). *Okulöncesi Eğitim Kurumları İle İlkokul Bünyesindeki Anasınıflarda Yaşanan Yönetim Sorunları*. Lefkoşa: Yüksek Lisans Tezi. Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Atasavun, M. (1994). *Okul Öncesi Eğitimde Yönetmenler ile Öğretmenler Arasında İlişki Bozuklukları Yaratan Konular*. Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. (7.Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, R. (2014). *Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ve Etkililiklerine Yönelik Öğretmen Görüşleri*. Bolu: Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, S. (2019). *Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinin Kullanma Becerilerinin Okul İklimine Etkisi (Kocaeli İli Örneği)*, Samsun: Yüksek Lisans Tezi 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydoğan, İ. (1998). *Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi (Kayseri İli Örneği)*. Ankara. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2009). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*. İstanbul.

- Başaran İ. ve Çinkır Ş. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1972). *Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*, Ankara: Pegem Akademi
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, (19. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büte, M. (2007). *Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi, Sorunlar ve Sorunlarla Başa Çıkma Yolları (Mersin ili merkezi örneği)*. Mersin: Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi.
- Büte, M. ve Balcı, F.A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-509.
- Can, H. (1992) *Organizasyon ve yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cantürk, G. (2016). *Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Davranışları Ve Bilişim Teknolojilerinin Yönetim Süreçlerinde Kullanımı Arasındaki İlişki*. Antalya: (Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Chmiliar, L. (2010). *Multiple-casedesigns*. In A. J. Mills, G. Euepas& E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of casestudyresearch*, (pp 582-583). USA: SAGE Publications.
- Clayton, S. (2000). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Çiftçi, T. (2017). Türkiye’de coğrafya eğitimi alanında yapılan lisansüstü tezlerin (2006-2017) eğilimleri, *Tarih ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 864-887.
- Çiftçi, M. (2018). *Okulöncesi Eğitim Alanındaki Araştırmaların Yönelimleri: Bir İçerik Analizi*. Sivas: Yüksek Lisans Tezi. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 489-506.
- Demirtaş, Z. ve Küçük, Ö. (2014). Okul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri ve performanslarını düşüren nedenler: Nitel bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40, 47-67. doi: 10.15285/EBD.2014409742.
- Dönmez, B. (1999). *Değişme ve yenileşme*. E. Toprakçı (Ed.), *Yönetici Adayları Eğitim Programı*. Malatya, İnönü Üniversitesi Yayını, 13-29.

- Ebabil, D. (2015). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi*, Çanakkale: Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi öğretim liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve okul yönetimi*, (3.Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş ve kültürel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım ve Yayım.
- Fişek, K. (2011). *Yönetim*. Ankara: Kilit Yayınları
- Güler, N. (2008). *Müzikle çocuk eğitimi*. (1. Basım). İstanbul: Hepsi Çocuk Yayınları.
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi (kuram ve uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürsel, M. (2012). *Okul yönetimi (kuram ve uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hayden, J. (1997). Directors of Early Childhood Services: Experience, Preparedness and Selection. *Journal of Australian Research in Early Childhood Education*
- Hesapçıoğlu, M. ve Balyer, A. (2009). *Eğitim yönetimi ve eğitim yönetimine farklı bakış açıları*. Oktay, A. (Ed.). (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. İstanbul: Kriter Yayınlar.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2015). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2010). *Educational administration theory, research, and practise* (7th ed.). (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hoşgörür, V. ve Yoncalık, T.M. (2004). *Bilgi toplumunda eğitim yönetimi: Eğitimde çağdaş yaklaşımlar, Bilgi şöleni 2*, Samsun: Birmat Matbaacılık.
- Ilgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Jones, E. R. (1997). *Teacher participation in decision making-its relationship to staff morale and student achievement*". Education, 118 (1), 76-83.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1,
- Kızıldaş, E. (2009). *Okul Öncesi Eğitimde Uygulanan Aile Katılım Çalışmalarının 5-6 Yaş Grubu Çocukların Dil Becerilerinin Gelişimine Etkisi*. Erzurum: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kocabaş, İ. ve Gökbaş, M. (2002). Eğitimde karara katılım, *Milli Eğitim Dergisi*, sayı:155-156.
- Koparal, C. ve Özalp, İ.(ED.). *Yönetim ve organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No:2944.
- Kosir, S., & Jezovsek, M. (2014), *Processes Of Quality Assurance And Knowledge Management In An Educational Institute-Kindergarten*, http://www.toknowpress.net/ISBN/978_961-6914-09-3/papers/ML14-645.pdf, 20/05/2014.
- Kösterelioğlu, M.A. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Kuğuoğlu, İ.H.(1997). *Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Aslarınca Değerlendirilmesi*, Ankara: Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi.
- Kurt, S. (2009). *İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Denetleme Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Edirne: Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Marvin, C., LaCost, B., Grady, M. & Mooney, P. (2003). *Administrative support and challenges in Nebraska public school early childhood programmes: Preliminary study*. Special Education and Communication Disorders Faculty Publications. Paper
- MEB, (2004). *Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği*, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat> adresinden alındı.
- MEB, (2011). *Çocuk Gelişimi Ve Eğitimi*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı
- MEB. (2013). *36-72 aylık çocuklar için okul öncesi eğitim programı*. İstanbul: Ya Pa Yayınları.
- MEB, (2014). *İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat> adresinden alındı.
- Morrison, G. (1991). *Early childhood education today*. (5th ed.). United States: Macmillan Publishing Company
- Owens, R.G., (2001), *Organizational Behavior in Education-Instructional Leadership and School Reform*. London: Allyn and Bacon.
- Özel, S.Y. (2017). *Okulöncesi Öğrencilerinin Müziksel Becerileri Ve Uygulanan Müzik Eğitim-Öğretiminin İncelenmesi*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özel Kreş ve Gündüz Bakımevleri ile Özel Çocuk Kulüplerinin Kuruluş ve İşleyiş Esasları Hakkında Yönetmelik, (2015), *T.C. Resmi Gazete*: 29342, 30.04.2015.

- Özkan Hıdıroğlu, Y. ve Tok, T.N. (2018). Okul müdürlerinin okuldaki planlarına yönelik gerçekleştirdikleri üst bilişsel izleme ve değerlendirme davranışları, *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 127-144.
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. C. Koparal ve İ. Özalp, (Ed.) Yönetim ve Yöneticilik (2-21). Anadolu Üniversitesi Yayını
- Pınar, E.S. (2006), Dünyada ve Türkiye’de erken çocukluk özel eğitiminin gelişimi ve erken çocukluk özel eğitim uygulamaları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 7(2) 71-83.
- Poyraz, H., ve Dere, H. (2006). *Okul öncesi eğitimin ilke ve yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ural, O., Ramazan, O. (2007). Türkiye’de Okul Öncesi Eğitimin Dünü ve Bugünü. Servet Ö., Hasan B. ve Murat S. (Editörler). *Türkiye’de Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Sistemi Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Konferansı Kitabı*. 1. Baskı, Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri*. Ankara (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi,.
- Sezer, Ş. (2016). Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 121-137. doi: 10.17679/ıuefd.17311445.
- Seyrek, H. ve M. Sun (1991). *Çocuk oyunları*. İzmir: Mey Ofset.
- Subaşı, M. ve Okumuş, M. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21(2): 419-426
- Summak, M., Karadağ, N. (2009). Okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rolleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (3),130-140. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/adyusbd/issue/1400/16557>
- Şahin, F. (2000). *Okulöncesinde Fen Bilgisi Öğretimi ve Aktivite Örnekleri*, İstanbul: Ya- pa. Temel ve Diğerleri (1999), “Anaokulu Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi”, 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler 1. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol’un yönetim düşüncesi üzerine notlar, *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 257-273.
- Şimşek, M. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H.(2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- TES, (2017). *Türk eğitim sistemi*. 31 Mayıs 2018.<http://sgb.meb.gov.tr/eurydice/kitaplar>

- Tok, E. (2002). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim Sorunları*, Denizli: Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi.
- Tortop, N., İşbir, E. ve G. Aykaç, B (1993). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı Yayınları
- Turaşlı, N. K. (2007). Okul öncesi eğitimin tanımı, kapsamı ve önemi. G. Haktanır (Ed.), *Okul Öncesi Eğitime Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Uygun, T (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin katılımcı yönetim yeterlilikleri (Çanakkale örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, sayı. 162.
- Yavuzer, H. (2004). *Çocuk eğitimi el kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yiğit, B. (2000). *Yönetim Bilimi: Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notu*. (Ed. Cevat Celep). Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Zembat, R. (1994). Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetici özellikleri, *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6, 313-323.

EKLER

EK-1. Etik Kurul Onay Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı:07.11.2019-E.833-E.6904



**T.C.
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik**

Sayı : 76062934-044-E - 833 - 693
Konu: Akademik Çalışma Hk.

.../11/2019

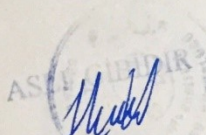
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Etik Kurul Başkanlığı'nın 24.10.2019 tarihli ve 2019/17 nolu toplantısında alınan 03 sıra sayılı kararına istinaden Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Fatih BEKTAŞ'ın danışmanlığını yaptığı yüksek lisans öğrencisi Mehmet KARAOĞLAN'ın "Kreş ve Gündüz Bakımevlerinin Yönetim Süreçleri Bağlamında İncelenmesi (Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği)" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanan görüşme sorularının Üniversitemiz Gündüz Bakımevi ve Kreş'inde görev yapan kurum yöneticileri, öğretmenleri ve kurumda öğrencisi bulunan öğrenci velilerine uygulanması uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır.
Prof. Dr. M. Ruhat YAŞAR
Rektör Yardımcısı

Eki: Etik Kurul Kararı (1 Sayfa)


Mustafa SARIL
Enstitü Sekreter V.

Adres: Mehmet Akif Ersoy Bulvarı, Düzce Paşa Bulvarı No:134 KİLİS
Tel: (0348) 814 26 66 Dahili 1020 Faks: (0348) 813 93 24


Ayşe Gül SARIL
Bilgisayar İşletmeni

<http://www.kilis.edu.tr> İrtibat: A. SARIL (Bilg. İşl.)
Kep Adresi: kilis7aralikuniversitesi@hs01.kep.tr

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



ÖZGEÇMİŞ

1. KİŞİSEL BİLGİLER			
Adı Soyadı	:Mehmet KARAOĞLAN		
Unvanı	: Öğretmen		
ORCID	: 0000-0002-3364-5409		
Doğum tarihi	:12.03.1991		
Doğum yeri	:KOZAN		
E mail	:mehmetkaraoglan0198@gmail.com		
2. ÖĞRENİM BİLGİLERİ			
Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Okulöncesi Öğretmenliği	Mehmet Akif ERSOY Üniversitesi	2013
Yüksek lisans			
3. YABANCI DİL BİLGİSİ			
1-) İngilizce			
4. MESLEKİ DENEYİM VE ÜYELİKLER			
1-) Okulöncesi Öğretmeni/ Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi (2013-2015) 2-) Okulöncesi Öğretmeni (MEB) (2016-...) 3-)			
5. YAYINLAR VE ÖDÜLLER			
1-)Okul Öncesi Dönemde Mülteci Çocuklar/ Panik Yok Mülteciyim Ben Vizetek Yayınları 2020			