

OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNE GÖRE OKUL ÖNCESİ KADEMESİNDEKİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN İDEAL YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ*

Semih TAT^{2**}

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre okul öncesi kurum yöneticilerinin ideal yönetsel özelliklerini ortaya koymak ve bu özelliklerin hem okula hem de öğrenci ve öğretmenlere olan yansımalarının nasıl olduğunu ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Okul öncesi dönemde çocukların bilişsel, sosyal-duygusal ve fiziksel gelişimleri hızla devam etmektedir. Bu nedenle, okul öncesi eğitimin etkili bir yönetim sistemiyle desteklenmesi, çocukların gelişim alanlarını desteklemek için hayati öneme sahiptir. Araştırmada, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ideal yönetsel özelliklerini derinlemesine incelemek amaç edinildiğinden nitel araştırma yöntemi içinde yer alan olgubilim deseni tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında MEB'e bağlı, Düzce ilinde okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan 10 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Verileri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları literatüre bağlı olarak hazırlandıktan sonra eğitim yönetimi alanında uzman iki öğretim üyesinden görüş alınmıştır. Gerekli düzeltmelerden sonra hazırlanan soruların anlaşılabilirliğinin tespiti için 2 öğretmen ile ön uygulama yapılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler ışığında üç ana tema altında bulgulara ulaşılmıştır. Bunlar, "İdeal Okul Öncesi Yöneticisinin Yönetsel ve Kişisel Özellikleri", "İdeal Yönetsel Özelliklerinin Okula Yansıması" ve "İdeal Okul Öncesi Yöneticisinin Sunduğu Destek Türleri ve Kaynaklar" şeklindedir. Bulgulara bakıldığında okul öncesi yöneticisinden beklenen ideal yönetsel özellikler kapsamında en belirgin faktörler "pedagojik yeterlikler" ve "iletişim becerileri" olarak ortaya çıkmıştır. Genel olarak okula yansımasına bakıldığında ise ideal okul öncesi yöneticisinin sorunları çözen, katılımcılığa teşvik eden ve bu doğrultuda okulun gelişmesini sağlayan kişi olarak kabul edildiği görülmüştür. Bu bağlamda, okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticilik yapan bireylerin sahip olması gereken spesifik yetkinliklerin ve özelliklerin belirlenmesi büyük bir öneme sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Okul Öncesi Eğitim, İdeal Yönetici, Yönetsel Özellikler

IDEAL MANAGERIAL CHARACTERISTICS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AT PRESCHOOL LEVEL ACCORDING TO PRESCHOOL TEACHERS

ABSTRACT

The aim of this research is to identify the ideal leadership characteristics of preschool administrators according to preschool teachers and to show how these characteristics affect the school, the pupils and the teachers. During the preschool years, children's cognitive, socio-emotional and physical development continues at a rapid pace. Therefore, supporting preschool education with an effective management system is essential to support children's developmental areas. As the aim of the research was to explore in depth the ideal management characteristics of administrators working in pre-school education institutions, the phenomenological pattern within the qualitative research method was preferred. The study group of the research consists of 10 preschool teachers working in preschool education institutions affiliated to the Ministry of Education in Düzce province in the 2022-2023 academic year. A semi-structured interview form was used for data collection. In the light of the data obtained in the research, findings were reached under three main themes. These are "Managerial and personal characteristics of the ideal preschool administrator", "Reflection of the ideal administrative characteristics on the school", and "Types of support and resources provided by the ideal preschool administrator". Looking at the results, the most prominent factors within the ideal managerial characteristics expected of the preschool administrator were "pedagogical competencies" and "communication skills". If we look at their reflection on the school in general, we can see that the ideal preschool administrator is accepted as a person who solves problems, encourages participation and ensures the development of the school in this direction.

Key Words: Preschool Education, Ideal Administrator, Managerial Characteristics

Önerilen Atf (ÖRNEĞİ): Tat, S. (2024). Okul öncesi öğretmenlerine göre okul öncesi kademesindeki okul yöneticilerinin ideal yönetsel özellikleri. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT)*, 9(1), 1-13. TrDoi: <https://trdoi.org/10.26023458/uled.1436210>

^{1*} Yazarın aynı isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

^{2**} Okul Müdürü, Millî Eğitim Bakanlığı, 71semitat71@gmail.com, ORCID: 0009-0006-9334-3935

1.PROBLEM DURUMU

Bireyin yaşamın ilk yıllarında, sosyal, duygusal ve bilişsel gelişiminin şekillendiği okul öncesi dönem, çok kritik bir evredir. Bireylerin 3-6 yaş arası dönem olarak adlandırılan okul öncesi eğitim dönemi öğrenmelerin ve kişilik gelişimlerinin çok büyük kısmını oluşturmaktadır (Can-Yaşar ve Aral, 2010). Özellikle, bu yaş döneminde kazanılan sosyal ve bilişsel becerilerin, ilerleyen yaşlarda akademik ve sosyal başarıya önemli bir etkisi olduğu çeşitli çalışmalarda gösterilmiştir. Bu nedenle okul öncesi eğitimin kalitesi, toplumun geleceği için hayati bir öneme sahiptir. Okul öncesi eğitimin bu denli kritik bir rol oynamasının yanında, bu eğitimi sağlayan kurumların ve bu kurumları yöneten yöneticilerin önemi de artmaktadır. Bir okulun başarısı, sadece öğretmenlerin eğitim kalitesiyle sınırlı değildir; aynı zamanda okul yöneticilerinin vizyonu, liderlik becerileri ve yönetsel yetenekleriyle de doğrudan ilişkilidir (Leithwood ve Jantzi, 1999). Yönetimin temel amacı, örgütün faaliyetlerini etkili bir şekilde yönlendirip örgütün amaçlarına uygun, sürekli gelişen ve gelecekteki hedeflerine uygun bir şekilde sürdürülmesini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2009). Yöneticilerin sahip oldukları yönetsel özellikler, okulun genel başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır. Ancak, günümüzde okul öncesi kademedeki yöneticilerin hangi yönetsel özelliklere sahip olması gerektiği konusunda geniş kapsamlı bir konsensüs bulunmamaktadır. Okul öncesi eğitimde, çocukların gelişim süreçlerinin özgün ve kritik olduğu düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin bu dönemde nasıl bir liderlik sergilemeleri gerektiği önemli bir sorunsaldır (Durukan ve Bayındır, 2018). Okul öncesi eğitimde, çocukların hem bilişsel hem de sosyal-duygusal gelişimleri hızla devam etmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin bu dönemde öğretmenleri nasıl destekleyecekleri, okulun fiziksel ortamını nasıl düzenleyecekleri ve ailelerle nasıl etkili bir iletişim kuracakları, okulun genel eğitim kalitesini doğrudan etkileyen faktörlerdendir (Hargreaves ve Fullan, 2012).

Literatürde, okul yöneticilerinin etkili liderlik sergileyebilmeleri için birtakım temel yönetsel ve ideal kişisel özelliklere sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir. Bunlar arasında iletişim becerileri, empati, problem çözme yeteneği, karar verme yeteneği, zaman yönetimi ve organizasyon becerileri sayılabilir (Arar ve Oplatka, 2023; Kazak ve Yıldırım, 2022). Bu bağlamda, ideal bir okulun oluşturulması ve hedeflerine ulaşması için, okul yönetiminin de ideal bir yönetim anlayışını benimsemesi beklenir. Okullarda yöneticilik, sadece yönetsel görevleri yerine getirmekten ibaret değildir; aynı zamanda meslektaş öğrenmesini sağlama (Yeşilyurt ve Göksoy, 2023), öğretimsel liderlik, öğretmenlerle etkili iletişim ve öğrenci başarısını artırma stratejilerini belirleme gibi birçok farklı yeteneği ve beceriyi içerir (Aksoyalp, 2010; Babaoğlu vd., 2017; Şengül ve Polat, 2023). Bu nedenle, yöneticilerin bu çok yönlü role etkili bir şekilde hizmet edebilmeleri için gerekli olan yeteneklerin ve bilginin ne olduğunu belirlemek kritik bir öneme sahiptir. Nitelikli bir okul yöneticisinin okula katkıları, okulun her açıdan gelişmiş ve verimli bir kurum olduğunu gösterir (Bozbayındır ve Alev, 2020).

Okul öncesi eğitimde yöneticilik, diğer eğitim kademelerine göre bazı özgün zorlukları ve gereksinimleri barındırmaktadır. Bu yaş grubundaki çocukların öğrenme süreçleri, ihtiyaçları ve sosyal-duygusal dinamikleri, okul yöneticilerinin bu özellikleri anlamalarını ve bu bilgiyi yönetim süreçlerine entegre etmelerini gerektirir (Can ve Kılıç, 2021; Yıldız, 2018). Okul öncesi kademesinde yöneticilik, aynı zamanda öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekleme ve yönlendirme konusunda da özgün zorluklara sahiptir. Bu dönemde öğretmenlerin, çocukların gelişim süreçlerini anlamaları ve bu bilgiyi öğretim pratiğine entegre etmeleri kritik bir öneme sahiptir (Durkut, 2023). Bu nedenle, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin sürekli profesyonel gelişimini destekleyen programlar ve eğitimler düzenlemesi ve bu programları okulun genel eğitim vizyonu ile uyumlu hale getirmesi gerekmektedir (Bilge ve Aslanargun, 2018). Aynı zamanda, yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmaları ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümler üretmeleri, okul içindeki işbirliği ve motivasyonu artırarak, eğitim sürecinin daha etkili ve verimli hale gelmesini sağlar (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Ailelerle, öğretmenlerle ve öğrencilerle sürekli etkileşim halinde olması sebebiyle okul öncesi kurum yöneticisinin gerekli yönetsel özelliklere ve niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında okul öncesi eğitim kurumlarında öğrenci-öğretmen-veli ve yönetim arasında güçlü bir ilişki vardır ve örgüt içerisinde demokratik, adil ve çıkarların örtüştüğü bir ortam oluşturulması yöneticinin gelecekte karşılaşması muhtemel kriz anlarının önlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir (Arslan, 2012). Bu durumları iyi yönetebilmek de okul yöneticilerini başarılı hale getirmektedir.

Literatürde, eğitim yöneticilerinin genel olarak sahip olması gereken yönetsel ve liderlik özellikleri üzerine çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak, bu çalışmalar arasında bazı önemli farklılıklar da gözlemlenmektedir. Örneğin, bazı araştırmalar yöneticilerin kararlılık ve vizyon sahibi (Erarlan, 2022; Koçer ve Bostancı, 2021) olmalarının öncelikli olduğunu vurgularken, diğer çalışmalar işbirliği ve iletişim (Sağır ve Parlak, 2018) becerilerinin daha fazla önem taşıdığını savunmaktadır. Bu tür farklılıklar, eğitim yöneticilerinin

gereksinimlerini ve beklentilerini daha iyi anlama ve daha etkili bir şekilde yönlendirme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bu çalışma, eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Okul öncesi eğitim kademesi yöneticilerinin, çocuk gelişimi konusundaki bilgi seviyesi, iletişim becerileri, liderlik yetkinlikleri, problem çözme becerileri ve organizasyonel yetkinlikleri gibi alanlarda daha fazla bilgi ve deneyime ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bununla birlikte, mevcut literatürde okul öncesi eğitim yöneticilerinin ideal özelliklerinin ve yetkinliklerinin ne olması gerektiği konusunda net bir ortak anlayış söz konusu değildir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, okul öncesi eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken spesifik özelliklerin okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, okul öncesi yöneticilerinin ideal özelliklerinin belirlenmesinin literatürdeki boşluğu doldurarak, okul öncesi eğitimde kalitenin artırılmasına katkı sunacağı söylenebilir. Araştırmanın alt problemleri ise şöyledir:

- 1- Okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul öncesi yöneticisinin yönetsel ve kişisel özellikleri nelerdir?
- 2- Okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul öncesi yöneticileri öğretmenlerde ne tür destekler sunmakta ve ne tür kaynaklar sağlayabilmektedir?
- 3- Okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul öncesi yöneticisinin yönetsel ve kişisel özellikleri okula nasıl yansımaktadır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Okul öncesi eğitimin kalitesi, sadece öğretim yöntemleri veya müfredatla sınırlı değildir. Okulun genel atmosferi, fiziksel koşulları, öğretmenlerin yetkinliği ve en önemlisi okul yöneticilerinin liderliği bu kaliteyi doğrudan etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticilik yapan bireylerin sahip olması gereken ideal yetkinliklerin ve özelliklerin belirlenmesi büyük bir öneme sahiptir. Bu araştırma, okul öncesi eğitimde yöneticilik yapacak bireyler için gerekli olan yönetsel ve liderlik yetkinliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu yetkinliklerin belirlenmesinin, okul öncesi eğitim kalitesinin artırılmasında kritik bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın temel amacı okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, aynı kademedeki yöneticilerin ideal yönetsel özelliklerine ilişkin görüşlerini derinlemesine incelemek olduğundan nitel araştırma yöntemleri içinde yer alan fenomenoloji (olgu bilim) deseni kullanılmıştır. Bu desenin temel amacı, belirli bir olguyu (fenomeni) derinlemesine tecrübe eden bireylerin deneyimlerinin özünü anlamaktır (Creswell, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ve Düzce'de bulunan, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan gönüllü 10 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	Eğitim Durumu
Ö1	Kadın	37	12	Lisans
Ö2	Kadın	31	9	Lisans
Ö3	Erkek	30	8	Yüksek Lisans
Ö4	Kadın	35	14	Lisans
Ö5	Kadın	37	13	Lisans
Ö6	Erkek	34	12	Lisans
Ö7	Erkek	31	8	Lisans
Ö8	Kadın	27	7	Yüksek Lisans
Ö9	Kadın	29	8	Lisans
Ö10	Kadın	29	7	Lisans

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu kadın (n:7) öğretmenler oluşturmaktadır. Katılımcı öğretmenlerin yaş aralığı 27 ile 37 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdem aralığı ise 7-14 yıldır. Son olarak, çalışmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına bakıldığında büyük çoğunlukta (n:8) Lisans mezunu oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin tamamı bağımsız anaokullarında görevlidir. Ele alınan konu ile bu seçilen demografik özellikler arasında bağ olduğu varsayıldığından dolayı bu değişkenler seçilmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada nitel veri toplama araçlarından biri olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Olgu bilim çalışmalarında katılımcıların yaşadıkları deneyimleri ortaya çıkarabilmek için yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış görüşme araçları sıklıkla kullanılmaktadır (Kocabıyık, 2015). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden açık uçlu şekilde hazırlanır ve görüşme esnasında katılımcının verdiği tepkilere göre başka seçeneklerin de ortaya çıkmasına fırsat verilerek esnek bir görüşme amaçlanır (Tanrıoğen, 2009). Görüşme soruları literatüre bağlı olarak hazırlandıktan sonra soruların uygunluğu ve yeterliliğini belirlemek amacıyla eğitim yönetimi alanında uzman iki öğretim üyesinden görüş alınmıştır. Uzman görüşünden sonra bazı sorularda düzeltmeler yapılmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın katılımcıları belirlendikten sonra tanışma ve görüşme zamanı hakkında görüş alabilmek adına ön görüşmeler yapılmıştır. Görüşme öncesi katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, katılımcı bilgilerinin gizli kalacağına, kod adı kullanılacağına dair güvence verilmiştir. Araştırmacının hazırladığı yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak ortalama 25 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Görüşme tekniği araştırmacılara hem esneklik hem de etkili etkileşim yoluyla odaklanarak konunun özüne inilebilmesini sağlamaktadır (Creswell, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yapılan görüşmeler katılımcıların izni alınarak kayıt edilmiş ve kaydedilen görüşmeler transkripsiyon edilmiştir. Transkripsiyonla edilen veriler hem betimsel hem de içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz daha yüzeysel analiz gerektiren verilerin işlenmesinde kullanılırken, içerik analizi de elde edilen verilerin daha derinlemesine incelenmesini ve verilerin tema ve kodlar ile açıklanmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Her bir katılımcının sorulara verdiği cevaplar dikkatle okunarak analiz edilmiş ve öne çıkan anahtar kavramlar ile kodlanmıştır. Kodlar belirlendikten sonra anlam yakınlıklarına göre tasnif edilmiş ve alt temalar oluşturulmuştur.

3. BULGULAR

Araştırmada verilerin çözümlenmesi ile birlikte üç ana tema meydana gelmiştir. Bu temalar sırasıyla “İdeal Okul Öncesi Yöneticisinin Yönetimsel ve Kişisel Özellikleri”, “İdeal Yönetimsel Özelliklerinin Okula Yansıması” ve “İdeal Okul Öncesi Yöneticisinin Sunduğu Destek Türleri ve Kaynaklar” şeklindedir. Bu temalar sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

3.1. Okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul öncesi yöneticisinin yönetsel ve kişisel özellikleri nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular

Tablo 2. İdeal Okul Öncesi Yöneticisinin Yönetsel ve Kişisel Özellikleri Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
İdeal Okul Öncesi Yöneticisinin Yönetsel ve Kişisel Özellikleri	Yönetsel Özellikler ve Yeterlikler	Pedagojik Yeterlikler	11
		Çocuk Sevgisi	4
		Değişime Açıklık	3
		Yeniliklere Açık	3
		Rehber	3
		Sorun Çözen	2
		Adil	2
		Cesaretlendirici	1
		Planlamacı	1
		Prensip Sahibi	1
		Mesleğini Seven	1
		Rol Model	1
		Kararlı	1
		Ekip Çalışması	1
	Disiplin	1	
	Öğrenmeye Uygun Ortama Sağlama	1	
	Kişisel Özellikler ve Yeterlikler	İletişim	12
		Empati	5
		Dinamiklik	1
		Duygusal Zekâ	1
		Güler yüzlü-Neşeli	1
		Güvenilir	1
		Nazik	1

Tablo 2'ye bakıldığında “Okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul öncesi yöneticisinin yönetsel ve kişisel özellikleri nelerdir?” sorusuna ilişkin 2 alt tema altında toplam 23 kod yer almaktadır.

Yönetsel Özellikler ve Yeterlikler

Öğretmenler, ideal bir okul öncesi yöneticisinde “Yönetsel Özellikler ve Yeterlikler” arasında en çok “Pedagojik Yeterlikler” ve “Çocuk Sevgisi” en sık tekrarlanan kodlar olması nedeniyle dikkat çekmektedir. Bu durum, okul öncesi eğitimin özgül doğasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

“Bizim karşılaştığımız zorluklar diğer kademelerden farklı, öğrencilerimiz bazen kendilerini ifade etmekte zorlanabiliyorlar, bazen bir resimle ya da farklı davranışlar göstererek duygularını dışa vurabiliyorlar. Okul yöneticisi de bu yaş grubunun gelişimsel özelliklerini bilmeli, bu olduğu takdirde okul yöneticisi öğretmenlerin işlerini daha da kolaylaştırabilir. (Ö-10)”

“İdeal bir okul öncesi kurumu yöneticisi bence ve kesinlikle kendi alanından mezun bir öğretmen değildir. En azından müdürlük yapmadan önce öğretmenlik yapması gerektiğini düşünüyorum. Alanından en az lisans akademik teknik düzeye sahip olmalı ve öğrencilere ulaşabilmesi adına pedagojik formasyonlu olmalıdır. (Ö-2)”

“Okulöncesi kurumlarında yöneticilerin öncelikle alandan gelmesi gerektiğine inanıyorum. Öğretmenliği hiç yapmamış ya da kısa süre yapmış olan kişiler yönetici oluyor sonra ne öğrencinin ne de öğretmenin halinden anlıyorlar. Çocuk gelişimi konusunda uzman olan kişilerin okullarda yöneticilik yapması gerekiyor. Okulumuzdaki öğrencilerin gelişim özelliklerini bilmeden okulda çok ses oluyor diyen yöneticiler tanıdım ben. (Ö-3)”

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılıyor ki, okul öncesi eğitim alanının benzersiz ve karmaşık doğasını vurgulanarak okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarına duyarlı, öğrencilerin duygusal ve bilişsel gelişimlerini desteklemek için gerekli olan mesleki deneyim ve pedagojik yeterliklerin önemini vurgulamaktadır.

Ortaya çıkan kodlar arasında “çocuk sevgisi” de önemli yer tutmaktadır. “Çocuk sevgisi” kavramı, okul yöneticilerinin çocukların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına duyarlı, onlara karşı şefkatli ve anlayışlı olmasını beklediklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

“İdeal bir okul öncesi yöneticisi ilk önce çocukları sevmelidir. (Ö-1)”

“İdeal bir okul öncesi yöneticisi demek o kurumdaki herkesin mutlu bir şekilde okula geldiği, heyecan ve motivasyonlarının tam olduğu, kurumda saygı ve sevgiyi sağlayan çocukları okulun öznesi yapan yönetici demektir. (ö-5)”

İfadeleri çocuk sevgisinin okul öncesi yöneticisinin önemli bir mesleki özelliği olduğuna dikkat çekilmektedir. İdeal okul öncesi yöneticisinin, çocukları merkeze alan, sevgi ve saygı temelli bir yaklaşıma sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kişisel Özellikler ve Yeterlikler

İkinci alt tema olan “Kişisel Özellikler ve Yeterlikler” e bakıldığında “İletişim” ve “Empati” öne çıkan kodlar olması nedeniyle dikkat çekmektedir. Bu durum, okul öncesi eğitimde yönetici-öğretmen-aile üçgeninde sürekli kontak hali olunmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

“Çocuklarla iletişimi güzel olmalı, yönetici çocuklarla güzel bir iletişim ortamı sağladığında biz öğretmenler de yönetici ile daha iyi iletişim kurabileceğimizi düşünüyorum. (Ö-10)”

“İdeal bir yönetici, güçlü iletişim becerilerine sahip olmalıdır, çünkü bu, öğretmenlerle, velilerle ve diğer paydaşlarla etkili iş birliğini sağlar. (Ö-8)”

“İdeal okul öncesi kurumu yöneticisi; üretici, iletişime açık işbirliği içerisinde olabilecek özellikleri taşımalı. Yeri geldiğinde esnek, anlayışlı ve sabırlı olabilmelidir. (Ö-4)”

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılıyor ki, ideal bir okul öncesi yöneticisinin etkili iletişim becerilerine sahip olması ile birlikte, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarını anlayabilir, onlarla açık ve anlaşılır bir şekilde iletişim kurabilir, okul içinde güven ve işbirliği ortamının oluşturulmasına yardımcı olur ve okulun genel işleyişine ve eğitim kalitesine pozitif bir etki yaratır. Ayrıca, çatışma çözümü ve kriz yönetimi gibi durumlarında iletişim becerileri özellikle önem taşımaktadır. Kişisel özellikler alt teması altında bir diğer önemli kod “empati” olarak gözükmektedir. Okul öncesi eğitimde, çocukların duygusal ve sosyal gelişimleri hızlı değiştiğinden dolayı empati becerisi yüksek bir yönetici, bu gelişimi destekleyen bir ortam yaratmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

“Bence önce öğretmeni anlayabilmeli, mesleğimizin önceliklerini gözeterek öğretmenin ve öğrencilerin durumunu anlayabilmeli. (Ö-10)”

“Öncelikle yöneticinin hem hoşgörülü hem de çalışma ortamını disiplin edebilen biri olması gerekiyor. Personelin sene içinde zor zamanları olabiliyor bu durumlarda personelini anlayabilen, empati kurabilen biri olmalı. (Ö-3)”

Yukarıdaki ifadelerden görüldüğü gibi, okul öncesi öğretmenlerinin kurum yöneticilerinden kişisel özellikleri ve yeterlikleri kapsamında “empati” becerisine sahip olmalarını beklemekteyler.

3.2. Okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul öncesi yöneticileri öğretmenlerde ne tür destekler sunmakta ve ne tür kaynaklar sağlayabilmektedir? Sorusuna İlişkin Bulgular

Tablo 3. Destek ve Kaynak Sağlama Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Destek ve Kaynak Sağlama	Eğitsel Kaynak Sağlama	Eğitim Materyalleri	6
	Maddi-Fiziksel Kaynak Sağlama	Okulun Şartları	4

Tablo 3'e bakıldığında "Okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul öncesi yöneticileri öğretmenlerde ne tür destekler sunmakta ve ne tür kaynaklar sağlayabilmektedir?" sorusuna ilişkin 2 alt tema altında toplam 2 kod yer almaktadır.

Eğitsel Kaynak Sağlama

"Eğitsel Kaynak Sağlama" alt teması altında okul öncesi öğretmenlerinin kurum yöneticilerinden beklentileri arasında en çok "Eğitim Materyalleri" en sık tekrarlanan kod olması nedeniyle dikkat çekmektedir. İdeal bir okul öncesi yöneticisinin bu tür eğitsel-öğretimsel kaynakları sağlama ve destekler sunma yeteneği, öğretmenlerin eğitimdeki yeniliklere uyum sağlamalarını ve öğrencilere daha etkili öğretim sunmalarını sağlar. Aynı zamanda, bu kategori, öğrenciler için zengin ve çeşitli öğrenme fırsatlarının yaratılmasını da kapsar, bu da onların bilişsel, duygusal ve sosyal gelişimlerini destekler. Bu bağlamda bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

"Kurum yöneticilerimiz, öğretmenlere pedagojik malzemeler, eğitim kaynakları ve diğer araçları temin etme konusunda ellerinden gelenin fazlasını yapıp her zaman destek olmuşlardır. Herhangi bir kısıtlamaya gitmeden en iyisi olsun bilincini benimsemişlerdir. Bu durum onların ideal özellikleri içinde olmalıdır. Yöneticilerimiz, öğretmenlerin mesleki gelişimini yeni bilgileri paylaşarak, seminerler önererek, birlikte çalışarak, bilmediklerimizi sorma imkânı sağlayarak, azim ve gayret göstererek örnek oluyorlar. (Ö-1)"

"Okul öncesi kurum yöneticileri 3-6 yaş arası öğrencilerin sürekli malzeme ve materyal ihtiyaçlarının olduğunu bilmeli ve öğretmeni bu konuda yalnız bırakmamalı. Sınıfın her türlü malzeme ve materyal ihtiyaçlarında olduğu gibi aynı zamanda okulun bahçe düzenlemesinde de gerekirse velilerle işbirliği içerisinde sürekli destek sağlamalı. Yönetici bu konuda rehber olmalı, gerekli kurum ve kuruluşlarla yazışma vb. işleri yürüterek eksikliklerin giderilmesi noktasında kuruma liderlik etmelidir. Bu konuda maalesef benim yöneticim gerekli desteği vermiyor ve çoğu zaman başınızın çaresine bakın modunda tavırlar sergiliyor. (Ö-4)"

Genel olarak, bu alıntılar, okul öncesi yöneticilerinin öğretmenlere sundukları destek ve kaynakların hem öğretmenlerin mesleki gelişimlerini hem de okulun genel eğitim kalitesini nasıl etkilediğini göstermektedir. Yöneticilerin bu alandaki aktif ve destekleyici rolleri, okulun genel başarısını ve eğitimdeki etkinliğini artırmada hayati bir rol oynamaktadır.

Maddi Fiziksel Kaynak Sağlama

İkinci alt tema kapsamında öne çıkan kod "Okul Şartlarının İyileştirilmesi" olmuştur. Bu durum, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu uygun ve teşvik edici bir öğrenme ortamını oluşturmayı, sınıf düzenlemeleri ve oyun alanları gibi fiziksel imkanlarının geliştirilmesini ve aynı zamanda okulun eğitim araç-gereçleri, teknolojik donanımların geliştirilmesini içerir. Bu bağlamda bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

"Okul öncesi kurumunda gelir durumu ile kurum yöneticisinin ilgilenmesi sebebiyle gerekli malzeme, materyal ve kaynakları temin etme konusunda etkili ve önceliklidir. Eksiklikleri tespit etme de öğretmen etkin olsa da bunları temin etmede kurum yöneticisi daha aktif rol oynamaktadır. Evet bu durum ideal özellikler içinde bulunmalıdır çünkü verimli bir okul ortamı sağlamaktadır. Gerekli malzemeleri kendisi temin etmek yerine öğretmenlerin temin etmesi konusunda komisyonları görevlendirmektedir. Kurum yöneticisinin bu konu hakkında herhangi bir ek destek programı oluşturduğu tarafımda gözlemlenmemiştir. (Ö-9)"

Genel olarak, bu alıntı, okul öncesi kurum yöneticisinin kaynak temini ve mali yönetim konularındaki rollerinin, okulun eğitim kalitesi ve öğretmenlerin mesleki gereksinimlerini karşılamadaki önemini ortaya koymaktadır. Maddi-fiziksel kaynakların yeterli ve uygun şekilde sağlanması, okulun genel eğitim kalitesini ve öğrencilerin genel refahını iyileştirmede kritik bir rol oynamaktadır.

3.3. Okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul öncesi yöneticisinin yönetsel ve kişisel özellikleri okula nasıl yansımaktadır? Sorusuna İlişkin Bulgular.

Tablo 4. İdeal Yönetsel ve Kişisel Özelliklerin Okula Yansıması Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
İdeal Okul Öncesi Yöneticisinin Yönetsel ve Kişisel Özelliklerinin Okula Yansıması	Öğrenciye ve Öğretmene Yansıması	İstişare Etme	6
		Çocuğun Üstün Yararını Düşünme	3
		Motivasyonun Artması	3
		Açık İletişim	3
		Okula Bağlılık	1
		Öğrenme Deneyimi Sunma	1
	Okula Yansıması	Okulun Gelişmesi	8
		Katılımcılığı Teşvik Etme	4
		Sorunların Çözümü	4
		Eleştiriye Açıklık	1
		Güven	1
		İşbirliği	1

Tablo 4'e bakıldığı zaman "Okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul öncesi yöneticisinin yönetsel ve kişisel özellikleri okula nasıl yansımaktadır?" sorusuna ilişkin 2 alt tema altında toplam 12 kod yer almaktadır.

Öğrenciye ve Öğretmene Yansıması

Okul yöneticilerinin ideal yönetsel ve kişisel özelliklerinin öğrenciye ve öğretmene yansımaları kapsamında "İstişare Etme" ve "Çocuğun Üstün Yararını Düşünme" ve "Motivasyonun Artması" en sık tekrarlanan kodlar olması nedeniyle dikkat çekmektedir. Bu bağlamda bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

"Kendi okul yöneticim her zaman fikir danışan, farklılıkları ve kişisel becerileri dikkate alan ve bunların çerçevesinde davranan bir kişiliğe sahip. (Ö-1)"

"İdeal" bir okul öncesi kurumu yöneticisinin sahip olduğu olumlu özellikler okula çeşitli yollarla yansır. Öğretmenlere ilham verir, onları profesyonel olarak destekler ve iş birliği ruhunu teşvik eder, bu da öğrencilere daha zengin öğrenme deneyimleri sunar. Çocuklar, bu yaklaşımın bir parçası olarak duygusal olarak desteklenir ve gelişimlerini olumlu yönde ilerletirler. (Ö-8)

"Genel olarak işbirliği ve iletişim konusunda bireysel görüşlerden ziyade merkeze öğrenciyi ve onların kazanımlarını aldığımızda çok daha verimli bir iletişim sağlanabiliyor. (Ö-10)"

"Öncelikle okulda olumlu bir atmosferin ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlar. Böylece çocuklar daha olumlu bir eğitim hayatı geçirirler. Öğretmeler desteklenmiş ve değerli hissederler. Bu durumda herkesin kurumu benimsemesine ve daha iyi şeyler yaparak katkı sağlama isteği uyandırmasını sağlar. Yeniliklere açık olması ise dinamik bir kültür oluşmasını ve sürekli gelişen bir kurum olmasını sağlar. (Ö-9)"

Alıntılardan görüldüğü üzere okul öncesi eğitim yöneticisi ideal yönetsel ve kişisel özelliklere sahip ise öğrenciyi merkezde olduğu, paydaşlarla istişarenin ve işbirliğinin olduğu, aynı zamanda bu olumlu özellikler neticesinde öğrenci ve öğretmende motivasyon kaynağı olması öğrenciye ve öğretmene olumlu yansımaları olarak gözükmektedir.

Okula Yansımaları

Okul yöneticilerinin ideal yönetsel ve kişisel özelliklerinin okula yansımaları kapsamında “Okulun Gelişmesi”, “Katılımcılığı Teşvik Etme” ve “Sorunların Çözümü” öne çıkan kodlar olması nedeniyle dikkat çekmektedir. Bu bağlamda bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir:

“Pozitif, girişimci, aktif, çocuk merkezli, çağdaş eğitim anlayışını savunan, ilerlemeci bir yönetici etrafına da düşüncelerini yansıtacağı için zaman içinde okulda olan herkes şekillenecek ve gelişecektir. Öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve diğer paydaşlara bu özellikler olumlu bir şekilde etki edecektir. (Ö-2)”

“Yani okulun genel işleyişini, rutini sağlayabilen kaliteyi sürekli artırabilen, durağanlıktan uzaklaşabilen okul müdürleri veliler tarafından da destekleniyor. (Ö-3)”

“Okul kültürüne ve okul iklimine etkisi de kesinlikle iyi yönde olacaktır. Öğretmenin gelişimine katkı sunar ve sorunların çözümünde hızlı ve etik olunur. (Ö-5)”

“Yaptığı işlerde ve verdiği kararlarda sadece okulu değil öğretmenlerin ve hatta yardımcı personellerin beklentilerini de düşündüğünü gösterirse bu bizim için çok değerli olur ve yapmamızı istediği görevlere biz de sahip çıkarız ve destekleriz. Okul içerisinde olumlu bir hava oluşur ve takım ruhu ile hareket etmemize yardımcı olur. Alan mezunu olan okul öncesi kurum yöneticisi yönetim işlerini yürütürken okul içerisinde anlayışlı, hoşgörülü adil bir tutum sergilerse ve öğrencilerin kazanımlarını merkeze alırsa bu durum kesinlikle okulun gelişmesine ve eğitim kalitesinin artmasına yardımcı olacaktır. (Ö-6)”

Genel olarak, bu alıntılar, okul öncesi eğitimde yöneticilerin ideal yönetsel ve kişisel özelliklerinin okulun atmosferini, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonlarını ve okulun genel gelişimini nasıl etkilediğini göstermektedir. Yöneticilerin pozitif, ilerlemeci, kapsayıcı ve adil liderlik özellikleri, eğitim kurumlarında sürdürülebilir başarı ve gelişim için temel taşlar olarak kabul edilir. Yöneticinin yenilikçi ve proaktif yaklaşımları, okulun sürekli gelişimini ve eğitimde mükemmelliği hedeflemesini teşvik eder.

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada, okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre okul öncesi kurum yöneticilerinin ideal yönetsel özelliklerini ortaya koymak ve bu özelliklerin okula, öğrenci ve öğretmenlere olan yansımalarının da nasıl olduğunu ortaya çıkarmak için bazı sorular soruldu. Elde edilen bulgular ışığında birinci alt probleme ilişkin okul öncesi yöneticisinin ideal yönetsel ve kişisel özelliklerine bakıldığında sahip olması gereken özellikler öğretmenlerin görüşlerine göre, "Pedagojik Yeterlikler" en önemli ve sık vurgulanan özelliktir. Bu, öğretmenlerin, ideal bir okul öncesi yöneticisinin, çocuk gelişimi, eğitim metodolojileri ve sınıf yönetimi konularında derinlemesine bilgi ve becerilere sahip olmasını önemsediklerini göstermektedir. Pedagojik yeterlikler, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına uygun eğitim programlarının tasarlanmasında, öğretmenlere rehberlik edilmesinde ve eğitim ortamının çocukların gelişimine uygun şekilde düzenlenmesinde kritik bir rol oynadığı söylenebilir. Bu durum, Siraj-Blatchford ve Manni'nin (2008) çalışmalarında da vurgulandığı gibi, öğretmenlerin öğretim uygulamalarının kalitesini artırır ve dolayısıyla çocukların öğrenme deneyimlerini zenginleştirir. Okul öncesi yöneticisinde olması gereken ideal özelliklerden “Çocuk Sevgisi”, yöneticinin öğrenciler ve velilerle etkin bir şekilde iletişim kurmalarını ve onların duygusal ihtiyaçlarını anlamalarını sağlar. Özetle, ideal bir okul öncesi yöneticisinin sahip olması gereken bu özellikler, yöneticilerin hem pedagojik liderlik hem de etkili insan ilişkileri becerilerine sahip olmalarını gerektirir. Bu özelliklerin bir araya gelmesi, okul öncesi eğitimde başarılı ve etkili bir yönetim anlayışının temelini oluşturur.

İkinci alt problemde okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak, ideal okul öncesi yöneticilerinin öğretmenlere sunduğu desteklerin ve sağladığı kaynakların türlerini incelemektedir. Bulgulara bakıldığında, okul öncesi eğitimde yöneticilerin rolünün, öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayarak eğitim süreçlerini desteklemek ve geliştirmek olduğunu göstermektedir. Okul öncesi eğitim, çocukların gelişiminde kritik bir dönemi temsil etmektedir, okul öncesi eğitimde yöneticilerin sunduğu desteklerin ve sağladığı kaynakların önemi, diğer eğitim kademelerine göre daha belirgin hale gelmektedir. Okul öncesi dönemde, çocukların öğrenme ortamının kalitesi, onların gelişimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Serdaroğlu, 2019). Eğitsel kaynakların sağlanması, öğretmenlerin profesyonel gelişimini ve öğretim uygulamalarını doğrudan

etkiler. İdeal bir yönetici, öğretmenlerin sürekli öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyaçlarını anlar ve bu doğrultuda eğitim seminerleri, atölye çalışmaları ve konferanslar gibi fırsatlar sunmalıdır (Polat vd., 2018).

Üçüncü alt problemde ise okul öncesi kurum yöneticilerinin ideal yönetsel ve kişisel özelliklerinin okula, öğrenci ve öğretmene yansımaları incelenmiştir. Temel bulgular, bu özelliklerin öğrenciye, öğretmene ve genel okul ortamına olan olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Bu durum öğretmenlerle yapılan istişareler ve çocuğun üstün yararını gözetme, yöneticilerin pedagojik liderlik becerilerini ve çocuk merkezli yaklaşımlarını yansıtır, bu da öğretmenlerin motivasyonunu ve okula bağlılığını artırırken, öğrencilere zengin öğrenme deneyimleri sunabilir. Yöneticilerin katılımcılığı teşvik etme, sorunları çözme ve işbirliği yapma becerileri, okulun iç ve dış ortamında etkili ortaklıkların kurulmasını sağlar ve okulun kendini yenilemesine olanak tanır (Köyebakan, 2020).

Okul öncesi yöneticileri yetersiz yönetsel ve kişisel özelliklere sahipse veya bu özellikleri etkili bir şekilde kullanamıyorsa, bu durum okulun genel atmosferine, öğretmenlerin performansına ve öğrencilerin gelişimine olumsuz olarak yansiyabilir (Özgenel ve Aktaş, 2020). İletişim eksikliği, destekleyici olmayan tutumlar ve yetersiz pedagojik liderlik, öğretmenlerin motivasyonunu ve mesleki tatminini düşürebilir, bu da öğretim kalitesinin azalmasına ve öğrenci başarısının olumsuz etkilenmesine yol açabilir (Emiroğlu, 2017; Yenen, 2022). Bu nedenle, okul öncesi yöneticilerinin yönetsel ve kişisel özelliklerinin, okulun genel başarısı ve öğrencilerin genel gelişimi üzerinde derin ve kalıcı etkileri olabilir. Sonuç olarak bu araştırma, okul öncesi kademesinde çalışan öğretmenlerin okul öncesi yöneticisinin ideal yönetsel ve kişisel özelliklerine dair görüşlerini detaylı bir şekilde ele almıştır. Bulgular, pedagojik yeterliklerin, çocukların bireysel ihtiyaçlarına uygun, kapsayıcı ve teşvik edici bir öğrenme ortamının sağlanmasında kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Yöneticilerin pedagojik liderlik becerileri, öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklerken, aynı zamanda öğrenci başarısını ve okulun genel gelişimini olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre bazı öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Okul öncesi yöneticilerine ve bu kademeye özel liderlik eğitimleri verilebilir.
- Okul öncesi kademesinin yöneticileri, öğretmenlerin sürekli öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyaçlarını desteklemek için kaynakları harekete geçirmelidir.
- Okul öncesi eğitim kademesinin yöneticileri, öğretim materyalleri, teknolojik araçlar ve fiziksel altyapı gibi eğitsel ve maddi-fiziksel kaynakların yeterli ve uygun şekilde sağlamalıdır.
- Gelecekte yapılacak araştırmalar, okul öncesi yöneticilerinin pedagojik liderlik rollerini daha derinlemesine inceleyebilir.
- Gelecekteki araştırmalar, okul öncesi öğretmenlerinin mesleki gelişimine yönelik yenilikçi yaklaşımların etkinliğini inceleyebilir.

KAYNAKÇA

- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 140-150.
- Arar, K. & Oplatka, I. (2023). *Eğitimde liderlik: Model, teori ve uygulama* (Çeviri editörü: Selahattin Turan). Elazığ: Asos Yayınları
- Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Babaoğlu, E., Nalbantı, A. ve Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 93-109.
- Bilge, B. ve Aslanargun, E. (2018). Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve okul müdürlerinin katkı düzeyleri. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 278-303.
- Bozbayındır, F. ve Alev, S. (2020). Okul yöneticilerinin okul gelişim modeli ile ilgili görüşleri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2640-2673.

- Bursalıoğlu, Z. (2009). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, E. ve Kılıç, Ş. (2021). Okul öncesi eğitimin genel görünümü: okul yöneticileri bağlamında bir değerlendirme. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(2), 333-366.
- Can-Yaşar, M. ve Aral, N. (2010) Yaratıcı düşünme becerilerinde okul öncesi eğitimin etkisi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 3(2), 201-209.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Durkut, N. E. (2023). Okulöncesi müdürlerinin çocukların sosyal ve duygusal becerilerini desteklemek için uyguladıkları stratejiler. *International Academic Social Resources Journal*, 8(53), 3641- 3650.
- Durukan, H. ve Bayındır, A. (2018). Okul öncesi eğitim yöneticilerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 14(4), 376-388.
- Emiroğlu, O. (2017). *Öğretmen motivasyon kaynaklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Erarslan, H. (2022). Okul müdürlerinin sergilemiş olduğu vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki: Adıyaman örneği. *Temel Eğitim Dergisi*, 16, 28-41.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Kazak, E. ve Yıldırım, Z. (2022). Öğretmenlerin gözüyle ideal yöneticilerin özellikleri ve ideal yönetici olmanın önündeki engeller. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT)*, 6(2), 1-14.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Kocabıyık, O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Koçer, M.C. ve Bostancı, A.B. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 119-143
- Köyebakan, A. (2020). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri (Denizli ili Kale ilçesi örneği)*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Özgenel, M. ve Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Polat, S., Uğurlu, C. T. ve Bilgin-Aksu, M. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi- Journal of Qualitative Research in Education*, 6(1), 205-224.
- Sağır, M. ve Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 76, 165-185.
- Serdaroğlu, H.U. (2019). *Okul öncesi eğitim ortamlarının kalitesi ile çocukların dil gelişim düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Siraj-Blatchford, I., & Manni, L. (2008). *Effective leadership in the early years sector: the ELEYS study*. Institute of Education, University of London.
- Şengül, N., & Polat, S. (2023). Başarılı öğretim liderliğine ilişkin bir inceleme: sahadan görüşler. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 7(1), 89-109
- Tanrıöğen, A. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yenen, E. T. (2022). Öğretmenlerin mesleki yeterliklerini etkileyen faktörler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 27-45.
- Yeşilyurt, R., & Göksoy, S. (2023). Eğitim kurumlarında meslektaş öğrenmesi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 7(1), 68-88.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, C. D. (2018). Okul öncesi eğitim kurumlarının yönetiminde yaşanan zorlukların değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 95-102.