



ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER*

*Mery SUSMAK***

*Özge HACİFAZLIOĞLU****

Öz

Bu araştırma, öğretmen bakış açlarına göre okul öncesi yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın veri toplama aşamasında ölçme aracının uygulanması ve odak grup görüşmesi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın katılımcı grubunu, ölçme aracına cevap veren 62 öğretmen ve odak grup tartışmalarına katılan 20 öğretmen olmak üzere, toplam 82 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada nicel veri toplama aracı olarak, Ergin (1996) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Önem verilen özelliklerin karşılaştırılmasında aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Nitel verilerin analizinde ise içerik analizi kullanılmıştır. Gerek ölçme aracına verilen cevaplarda gerekse odak grup görüşmelerinde, “takım ruhu” ve “insana değer verme” okul öncesi eğitim kurumlarının yöneticilerinde bulunması istenilen özellikler olarak belirlenmiştir. “Öncülük ve “Dış görünüş” en düşük değerleri alan boyutlar olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul öncesi eğitim, okul yöneticileri, kişilik özellikleri, okul öncesi eğitim yöneticileri.

* Bu araştırmanın nicel verileri, Mery Susmak'ın Özge Hacifazlıoğlu danışmanlığında tamamlanmış olduğu yüksek lisans projesine dayanmaktadır.

** İTÜ Geliştirme Vakfı Okulları, Özel Dr. Sedat Üründül Anaokulu, Orta Grup (5 Yaş) Koordinatörü, merysusmak@gmail.com

*** Doç.Dr. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, ohacifazlioglu@bahcesehir.edu.tr

TEACHERS' VIEWS ON THE NECESSARY QUALITIES THAT SHOULD BE POSSESSED BY PRE SCHOOL ADMINISTRATORS

Abstract

The purpose of this study was to examine the views of preschool teachers about the qualities that a preschool administrator should possess. The study was conducted using quantitative and qualitative research methods (Instrument and focus group discussions). 62 teachers responded the survey and 20 teachers participated in the focus group discussions. Therefore a total of 82 teachers constituted the study group. Mixed method was used in the study. Scale developed by Ergin (1996) was used for quantitative data collection. Analysis and comparisons were based on arithmetic means. The qualitative data was analyzed using content analysis. "Team spirit" and "attaching importance on the human" were rated as the most desired qualities that an administrator should have while "leading" and "appearance" were rated as the lowest.

Keywords: *Preschool education, school administrators, personality, preschool education administrators.*

1. GİRİŞ

Erken çocukluk eğitimine ilişkin bilgiler göz önüne alındığında, okul öncesi eğitim kurumlarının öneminin birçok ülkede arttığı görülmektedir. Okul öncesi eğitim kurumları gelişen toplumlarda giderek resmi okul sisteminin bir parçası haline gelmesine rağmen, gönüllü özel kişilerin ve kuruluşların da okul öncesi eğitim kurumu açmaya yönelindikleri görülmektedir (Oktay, 1999). 2009-2010 yılından itibaren kademeli olarak hayata geçirilen okul öncesi eğitiminin 5 yaş çocuklarına zorunlu hale getirilmesiyle beraber okul öncesi eğitimi alan çocukların sayısı hızla artmaktadır (Kocabıyık, 2012). Bunun yanında, Unicef ile Milli Eğitim Bakanlığı'nın yürütmüş olduğu Okul Öncesi Eğitiminin Güçlendirilmesi Projesi kapsamında, sosyo ekonomik açıdan dezavantajlı okullara destek sağlanması amaçlanmaktadır. Böylelikle İstanbul'da devlet ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında belirgin düzeyde artış gözlenmekle beraber bu kurumlarda görev alacak yöneticilerin nitelikleri ve kişilik özellikleri de akademik çevrelerce tartışılmaya başlanmıştır. Bu kurumlarda çalışan öğretmenler ve yöneticiler

çocukların geleceklerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle bu kurumlarda eğitim, öğretim ve yönetim süreçlerinde rol oynayan öğretmenlerin ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin incelenmesi de önem taşıyan bir konudur.

Alan yazında, okul öncesi eğitim yöneticileri üzerine oldukça sınırlı çalışma yer almaktadır. Avrupa ve ABD başta olma üzere bir çok ülkede okul öncesi eğitimine ayrı bir önem verilmiş ve bu konuda hükümetler tarafından destek politikaları uygulanmaya başlamıştır. Arizona’da yerel eğitim otoriteleri tarafından 2001 yılında basılmış olan raporda, okul öncesi eğitim kurumlarının kalitelerinin artırılması için okulların yönetim yapılarının düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Arizona School Readiness Report, 2001). Minnesota Eğitim Bakanlığı, okul öncesi projesinde, okul öncesi eğitim kurumlarının geliştirilmesinde okul yöneticilerinin önemini işaret etmiştir (Minnesota State Department of Education, 2006). Benzer şekilde, Florida’da okul öncesi eğitim kurumlarını ilgilendiren yenileşme sürecinde, okul yöneticilerinin öğretmenlerle ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerinin önemi vurgulanmıştır (Spielberger ve Goyette, 2008). Benzer şekilde, Türkiye’de yapılan çalışmalarda, okul öncesi eğitim kurumlarındaki yönetimin farklı bir boyut taşıdığı belirtilmekte; iletişim ve “insan odaklı” yönetim anlayışı ön plana çıkarılmaktadır (Zembat, 1994; Aksoy, 1995; Tok, 2002; Büte ve Balcı, 2010; Oktay ve Hacıfazlıoğlu, 2012).

Yurt içi ve yurt dışı alan yazında, etkili okul müdürlerinin sahip olmaları gereken kişisel özelliklere ilişkin araştırmalar genellikle ilköğretim ve lise düzeyinde ele alınmıştır. Etkili müdürlerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfielt (1982) tarafından yapılan bir araştırmada, etkili müdürlerin: “Çok fazla enerjiye sahip, saatlerce çalışan, iyi bir dinleyici ve gözleyici, yetenekli bir bilgi aktarıcı, insanlar arası ilişkilerde başarılı, strese karşı hoşgörülü bireyler” oldukları bulunmuştur (Akt.: Tanrıoğen, 1988). Tateronis (1992), Bice (1988) ve Yalçınkaya’nın (1988) araştırmalarında, yöneticilerin öğrenci, veli, öğretmen, idari personel gibi çok geniş bir paydaş grubuna hitap ettikleri ve bu bağlamda kişiler arası özelliklerinin çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Benzer şekilde,

Mothershed'in (1984) araştırmasında, okul yöneticilerinin iletişim özellikleri ön plana çıkarılarak, okul yöneticilerinin toplumla işbirliğinden, eğitim personeline rehberlik etme ve değerlendirmeye uzanan çok geniş bir yelpazede görev yaptıkları vurgulanmıştır. İş (2002), okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilere yönelik profesyonel gelişim desteği konusunu vurgulamıştır. Yukarıdaki az sayıda örnekten de anlaşılacağı gibi, Türkiye'de okul öncesi eğitim kurumlarının yönetimi konusunda, alan yazınında araştırma bakımından önemli bir boşluk bulunmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Bu çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin görüşleri ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında öğretmenlerin görüşleri belirli boyutlar ve kavramlar çerçevesinde sunulurken, bu kavramlara ilişkin kişisel görüşler ve deneyimlerine ilişkin kesitler de sunulmuştur. Bu araştırma, öğretmen görüşlerine göre okul öncesi eğitim kurumlarındaki yöneticilerin sahip olması istenilen özellikleri nicel ve nitel yöntemle ele alan ilk çalışmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır.

2. YÖNTEM

Araştırmada karma model kullanılmıştır. Araştırma, öğretmen bakış açlarına göre okul öncesi yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın veri toplama aşamasında ölçme aracının uygulanması ve odak grup tartışması yöntemlerinden yararlanılmıştır.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcı grubunu, ölçme aracına cevap veren 62 öğretmen ve odak grup tartışmalarına katılan 20 öğretmen olmak üzere, toplam 82 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmanın nicel bölümünün çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden “benzeşik örnekleme yöntemi” kullanılarak, İstanbul Avrupa yakası Beşiktaş, Sarıyer ve Eyüp ilçelerinde bulunan altı özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerden seçilmiştir. Araştırmanın nicel verileri, Şubat, Mart, Nisan 2008’de toplanmıştır. Ölçme aracı, birinci araştırmacı tarafından öğretmenler odasında öğretmenleri ziyaret ederek uygulanmıştır. Araştırmaya 62 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Ölçme aracına cevap veren öğretmenlerin % 98,4’ünün kadın, %1,6’sının erkek; % 71’inin, 21-30 yaş aralığında; % 25.8’inin, 31-40 yaş aralığında; % 3.2’sinin, 41-50 yaş aralığında; % 12.9’unun lise, % 80.6’sının önlisans-lisans, % 6.5’inin yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca % 59,7’sinin hizmet süresinin 1-5 yıl, % 17,7’sinin 6-10 yıl, % 17,7’sinin 11-15 yıl, % 4,8’inin 16 yıl ve üstü olduğu, % 83,9’unun kurumdaki çalışma süresinin 1-5 yıl, % 9,7’sinin 6-10 yıl, % 6,5’inin 11-15 yıl olduğu belirlenmiştir.

Odak grup tartışmalarına katılacak okul öncesi öğretmenleri, İstanbul Avrupa Yakası’nda Beşiktaş, Sarıyer ve Eyüp ilçelerinde 7 özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerden, amaçlı örnekleme yöntemlerinden “benzeşik örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi, evrenden araştırma problemi ile ilgili olarak benzeşik bir alt grubun seçilerek çalışmanın burada yapılmasını tanımlar. Grup içi değişimin en aza indirildiği durumlarda odaklanmanın temel ilke olduğu bu yöntemde, odak grup görüşmeleri temel veri toplama tekniğidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012). Odak grubundaki katılımcıların %85’i 21-30 yaş aralığında, %5’i 31-40 yaş aralığında ve %5’i de 41-50 yaş aralığındadır. Ayrıca % 60’ı 1-5 yıl, %30’u 6-10 yıl, %10’u 11-15 yıl kıdeme sahiptirler. Katılımcıların %15’i meslek lisesini, %83’ü lisans öğrenimini, %2’si de yüksek lisans öğrenimlerini tamamlamışlardır. Katılımcıların tümü kadındır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, öğretmen bakış açlarına göre okul öncesi yöneticilerinin kişilik özelliklerinin belirlenmesinde Demirali Yaşar Ergin (1996) tarafından geliştirilen

Yönetici Kişilik Özellikleri Ölçeği (ERYKÖ) kullanılmıştır. Ölçme aracında Likert tipi, “Tamamen Önemli, Önemli, Az Önemli ve Hiç Önemli Değil” seçeneklerinden oluşan, 4’lü derecelendirme kullanılmıştır. ERYKÖ, yöneticilerde olması gereken kişilik özelliklerini kapsayan 114 kavramdan oluşmaktadır. Aracın yapı geçerliliğini belirlemek için elde edilen veriler “Varimax Rotated Factor Analysis” istatistiksel tekniği ile çözümlenerek şu 7 faktörden (altboyut) oluştuğu görülmüştür: Öncülük (alfa: 0,86); Problem Çözme (alfa: 0,81); Özgüven (alfa: 0,85); Katılımcı Karar Verme (alfa: 0,85); İnsana Değer Verme (alfa: 0,84); Takım Ruhunu (alfa: 0,82); Dış Görünüş (alfa: 0,71). Geçerlik çalışmaları kapsamında ölçeği oluşturan her sorunun madde analizi işlemleri de gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla her madde için İtem–Total Korelasyon Katsayısı ve İtem-Remainder Korelasyon Katsayısı ile Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanmıştır. Her üç tekniğe göre de boyutların oluşumunda kendi içlerinde bütün önermeler itibarıyla tutarlı oldukları saptanmıştır. Ayrıca maddelerin ayırt etme gücünü belirlemek amacıyla her boyut için ayrı ayrı boyut toplam puanına göre oluşturulan alt ve üst çeyreklik gruplar arasında o boyuttaki her maddenin ayırt edici olup olmadığı t-testi ile sınanmıştır. Bu istatistik sonuçlara göre tüm maddelerin ayırt etme gücüne sahip oldukları belirlenmiştir. Faktörlere göre maddeler bazında yapılan yukardaki işlemler test bütününe göre faktörler bazında yapılarak faktörlerin birbiriyle tutarlı olduğu ve faktörlerin de ayırt etme gücüne sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu geçerlik ve güvenilirlik sınamaları sonucunda ölçeğin kullanılabilirliğine karar verilmiştir (Ergin, 1996).

2.3. Odak grup görüşmesi

Odak grup görüşmesi, “ılımlı ve tehditkâr olmayan bir ortamda önceden belirlenmiş bir konu hakkında algıları elde etmek amacıyla dikkatle planlanmış bir tartışmalar serisi olarak tanımlanmaktadır” (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Odak grup görüşmeleri, ikinci araştırmacı tarafından yürütülmüş olup, görüşmelerde öğretmenlerin yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin görüşleri hakkında konuşmaları istenmiştir. Odak grup

görüşmeleri iki ayrı oturumda, toplam 20 öğretmen ile yürütülmüştür. 10 kişi ile ilk oturum Ağustos 2010 ve 10 kişi ile ikinci oturum Eylül 2010 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmeleri ortalama bir saat sürmüştür. Katılımcıların izni alınarak odak grup görüşmeleri kaydedilmiştir.

2.4. Verilerinin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Ölçme aracı verilerinin çözümlemesinde, "Yönetici kişilik özelliklerine boyutlar düzeyinde verilen önem"e ilişkin bulgular; öğretmen bakış açılarına göre okul öncesi yöneticilerin sahip olması gereken özellikler boyutlar düzeyinde $\pm 0,50$ değerleri arasında dağılmaktadır. Öğretmenlerin boyutlar düzeyinde beklentileri belirli bir aralıkta yoğunlaştığı için, grubun aritmetik ortalama ve standart sapmalarına göre gruba bağlı doğal ölçütler belirlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 13 programıyla hesaplanmıştır.

Odak grup görüşmelerinde, katılımcıların yöneticilerin sahip olmasını istedikleri özelliklere ilişkin görüş ve önerileri içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Bu süreçte öncelikle kayıtlar, birebir düz yazıya aktarılmıştır. Ardından bu yazılı metinler iki araştırmacı tarafından birden fazla kez dikkatle okunmuş ve okuma sırasında görüşler, ilgili özelliklerin altında kategorilendirilmiştir. Analizlerin destekleyici şekilde, "hikâye etme" şeklinde özetler yapılmıştır (Maxwell, 1996). Araştırmada, katılımcıların kimliklerini korumak amacıyla farklı isimler verilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların çalıştıkları kurum isimleri de verilmemiştir.

3. BULGULAR

Yöneticilik kişilik özelliklerine boyutlar düzeyinde verilen öneme ilişkin bulgular, Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Okul Öncesi Eğitim Yöneticilerinde Bulunması İstenen Özellikler

	N	\bar{X}	SS		N	\bar{X}	SS
Takım ruhu	62	3,69	0,25	YKÖ	62	3,56	0,28
İnsana değer verme	62	3,61	0,30	Özgüven	62	3,54	0,34
Problem çözme	62	3,59	0,29	Öncülük	62	3,45	0,34
Karar yapısı	62	3,56	0,26	Dış görünüş	62	3,44	0,52

Yönetici kişilik özellikleri ölçeğindeki boyutlar aritmetik ortalama değerlerine göre karşılaştırıldığında, “Takım Ruhü” en yüksek değere sahip özellik olarak belirlenmiştir. Bu özelliği, “insana değer verme (\bar{x} =3,61) ve “problem çözme” (\bar{x} =3,59) özellikleri takip etmektedir. “Karar yapısı” (\bar{x} =3,56) özelliği de “önemli” ve “az önemli” arasında sınırda bir değer olarak belirlenmiştir. “Özgüven” (\bar{x} = 3,54), “öncülük” (\bar{x} =3,45) ve “dış görünüş” (\bar{x} =3,44) özellikleri, diğer özelliklere göre daha az önemli bulunmuştur. Bu konuda odak grubundaki katılımcılar da benzer görüşler ileri sürmüşlerdir. Odak grup katılımcılarının tümü takım çalışmasının önemine işaret ederken, bazıları kurumlarındaki yanlış politikaların öğretmenler arasındaki takım ruhunu bozduğuna işaret etmektedirler. Benzer şekilde insana değer verme tüm odak grup katılımcıları tarafından vurgulanmıştır. Bu konuda odak gruptaki katılımcıların çalıştıkları kurum yapılarına göre farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşma konusunda sıkıntıları olan özel bir kurumda çalışan Ayşe, “insana değer verme” özelliğinin önemine şu sözlerle ifade etmektedir: “*Önceki çalıştığım kurumda kendimi fabrika işçisi olarak hissettiğim oluyordu. Yöneticilerim kurum sahibinin birer maşası durumundaydılar. Benim öğretmen olarak ihtiyaçlarım ve beklentilerim sürekli göz ardı ediliyordu. Zaten aynı dönemde birçok öğretmenin istifası bu gözlemimi de doğrulamaktadır*”. Bu bulgu ile paralel olarak odak grup görüşmelerinde yer alan öğretmenlerin tümü, yöneticilerinin onları karar verme süreçlerine dahil etmelerinin önemini vurgulamışlardır. Katılımcıların yarısından fazlası (13/20) karar verme süreçlerinde

kendilerinin çoğunlukla süreç dışında tutulduklarını belirtmişlerdir. Özel okullarda yöneticilerin odak noktasının üst yönetim (kurucu vb) ve veliler olması, öğretmenlerin kendilerini daha az önemsendikleri hissine neden olabilmektedir. Bu konu, özellikle şahıslara bağlı ve ticari amaç güden kurumlarda çalışan öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. Odak grup görüşmelerinde, katılımcıların yarısı tarafından vurgulanan diğer bir konu da “dış görünüşle” ilgili ortaya çıkmıştır. Bazı katılımcılar (7/20) kurum yöneticilerinin kendilerini sürekli “bakımlı olmak” ve “şık görünmek” konusunda abartılı bir tutum sergilediklerinden yakınmışlardır. Bu konuda Başak aşağıdaki sözleriyle bu tip kurum yöneticilerinin yaşattıkları sıkıntıları aşağıdaki sözlerle dile getirmektedir: *“Mesleğimiz gereği küçük çocuklarla çalışıyoruz. Çok şık bir kıyafet, aşırı makyaj ve benzeri abartılı giyim tarzları bizim mesleğimiz için uygun değil. Bir anda zıplarken bir anda yerlerde sürünmek durumundayız... Okul yöneticimin bakımlı olması güzel ama bizlerden bunu beklemesi bana doğru gelmiyor...”* Kurumsallaşma sürecini tamamlamış köklü eğitim kurumlarında görev yapan 4 öğretmen, Başak’ın aksine kurumlarından hiç bir zaman böyle bir talep gelmediğini belirtmişlerdir. Araştırmada, boyutlar bazından yapılan değerlendirmelerin yanında, öğretmenlerin özellikler üzerinden bire bir görüş belirtmeleri istenmiştir. Bu kapsamda öğretmenler tarafından “Tamamen Önemli” bulunan özellikler, Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Öncesi Eğitim Yöneticilerinde “Tamamen Önemli Bulunan” Özellikler

	N	\bar{X}	SS	N	\bar{X}	SS	
Bilgilendirici	62	3,87	0,34	Aktif	62	3,84	0,37
Güven verici	62	3,87	0,38	Sorumluluk sahibi	62	3,84	0,37

Öğretmen bakış açılarına göre okul öncesi yöneticilerde “tamamen önemli” bulunan dört özellik öne çıkmıştır. “Bilgilendirici” ($\bar{X}=3,87$) ve “güven verici” ($\bar{X}=3,87$) en yüksek değerleri alan özellikler olarak görülürken onları yakın değerlerle “aktif”

($\bar{x}=3,84$) ve “sorumluluk sahibi” ($\bar{x}=3,84$) özellikleri izlemiştir. Buna göre öğretmenlerin, her konuda bilgilendiren, güven veren, aktif ve sorumluluk sahibi yöneticileri tercih ettikleri düşünülebilir. Odak grup görüşmelerinde öğretmenler, kurum yöneticilerinin kendilerini bilgilendirmelerinin, onların kurum kültürüne dahil olmalarını büyük ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Bunun yanında, “güven verme” odak grup görüşmelerinde de “tamamen önemli bulunan” bir özellik olarak vurgulanmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerden bazıları (5/20) özellikle değerlendirme süreçlerinde kurum yöneticilerinin amatörce davranmalarından dert yanmışlardır. Sedef’in aşağıdaki sözleri okul öncesi eğitim kurumlarındaki yöneticilerin denetleme ve değerlendirme süreçlerinde profesyonel davranmalarının önemine işaret etmektedir: “Bir önceki kurum yöneticim ders sırasında hiç kapıyı çalmadan dersime girerdi. Bu beni çok rahatsız eden bir durum”.

Tablo 3. Okul Öncesi Eğitim Yöneticilerinde “Önemli Bulunan” Özellikler

	N	\bar{X}	SS		N	\bar{X}	SS
Akılcı	62	3,82	0,39	Eleştiriye açık	62	3,71	0,49
Demokratik	62	3,82	0,43	Güzel konuşan	62	3,71	0,49
Objektif	62	3,82	0,39	Mantıklı	62	3,71	0,46
Dürüst	62	3,81	0,44	Kendine güvenli	62	3,71	0,46
Güler yüzlü	62	3,81	0,40	Motivasyonu yüksek	62	3,69	0,50
İletişime açık	62	3,81	0,40	Samimi	62	3,69	0,46
Kendini geliştiren	62	3,79	0,41	Sosyal yönü kuvvetli	62	3,69	0,50
Kendini ifade eden	62	3,79	0,41	Uzağı gören	62	3,69	0,56
Önerilere açık	62	3,79	0,41	Yaratıcı	62	3,69	0,46
Tarafsız	62	3,79	0,41	Çok yönlü	62	3,68	0,47
Tutarlı	62	3,79	0,41	Girişimci	62	3,68	0,50
Anlayışlı	62	3,77	0,42	İnsanları seven	62	3,68	0,47
Dikkatli	62	3,77	0,46	Kıymetbilir	62	3,68	0,50
Düşüncelerini aktarabilen	62	3,77	0,53	Planlı	62	3,68	0,50
Duyarlı	62	3,77	0,42	Sağduyulu	62	3,68	0,50
Sorun çözücü	62	3,77	0,46	Saygılı	62	3,68	0,47
Yol gösterici	62	3,77	0,42	Açık görüşlü	62	3,66	0,57

Tablo 3 (devam)	N	\bar{X}	SS		N	\bar{X}	SS
Değişikliklere uyumlu	62	3,76	0,43	Sabırlı	62	3,66	0,51
Ufku geniş	62	3,76	0,47	Hoşgörülü	62	3,65	0,55
Uzlaştırıcı	62	3,76	0,43	Kararlı	62	3,65	0,52
Esnek düşünceli	62	3,74	0,48	Akıl-his dengesi kuran	62	3,63	0,52
İletişim gücü yüksek	62	3,74	0,48	Atılgan	62	3,63	0,55
İlgili	62	3,74	0,44	Dışadönük	62	3,61	0,61
Uyumlu	62	3,74	0,44	Güdüleyici	62	3,61	0,58
Azimli	62	3,73	0,45	Öncü	62	3,61	0,55
Eğitici	62	3,73	0,52	Öngörü sahibi	62	3,61	0,55
Hatasını kabullenen	62	3,73	0,48	Gerçekçi	62	3,60	0,59
İnisiyatif sahibi	62	3,73	0,45	Morali yüksek	62	3,58	0,56
İşbirliğine yatkın	62	3,73	0,45	Yardımcı	62	3,58	0,53
Yenilikçi	62	3,73	0,45	Girişken	62	3,56	0,59
Yönlendirici	62	3,73	0,48	Hafızası kuvvetli	62	3,56	0,62
Zeki	62	3,73	0,48	Şeffaf	62	3,56	0,56
Araştırmacı	62	3,71	0,49	Temiz	62	3,56	0,67

Öğretmen bakış açılarına göre okul öncesi yöneticilerde “önemli” bulunan niteliklerin başında, “akılcı, demokratik ve objektif” olmaları gelmektedir. Öğretmenlerin, yöneticilerinin bireylere karşı “tarafsız bir tutum takınmaları” ve “adil” olmalarına önem verdikleri söylenebilir. Bunun yanında, öğretmenler yöneticilerinin “dürüst” olmalarını vurgulamışlardır. Bu bulgu “güven” özelliği ile örtüşmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, yöneticilerin kişilerarası ilişkilerdeki başarısına ilişkin de görüşler ortaya çıkmıştır. Öğretmenler “güler yüzlü, duyarlı, esnek düşünceli, iletişim gücü yüksek, insanları seven ve sosyal yönü kuvvetli” özelliklerinin yöneticide bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında öğretmenler, “hatalarını kabullenen ve eleştiriye açık” özelliklerini yöneticiler için önemli bulduklarını belirtmişlerdir. Odak grup görüşmelerinde ortaya çıkan görüşler de bu sıralamayı destekler niteliktedir. Öğretmenler yöneticilerinin hatalarını kabul eden ve eleştiriye açık bir tutum sergilediklerinde kendilerini kurum için de daha rahat hissettiklerini dile getirmişlerdir. Öğretmen Melek, kurum yöneticilerinin okuldaki paylaşım ortamını nasıl yarattıklarını şu sözlerle ifade etmiştir: “Benim yöneticim her bir öğretmeni ile tek tek ilgilenir.

Onlara yol gösterir... Sevgi ve saygı çerçevesinde paylaşım toplantıları düzenleyerek, kendisi ile ilgili önerileri de almaya açıktır..." Bu sözler, odak grup görüşmesindeki öğretmenlerin ancak 3'ü tarafından onaylanmıştır. Öğretmenler kurum yöneticilerinin atanmasında objektif kriterlerin eksikliğinden söz ederek, zaman zaman bu pozisyonlara gerek deneyim gerekse kişilik olarak hiç uygun olmayan kişilerin atandığından bahsetmişlerdir.

Tablo 4. Okul Öncesi Eğitim Yöneticilerinde "Az Önemli Bulunan" Özellikler

	N	\bar{X}	SS		N	\bar{X}	SS
Sentez gücü yüksek	62	3,55	0,56	Sözünü geçiren	62	3,44	0,69
Cana yakın	62	3,53	0,53	Duygusal dayanıklı	62	3,42	0,74
Sempatik	62	3,53	0,62	Hayata bağlı	62	3,40	0,69
Soğukkanlı	62	3,53	0,69	Kestiri gücü yüksek	62	3,40	0,59
Dinamik	62	3,52	0,62	Vefakâr	62	3,40	0,61
Etkileyici	62	3,52	0,59	Sezgisi kuvvetli	62	3,39	0,75
Olgun	62	3,52	0,62	Bakımlı	62	3,37	0,77
Çabuk karar verebilen	62	3,50	0,59	Cesur	62	3,37	0,71
İkna edici	62	3,50	0,59	Hesaplı riski göze alan	62	3,37	0,66
İradeli	62	3,50	0,59	Sakin	62	3,37	0,66
İdealist	62	3,48	0,65	Titiz	62	3,37	0,71
Kibar	62	3,48	0,65	Sebatkâr	62	3,35	0,63
Sistematik	62	3,48	0,57	Dayanıkl	62	3,34	0,72
Açık sözlü	62	3,47	0,56	İhtiyatlı	62	3,29	0,66
Düzenli	62	3,44	0,67	Sadık	62	3,29	0,78

Öğretmen bakış açılarına göre okul öncesi yöneticilerde "az önemli" bulunan niteliklere bakıldığında, "sentez gücü yüksek ($\bar{x}=3,55$)", "cana yakın ($\bar{x}=3,53$)", "sempatik ($\bar{x}=3,53$)", "soğukkanlı ($\bar{x}=3,53$)" ve "bakımlı" özelliklerinin "az önemli" bulunduğu görülmektedir. Odak grup görüşmelerinde ortaya çıkan görüşler de bu bulguyu destekler niteliktedir. Öğretmenlerin yarısından fazlası (12/20), bu özelliklerin kurumu

ileriye götürmesi için bir yöneticide bulunması gereken özellikler olduğunu, ancak bu özelliklerin kendilerine doğrudan etkisi olmadığını ifade etmişlerdir. Öğretmen İpek düşüncelerini şu şekilde paylaşmıştır: *“Yöneticimizin bizden de beklentileri çok yüksek ve bunu her fırsatta dile getiriyor, üzerimde baskı hissettiğim zaman da verimim düşüyor... ayrıca bakımlı olmamız konusunda takıntıları var ve ben bunun kendi bakımlı olma isteğinden geldiğini düşünüyorum, bu da beni rahatsız ediyor çünkü öğretmen olarak farklı özelliklerimin takdir görmesini bekliyorum”*.

Tablo 5. Okul Öncesi Eğitim Yöneticilerinde “Hiç Önemli Bulunmayan” Özellikler

	N	\bar{X}	SS		\bar{X}	SS	
Satmasını bilen	62	2,98	1,00	Ağırbaşlı	62	2,81	0,96
Heyecanlı	62	2,97	0,89	Açıkgöz	62	2,71	0,95
İtaatkâr	62	2,89	0,98	Kurnaz	62	2,34	1,02
Cüretli	62	2,85	0,99				

Öğretmen bakış açılarına göre okul öncesi yöneticilerinde “hiç önemli bulunmayan” özellikler, “satmasını bilen ($\bar{x} = 2,98$)”, “heyecanlı ($\bar{x}=2,97$)”, “itaatkar ($\bar{x}=2,89$)”, “cüretli ($\bar{x}=2,85$)”, “ağırbaşlı ($\bar{x}=2,81$)”, “açıkgöz ($\bar{x}=2,71$)”, “kurnaz ($\bar{x}=2,34$)”dır. Bu bulgulara ilişkin olarak, araştırma grubundaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin “itaatkar olmak” ve “kurnaz olmak” gibi iki uç özelliklerde bulunmalarını istemedikleri şeklinde yorumlanabilir. “Satmasını bilen” özelliğinin hiç önemli bulunmayan özellikler arasında olması, öğretmenlerin kendi kişisel farklılığını ön plana çıkarmak isteyen bir yönetici tipini çok fazla benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde, odak grup görüşmelerinde öğretmenler kendini sürekli ön plana çıkarmayı seven yöneticilerden hoşlanmadıklarını dile getirmişlerdir. Bazı öğretmenler, okul öncesi eğitim kurumlarında son yıllarda özel sektörde görülmeye başlayan “ben odaklı” öğretmen ve yönetici profilinin tehlikelerine işaret etmektedirler. Öğretmenler bu tip yöneticilerin bulunduğu kurumlarda bazı zamanlarda kurum kültürünün de onları

destekleyici olmasından şikâyet etmektedirler. Bu söylemler, öğretmenlerin “açıkgözlü” ve “kurnaz” davranan yöneticilerden ne kadar sıkıntı çektiklerini göstermektedir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin boyutlar düzeyinde beklentileri çok homojendir ve tüm boyutlara yüksek bir düzeyde önem verilmekle birlikte takım ruhu en yüksek değeri alan özellik olarak belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen nicel veriler, devam niteliğinde yapılan odak grup görüşmeleriyle de desteklenmiştir. Gerek ölçme aracına verilen cevaplarda gerekse odak grup görüşmelerinde “insana değer verme” okul öncesi eğitim kurumlarının yöneticilerinde bulunması istenilen nitelikler olarak belirlenmiştir. Yedi (7) boyut aritmetik ortalama değerlerine bağlı olarak karşılaştırıldığında, “öncülük ve “dış görünüş” en düşük değerleri alan boyutlar olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde, odak grup katılımcıları kurumlarında kendilerinin birer birey olarak önemsenmelerinin önemine işaret etmişlerdir. Bu kapsamda, bazı kurum öğretmenlerinin kurum yöneticilerinin davranışlarından şikâyetçi oldukları da gözlenmiştir. Bu bağlamda tüm katılımcılar okul öncesi eğitim kurumlarında yönetici olarak görevlendirilecek kişilerin mesleki deneyimleri ve yeterliklerine bakılmasını dile getirmişlerdir. Kelly ve Fraser (2007), okul öncesi eğitim kurumlarında istenilen nitelikte öğrencilerin yetiştirilmesi için güçlü liderlere ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler. Okul öncesi eğitim kurumlarının görev ve sorumluluklarının fazla olmasına işaret ederek, bu kurumlarda çalışan yöneticilerin geliştirilmesi ve desteklenmesinin önemini vurgulamaktadırlar. Araştırmada, öğretmenlerin tarafından “tamamen önemli” bulunan özellikler arasında, okul öncesi eğitim yöneticilerinin “güven verici, bilgilendirici, aktif ve sorumluluk sahibi” olmaları dile getirilmiştir. “Güven” kavramı, farklı ifadelerle de olsa araştırmanın tüm süreçlerinde sıklıkla vurgulanmıştır. Öğretmenler kendi çıkarlarını ön planda tutup, öğretmenlerinin arkasında destek verme konusunda tutarlı olmayan yöneticilerden hoşnut olmadıklarını aktarmışlardır. Bu bulgular Mothershed (1984) ve Tanrıoğen’in (1988) araştırmalarıyla da paralellik göstermektedir. Benzer şekilde,

Yazar'ın (2012) okul öncesi öğretmenleri üzerine yürütmüş oldukları çalışmalarında, öğretmenlerin bazılarının yöneticilerinin sınıf ziyaretleri yapılmasından çok da hoşnut olmadıklarını dile getirilmiştir.

Kişilerarası ilişkiler, katılımcılar tarafından "önemli" bulunan özellikler arasında belirtilmiştir. Öğretmenler, kurum yöneticilerinin ulaşılabilir olmasının önemini vurgularken, yöneticilerinin kendilerine güler yüzlü ve yardımcı bir tutum sergilemelerinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bice (1988) ve Rouss (1992) araştırmalarında, iletişimin önemine işaret etmiştir. Yöneticilerin "cana yakın, sempatik" "kibar", "vefakar" ve "sakin" olması az önemli bulunan özellikler arasında yer almıştır. Odak grup katılımcılarının büyük bir çoğunluğu, yöneticilerinin her zaman "neşeli olmasının" gerekmediğini belirterek, "tutarlı ve destekleyici" bir tutum sergileyen yöneticinin onlar için değerli olduğunu söylemişlerdir. Öğretmen bakış açlarına göre okul öncesi yöneticilerde var olması hiç önemli bulunmayan nitelikler; "satmasını bilen, heyecanlı, itaatkâr, cüretli, ağırbaşlı, açık göz, kurnaz" olarak ortaya çıkmıştır. Odak grup görüşmelerinde, satmasını bilen niteliği üzerinde tartışılmış ve bu niteliği ön planda olan yöneticilerin öğretmenler için çok rahatsızlık verdiği gözlenmiştir. Bazı yöneticilerin "satmasını bilen" özelliğinin ağır basması ve öğretmenin diğer olumlu özelliklerinden çok bu yönüyle ilgilenmesi, öğretmenlerin mesleki değerlerinden uzaklaşmasına bile neden olabilmektedir.

Araştırmadaki katılımcıların çoğunluğu tarafından okul öncesi eğitimi alanında eğitimi olan ve öğretmenlikten gelen bir yöneticinin birçok konuda daha duyarlı olabileceği vurgulanmıştır. Bu konuda İpek'in sözleri birçok katılımcının sözlerini anımsatmaktadır: *"Bazı yöneticiler okul öncesi çocukların gelişim özelliklerini çok iyi bilmeden bu alanda çalışıyor ve çocuklardan beklentileri çok yüksek olabiliyor. Sınıfa gözleme girdiğinde beklediği cevapları alamayınca olumsuz geribildirim verebiliyor. Hatta zaman zaman 4-5 yaşındaki çocuklardan beklediği saygıyı göremeyen yöneticiler bu durumu*

büyütebiliyor...” Yöneticilerin okul öncesi eğitime ve deneyime sahip olmalarının önemi, Ünal (2000) tarafından da vurgulanmıştır.

Bu araştırmada, İstanbul’daki çok farklı yapılarıdaki okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin bakış açıları incelenmiştir. İstanbul’da bazı okul öncesi eğitim kurumlarının ticari kaygı ön planda tutularak yönetildiği ve bu kapsamda öğretmenlerin sistemin mekanik bir parçası olarak görüldüğü bazı anekdotlarda ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve kurumunu profesyonel bir şekilde yöneten kurumlar da bulunmaktadır. Bu kurumlarda çalışan öğretmenler, kurumlarına ve kurum yöneticilerine karşı saygı duymakta ve kurumsal aidiyet duygusu taşıdıklarını belirtmektedirler. Bu araştırma, okul öncesi eğitim kurumlarındaki yöneticilerin sahip olması gereken özellikler konusunu incelerken, ileride yapılacak derinlikli çalışmalara da ışık tutabilecektir. Okul öncesi eğitim kurumlarının yönetimi, eğitim yönetimi alanında önem verilmesi gereken öncelikli bir konu olarak ele alınmalıdır.

Son yıllarda yürütülen Okul Öncesi Eğitimini Güçlendirme Projesi, Okul Öncesi Veli Çocuk Eğitimi Projesi, Okul Öncesi Sosyal Beceri Destek Projesi gibi ulusal ve uluslararası projelerle birlikte (MEB 2012a, MEB 2012 b, MEB, 2013), sosyo ekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerimiz de okul öncesi eğitiminin kapsamına girmiştir. İleride yapılacak araştırmalarda, farklı demografik özelliklere sahip eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi, okul öncesi eğitim yönetimi konusuna da özgün bakış açıları sunabilir.

Okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticilik görevini üstlenecek olan kişilerin bu alan hakkında yeterli bilgi ve beceri donanımına sahip olmalarının yanında kişilik özelliklerinin de mesleğe uygun olup olmaması açısından farklı yöntemlerin (testler, görüşmeler vb.) uygulanması gereklidir. Yöneticilere ve öğretmenlere verilen hizmet içi seminerlerde, yöneticilerin kişilik özelliklerinin öğretmenler üzerinde nasıl etkiler yaratabileceği konusunda paylaşım ortamları yaratılabilir.

Öğretmenlerin en fazla önem verdikleri boyut “takım çalışması” olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticilerin takım çalışmasına yönelik becerilerinin geliştirilmesine yönelik uygulama odaklı hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Öğretmenler tarafından okul öncesi eğitim yöneticilerinin yeterlikler konusu dile getirilmiştir. Okul öncesi eğitim kurumlarındaki yöneticilerin alanlarında daha etkili olabilmeleri için, eğitim alabilmelerine yönelik kurum desteği artırılmalı ve kurum politikaları, yöneticilerin kariyer gelişimlerini göz önüne alacak şekilde düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, A. (1995). *Okulöncesi eğitim kurumlarında yönetim*. Ankara (Bizim Büro Basımevi).
- Arizona School Readiness Task Force (2002). Growing Arizona Report. 05 Ocak 2013 tarihinde <http://ebscohost.com> veritabanından alınmıştır.
- Bice, W. H. (1988). *Superintendents' and High School Principals' Perceptions of the Importance of Selected Competencies of School Principals*. Yayımlanmamış doktora tezi, University of Georgia, Georgia. Dissertation Abstract Internatioal 50 (2) 312A.
- Büte, M. ve Balcı, A. (2010). “Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi ve Sorunlar.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4): 485-50.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. K., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem: Ankara.
- Ergin, D. (1996). *İnsan kaynakları yönetimi*, İ. Ü. Ders Notları, İstanbul.
- İş, E. (2002). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Kurumsal Amaçları Gerçekleştirmedeki Yeterliklerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Kelly, E. & Fraser, J. (2007). School readiness: Definition of best practices, assessment and cost. In K. Groark, R. Mehaffie, R. B. McCall & M. Greenberg (Eds.). *Evidence-Based practices and programs for early childhood care and education*. (pp. 3-20). Corwin Press: California. ,
- Kocabıyık, F. (2012). Okul Öncesi Eğitiminin Güçlendirilmesi Projesi, 16 Mart 2013 tarihinde www.milliyet.com.tr veritabanından alınmıştır.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MEB (2012a). Okul Öncesi Eğitimi Güçlendirme Projesi. 06 Mart 2012 tarihinde www.tegm.meb.gov.tr veritabanından alınmıştır.
- MEB (2012b). Okul Öncesi Veli Çocuk Eğitimi Projesi. 21 Şubat 2012 tarihinde www.tegm.meb.gov.tr veritabanından alınmıştır.
- MEB (2013). Okul Öncesi Sosyal Beceri Destek Projesi. 25 Mayıs 2013 tarihinde www.tegm.meb.gov.tr veritabanından alınmıştır.
- Minnesota State Dept. of Education (2006). Minnesota School Readiness Report. 16 Mart 2013 tarihinde <http://www.education.state.mn.us/mde>. veritabanından alınmıştır.
- Mothershed, B. L. J. (1984). A descriptive Profile of Mississippi Special Education Administrators and Competencies Desirable for the Position. The University of Mississippi, Mississippi. 20 Mart 2013 tarihinde <http://proquest.umi.com> veritabanından alınmıştır.
- Oktay, A. (1999). *Yaşamın sihirli yılları: Okul öncesi dönem*. Epsilon Yayıncılık: İstanbul.
- Oktay Gürocak, E. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2012). "Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları." *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 9 (2): 319-338.
- Rouss, E. G. (1992). *Essential Competencies for Independent School Leaders*. Yayımlanmamış doktora tezi, University of Virginia, Virginia. <http://proquest.umi.com>.

- Spielberger, J. & Goyette, P. (2008). The Early Childhood Cluster Initiative of Palm Beach County, Florida 31 Mayıs 2013 tarihinde www.chapinhall.org/article_abstract.aspx?ar=1451 veritabanından alınmıştır.
- Tanrıoğen, A. (1988). *Okul Müdürlerinin Etkililiği İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tateronis, E. G. (1992). *Identifying Effective Leadership Qualities Of School Administrators*. Boston College. Yayınlanmamış doktora tezi, Boston College, Boston. <http://proquest.umi.com>.
- Tok, E. (2002). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim Sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ünal, S. (2000). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçınkaya, M. (1988). *Bünyesinde Anasını Bulunan İlkokullardaki Müdürlerin Okul Yönetimine İlişkin Roller*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zembat, R. (1992). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Yönetici Özellikleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Early childhood education has gained more importance in the last decade. Many countries started to initiate policies in order to increase schooling rate in pre-schools and kindergardens. In accordance with this trend, the need for qualified pre-school teachers and administrators has been a challenge in many parts of the world. Training competent pre-school education administrators is also a high stakes issue in Turkey. The purpose of this study is to examine the views of pre-school teachers about the qualities that a preschool manager should possess. This study is expected to provide some insights for school administrators and teacher educators.

Method

The study was conducted using quantitative and qualitative research methods (instrument and focus group discussions). 62 teachers responded the survey and 20 teachers participated in the focus group discussions. Therefore a total of 82 teachers constituted the study group. Scale developed by Ergin (1996) was used for quantitative data collection after getting the permission from the researcher. Analysis and comparisons were based on arithmetic means. Reliability and validity of the scale was done by Ergin (1996).

The participants were all involved in focus groups for between 45-60 minutes twice before and after the project. In these discussions, teachers were asked to comment on their ideas with regards to the qualities they expect from their administrators. They also shared their current and previous experiences when talking about qualities. In the analysis of the qualitative data, all the focus group reflections were transcribed and categorized according to themes by using content analysis. Narrative summaries were used to capture a few pertinent highlights from the teacher's perspective (Maxwell,

1996). Participants were reassured that their identities would remain confidential unless they wished to be identified by name or role. No real names were listed on any documents or data related to this research.

Findings

“Team spirit” and “attaching importance on the human” were rated as the most desired qualities that an administrator should have. This was followed by “problem solving”, “decision making” and “self confidence” dimensions. “Leading” and “appearance” were rated as the lowest. This was confirmed during focus group discussions. While all the participants underlined the importance of “team spirit”, some mentioned about the ways in which wrong political decisions and practices could ruin the team spirit. These ideas appeared to differ with regards to the institutional profile of the participants. Similarly attaching importance on the human was emphasized by all the participants in focus groups. Ayşe’s words was echoed by some of the participants, *“I was feeling like a labourer in my previous school, the administrators were like a puppet controlled by the general administration and the founders of the school. My expectations as a teacher was disregarded most of the time. This was confirmed by most of the teachers who resigned during that year”*. In line with this finding, most of the teachers emphasised the importance of being involved in the decision making process. More than half of the respondents complained that they were not included in these processes (13/20). It could be interpreted from these dialogues that teachers feel excluded at certain times since the focus is on the parents and the founders at private schools. This issue was raised by the teachers, who were schools run on individually established schools rather than foundation supported schools. Another subject that was raised during conversations was about the “appearance”. Some of the teachers complained that (7/20) their administrators insist them on “wearing fancy clothes” and being “good looking” at all times. In parallel with this finding Başak reveals her concern with the following

words: “*We do not need to wear over make up and comfortable clothes for the sake of looking good. We need to lie on the floor and jump at the same time ... while playing with the kids*”. Teachers working at schools, which completed the institutionalization processes seemed more distant from such demands. 4 teachers said they were never approached with these demands from their administrators.

Conclusion and Discussion

This study is expected to provide a snapshot of teachers’ experiences through sharing our project results conducted at the micro level and we hope this project is able to offer some inspiration to pre-school administrators as well as teacher educators. The number of pre-school education and kindergardens increase each day and schools need administrators, who are both academically and personally competent to provide better learning settings for children and the teachers. This study is expected to provide insights for further studies that could be conducted on school administrators at preschools. In depth studies that could be conducted on students, parents and administrators could provide unique perspectives for the issue of leadership qualities that is expected from administrators, who manage kindergardens and pre- schools.