



Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi*

Ertuğ CAN¹ , Gülçınar SERENÇELİK²

¹Yrd.Doç.Dr.Kırklareli Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, ertugcan@gmail.com

²Uzman, Millî Eğitim Bakanlığı Orhan Veli Ortaokulu, Ataşehir/ İstanbul, cinar.srnclik.44@hotmail.com

Geliş Tarihi/Received: 6.11.2016

Kabul Tarihi/Accepted: 23.6.2017

e-Yayın/e-Printed: 4.7.2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.14582/DUZGEF.791>

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımları konusunda, okul öncesi eğitim öğretmenleri ve okul yöneticilerinin görüş ve önerilerini incelemektir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, İstanbul Çekmeköy’de görevli 25 okul yöneticisi ve 30 okul öncesi eğitim öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler ve okul yöneticilerinin görüşleri, gönüllülük esasına göre, yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla elde edilmiştir. Nitel araştırma verileri, içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, ilkokullarda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, okul yönetimine katılımlarının yetersiz olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımları teşvik edilerek yetki alanları genişletilmelidir. Ayrıca, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin kariyer gelişimleri desteklenmeli, yüksek lisans yapmaları özendirilmelidir. İlkokulların yönetim kadrosunda okul öncesi eğitim alanından mezun öğretmenlerin olması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Katılım, okul öncesi eğitim, karar alma, okul yönetimi.

The Investigation of Pre-School Education Teachers’ Participations in the School Management

ABSTRACT

The purpose of this study is examining the views and suggestions of the school principals and pre-school education teachers about participation in the school management. Qualitative research method has been used in this study. The participants of the research are 25 school principal and 30 pre-school education teachers working in official primary schools in Çekmeköy-Istanbul. The views of the teachers and the principals participated in the research have been obtained by the help of semi-structured interview form on a volunteer basis. Qualitative data, was evaluated by means of content analysis. As a result of the examination, it has been concluded that pre-school education teachers working in the primary schools are insufficient of participation in the school management. According to the findings of the research, the pre-school teachers’ participation in the school management should be encouraged and their realm of authority should be extended. Also the career development of pre-school education teachers should be supported and they should be incentivized to take master degree. It has been concluded that the teachers who graduated from the pre-school teaching department should be in the managerial staff of the primary schools.

Anahtar Kelimeler: Participation, pre-school education, decision making, school management.

1. GİRİŞ

Eğitimin her kademesinde olduğu gibi, okul öncesi dönemde de çocuklara gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılmasında okul öncesi dönemde görevli öğretmenlerin büyük rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Aydın (2013)’a göre, iyi bir okul öncesi eğitim öğretmenin akademik açıdan yeterli, çocuk gelişimi ve öğretim alanında uzman ve yaratıcı olması, kendini sürekli geliştirmek ve değiştirmek isteyen bir eğitimci olması gerekir.

* Bu çalışma, Yrd.Doç.Dr.Ertuğ CAN danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmış, ayrıca geliştirilmiş ve güncellenmiştir. 19-20 Mart 2016 tarihleri arasında Ankara’da gerçekleştirilen International Management Research Congress(InMaR)’de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Millî Eğitim Bakanlığı istatistikleri (MEB, 2016), incelendiğinde (Tablo.1), okul, öğrenci, öğretmen ve derslik sayıları bakımından okul öncesi eğitimin gelişmekte olduğu görülmektedir. Okul öncesi dönem, çocuğun ilkökula hazırlık evresi olarak sosyal ilişkilerinin geliştiği, temel öz bakım becerilerini kazandığı, toplum kurallarını benimsediği eğitim ve öğretim dönemidir. Ancak, okul öncesi eğitimde başarının artmasında öğretmenlerin yönetime katılımları büyük katkılar sağlayabilir.

Çocuğun doğduğu günden temel eğitime başladığı güne kadar geçen yılları kapsayan ve çocukların sonraki yaşamlarında önemli rol oynayan bedensel, psikomotor, sosyal,duyusal, zihinsel ve dil gelişimlerinin büyük ölçüde şekillendiği, ailelerde ve kurumlarda verilen eğitim sürecine erken çocukluk eğitimi, okul öncesi eğitim olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2013). Okul öncesi dönem, çocuğun doğumundan ilkökula başlayıncaya kadar geçirdiği dönem (66 aylık bir dönem), yani 0-6 yaş dönemidir. Çocukların kişilik sahibi, yaratıcı, kendine güvenen, sağlıklı birey olmaları bakımından 0-6 yaş dönemi ve eğitimine özel önem verilmelidir. Okul öncesi eğitimin önemi nedeniyle bu alandaki başarının artmasında alan öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının büyük önemi bulunmaktadır.

Bursalıoğlu (1982), öğretmenleri "yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin ekseni" olarak tanımlamakta ve öğretmenlere karara katılma olanaklarının sağlanmasıyla, eğitim ve öğretimin olumlu yönde gelişeceğini belirtmektedir. Özdemir ve Cemaloğlu'na (2000) göre, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı, okullarda demokratik yönetim biçiminin gelişmesine katkıda bulunabilir. Aldemir'e (1996) göre, öğretmenlerin kararlara katılımı eğitimin demokratikleştirilmesine, öğretmenlerin işten elde ettikleri doyumun ve eğitim verimliliğinin artmasına ve sonuç olarak demokratik bir toplumsal yaşamın oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

Okulda yapılacak her etkinlikte öğretmenler görev ve sorumluluk almalıdır. Öğretmenin yönetime katılımı ve okul yöneticilerinin bunu desteklemesi, öğretmeni motive etmesi hem öğretmenlerin hem de idarecilerin okulu daha ileriye taşıma noktasında attıkları ortak bir adımdır. Bu öğrencilerin ve diğer bileşenlerin de okulu sahiplenmesine imkân vermektedir (Can ve Bayramoğlu, 2016:110). Adı ister karar sürecine katılma olsun, ister sorun çözmeye katılma olsun katılmalı yönetim uygulamayı da içeriyorsa, yani öğretmenler içinde kendi paylarının da olduğu kararların uygulamaya geçirilmesini görebiliyorlarsa anlamlı olmakta ve örgütün daha sağlıklı işlemesine katkıda bulunmaktadır (Özden, 1996:2).

Öğretmenlerin okul yönetiminde karara katılmalarıyla; yöneticiler ayrıntılar hakkında karar verme yükünden kurtulur, eğitim hizmetleri çabuk yürütülür, karar alanlarında uzmanlaşma gelişeceğinden yönetsel kararlarda rasyonelliğe yaklaşırlar (Kaya, 1986:177). Katılmalı yönetimin başarısı büyük oranda okul yöneticisinin yönetim şekline ve tavırlarına bağlıdır (Özden, 1996:3). Okul yöneticisinin öğretmen ve diğer eğitimci personelin meslekî gelişmelerine katkıda bulunmak, demokratik yönetimi geliştirmek, planlama ve uygulamada öğretmenlerin sorumluluğunu arttırmak gibi görev ve sorumlulukları bulunmaktadır (Kaya, 1986:97). Yöneticinin, personelin karara katılması doğrultusunda çaba harcaması; yönetici-yönetilen ilişkilerinin iyileşmesine, örgüt içerisinde sağlıklı bir çalışma ortamının yaratılmasına, yönetsel kararlarda objektifliğin sağlanmasına, kararını tam olarak uygulanmasına ve uygulama sonuçlarından gereğince yararlanılmasına yol açar (Başaran, 1986:118).

Öğretmenlerin yönetime katılmaları, sadece kurullarda görüş bildirme veya alınan kararları uygulama düzeyinde olmamalıdır. Okullarda yönetici, öğretmen, personel ve öğrencilerin karar alma süreçlerine doğrudan katılmaları ve alınan kararlarda söz sahibi olmaları daha etkili sonuçlar vermektedir. Özellikle, yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar, hem daha nitelikli, hem de bu kararların uygulanma şansı daha yüksek olacaktır. Öğretmenlerin katılımı ile alınan kararlar, uygulamada daha başarılı sonuçlar vermektedir (Can ve Bayramoğlu, 2016:105). Okulların yönetiminde öğretmenin katılımının daha anlamlı olabilmesi için; sadece görüş belirtmek ile sınırlı kalmaması, sorunun çözümüne kadar olan aşamalarda da söz sahibi olması gerekir. Öğretmenin okul yönetimine katılmasını öngören katılmalı yönetimin uygulanması için kimi zaman karar sürecine katılma yerine sorun çözmeye katılma önerilmekte, ancak asıl olanın uygulama aşamasında da öğretmenlerin katılımlarının sağlanması gerektiği belirtilmektedir (Alexander, 1979; Aktaran: Özden, 1996:2).

Aldemir'in (1996), araştırma bulgularına göre; okullarda katılmalı yönetim anlayışının tam olarak benimsenmediği, öğretmenlerin yeterince kararların alınmasında söz sahibi olamadığı, öğretmenlerin okullarda alınan kararlara şu anki katılım durumlarından daha fazla katılmak istediği fakat okullarda öğretmenlerin kararlara katılmasını engelleyen bazı faktörlerin olduğu belirtilmektedir.

Farklı olana saygıyı esas alan, demokrasi ve eşitlik temelinde, farklılıkları zenginlik olarak gören ve bu fırsatı değerlendirip kullanan sadece eğitim alanındaki yönetimler değil insanın yer aldığı, verimin en üst düzeyde elde edilmesinin istendiği tüm yönetim ve örgütler, küreselleşen dünyada başarıyı elde edecektir (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014).

Türkiye'de 2009 yılında zorunlu olması tasarlanan ve 32 İlde pilot uygulaması yapılan okul öncesi eğitim 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamında 4+4+4 uygulaması ile fiilen uygulanamamıştır. Okul öncesi eğitimin tam olarak yaygınlaşmamış olması ve zorunlu olmamasıyla birlikte kamu okullarında öğrencilerden belirli bir miktarda aidatın alınması, ülkemizde okul öncesi eğitim için önemli bir sorun olarak görülmektedir.

1.1. Okul Öncesi Eğitimin Görünümü

0-6 yaş dönemini kapsayan okul öncesi eğitimi, kişinin gelecekteki akademik ve sosyal başarısını olumlu etkilemektedir. Okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması ve ülkemizde ücretsiz hale getirilmesi büyük önem taşımaktadır. 2008-2009 eğitim-öğretim yılı sonunda, 60-72 ay yaş grubu için eğitime %100 erişim uygulaması 32 ilde başlatılmıştır. 60-72 ay için "zorunlu eğitim" uygulaması, 2009-2012 yılları arasında kademeli olarak 71 ili kapsayacak biçimde yaygınlaştırılmıştır, 2010 yılında Avrupa Birliği desteği Okul Öncesi Eğitimin Güçlendirilmesi Projesi 10 pilot İlde başlatılmıştır (ERG, 2013). Bu uygulamalar ve gelişmelere rağmen, hedeflenen noktaya ulaşamamıştır. "4+4+4" sistemine geçişle okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kapsamına girmemesi ve ilkokula başlama yaşının düşürülmesi, okul öncesi eğitimde okullaşma oranını olumsuz etkilemiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planında, okul öncesi eğitimde net okullaşma oranının 2014 yılında %70'e ulaşması hedeflenmiştir. 2012-2013'te güncellenen okula başlama yaşı doğrultusunda, okul öncesi eğitiminde öncelikli yaş grubu 48-66 ay olarak yeniden düzenlenmiş, bu yaş grubu için hedeflenen net okullaşma oranı 2013 yılı için %55, 2014 yılı için ise %70 olarak belirlenmiştir. 2013 yılında yayımlanan Onuncu Kalkınma Planında da okul öncesi eğitime ilişkin hedeflere yer verilmiştir. 2018 yılı sonunda 4-5 yaş için %70 okullaşma oranına ulaşılması hedeflenmiştir. Farklı politika belgeleri bir arada değerlendirildiğinde, 2009'dan bu yana okul öncesi eğitim için belirlenen hedeflerde istenilen ilerlemenin kaydedilemediği göze çarpmaktadır (ERG, 2013). 2012-2013'te öğrenci sayısında ve okullaşma oranlarında önemli düşüş yaşanmıştır. Özellikle 5 yaş grubundaki düşüş dikkat çekmektedir. Bu düşüş, ilkokula başlama yaşındaki değişikliğin okul öncesi eğitime yansımaları olarak düşünülebilir. Okul öncesi dönemdeki öğrencilerin bir bölümü okul öncesi eğitime dahil olmuş, diğer bir bölümü ise veli isteği ile ilkokula erken başlamıştır. 2013-2014'te öğrenci sayısı ve okullaşma oranları artmaya başlamış, 2014-2015'te ise bu artış hızlanmıştır (ERG, 2015).

Milli Eğitim istatistiklerine göre (MEB, 2016) 2015-2016 öğretim yılında Türkiye'de okul öncesi eğitimdeki sayısal durum Tablo.1'de gösterilmiştir.

Tablo.1 Okul öncesi eğitimin sayısal durumu(2015-2016 öğretim yılı)

	Okul sayısı	Öğrenci sayısı			Öğretmen sayısı			Derslik sayısı
		Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	
Okul öncesi Eğitimi (Resmî ve Özel)	27.793	1.209.106	575.757	633.349	72.228	68.357	3.871	58.265

Tablo.1'de görüldüğü gibi, 2015-2016 öğretim yılında toplam 27.793 okul öncesi eğitim kurumunda 58.265 derslikte toplam 1.209.106 öğrenci öğrenim görmektedir ve 72.228 öğretmen görev yapmaktadır.

Komisyonlar ve kurullar, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin karar alma sürecine katılmalarını zorunlu kılmaktadır. Zümre toplantılarında öğretmenler tarafından alınan kararlar, müdürler tarafından reddedilebilir ya da öğretmenleri ikna ederek kararların değiştirilmesini sağlayabilirler. Kılıç (2014)'ın araştırma bulgularına göre, dönüşümcü ve entelektüel liderlik vasıflarına sahip okul yöneticilerinin olduğu okullardaki öğretmenlerde iş tatmininin yüksek olduğu görülmüştür.

Türkiye'deki okul öncesi eğitim sistemine eleştiriler ve öneriler öğretmenler tarafından gerek bireysel, gerekse sendikalar aracılığıyla da yapılabilmektedir. Atılğan'ın (2015), okul öncesi eğitim öğretmenlerinin ders saatlerinin azaltılması ve ek ders ücretlerinin arttırılması için sosyal medya üzerinden başlatmış olduğu imza kampanyasının içeriğine göre; gün içerisinde aralıksız ellişer dakikalık 6 etkinlik saati, öğretmenlerin yemek yeme, tuvalete gitme gibi temel ihtiyaçlarının karşılanmasını imkânsız kılmaktadır. Okul öncesi eğitim öğretmenleri seslerini ve bedenlerini dinlendirebilecekleri ve temel ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri molalara ihtiyaç duymaktadır. Aralıksız 6 etkinlik saati, hem öğretmenlerin verimini düşürmekte, hem de sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Bu durumdan sadece öğretmenler değil, öğrencilerin de olumsuz etkilendikleri belirtilmektedir. Okul öncesi eğitiminde kaliteli eğitim verilmesi için; okul öncesi eğitimde teneffüs hakkı ya da ders saatlerinin kısaltılması, diğer öğretmenlerden daha fazla ders yapıldığı için ek ders ücretinin arttırılması talep edilmektedir (Atılğan, 2015).

1.2. Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarına İlişkin Yasal Düzenlemeler

Eğitim öğretimin planlanmasında, değerlendirilmesinde, kullanılan yöntem ve tekniklerin değiştirilip, geliştirilmesinde toplantılar önemli yere sahiptir. Bu toplantılar ile öğretmenlerin görüşleri, alınacak kararlar arasında yer almakta ve böylece öğretmenlerin katılımı sağlanabilmektedir. Alınan kararların uygulama ilkeleri de öğretmen ve yöneticilerle birlikte belirlenmektedir. Öğretmen kurulları olarak adlandırılan bu toplantılar, okul yöneticisinin öğretmenlerde grup ruhu oluşturabileceği, katılımın sağlandığı toplantılardır. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bir araya geldiği; okulun işleyişine yönelik sorunların, okulların fiziksel koşullarına yönelik sorunların dile getirildiği toplantılardır. Bu toplantılarda varsayılan sorunlara yönelik çözümler üretilmektedir. Toplantılar, okul kültürüne yönelik tutumların geliştirildiği, takım ruhunun oluşturulduğu uygun bir ortamdır (Taymaz, 2003; Aktaran: Demirtaş ve arkd, 2008).

Okul öncesi eğitimde öğretmenlerin yönetime katılımlarını düzenleyen yasal düzenlemelerden en önemlisi Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğidir (MEB, 2016). Yönetmeliğin altıncı bölümünde yer alan "kurullar ve meslekî çalışmalar" başlığı incelendiğinde, okul öncesi eğitim kademesinde görevli bulunan öğretmenlerin, öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu toplantılarına katılabildikleri ve böylece yasal olarak yönetime katılımlarının toplantılar aracılığıyla mümkün olabildiği görülmektedir. Yönetmeliğe göre, öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurulu toplantıları, ders yılı başlamadan önce, ikinci dönem başında ve ders yılı sonunda toplanmaktadır. Ayrıca, öğretmenler kurulu, okul müdürünün gerekli gördüğü zamanlarda ve kurul üyelerinin salt çoğunluğunun yazılı isteği doğrultusunda da toplanabilmektedir. Görüldüğü gibi, okul öncesi öğretmenleri bir öğretim yılında en az üç defa öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurulu aracılığıyla toplantılarda söz sahibi olabilmektedir. Şube öğretmenler kurulu ise okul yönetimince yapılacak planlamaya göre birinci dönemin ikinci ayında, ikinci dönemin birinci veya ikinci haftasında ve yıl sonunda gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, gerektiğinde şube rehber öğretmeni veya okul rehber öğretmenin önerisinin okul yönetimince uygun görülmesi hâlinde de toplanabilmektedir. Yönetmeliğe göre, okul öncesi kurum öğretmenleri, kendilerine verilen grup/sınıf/şubede eğitim ve öğretim faaliyetlerini, eğitim ve öğretim programında belirtilen esaslara göre planlamak ve uygulamak, ders dışında okuldaki eğitim ve öğretim işlerine etkin bir biçimde katılmak ve bu konularda mevzuatta belirtilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Ancak, Can ve Bayramoğlu'nun (2016:105)' da belirttiği gibi, öğretmenlerin yönetime katılımları, sadece kurullarda görüş bildirme veya alınan kararları uygulama düzeyinde olmamalı, yönetici, öğretmen, personel ve öğrencilerin karar alma süreçlerine doğrudan katılımları ve alınan kararlarda söz sahibi olmaları gerekmektedir.

Okul öncesi kurum öğretmenleri resmî toplantılar aracılığıyla kısmende olsa yönetime katılabilme fırsatı elde etmekle birlikte, bu toplantıların ne derece etkili olduğu ve öğretmenlerin ne derece yönetime katılabildiklerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

1.3. Araştırmanın Gerekliği

Literatür incelemeleri ve alanda yapılan gözlemlerde okul öncesi dönemde görevli öğretmenlerin yönetime katılımlarında sorunlarla karşılaşıldığı ve okul öncesi kademesinde görevli öğretmenlerin etkili olarak

yönetime katılım sağlayamadıkları görülmektedir. Literatür incelemelerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yönetime katılımlarına ilişkin araştırma ve yayın sayısı yok denecek kadar azdır. Okul öncesi eğitimde niteliğin artırılmasında yönetime katılımın ve yönetimin desteğinin önemli bir rolünün olduğu bilinmektedir. Bu yüzden, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yönetime katılım durumlarının incelenerek bu alanda karşılaşılan sorunların belirlenmesi ve okul öncesi eğitim kademesinde öğretmenlerin yönetime daha etkili katılımlarını sağlayacak önerilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, literatür incelemeleri ve alanda yapılan gözlemler dikkate alındığında bu konu alanında araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; resmî ilkokullarda görevli okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılım durumlarını belirlemek ve okul yönetimine etkili katılımlarını sağlayabilecek öneriler geliştirebilmektir.

1.5. Problem Cümlesi

İlkokullarda görevli okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımları nasıldır?

1.6. Alt Problemler

- 1-İlkokullarda görevli okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, okul yönetime katılması konusunda okul öncesi eğitim öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?
- 2-İlkokullarda görevli okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, okul yönetime katılması konusunda okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
- 3-İlkokullarda görevli okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, okul yönetime katılmasının faydaları nelerdir?
- 4-İlkokullarda görevli okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, okul yönetime katılmasının sakıncaları neler olabilir?
- 5-İlkokullarda görevli okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, okul yönetimine katılmamasının nedenleri nelerdir?
- 6-Okul yönetimine katılabilen okul öncesi eğitim öğretmenlerinde meydana gelen olumlu gelişmeler nelerdir?
- 7-Okul yönetimine katılmayan okul öncesi eğitim öğretmenlerinde ne gibi olumsuzluklar görülmektedir?
- 8-Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılması okuldaki demokrasiyi nasıl etkiler?
- 9-İlkokullarda görevli okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarını arttırmak için neler yapılabilir?

2. YÖNTEM

Araştırmada, ilkokullarda görevli okul öncesi eğitim öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:45).

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim(fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2013); Olgubilim deseninde amaç, bireylerin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yüklediği anlamları görüşmeler ve gözlemler yoluyla ortaya çıkarmak ve temalar çerçevesinde tanımlamaktır. Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesinden yararlanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2013); maksimum çeşitlilik örnekleme kullanmadaki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Ayrıca, bu örnekleme yönteminde çeşitlilik sağlamak yoluyla evrene genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür ortaklıkların veya benzerliklerin var olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Patton'a (1987, aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2013) göre, maksimum çeşitlilik gösteren küçük bir araştırma grubu oluşturmanın en azından iki yararı vardır: (1) çalışma grubuna dahil her durumun kendine özgü boyutlarının ayrıntılı bir biçimde tanımlanması, ve (2) büyük ölçüde farklı özellik gösteren durumlar arasında ortaya çıkabilecek ortak temalar ve bunların değerinin ortaya çıkarılması.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim öğretim yılında İstanbul Çekmeköy’de resmî ilkokullarda görevli olan 30 okul öncesi eğitim öğretmeni ve 25 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde kolay ulaşılabilir durum örneklemesinden yararlanılmıştır. Böylece, çalışma grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilere araştırmacılar tarafından kolay ulaşımı sağlanmış, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği de sağlanmaya çalışılmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin elde edilmesinde yarı-yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Görüşme formunun birinci bölümünde kapalı uçlu sorulardan oluşan bilgi formu, ikinci bölümde ise açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Veri toplama aracının geliştirilmesi amacıyla, pilot uygulama kapsamında 12 sorudan oluşan görüşme formu yardımıyla 10 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. 25 sorudan oluşan görüşme formu yardımıyla da 10 okul öncesi eğitim öğretmeni ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama verilerinin değerlendirilmesi sonucunda uzman görüşü de alınarak asıl görüşme formunun 10 açık uçlu sorudan oluşmasına karar verilmiştir. Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yönetime katılımıyla ilgili görüşlerin derinlemesine tespiti için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmış ve elde edilen veriler içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir.

Niteliksel veri çözümlemesinde kullanılan çeşitler tematik kodlama ve söylem çözümlemesidir. Tematik kodlama, gözlem ve görüşme çıktılarının çeşitli kavramlar, başlıklar veya temalara göre sınıflandırılması işidir. Süreç genel olarak, anlatımı oluşturan kurucu unsurların karşılaştırılması, zıtlştırılması veya soyutlaması olmaktadır (Geray, 2006: 176). İçerik analizinde verinin organize edilmesi, tüm verinin genel bir anlam çıkarmak için okunması ve notların alınması, verinin tanımlanması, sınıflandırılması ve yorumlanması, bulguların sunulması süreçleri izlenmiştir (Creswell ve Clark, 2015). Creswell ve Clark’ın (2015)’da belirttiği gibi, önce tüm cevaplar bir araya getirilip, genel bir anlama ulaşmak için metin dikkatlice okunmuş ve analiz edilmiştir. Elde edilen veriler araştırmacı ve alanında uzman bir doktor tarafından kodlanmış ve içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Veri analizlerinin güvenilirliğini denetlemek amacı ile Miles ve Huberman (1994) güvenilirlik formülünden yararlanılmıştır. Güvenirlik = Görüş Birliği/(Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı). Bu düzen çerçevesinde yapılan açık uçlu soruların güvenilirliği %90 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerle görüşmeler ders saatleri dışında yapılmıştır. Görüşme sırasında anlaşılmayan veya eksik bilgi verildiği hissedilen yerlerde ek sorular sorularak bilgilere ulaşılmıştır. Görüşülen kişilerin kimlik bilgileri gizli tutulmuştur. Katılımcıların tüm yanıtlarının bulgulara yansıtılmasına çalışılmıştır. Ayrıca, bulguların sunulmasında katılımcı görüşlerinden aynen alıntılar yapılmıştır. Katılımcıların görüşlerinden yapılan alıntılar katılımcı sırası ile birlikte Ö1, Ö2 ve Y1, Y2 şeklinde kodlanarak sunulmuştur. Araştırmanın geçerliği için katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntı yapma ve güvenilirlik için ise, uzman incelemesi ile araştırmacının objektifliği koşulları sağlanmaya çalışılmıştır (Merriam, 2013). Verilerin doğruluğu iki araştırmacı tarafından teyit edilmiş ve ayrı kodlanmıştır. Çıkarılan kodlar kendi içinde tekrar analiz edilmiş ve alt ve ana temalarla ilişkilendirilmiştir (Bogdan & Biklen, 1998; Creswell, 2002).

Katılımcıların görüşme formundaki açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar analiz edilerek incelenmiş ve kodlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliğini sağlamak için görüşme sonucu elde edilen veriler olduğu gibi okuyucuya sunulmuştur.

Araştırmanın geçerliğinin sağlanmasında elde edilen verilerin teyidinde katılımcı teyidi, meslektaş teyidi ve uzman incelemesinden (Yıldırım ve Şimşek, 2013) yararlanılmıştır. Ayrıca, araştırmanın gerek veri toplama, gerekse verilerin analizi ve yorumlanması sürecinde tutarlı davranılmış ve bu süreçler rapor yazımında detaylı olarak açıklanmıştır. Araştırmanın katılımcılarına ve okuyuculara, araştırmanın aşamaları ve amacı hakkında kapsamlı gerekli bilgiler sunularak geçerlik sağlanmıştır.

Araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamlı olarak tanımlanmış, veri toplama süreci ve analiz yöntemleri de açıklanarak güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, araştırmaya uygun çalışma grubunun seçilmesi, konunun birden fazla araştırmacı ile ele alınması ve uzman desteği sağlanması, verilerin objektif olarak elde

edilmesi ve sunulması, çalışma ortamının belirtilmesi yoluyla araştırmanın güvenilirliği sağlanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olan veriler belirlenen tema ve alt temalar (Tablo.2) çerçevesinde içerik analizi yardımıyla çözümlenmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmanın verileri içerik analizi sonucuna göre, Tablo.2'de görüldüğü gibi belirli temalar esas alınarak alt temalara ayrılmıştır. Öğretmen görüşleri 10 tema çerçevesinde 58 alt tema olarak, yönetici görüşleri ise 10 tema çerçevesinde 70 alt tema olarak ayrılmıştır.

Tablo.2 Nitel araştırma verilerinin analizi sonucu ortaya çıkan tema ve alt temalar

Öğretmen Görüşlerine İlişkin Temalar	Öğretmen Görüşlerine İlişkin Alt Temalar	Yönetici Görüşlerine İlişkin Temalar	Yönetici Görüşlerine İlişkin Alt Temalar
1.Yönetime katılmanın faydaları	Sorunları tespit, okul öncesi eğitimin önemi, işbirliği, bilgi alış-veriş, olumlu katkı, olumlu iletişim	1.Yönetime katılmanın faydaları	Eğitim kalitesinin artması, veli- okul iletişimi, demokratik eğitim ortamı, sağlıklı kararlar, öğretmen yeteneklerinden faydalanma, yönetsel iş paylaşımı, hızlı çözümler, olumlu katkı
2.Yönetime katılmanın olumsuzlukları	Olumsuzluk yok, önyargılı bakış açısı, bilgi yetersizliği, ders içi performansın düşmesi	2.Yönetime katılmanın olumsuzlukları	Olumsuzluk yoktur, öğretmen performansının düşmesi, karar vermenin uzaması
3. Olumlu gelişmeler	Motivasyon artışı, bilgi artışı, performans artışı, özgüven artışı, iletişimin gelişmesi, aidiyet duygusunun artması, gelişimin artması	3. Olumlu gelişmeler	Motivasyon artışı, yönetime olumlu bakış açısı, eğitim kalitesinin artması, aidiyet duygusunun artması, sosyalleşmenin artması, mesleki gelişimin artması, iletişim becerisinin artması, tecrübe, liderlik, özgüvenin artması
4. Görülen olumsuzluklar	Aidiyet duygusunda azalma, olumsuzluk yok, kararlar geçersiz, motivasyon eksikliği, düşük başarı, gelişimin olmaması, sıkıntılı iletişim	4. Görülen olumsuzluklar	Motivasyonun azalması, yönetime karşı mesafeli olunması, verimin düşmesi, aidiyet duygusunun azalması, kariyer gelişiminde olumsuzluk, dışlanma hissi, olumsuzluk yoktur, sıkıntılı iletişim
5.Yönetime katılmanın engelleri	Teneffüs yokluğu, olumsuz tavırları, geleneksel yönetim, isteksizlik, çekingenlik, mevzuatın kısıtlayıcı, engel yok, sendikalaşma	5.Yönetime katılmanın engelleri	Teneffüs yokluğu, yönetimin olumsuz tavrı, geleneksel yönetim anlayışı, isteksiz öğretmen, yetersiz öğretmen, sıkıntılı iletişim, mevzuat, sendikalaşma, engel yoktur.
6. Yönetim aşamaları	Her aşama, bütçenin planlanması, etkinlikler, okulun düzeni	6. Yönetim aşamaları	Planlama, uygulama, fikir alış-verişi, her aşamada okuldaki projelerde görev alma.
7. Kullanılan dil ve iletişim kanalı	Birleştirici ve yapıcı üslup, ben dili, sen dili, biz bilinci, formal iletişim	7. Kullanılan dil ve iletişim kanalı	Ben dili, sen dili, biz bilinci, formal kanal, informal kanal, dilin ve iletişim kanalının etkisi yoktur, açık ve empatik bir dil.
8. Liderlik özellikleri	Demokratik tutum, otokratik tutum, etkileşimsel tutum	8. Liderlik özellikleri	Demokratik tutum, otokratik tutum, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik benimsenmeli
9. Okul iklimindeki unsurlara etki	Demokrasiye olumlu, güven ve samimiyete olumlu, kuşku ve gizlilik ortadan kalkar	9. Okul iklimindeki unsurlara etki	Demokrasiye olumlu, güven ve samimiyete olumlu, kuşkunun azalması, şeffaflık ilkesi
10.Öneriler	Teşvik edici uygulamalar, öğretmene bakıcı gözüyle bakılmaması, teneffüs imkânı, yönetici kadrosunda okul öncesi mezunu biri, sağlıklı iletişim, demokratik ortamlar, isteklilik, aktiflik, okul öncesi bölümünün para kaynağı olarak görülmemesi, biz bilinci, yetkilerin artması	10. Öneriler	Öğretmenin görüş ve önerilerinin önemsenmesi, öğretmenin teşvik edilmesi, yönetsel bilinci, liyakatlı kişilerin yönetici olması, sağlıklı iletişim, şeffaf yönetim süreci, sosyal etkinlikler, mesleki ve kişisel gelişimin önemsenmesi, yöneticilerin öğretmenler arasında ayırım yapmaması, yönetici kadrosunda okul öncesinde birinin olması, teneffüs imkânının olması, samimi ve güvenilir ilişkilerin olması, öğretmenin sınıf içi yükünün azaltılması

3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere ilişkin demografik bulgular, Tablo.3, Tablo.4, Tablo.5, Tablo.6 ve Tablo.7'de sunulmuştur.

Tablo.3 Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş Aralığı	öğretmen (f)	%	yönetici (f)	%
20-25	3	5.43	0	0
26-30	11	19.91	1	1.81
31-35	8	14.18	6	10.86
36-40	6	10.86	5	9.05
41-45	1	1.81	6	10.86
46-50	1	1.81	6	10.86
51 ve üstü	0	0	1	1.81

Tablo.3 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul öncesi eğitimde görevli öğretmenlerin çoğunluğunun 26-40 yaş aralığında yer aldıkları, okul yöneticilerinin çoğunluğunun ise 31-50 yaş aralığında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo.4 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	öğretmen (f)	%	yönetici (f)	%
Kadın	24	43.44	4	7.24
Erkek	6	10.86	21	38.01

Tablo.4 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunu kadınların oluşturduğu, okul öncesi eğitimde öğretmenlik mesleğini kadınların daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin çoğunluğunun ise erkek olduğu ve okul yöneticiliğini erkeklerin daha çok tercih ettiği görülmektedir.

Tablo.5 Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	öğretmen (f)	%	yönetici (f)	%
Ön lisans	0	0	1	1.81
Lisans	28	56.68	12	21.72
Lisansüstü	2	3.62	12	21.72

Tablo.5 incelendiğinde, öğretmen katılımcıların büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, yöneticilerin yarıya yakınının lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yöneticiler gibi kariyer yapma eğiliminde olmadıkları ya da kariyer yapma olanaklarının kısıtlı olduğu söylenebilir.

Tablo.6 Katılımcıların Meslekî Kıdemlerine Göre Dağılımları

Meslekî Kıdem (Yıl)	öğretmen (f)	%	yönetici (f)	%
1-5	10	18.1	2	3.62
6-10	13	23.53	0	0
11-15	3	5.43	11	19.91
16-20	4	7.24	6	10.86
21-25	0	0	4	7.24
26-30	0	0	1	1.81
30 ve üstü	0	0	1	1.81

Tablo.6 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul öncesi eğitim öğretmenlerinin meslekteki kıdemlerinin 1-10 yılları arasında değiştiği ve çoğunluğunun 6-10 yıllık kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin meslekî kıdemlerinin ise 11-20 yılları arasında bulunduğu görülmektedir.

Tablo.7 Katılımcıların Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımları

Mezun olduğu Bölüm	öğretmen (f)	%	yönetici (f)	%
Okul öncesi öğretmenliği	28	50.68	5	9.05
Diğer bölümler	2	3.62	20	36.02

Tablo.7 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamına yakınının okul öncesi eğitim öğretmenliği bölümünden mezun olduğu, yöneticilerin ise farklı bölümlerden mezun olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, her ilkokulun bünyesinde anasınıfı olmasına rağmen, yöneticilerin neredeyse tamamının okulöncesi eğitim öğretmenliği bölümünden mezun olmadığı söylenebilir.

3.2. Katılımcıların Açık Uçlu Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Bulgular:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin yönetime katılımı ile sorunların tespitinin kolaylaşacağı (9 kişi), sağlıklı kararlar alınabileceği (7 kişi), yönetimin okul öncesi dönem hakkında bilgi sahibi olabileceği ve yönetime katkı olacağı (7 kişi), şeklinde yararları sıralanmıştır. Bu konuda bazı katılımcı görüşleri şu şekilde sıralanmıştır: Ö1, “Okullarda okul öncesi eğitime yönelik yapılacak çalışmalar ve alınacak kararlarda okul öncesi öğretmenlerinin söz sahibi olması çok önemlidir. Bu alandaki problemlerin tespiti, olumlu yönde değiştirilmesi açısından okul öncesi öğretmenleri okul idaresinin aldığı karar mekanizması içinde olmalıdır.”

Ö12, “Okul yönetiminin okul öncesi eğitimi konusunda bilgi sahibi olmasını sağlar. Sınıfların fiziksel şartlarındaki yetersizlikler, materyal eksiklikleri gibi sorunların ortadan kalkmasını sağlar.”

Yönetici görüşlerine göre ise öğretmenlerin yönetime katılmalarının faydaları olarak, eğitimin kalitesinin artacağı ve alınan kararların daha sağlıklı olacağı (7 kişi), yönetsel işlerin paylaşılacağı (5 kişi) ve yönetime olumlu katkıları olacağı (4 kişi) belirtilmiştir. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

Y6, “Okulun bütün bileşenlerinin karar alma sürecinde bulunması kararların daha sağlıklı ve tarafsız olmasını sağlar.”

Y16, “Okuldaki birliktelik okul eğitiminin kalitesinin artmasına olumlu yönde katkı sağlar. Alınan kararlarda onların fikir ve görüşleri önemlidir. Ayrıca yönetiminde yükü hafifler. Öğretmenin yönetime olan güveni artar.”

Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre, yönetime katılmanın olumsuzlukları olarak, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu(16 kişi) olumsuzluk yaşanmayacağını, bazı katılımcılar (4 kişi) ise, öğretmenlerin yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamaları halinde yanlış kararlar alınabileceği veya karar alma sürecinin uzayabileceği belirtilmiştir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Ö10, “Eğer öğretmenler yeterli bilgiye sahip değilse yanlış kararlar alınmasını ya da kararların geç alınmasını sağlayabilir.”

Ö13, “Kendi branşımızın konusu dışındaki okul sorunlarına fazla bir katkıda bulunulmayacağı, çözüm sürecinin uzayacağını düşünüyorum. Gerekli bilgi ve donanımın olmaması kaynaklı bir problem yaşanabilir.”

Yönetici görüşlerine göre yönetime katılmanın olumsuzlukları olarak, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (14 kişi) olumsuzluk yaşanmayacağını, karar verme sürecinin uzayabileceğini (5 kişi) ve öğretmenlerin sınıf içi performanslarının düşebileceğini(4 kişi) belirtmiştir. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

Y23, “Öğretmenler, idari boyutta enerjilerini harcadıkları zaman sınıfta istenilen düzeyde performans sergileyemezler.”

Y17, “Karar verme süreci uzayabilir. Ortak paydada buluşma zorlaşabilir.”

Okul yönetimine katılan okul öncesi eğitim öğretmenlerinde ne gibi olumlu gelişmeler olabileceğine ilişkin öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin okula aidiyet duyguları ve özgüveni artar (7 kişi), kişisel ve meslekî gelişimleri artar, bilgi sahibi olurlar(5 kişi), okul içi performans, iletişim ve motivasyonları artar (4 kişi). Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Ö14, “Sadece sınıf yönetimi ile sınırlı kalmayıp okul yönetimi konusunda da bilgi sahibi olmanın kişisel ve meslekî gelişime katkı sağlayacağını düşünüyorum.”

Ö10, “Özgüven gelişimi, iletişim becerisi gelişimi, paydaşlarla olumlu ilişkiler, okula ve mesleğe bağlılık.”

Yönetici görüşlerine göre ise okul yönetimine katılan okul öncesi eğitim öğretmenlerinde görülebilecek olumlu gelişmeler olarak, okula aidiyet duygusunun artacağı (9 kişi), motivasyonun artacağı (8 kişi), okul yönetimine yönelik olumlu tutum gelişeceği, iletişimin artacağı ve tecrübe kazanılacağı (4 kişi) belirtilmiştir. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde sıralanmıştır: Y8, “Okul içinde çalışma motivasyonu artar. Okula aidiyet artar. Sürekli küçük çocuklarla uğraşan ve teneffüsü olmadığı için okul içinde kapalı kalmalarından kaynaklı içe kapanıklığı engeller.”

Y14, “İdare etmenin, yönetimin zorluğunu öğrenir. Öğrenci, öğretmen, idare arasındaki iletişimin önemini kavrar.”

Okul Yönetimine katılmayan okul öncesi eğitim öğretmenlerinde ne gibi olumsuzluklar görülebileceğine ilişkin öğretmen görüşlerine göre, okula yönelik aidiyet duygusunun azalacağı (11 kişi), başarının düşeceği (7 kişi), motivasyonun azalacağı (6 kişi), öğretmenin kendinin geliştiremeyeceği ve iletişimde sorunlar yaşanabileceği (5 kişi) belirtilmiştir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Ö6, “Öğretmenler meslekî konularda alınan kararların uygulanmasında sıkıntılar yaşayabilir. Başarı ve motivasyonun düşmesine neden olabilir.”

Ö16, “Okulda alınan kararlarda öğretmenin fikri alınmadığında öğretmen kendini okulun bir parçası olarak göremez. Aidiyet duygusu azalır. Sadece saati doldurmak zorunda olduğu bir görev olarak görür. Motivasyonu düşer, verimi azalır.”

Yönetici görüşlerine göre ise okul yönetimine katılmayan okul öncesi eğitim öğretmenlerinde görülebilecek olumsuz gelişmeler olarak, öğretmenlerin motivasyonlarının düşeceği (5 kişi), yönetime karşı daha mesafeli olacakları ve okula olan bağlılığın azalacağı (5 kişi), okulun işleyişinden haberdar olamayacakları (4 kişi) şeklinde sıralanmıştır. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde sıralanmıştır: Y12, “Okula bağlanmama duygusu, okula isteyerek ve severek gelmeme, dışlanma duygusu görülebilir.”

Y25, “Sorumluluğu paylaşmazlar, motivasyonu düşürür, eğitim-öğretim sürecine değer katma, adanmışlık gibi olumlu etkilerin azalmasına sebep olur.”

Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılmalarını engelleyen faktörler olarak, yöneticilerin ve diğer öğretmenlerin olumsuz tutumları (13 kişi), okul öncesi eğitimde teneffüs imkânı/zaman olmayışı (7 kişi), okul öncesi döneme oyun gözüyle bakılması (5 kişi), öğretmenlerin isteksizliği ve mevzuatın sınırlayıcı olması (4 kişi), sendikal nedenler (3 kişi), yönetim ile öğretmen arasındaki sorunlar ve hizmet öncesi eğitim yetersizliği (2 kişi) olarak belirtilmiştir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Ö5, “Okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimine katılmalarında yönetmelikleri ve siyasi uygulamaları engel olarak görüyorum”.

Ö8, “Öğretmen ve idareci arasında yaşanan olumsuzluklar, kişisel problemler, idareci ve öğretmenin egoları, sendikalar.”

Araştırmaya katılan yönetici görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılmalarını engelleyen faktörler olarak, yöneticilerin olumsuz tavırları ve öğretmenlerin isteksizliği (6 kişi), teneffüslerin olmaması (5 kişi), geleneksel yönetim anlayışı (4 kişi), sendikacılık yapılması, öğretmenlerin yetersizliği ve iletişim eksikliği (3 kişi), mevzuatın sınırlayıcı olması (2 kişi) olarak sıralanmıştır. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde sıralanmıştır: Y9, “Öğretmenlerin yetersizlikleri, okul yöneticilerinin yetersizlikleri ve liderlik tutumları, iletişim yetersizliği, okul kültürünün yetersizliği, mesai saatlerinin yoğun olması, teneffüsün olmaması, idare ile iletişimsizlik engel olmaktadır.”

Y25, “Yasal düzenlemeler, mevzuat vs. ayrıca okul yönetiminin bu konuya sıcak bakmamasıdır.”

Öğretmen görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, okul yönetim sürecinin hangi aşamalarına katılması gerektiğine ilişkin olarak, öğrencinin kayıt aşamasından mezuniyetine kadar her aşamaya katılması (16 kişi), yılsonu etkinliklerinin düzenlenmesi (6 kişi), okulun düzenlenmesi (5 kişi), bütçenin planlanması (4 kişi), sosyal etkinliklerin düzenlenmesi (3 kişi), personel alımı, karar alma, planlama ve uygulama aşamaları (2 kişi) belirtilmiştir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Ö6, “Okul-aile işbirliği, eğitim-öğretimin planlanmasında, bütçenin planlanması aşamalarına katılmalıdırlar. Bu, sadece kâğıt üzerinde kalmamalı, aktif olarak katılım olmalıdır”.

Ö12, “Öğrencilerin kayıt aşamasından itibaren okul öncesi eğitimi ile ilgili olan kurul, toplantı ve her türlü işlem aşamasında aktif olarak katılması gerektiğini düşünüyorum.”

Yönetici görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, okul yönetim sürecinin hangi aşamalarına katılması gerektiğine ilişkin olarak, okul yönetim süreçlerinin her aşamasına katılmalı (7 kişi), okul öncesi eğitim alanına katılmalı (6 kişi), planlama ve uygulamaya katılmalı (5 kişi) şeklinde görüşler belirtilmiştir. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde sıralanmıştır: Y10, “Okul öncesi iş ve işlemlerinden sorumlu olması gerekir.”

Y23, “Okul yönetimince alınan kararlarda ve uygulamalarda etkin rol almalıdırlar.”

Öğretmen görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları dilin (sen dili ve ben dili), kullandıkları iletişim kanalının (formal ve informal), okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarına etkisi olarak, ben dilinin olumlu (9 kişi), sen dilinin olumsuz (7 kişi), formal iletişim kanalının olumlu (6 kişi), birleştirici ve yapıcı üslubun olumlu (4 kişi) olacağı belirtilmiştir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Ö6, “Yöneticinin ‘sen dili’ yerine ‘ben dilini’ kullanması formal iletişim kanalını kullanması öğretmenin katılımını olumlu etkiler. Tam tersi her anlamda olumsuz etkiler.”

Ö24, “Yöneticilerin kullandıkları dil, öğretmeni gerçekten anlayan, onu destekleyen, sorunlarına çözüm getirebilen ve değer veren şekilde kullanırsa, öğretmenin kendini yönetimin bir parçası olarak görmesine olanak sağlayacaktır.”

Yönetici görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları dilin (sen dili ve ben dili), kullandıkları iletişim kanalının (formal ve informal), okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarına etkisi olarak, ben dilinin olumlu (12 kişi), sen dilinin ise olumsuz (10 kişi) etkilerinin

olabileceğini ve biz bilincinin olması gerektiği (7 kişi) belirtilmiştir. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde sıralanmıştır: Y13, “Okul yönetiminin iletişim becerileri, öğretmenlerin yönetime katılımında en önemli etkidir. Olumlu yaklaşımlar yönetime katılımı artırmaktadır.”

Y16, “İletişim çok önemlidir. Asla sen dili kullanılmamalıdır. Biz cümlesi kullanılmalı. Egoya yer verilmemelidir. Emir verici cümlelerden kaçınılmalı. Saygı korunmalıdır.”

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarına etkisi olarak, demokratik tutumun olumlu olacağı (25 kişi), otokratik tutumun ise olumsuz etkileyeceği (10 kişi) belirtilmiştir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Ö7, “Demokratik bir lider, her öğretmeni aynı seviyede gördüğü için okul öncesi öğretmenin yönetime katılımını olumlu yönde etkileyebilir.”

Ö22, “Demokratik bir liderle çalışan öğretmenler okul yönetimine katılmaktan çekinmeyebilirler. Otokratik bir yönetim ise öğretmeni yaptığı işten memnuniyetsiz kılar.”

Yönetici görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarına etkisi olarak, demokratik tutumun olumlu olacağı (19 kişi), otokratik tutumun ise olumsuz etkileyeceği (8 kişi) belirtilmiştir. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Y1, “Demokratik tutum okul öncesi öğretmenin sıkıntı ve ihtiyaçlarını kısa sürede çözüme kavuşturur. Öğretmenin yönetime etkin şekilde katılımını sağlar.”

Y8, “Otokratik yönetim anlayışı ile yönetime fazla katkı sağlanamaz. Demokratik yönetim anlayışı karşılıklı fikirlerin rahat ifade edilebildiği için yönetimde karşılıklı memnuniyetin artmasına katkı sağlar.”

Öğretmen görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılmalarının okul iklimindeki demokrasiye, güvene, samimiyete, gizliliğe, kuşkuya etkisine ilişkin olarak, demokratik yaşama olumlu etkisinin olacağı (23 kişi), samimiyet ve güvene olumlu etki edeceği (23 kişi), gizlilik ve kuşkunun azalacağı (10 kişi), şeklinde açıklanmıştır. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Ö5, “Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yönetime katılımı güveni ve samimiyeti olumlu yönde geliştirmekte, demokrasiyi güçlendirmekte, kuşkuyu azaltmaktadır.”

Ö17, “Çalışılan ortamda demokrasi ve saygı varsa diğer olumsuzluklar ortadan kalkar. Karşılıklı güven ve işbirliği ortamına dönüşür. Mutlu iş yaşamı oluşur.”

Yönetici görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılmalarının okul iklimindeki demokrasiye, güvene, samimiyete, gizliliğe, kuşkuya etkisine ilişkin olarak, demokratik yaşama olumlu etkisi olur (16 kişi), samimiyet ve güven olumlu etkilenir (13 kişi), kuşku azalır (8 kişi) ve şeffaflık artar (4 kişi) şeklinde açıklanmıştır. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Y1, “Katılımları demokrasiyi ve güveni olumlu etkiler. Öğretmenin kuşkucu yaklaşımı azalır. Samimiyet ve güven artar.”

Y8, “Tüm öğretmenlerin yönetime katılmaları ile okul içindeki kurum kültürünün kökleşmesi sağlanır. Şeffaflık, karşılıklı güven ile demokratik ortamın ve samimiyetin olduğu kurumlarda öğretmenler daha verimli olurlar.”

Öğretmen görüşlerine göre okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, okul yönetimine daha etkili katılımlarının sağlanması için öneriler şu şekilde sıralanmıştır: Yönetimin yeni fikirlere ve eleştirilere açık olması, demokratik ortamların oluşturulması ve teneffüs imkânı sağlanması (6 kişi), öğretmenlerin teşvik edilmesi (7 kişi), öğretmene bakıcı gözüyle bakılmaması ve bilgilendirme yapılması (5 kişi), iletişimin sağlıklı olması (4 kişi). Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Ö28, “Tüm yönetsel, sportif ve sosyal etkinliklerde etkin bir katılım sağlanmalı. Okul öncesi öğretmenine dönük bazı anlamsız önyargıların okuldaki tüm çalışanlar tarafından ötelenmesi ve birlikteliğin sağlanması adına eşit ve adil paylaşım gerçekleştirilmeli.”

Ö24, “Öğretmenin tüm gün sınıf içinde kalmasını engellemek. Yöneticilerin okul öncesine ve öğretmenlerine bakış açısını değiştirmek, daha olumlu ve güvenen bir bakış açısı olmalı. Okulda alınacak kararlarda okul öncesi öğretmenlerine daha çok yetki vermek.”

Yönetici görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, okul yönetimine daha etkili katılımlarının sağlanması için öneriler şu şekilde sıralanmıştır: Öğretmenler teşvik edilmeli (7 kişi), öğretmenlerin görüş ve önerileri alınmalı, sağlıklı iletişim kurulmalı (6 kişi), teneffüs imkânı verilmeli (4 kişi) ve öğretmenlerin kişisel ve meslekî gelişimi desteklenmelidir (3 kişi). Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde belirtilmiştir: Y9,

“Yönetim tarafından teşvik edilmeli. Süreç şeffaf olmalı. Kişisel gelişim ve kariyer gelişiminin önü açılmalı, iletişim kanalları açık tutulmalı. Sosyal ve kültürel etkinliklere yer verilmeli.”

Y17, *“Öğretmenler, yönetimle ilgili bütün fikirlere katılmalı. Okul yönetiminde okul öncesinden mezun bir öğretmen yer almalı. Mesleki gelişime süreklilik arz etmeli.”*

Araştırma bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, okul öncesi eğitimde görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılımları gerekli ve önemli görülmektedir. Ancak, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine etkili olarak katılımlarını engelleyen, öğretmenlerden, yöneticilerden ve sistemden kaynaklanan pek çok faktör bulunmaktadır. Araştırma bulgularına göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yönetimde aktif rol almaları, eğitim öğretim sürecinde niteliği geliştirmektedir. Katılımcı görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine etkin olarak katılımları, okul öncesi eğitim kademesine ait sorunların gündeme getirilmesi ve çözümünün sağlanması, kararların benimsenmesi ve uygulanmasının kolaylaşması, eğitim sürecinin daha verimli ve nitelikli olması, yöneticilerin yükünün hafiflemesi gibi yararlar sağlamaktadır.

Katılımcılara göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılmaları genel olarak büyük bir olumsuzluğa neden olmamakla birlikte, öğretmenlerin yönetim konusunda yetersizliği nedeniyle karar alma sürecinin uzamasına ve sağlıksız kararların alınmasına neden olabilir. Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, yönetime katılım, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin motivasyonlarının artmasına, meslekî ve yönetsel becerilerinin gelişmesine, okula karşı aidiyet duygusunun gelişmesine ve özgüvenlerinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarını olumsuz etkileyen faktörler olarak, öğretmenlerin isteksiz olması, yasal düzenlemelerin yetersizliği, öğretmenlerin çalışma koşullarının zorluğu, tenffüslerin olmaması, yönetim sisteminin gelenekçi yapıda olmasını belirtmektedirler. Katılımcı görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenleri okul yönetim süreçlerinin her aşamasına etkili olarak katılmalıdır. Özellikle, fizikî koşulların düzenlenmesi, bütçenin planlanması, ders materyali ve araç gereç temini, ders programlarının planlanması, sosyal etkinlik ve özel günlerin planlanması ile alınan kararların uygulanması aşamalarında okul öncesi eğitim öğretmenleri aktif olarak rol almalıdır. Ayrıca, okul yöneticilerinin samimi olması, ben dili kullanması, demokratik tutum sergilemeleri, objektif davranmaları sürece olumlu katkı sağlamaktadır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine daha etkili olarak katılımlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine daha etkili olarak katılımlarını sağlamak amacıyla öğretmenlerin teşvik edilmesi, yasal düzenlemeler yapılması, tenffüs/dinlenme imkânı sağlanması, okul yöneticilerinin okul öncesi eğitim alanından mezun kişilerden tercih edilmesi, yönetimin yapıcı bir tutum sergilemesi, hizmet öncesi ve hizmet içi öğretmen ve yönetici eğitimlerine önem verilmesi önerilmektedir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma bulgularına göre okul öncesi eğitimde görevli öğretmenlerin çoğunluğunun kadın, yöneticilerin çoğunluğunun ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Gürgün (2015)'ün, bulgularına göre, erkekler yöneticiliği daha çok tercih etmekte ve çalışanlar da erkek yöneticileri daha çok beğenmektedir. Gürgün(2015)'ün bulguları, bu araştırma bulgularını desteklemektedir. Çeliker (2015), öğretmenlerin yönetime katılım beklentisinin cinsiyete göre değiştiğini, kadınların erkeklere göre daha fazla yönetime katılma beklentisinde olduklarını ortaya koymuştur, ancak okul öncesi eğitim mezunu kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğini pek tercih etmedikleri görülmektedir. Çeliker'in (2015) bulguları, araştırma bulgularını desteklememektedir.

Öğretmenlerin 2'si ve okul yöneticilerinden 12'si lisansüstü eğitim mezunudur. Bu bulgulara göre, yöneticilerin lisansüstü eğitimlerini meslek hayatlarında öğretmenlik yaparken gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmenlerin lisansüstü eğitimi, kariyerlerinde okul yönetimine geçişte bir basamak olarak görmeleri, yönetime katılma derecesini etkileyebilmektedir. Lisansüstü eğitim, yönetime katılmayı arttırmaktadır. Taşkın (2015)'in bulgularına göre, yöneticilerin okulla ilgili karar alırken lisansüstü düzeyde mezun olan öğretmenlerin kararlara katılımları düzeyleri artmaktadır. Taşkın (2015)'in bulguları da, bu

çalışmayı desteklemektedir. Gümüş (2011)'ün araştırma bulgularına göre ise, ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin yönetime katılma algı puanları, yüksek lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin yönetime katılma algı puanlarına göre daha düşük bulunmuştur. Gümüş (2011)'ün araştırma bulguları, bu çalışmanın bulguları ile aynı doğrultudadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 28 kişi okul öncesi öğretmenliği bölümünden mezun olmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerden sadece 5 kişi okul öncesi eğitim mezunudur. Araştırmanın yapıldığı her ilkokulun bünyesinde okul öncesi eğitim bölümü bulunmakta, ancak bu okulların yönetici kadrosunda okul öncesi mezunu kişilerin sayısının çok az olduğu görülmektedir. Bu da bizlere, okul öncesinden mezun öğretmenlerin gerek öğretmen sıfatıyla, gerek yönetici sıfatıyla okul yönetiminde pek yer almadıklarını göstermektedir. Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yönetime katılmasıyla okul yönetimi, okul öncesi eğitim kademesi hakkında bilinçlenmektedir. Okul yönetimiyle işbirliği sağlanmakta ve uygulamalar sağlıklı ilerlemektedir. Okul öncesi dönem ile ilgili sorunların kolayca gündeme gelmesi, çözümleri pratikleşmekte ve kararların uygulanması kolaylaşabilmektedir. Yönetici katılımcılar, öğretmen katılımcılardan farklı olarak; yönetsel sorumlulukların paylaşılması ile yöneticilerin yükünün hafifleyeceğini ifade etmektedirler. Can ve Bayramoğlu'na (2016:14) göre, öğretmenlerin yönetime katılımları arttıkça, yönetim, başarı, güvenlik, temizlik, veli ile ilişkiler, disiplin ve kuralların uygulanması ile demokratik okul kültürünün gelişimi konularında olumlu gelişmeler olacaktır. Ayrıca, öğretmenlerin okul yönetimine etkin katılımı için yöneticilerin öğretmenlere fırsat vermesini, görüşlerini almalarını, toplantılara katılımlarının sağlanmasını, kararların birlikte alınmasını, yönetim süreçleri konusunda öğretmenlerin bilgilendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Ancak, yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları, öğretmenlerin ders yüklerinin fazlalığı, öğretmenlerin ilgisizliği ve isteksizliği ile baskıcı yönetim anlayışı, öğretmenlerin yönetime katılımlarını olumsuz etkilemektedir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, okul öncesi öğretmenlerinin yönetime katılmasıyla bir olumsuzluk yaşanmayacağını belirtmektedir. Öğretmen katılımcıların çoğunluğu katılımın etkin ve sağlıklı olması için kendi alanlarıyla ilgili konularda olması gerektiğini belirtmektedirler. Öğretmenlerin yönetsel konularda üstleneceği görev ve sorumluluklarından dolayı ders içi performanslarının düşeceği belirtilmektedir. Bazı yönetici görüşlerine göre, öğretmenlerin yönetime katılması, yönetsel işlere müdahale olarak görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, yönetime katılım sürecinde gerek öğretmenin kendini bu alanda yetersiz hissetmesi, gerekse yönetimin öğretmenleri yeterli görmemesi ya da kuşku duyması, öğretmenlerin sağlıklı kararlar almasına neden olabilmektedir. Bursalıoğlu (1982:230)'na göre; karara katılmanın etkili olabilmesi için; alt kademedeki personelin yönetimin gücüne güvenme, kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınma görüşünün kabul edilmesi gereklidir

Yönetime katılan okul öncesi eğitim öğretmenlerinin özgüveni, okula bağlılığı, sorumluluk alma isteği ve motivasyonu artmaktadır. Özdoğru (2012)'nin araştırma bulgularına göre, okullarda öğretmenlerin kararlara katılmalarıyla birlikte motivasyonları da artmaktadır. Özdoğru (2012)'nin bulguları, karara katılan öğretmenlerin motivasyonlarının arttığı sonucunu desteklemektedir. Yönetime katılan öğretmenler yönetim konusunda deneyim kazanmakta, kendi alanlarında ve diğer alanlarda bilgisi artmakta, ufku gelişmekte ve liderlik vasıfları ile birlikte etkili iletişim yetenekleri de gelişmektedir. Ayrıca, meslekî ve kişisel gelişimleri sağlanmaktadır. Yönetime katılma ile birlikte, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin teneffüsü olmadığı için sürekli kapalı ortamda olmalarından kaynaklı içe kapanıklık durumu engellenmektedir. Böylece, okuldaki her türlü iş ve işlemlerden haberdar olan öğretmenler yönetimi anlayıp empati kurabilmekte ve daha anlayışlı davranabilmektedir. Okul yönetimine katılmayan öğretmenler; fikirlerinin, yaptıkları işin, hatta kendilerinin bile okul için önemli ve değerli olmadığını düşünmekte, dolayısıyla özgüvenleri azalabilmekte ve iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Kalebaşı (2014)'nin araştırma bulgularında anaokulu öğretmenlerinin genel olarak düşük iş tatminine sahip olmaları da, araştırma sonuçlarını doğrular ve destekler niteliktedir.

Okul yönetimine katılmayan öğretmenler yönetime karşı ön yargılı olmakta, yönetimin verdiği bir görevi yerine getirirken isteksiz davranmakta ya da geçiştirip, önemsiz bir şekilde yapmaktadır. Okul ve öğretmen arasında iletişim bozukluğu yaşanmakta, ne öğretmen okulla ilgili gelişmelerden haberdar, ne de okul yönetimi okul öncesi bölümündeki bir gelişmeden haberdar olmaktadır. Meslekî açıdan geri kalma, yeniliklere ayak

uyduramama görülmektedir. Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin kariyer ve kişisel gelişimleri olumsuz etkilenmekte, verimi azalmakta ve motivasyonu düşebilmektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimine katılmasını engelleyen faktörler arasında okul yönetiminin geleneksel yönetim anlayışına sahip olması yer almaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı, yöneticilerin katılmalı yönetim anlayışına duyarlı olmamaları, yönetime katılmayı engellemektedir. Göksoy (2014)'un araştırma bulgularına göre, okul yöneticileri, öğretmenlerini kararlara kattıklarını, böylece kararların alınmasında verimliliğin arttığını, kararların sahiplenildiğini, öğretmenlerde sorumluluk bilincinin arttığını ve nitelikli uygulamaların ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada, öğretmen katılımcıların büyük çoğunluğu ise; alınan kararlarda öğretmenlerin etkisinin fazla olmadığı, kararların okul müdürü tarafından alındığı, sadece öğretmenlerden kararların uygulanmasını istediklerini ifade etmişlerdir. Özden'in (1996:9) bulgularına göre ise ...okullarda kararların nasıl alındığı sorulduğunda, çoğunlukla (%60) kararların ya tamamen idareciler tarafından alındığı ya da idarecilerin kendi aralarında kararlaştırdıktan sonra usulen öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu anlaşılmaktadır. Yani, çoğunluk okul yönetimine şu veya bu şekilde bazı kararlara katılırken, bu katılma sadece katılmışlık düzeyinde kalmakta, karar sonuçları ve uygulamalar üzerinde güçlü bir etki yapamamaktadır. Bu sonuçlar da, çalışmada ortaya çıkan öğretmenlerin yönetime katılmalarını engelleyen geleneksel yönetim anlayışının varlığını doğrulamakta ve desteklemektedir.

Ada, Küçükali, Akan ve Dal'ın (2014) bulgularına göre, okul öncesi öğretmenleri okul öncesi eğitim kurumlarında işgören hizmetleri, genel hizmetler, eğitim programı, öğrenci hizmetleri, bütçe hizmetleri ve denetim konuları başta olmak üzere değişik yönetsel sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunların bazılarının okul yönetimleri tarafından çözülebilecek nitelikte olduğu belirtilmektedir. Araştırma bulgularına göre, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yaşadığı yönetsel sorunlar, onların eğitim ortamındaki verimliliğini düşürmekte ve dolayısıyla çocukların eğitim ortamından yeteri kadar fayda sağlayamamalarına sebep olmaktadır. Bu sorunların nedenlerinin tespit edilerek çözülmesinin eğitim ortamının kalitesini arttıracığı ve eğitim ortamında bulunan öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonlarının artacağı belirtilmektedir. Bu bulgular da göstermektedir ki, okul öncesi öğretmenleri okul öncesi eğitim kurumlarında değişik yönetsel sorunlar yaşamakta ve bu sorunlar okul öncesi öğretmenlerinin verimliliklerini olumsuz etkilemektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin yönetsel konularda karar verme sürecine dahil olamadıkları görülmektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin yönetime katılmaları için hizmet öncesi eğitimin yetersiz olduğu, ayrıca okul yöneticiliği konusunda siyasi etkilerle, sendikalaşmanın rol oynaması, yönetici atama seçme ve istihdamının belirsizliği ve sürekli değiştirilmesi, katılımı engelleyici faktörler olarak gösterilebilir. Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yoğun iş temposunun olması, teneffüslerinin olmaması da okul yönetimiyle sağlıklı iletişime geçmesini engelleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Can ve Bayramoğlu'na (2016:144-115, 123) göre, öğretmenler okul yönetimine yeterli düzeyde katılamamakta ve konuda önemli düzenlemelerin gerçekleştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca, bürokratik yapı, olumsuz yönetici tutumları, öğretmenlerin isteksizliği gibi faktörler yönetime katılımında engel olarak görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, mevzuattan kaynaklanan yetkilerin sınırlı olması da yönetime katılmayı engelleyen faktörler arasında yer almaktadır. Yönetime katılmayı engelleyen bir diğer faktör ise öğretmenlerin yönetime katılma konusundaki isteksizliği, bilgi-donanım açısından yetersizliği ya da çekingen olmalarıdır. Babaoğlu ve Yılmaz (2012)'a göre müdürler, karar konularının sadece idari ve yönetmelik konularında olması ve çok sesliliğin çözümsüzlüğü getirebileceği için öğretmenleri karar sürecine katmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, öğretmenlerin karar alma sürecine katılmamalarının nedenlerine ilişkin olarak eğitim denetçilerinin görüşlerine göre; öğretmenlerin dikkate alınmayacaklarını düşünmeleri ve konuların idareciyi ilgilendirmesi nedeniyle karara katılım göstermediklerini belirtmişlerdir. Babaoğlu ve Yılmaz (2012)'in bulguları, bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

...öğretmenlerin mesleki hedefleri sorulduğunda en sık tekrarlanan ifadenin "meslekte daha başarılı olmak", en az tekrarlanan ifadenin ise "idari görevde bulunmak- müfettiş olmak" olduğu görülmektedir. Bu durum okul öncesi öğretmenlerinin idari pozisyonlarda bulunmaya çok da istekli olmadıklarını düşündürmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin bayan olması, bayanların da yöneticilik pozisyonlarında bulunmayı tercih

etmemeleri bulgunun nedeni olarak gösterilebilir (Güven ve Cevher, 2005:21-22). Değişik araştırma bulgularında görüldüğü gibi, öğretmenlerin yönetime katılma konusunda isteksiz olmaları da yönetime katılmayı olumsuz etkilemektedir.

Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul öncesi kademesi ile ilgili eğitim-öğretim ve yönetim sürecinin her aşamasında yer almaları gerekmektedir. Öğretmen katılımcılar daha çok bütçenin planlanması ve sosyal etkinliklerin planlanmasında söz sahibi olmak istediklerini belirtmişlerdir. Okuldaki ders dışı etkinliklerin düzenlenmesinde, gezilerin yapılmasında, okul öncesi eğitim bölümü için alınacak materyallerin belirlenmesinde, görev alacak personelin belirlenmesinde, okul öncesi eğitim bölümünün gelir ve giderlerinin takip edilmesi konusunda öğretmenlerin bilgi ve yetki sahibi olması gerektiği vurgulanmaktadır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler, ben dili ve formal iletişim kanalının kullanılmasının öğretmenlerin yönetime katılımını destekleyeceğini belirtmektedirler. Yapıcı bir üslubun kullanılması, öğretmenlerin motivasyonunu arttıracığı ve yönetim ile ilgili işlerde isteyerek sorumluluk alacakları belirtilmektedir. İnfomal iletişim kanalının okul kültürünü oluşturmada önemli olduğu ve iyi bir şekilde kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Yönetici katılımcıların büyük çoğunluğu “biz dili”nin yapıcı, birleştirici, motive edici olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler, yöneticilerin demokratik olması gerektiğini belirtmektedirler. Diş (2015)’in araştırma bulgularına göre, ödül gücü ve kişilik gücü, okul ortamında samimi ve işbirlikçi ortam oluştururken, zorlayıcı güç ise okul ortamında huzursuzluk, gereksiz iş yükü, öğretmende kaygı ve ilerleyen zamanlarda öğretmenlerde de umursamazlık yaratmaktadır. Bu sonuçta, okul ortamında demokratik yönetimin önemini ortaya koymaktadır. Okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimine etkili katılımını sağlamak için, okul öncesi eğitim öğretmenlerine, yöneticileri ve diğer öğretmenler tarafından değer verilmelidir. Okul öncesi eğitime oyun ve öğretmenine de bakıcı algısının değişmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. Mahmutyazıcıoğlu (2015)’nin araştırma bulgularına göre, okul öncesi eğitimi ve öğretmenleri, okul yöneticilerinin ve velilerin gözünde tam olarak bir değer kazanmamıştır. Okul öncesi bölümüne okulun para kaynağı ve oyun merkezi gözü ile bakılmakta, öğretmenlerin ve öğrencilerin yaşadıkları problemler ciddiye alınmamaktadır. Mahmutyazıcıoğlu (2015)’nin araştırma bulguları, araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Okul öncesi eğitime yeterli önemin verilmemesi ve okul öncesi eğitimde velilerden öğrenim ücreti alınması da dezavantajları birlikte getirmektedir.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin yönetime katılması için teşvik edilmesi, kararlarının desteklenmesi gerekmektedir. Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okuldaki toplantılarda mutlaka yer almaları ve bu toplantıların demokratik özellikler taşıması gerektiği, ayrıca okul öncesi eğitim öğretmenleriyle belli dönemlerde toplantılar yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (MEB, 2016)’nin altıncı bölümünde yer alan “kurullar ve meslekî çalışmalar” başlığı incelendiğinde, okul öncesi eğitim kademesinde görevli bulunan öğretmenlerin, öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu toplantılarına yılda en az üç defa katılabildikleri ve böylece yönetime katılımlarının yasal olarak toplantılar aracılığıyla mümkün olabildiği görülmektedir. Her ne kadar, öğretmenlerin yönetime katılımları resmî toplantılar aracılığıyla mümkün olabilse de, bu toplantıların etkililiği ile öğretmenlerin bu toplantılarda görüşlerini belirtebilmeleri, toplantılarda alınan kararların yönetime ne derece etki ettiği de büyük önem taşımaktadır.

Can ve Bayramoğlu’na (2016:114) göre, öğretmenlerin okul yönetimine katılımları düzenlenen resmî toplantılar yoluyla gerçekleşmektedir. Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerine katılım düzeyleri arttıkça yönetici-öğretmen iletişiminin olumlu yönde olacağı ve öğretmenlere önemli sorumluluklar getireceği belirtilmiştir. Ancak, Can, Gündüz ve Işık Can (2013)’in araştırma bulgularına göre ise, toplantılar öğretmenlerin yönetime etkili olarak katılımlarını sağlamamakta, kurul toplantıları formalite olarak yapılmakta, öğretmenlerin görüş ve önerileri dikkate alınmamakta, öğretmenler toplantılara etkili olarak katılmamaktadır. Öğretmenler bu toplantıların bir an önce bitmesini istemekte ve toplantıların gereksiz olduğunu düşünerek, toplantıların herhangi bir değişim sağlamayacağına inanmaktadır. Gündemi yönetimin önceden belirlemesi, yöneticilerin olumsuz tutumu, toplantıların çok uzun sürmesi, öğretmen görüşlerine önem verilmemesi gibi nedenlerden ötürü öğretmenler bu toplantılarda görüş belirtmekten kaçınmaktadırlar. Görüldüğü gibi,

öğretmenlerin yönetime etkili olarak katılımlarını sağlamada sadece resmî toplantılar yeterli olmamaktadır. Öğretmenlerin yönetime daha etkili katılımlarını sağlayabilmek için resmî toplantıların dışında farklı uygulamalara, çabalara ve pedagojik düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Öğretmenler ile yönetim arasındaki iletişim sağlıklı olmalıdır ve aralarındaki ilişki samimiyete ve güvene dayanmalıdır. Yönetim okul öncesi eğitim öğretmenlerinin görüş ve önerilerine açık olmalı ve yönetsel kararlar verilirken bunlara dikkat edilmeli, öğretmenlerin de kendi kararlarının işlevselliğini açıkça görmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Öğretmenlerin teneffüs hakkının olmasıyla idare ile iletişimlerinin daha güçlü olacağı savunulmaktadır. Öğretmenler, teneffüslerinin ve ders sürelerinin okulun diğer öğretmenlerinin derse giriş çıkış saatleriyle uyumlu olarak düzenlenmesini istemektedirler. Okul yönetimlerinde okul öncesi eğitim mezunu bir kişinin yönetici olarak bulunmasının öğretmenlerinde yönetsel konularda karar verilirken pasif durmayacakları ve sorumluluk almaya, yönetime yardımcı olmaya istekli olacakları belirtilmektedir. Bir diğer nokta ise okul öncesi eğitimini yönetim tarafından parasal bir kaynak olarak görülme istemediklerini ve sadece aidat konularında değil, diğer konularda da kendilerine danışılırsa yönetime katılmanın artacağı ifade edilmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin yönetimde yetkisinin artması için yönetmeliklerde değişiklik yapılması gerektiği, okullara müdür seçiminde işe uygun, yönetsel yetenekleri olan, liyakatli öğretmenlerle, iletişim algılarını açık ve canlı tutan, yönetim bilinciyle hareket eden kişilerden seçilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Araştırma bulgularında, okul öncesi öğretmenlerinin kişisel ve mesleki gelişimlerine önem vermeleri, kariyer yapmaları, her türlü konferans, seminer ve hizmet içi eğitim çalışmalarına katılmaları ve okul yönetimlerinde yönetici olarak yer almaları tavsiye edilmektedir. Ardıç (2011)'in araştırma bulgularına göre, ilköğretim kurumlarında çalışan ana sınıfı öğretmen katılımcılar; yöneticilerinin anasınıfına karşı ilgisiz olduğunu, alanları ile ilgili gelişmelerden habersiz olduklarını belirtirken, yöneticilerinin kendilerini dışladıklarını, basit ve gereksiz gördüklerini düşünmektedirler. Ayrıca, yöneticilerin, anasınıfı öğretmenlerinin bütün gün oyun oynadıklarını, eğitim vermediklerini düşündükleri belirtilmiştir. Bu nedenle katılımcılar, bünyesinde anasınıfı bulunan kurumlarda alan mezunu birinin yönetimde olması gerektiğini vurgulamışlardır. Araştırma bulgularına göre, alan dışından gelen yöneticiler okul öncesi eğitime önem vermemekte, alan ile ilgili gelişmelere kayıtsız kalmaktadır. Ardıç (2011)'in bulguları, araştırmada elde edilen bulguları doğrular ve destekler niteliktedir.

Araştırma bulguları dikkate alındığında, okul öncesi eğitim kademesinde görevli öğretmenlerin okul yönetiminde karar verme süreçlerine daha etkili katılabilmeleri ve okullarda demokratik yönetim anlayışını sağlayabilmek için okul öncesi öğretmenleri ile yöneticilerinin birlikte katılabilecekleri hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin eşgüdümü ile planlanabilir. Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin karar verme süreçlerine etkin katılımları yöneticilerin inisiyatifine bırakılmamalı, öğretmenlerin yönetim süreçlerine daha etkin katılımlarına imkân verecek yasal düzenlemeler, teşvikler ve uygun ortamlar oluşturulabilmelidir. Okul yöneticileri, eğitim yönetimi konusunda uzman, gerekli bilgi ve donanıma sahip, yönetsel yeterliklere sahip kişiler arasından, siyasal etkinin ve sendikalaşmanın olmadığı, herkes için eşit koşullar altında, etik bir şekilde seçilebilir. Okul yöneticisi seçme ve yetiştirme sistemi yeniden düzenlenebilir. Okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimi ile etkili iletişimlerinin sağlanması için iş yükü azaltılmalı, teneffüs hakkı tanınmalı, okuldaki diğer öğretmenlerle ve yöneticilerle yüz yüze iletişim kurmaları sağlanmalıdır. Okul öncesi eğitim mezunu öğretmenler, lisans üstü eğitim yapmaları ve kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilebilir.

Öğretmenlerin okul yönetim süreçlerine etkin katılımları için her türlü toplantıların düzenlenmesinde öğretmen görüşlerinden yararlanılması, öğretmenlerin ders yüklerinin azaltılması, plan ve program düzenlemelerinde öğretmen görüşlerine yer verilmesi, yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerine önem verilmesi, yönetici seçme ve istihdamı sürecinin gözden geçirilmesi faydalı olabilir (Can ve Bayramoğlu, 2016:23). Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine etkili olarak katılımlarını sağlamak amacıyla yasal ve pedagojik düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Küçükali, R., Akan, D. ve Dal, M.(2014).Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları. *Middle Eastern, African Journal of Educational Research*, 12, 32-49.
- Aldemir, G.(1996). *Öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ardıç, Ü. Ü. (2011). *Okul öncesi eğitiminde kalitenin geliştirilmesine ilişkin idareci, öğretmen ve veli görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Eğitim Anabilim Dalı, Çocuk Gelişimi ve Eğitim Bilim Dalı, Konya, Türkiye.
- Atılğan, B. (2015). *Okul öncesi öğretmenlerinden imza kampanyası*. 12 Mart 2015- <http://www.hurriyet.com.tr>, adresinden 09 Kasım 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Aydın, R. (2013). *Okul öncesi eğitim ve anasınıfı uygulamaları*. İstanbul: Akademi Basın Yayın.
- Babaoğlu, E. ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Başaran, İ. E. (1986). Öğretmenlerin yönetime katılması. *Eğitim bilimleri fakültesi dergisi*, Ankara: A.Ü. EBF Yayınları, 19 (1-2).
- Besler, S. (ed.) ve Oktay, Ö. (ed.) (2012). *Yönetim Bilimi*. (1. Baskı) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (3rd ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Can, E. ve Bayramoğlu, A.(2016). Eğitim yönetimi araştırmaları. “Ortaöğretimde okul yönetimine katılım”. Ankara, Pegem Akademi.
- Can, E., Gündüz, Y. ve Işık Can, C. (2013). The role of committee meetings in teachers' participation in management. *2.International Conference on Interdisciplinary in Education, 30 Ocak-1 Şubat, Girne-KKTC*.
- Creswell, J.W. ve Clark, V.L.P.(2015). *Karma yöntem araştırmaları, tasarımı ve yönetilmesi*. (Çev:Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J.W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Çeliker, U. (2015). *Öğretmenlerin yönetime katılım alguları ve beklentileri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Demirtaş, H. ve arkd. (2008). Öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 55–74.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eğitim Reformu Girişimi, (ERG). (2013). *Eğitim izleme raporu*. erg.sabanciuniv.edu/sites/erg.sabanciuniv.../EIR2013.25.09.14, web adresinden 22 Ekim 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Eğitim Reformu Girişimi, (ERG). (2015). *2014-2015 Eğitim izleme raporu*. erg.sabanciuniv.edu/sites/erg.sabanciuniv.../EIR2014_04.09.15, web adresinden 22 Ekim 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Geray, H. (2006). *Toplumsal araştırmalarda nicel ve nitel yöntemlere giriş* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253–268.
- Gümüş, E. A. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.
- Gürgün, Y. D. (2015). *Öğretmenlerin yöneticilerin cinsiyetine göre yönetme yeterliliklerine ilişkin alguları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Güven, E.D. ve Cevher, F.N.(2005). Okul öncesi öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (18).
- Kalebaşı, E. S. (2014). *Anaokulu öğretmenlerinde örgütsel çatışma ve iş doyumunu*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- Kaya, Y.K.(1986). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kılıç, M.A. (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Mahmutyazıcıoğlu, L. (2015). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile mesleğe yabancılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı.
- Memduhoğlu, H. B. ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi*, 4(1, 2), 176-188.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Miles, MB. & Huberman, AM. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Millî Eğitim Bakanlığı(MEB).(2016).Millî Eğitim Bakanlığı okul öncesi ve ilköğretim kurumları yönetmeliği.Resmî Gazete No:29744.http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon_0/yonetmelik.pdf, web adresinden 19.06.2017 tarihinde edinilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı(MEB).(2013). *Okul öncesi eğitim programı*.Temel Eğitim Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Millî Eğitim Bakanlığı(MEB).(2016).*Millî eğitim istatistikleri örgün eğitim 2015/2016*. http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_03/18024009_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2015_2016.pdf, web adresinden 20.01.2017 tarihinde edinilmiştir.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Millî Eğitim Dergisi*, 146.
- Özden, Y.(1996). Okullarda katımlı yönetim. *Eğitim yönetimi*. 2(39), 427-438.
- Özdoğru, M. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Taşkın, S. (2015). *Yöneticilerin okulla ilgili karar alırken etkilediği etkenler*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Citation Information

Can, E. & Serençelik, G. (2017). Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 525-542.