



Okul Öncesi Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi

Haydar Durukan¹, Arzu Bayındır¹

¹Temel Eğitim Bölümü, Eğitim Fakültesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye

Sorumlu Yazar: Arzu Bayındır, arzubayindir@comu.edu.tr

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Kaynak Gösterimi: Durukan, H., & Bayındır, A. (2018). Okul öncesi eğitim yöneticilerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 14(4), 376-388. doi: 10.17244/eku.482292

Evaluation of Pre-School Education Administrators' Levels of Leadership Roles According to Teachers' Perceptions

Haydar Durukan¹, Arzu Bayındır¹

¹Department of Elementary Education, Faculty of Education, Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Turkey

Corresponding Author: Arzu Bayındır, arzubayindir@comu.edu.tr

Article Type: Research Article

To Cite This Article: Durukan, H., & Bayındır, A. (2018). Okul öncesi eğitim yöneticilerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 14(4), 376-388. doi: 10.17244/eku.482292



Okul Öncesi Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi

Haydar Durukan¹, Arzu Bayındır¹

¹Temel Eğitim Bölümü, Eğitim Fakültesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0236-9269>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8214-9292>

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerini gerçekleştirmeleri konusunda okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini, 2014 - 2015 eğitim - öğretim yılı Çanakkale ilindeki okul öncesi eğitim kurumlarında (bağımsız anaokulu, bünyesinde anasınıfı bulunduran ilkokul ve ortaokul) görev yapan 310 okul öncesi öğretmenleri teşkil etmektedir. Araştırma örneklemini ise, evrenden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş olan 210 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırma verileri sekiz soruluk ve beş seçenekten oluşan ölçek yoluyla toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programından faydalanılmıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin, liderlik rollerini “çoğu zaman” sergiledikleri görülmektedir. Bu görüşlere göre, okulöncesi eğitim yöneticilerin, yönetimlerinde liderlik rollerini bilimsel anlamda yerine getirdikleri belirtilebilir.

Makale Bilgisi

Anahtar Kelimeler:

Eğitimsel liderlik, Liderlik, Liderlik rolleri, Okul liderliği

Makale Geçmişi:

Geliş: 13 Kasım 2018

Düzeltilme: 27 Kasım 2018

Kabul: 06 Aralık 2018

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Evaluation of Pre-School Education Administrators' Levels of Leadership Roles According to Teachers' Perceptions

Abstract

The aim of this research is to determine the opinions of pre-school teachers about the realization of the leadership roles of the principals working in pre-school education institutions. The survey model was used in this research. The population of the study consisted of 310 preschool teachers working in preschool education institutions in Çanakkale in the 2014 - 2015 academic year. The research sample consisted of 210 teachers randomly selected. The data were collected by means of a scale that consisting of 8 questions and 5 options. Data analysis was carried out using the SPSS program. As a result, according to the teachers' opinions, it was seen that managers “often” exhibit their leadership roles. To sum up, it can be stated that preschool education administrators behaved with a leadership role in the academic sense when carrying out their management activities.

Article Info

Keywords: Educational leadership, Leadership, Leadership roles, School leadership

Article History:

Received: 13 November 2018

Revised: 27 November 2018

Accepted: 06 December 2018

Article Type: Research Article

Giriş

İnsanlar toplumsal yaşam ve işbölümü gereği, birlikte ve gruplar halinde çalıştıklarından, grupları yönlendirerek ve amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır.

Liderlik kavramı XX. Yüzyıl batı dünyasının en popüler kavramlarından biri olmuştur. Bunun en başat nedeni sanayi devriminden sonra gelişen dünya ekonomisinin etkili şekilde yönetilmesi arayışında gizlidir (Aytürk, 1990). Sanayileşme ile beraber geleneksel ifade ettiğimiz birçok toplum radikal değişikliğe uğramıştır. Sanayi toplumlarıyla birlikte toplumlarda hızlı gelişim; modern yönetim anlayışlarını, kültürlerarası ve uluslararası kavramları da beraberinde getirmiştir.

Sanayi devriminden sonra baş gösteren yönetim ve organizasyon problemleri, o dönemin klasik yönetim ve bürokrasi teorisyenleri olan Taylor, Fayol gibi kişileri sahneye çıkarmıştır. 1990'lı yıllardan sonra bu alandaki gelişmeler zirveye çıkmış ve yeni liderlik ve organizasyon teorileri, toplam kalite alanındaki yaklaşımlar, bu alanı adeta sosyal bilimler içinde bir geniş bilim dalı olmaya kadar taşımıştır. (Erdem & Dikici, 2009)

Elindeki gücü kullanabilen, topluma yarar sağlayan, çevresini etkileyen, üstün yönleriyle farklılık gösteren kişi liderdir. Eğitim liderlerinde, etkili iletişim kurma, ilişkilerinde dikkatli olma, güçlü bir vizyona sahip olma, çatışmaları yönetme, güvene dayalı ilişkiler kurma gibi özellikler bulunmalıdır (Gül, 2011).

Lider grup üyelerince izlenen kişidir. Her yönetici lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin çoğunluğu veya tamamı tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur. İnfomal liderler iş gruplarının lideridir; ancak bunlar yönetici değildir (Coşkun, 2006).

Lider, astlarını belirlenen hedeflere götürür ve örgütün saptanan amaçlarına ulaşması için iç ve dış çevreyi de bu amaçlar için harekete geçirir. Liderin örgüt üyelerini bir araya getirerek, bütünleştirici, işbirliğini örgütleyici ve yaratıcı özelliklerini kullanarak, örgütün yaşaması ve geliştirilmesi için gerekli olan sinerjiyi sağladığı kabul edilmektedir (Türkmen, 2003).

Liderler kendine güvenen, daha az subjektif görüşlerini davranışlarına yansıtan, hızlı fikir üreten, harekete geçen, çevresinde olup bitenlere karşı hassas olan kişilerdir. Liderlik görevin yerine getirilmesi yanında, oluşabilecek riskler karşısında inisiyatif kullanabilmek, tüm seçenekleri değerlendirmek, yeni seçenekler sunmak ve insanları o seçenekler peşinde koşturmaktır. (Tahaoğlu & Gedikoğlu, 2009). Yönetici yalnızca güçlü, etkili bir lider değil aynı zamanda diğer kişilerdeki liderlik potansiyelini geliştirme ve kullanma konusunda yetenekli olmalıdır. Tüm yöneticiler iyi liderler değildir fakat yetenekli bir lider genellikle iyi bir yöneticidir (Erdoğan, 2002).

Liderliğin destek aldığı dört temel güç vardır:

1. Liderliğin kültürel gücü: Okulun genel ve özel amaçlarını, ahlaki ve kültürel değerlerini ortaya koyabilme yeterliğini içerir. Gelenekselleşmiş ritüeller, sembol, törenlerin tasarlanmasını, düzenlenmesini, kutlanmasını ve oluşturmasını ile ilgilidir.
2. Liderliğin eğitsel gücü: Liderin çalışma alanı ile ilgili gelişim alanlarına ilişkin bilgi, gelişim ve öğrenme kuramları, sosyalleşme, vatandaşlık ve öğretim programının çerçevesini belirleme konularındaki yetişme düzeyine ve entelektüel birikimine dayanır.
3. Liderliğin insanı temel alan gücü: Örgüt bireylerini tanıyabilme, karşılıklı güven, yetki verme, uzlaşım, beklentileri gerçekleştirme, kapasitesini anlamayı içerir.
4. Liderliğin teknik gücü: Örgüt yapısı, uygulama programları ve alanlarını içeren güncel yaklaşımlar olarak tanımlanabilir.

Liderlik, bireylerin iletişim içinde olduğu toplu yaşamla birlikte ortaya çıkan bir kavramdır. Yüzyıllardır liderlik kavramı ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bass ve Avolio, (1994) "Dönüşümsel liderlik aracılığıyla örgütsel etkinliği geliştirme" adlı çalışmasında V.J. Bentz' in liderlikle ilgili 1949'a kadarki literatürü incelediğini ve 130 farklı liderlik tanımı ile karşılaştığını ifade etmektedir. Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar gün geçtikçe artmaktadır. Liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmaktadır (Bakan, 2004).

Son dönemlerde gerçekleştirilen araştırmaların liderlikle ilgili farklı ifade biçimlerinin, tanımlarının ortaya konmasına neden olduğu söylenebilir. Aslan ve Uslu, (2014) çalışmalarında farklı tanımlara yer vermişlerdir. Liderlik; "başkaları tarafından takdir edilen kişisel özellikleri taşımak ve sergilemek", "insanları duygusal, zihnen ve bedenen

etkileyebilme” ve “ortak amaç, amaca ulaşmak için uygulanan metotlar ve kararlar bütünü, kültürü oluşturan yapı, kimlikler ve kritik süreç ve zamanları, örgütü oluşturan akılcı eylemleri yönetmek, gelecek için sürdürülebilir bir vizyon ve ekip oluşturabilmek” şeklinde ifade edilmiştir.

Acar (1997), liderlik yönelimlerine ilişkin yaptığı araştırmasında Kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme (Şimşek, 2002), farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme (Heifetz & Laurie, 1997); izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneği (Ke & Wei, 2007) olan liderlik kavramının farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımları bulunmakta ancak üstünde uzlaşmış tek bir liderlik tanımının bulunmadığını, liderlik tanımlarında liderliğin “kişiler arası etkileşimle ilgili olduğu”(Bass, 1994) “insanları etkileme” (Koçel, 1989) ve “ikna etme süreci” (Gardner, 1990) olduğu görüşün kabul gördüğünü ifade etmektedir.

Lider; belli bir amaç için bir araya gelmiş insanların, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve direktifleri doğrultusunda davrandıkları kişi olarak tanımlanmıştır. (Ertürk, 2000; Koçel, 2001).

Liderler, belirli bir zaman diliminde, belirli birey ya da gruplarla, belirli çevre ve şartlar altında örgüt içindeki diğer birey ve gruplara etki ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir (Cole, 1993). Liderlerin olabilmesi için ortak bir amaç ve amacı gerçekleştirmeye uygun zeminin olması zorunludur. Bu koşullar oluşmadan liderlerin doğması söz konusu değildir.

Araştırmacılarca liderliğin belirleyicisi birtakım temel özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

1. Liderlik özellikleri doğuştandır. Liderlik sonradan edinilmez,
2. Liderler her zaman özel ve kişilerde nadir bulunan niteliklere, kişisel özelliklere sahiptir,
3. Liderler karizmatik, etkileyicidirler. (Bennis & Nanus,1985).

Yukarıda ifade edilen özellikler yönetim alanının disiplinler arası bir bilim alanı olarak kabul edilmesinden önce genel olarak yapılan bir sınıflamaya dayanmaktadır. Günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler liderlerin çok fazla özelliklere ve becerilere sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Liderler ortalama insandan daha fazla bilgi beceri ve özelliklere sahip olması gereken, bu özellikleri taşıdığı için de, grup tarafından lider olarak kabul edilebilen kişidir.

Değişen liderlik anlayışında; değişime açık olma, ortak yönetim ve vizyon oluşturma, misyon ve strateji belirleme, örgüt üyelerini amaca güdüleme gibi beceriler ön plana çıkmaktadır.

Liderin sahip olması gereken özelliklere ilişkin yapılan araştırmada liderlerde bulunması gereken temel özellikler ve beceriler çeşitli şekillerde sınıflamaktadır. Bu sınıflamalarda ortak olan bazı temel özellik ve beceriler Tablo 1’deki gibi özetlenebilir (Buluç, 1998).

Tablo 1. Liderlerin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken beceriler

| Liderlerin Kişisel Özellikleri | Sahip Olması Gereken Beceriler |
|--|---|
| 1. Durumlara uyum sağlama | 1. Akıllı ve zeki |
| 2. Sosyal çevreye dikkat | 2. Kavramsal becerilere sahip |
| 3. Hırslı ve başarıya dönük | 3. Yaratıcı, |
| 4. Kendine güvenen-iddialı | 4. Diplomatik, ince ve nazik |
| 5. İş birlikçi | 5. Akıcı ve düzgün konuşma |
| 6. Kesin kararlı | 6.Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili |
| 7. Güvenilir ve emin | 7. Organizatör |
| 8. Başkaları üzerinde etkisi büyük | 8. İkna edici |
| 9. Enerjik | 9. Sosyal beceriler |
| 10. Israrlı ve inatçı | |
| 11. Hoşgörülü | |
| 12. Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen | |

Alıntılanan kaynak: Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. Yeni Türkiye Dergisi, 4 (20), 1205-1213.

Örgütlerin başarısında maddi ve mevcut fiziki imkanlar kadar önemli bir diğer etmende yöneticilerin sahip olduğu beceri ve yetenekleridir. İnsan ve madde kaynaklarını yönetenler, örgütün yöneticileri yani liderleri bu kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayarak sahip oldukları bu beceri ve yetenekleri sayesinde kendisinin ve örgütün başarılı olmasında çok önemli rol üstlenirler. Örgütsel yapının ve örgüt kültürünün meydana getirilmesi, stratejilerin ve yöntemlerin belirlenmesinde liderler önemli rol üstlenirler. İstenilen ve beklenen sonuçlara zamanında ulaşabilmek için yol haritasının ve araçlarının liderler tarafından mutlaka belirlenmesi gerekir. Örgütlerin kısa

zamanda amaçlarını gerçekleştirmesi sistemin araçlarının etkili bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. (Buluç, 1998).

Tablo 2’ de liderlik tiplerinin genel ayırıcı nitelikleri arasındaki karşılaştırma özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 2. Otokratik, katılımcı ve serbestici liderlerin davranış özellikleri

| Otokratik Lider | Katılımcı Lider | Serbestici Lider |
|---|---|--|
| - Lider (yönetici) karar verir. Kararları astlarına bildirir. | - Lider (yönetici) değişmeye açık kararlar verir. | - Lider (yönetici) kendisi tarafından belirlenen sınırlar çerçevesinde astların görev yapmasına izin verir. |
| - Lider (yönetici) kararların pazarlamasını yapar | - Lider (yönetici) problemi ortaya koyar, astlarından bilgi ve görüş alarak karar verir. | |
| - Lider (yönetici) fikirler oluşturur, soru sorulmasını ister. | | |
| Yönetici Tarafından | Otorite ve Gücün Kullanılması | Astların Özgürlük Alanı |

Alıntılanan kaynak: Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. Yeni Türkiye Dergisi, 4(20), 1205- 1213.

Eğitimde liderlik, liderin kendisini yetki, görevi icra etme ve etki etme gücü ile belli etmektedir. Yetki formal ve informal olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Formal yetki yöneticilere sadece statü liderliği sağlamaktadır. Informal yetki ise örgüt tarafından gerçekte yöneticilere verilen bir tür liderliktir. Eğitim örgütlerinde okul iş görenlerinin, üyelerin beklentileri yönetimde lider için bir cevap sayılabilir. Bu bireylerin yöneticiden sergilemesini beklediği davranışlar, örgütün yapısı ve ikliminde önemli yer tutmaktadır. Genellikle liderler bu iki yolla çalışırlar (Bursalıoğlu, 1994).

Çağdaş yaklaşımları benimsemiş örgütlerde eğitim liderleri gerekli bilgi ve beceriye sahip olmak zorundadırlar. Oluşturulan eğitim politikalarının uygulamaya konulması, madde ve insan kaynaklarının sağlanarak etkili bir şekilde kullanımı ancak donanımlı bir lider ve personel ile mümkündür. Lider okulun yapısı ve işleyişini iyi analiz etmeli, oluşabilecek ani değişim ve olumsuzluklara hazır bulunmalı önlemler alarak, örgütü yönlendirebilmelidir. Eğitim liderlerinin yeterlik düzeyi ve yetiştirilmesi son derece önemlidir. Çünkü liderin yeterlik düzeyi yapılan uygulamaların başarısıyla yakından ilgilidir (Buluç, 1998).

Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları



Şekil 1. Liderlik Alanları

Vizyoner Liderlik:

Vizyoner lider, okul toplumu tarafından benimsenen, onaylanan ve dolayısıyla desteklenen bir öğrenme vizyonu geliştirerek, uygulanması ve takip edilmesini kolaylaştırarak tam öğrenmenin gerçekleşmesini ve öğrencilerin başarı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunan bir liderdir (Gümüşeli, 2001). Vizyoner lider, okulun yapısı içine okulun vizyonunu, inanç ve hedeflerini yerleştirerek okulun bütünü içinde benimsenmesini sağlar. Okul yöneticisinin temel sorumluluğu, okul kültürünün özünü oluşturan değer, norm ve inançları okulun bütününe yaymaktır (Coşkun, 2006). Okul liderliği tüm okul tarafından vizyonun oluşturulması ve benimsenmesi açısından önem taşımaktadır” (Memişoğlu, 2003). Vizyon, okulda çalışanlarda heyecan ve birlik yaratır, okulun geleceğinin resminin oluşturulmasına yol gösterir. Okula, yöneticiye ve çalışanlara enerji verir, okulun geleceğine yol gösterir. Bir başka deyişle vizyon, okul için uzun dönem hedefler koyabilmeyi, düşünmeyi sağlar (Erdoğan, 2002).

Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi, doğrudan sınıftaki öğrenme ortamının geliştirilmesi, öğrenme ortamlarının zenginleştirilmesi ile ilgilenir. Okul yöneticisi öğretmenlerle etkili iletişim yöntemlerini kullanarak, onların öğretim materyalleri ile zenginleştirilmiş öğrenme ortamları yaratmalarını, yeni öğretim yöntem ve stratejilerini kullanmalarını özendirir. Öğretimsel bir kaynak olan okul yöneticisinin en önemli rolü, daha iyi öğretim için imkanlar sunmaktır..

Okul yöneticisi insan kaynaklarının geliştirmesine yönelik düzenli olarak eğitimsel araştırma yayınlarının takibini, hatta çıkarılmasını sağlar. Alanın program geliştirme çalışmaları, çocuk ve öğrenme konusuna yönelik yeni gelişmeleri öğretmenlere açıklar. (Akdağ & Yörük, 2010). Yöneticinin öğretmenin eksik kaldığı, tamamlayamadığı noktalarda öğretmene yardımcı olarak, eğitim – öğretim sürecine aktif bir şekilde katılması önemlidir. Bu nedenledir ki; diğer liderlik türlerinden öğretim liderliğini, ayıran en büyük özellik, öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Bir başka ifadeyle, öğretim liderliği, öğrenciler, öğretmenler ve öğretim programlarının yer aldığı öğretim süreçleriyle ilişkili olan bir liderliktir (Gümüşeli, 1996).

Kültürel Liderlik

Okul kültürü, okulun yapısında yer alan değerlerin, görevlerin, davranışların, tarzların, geleneklerin, öğretilerin ve söylencelerin olay veya nesnelere düzenli bir biçimde birbirleri ile olan ilişkilerini ifade eder. Örgütsel kültüre bağlılıkta, liderin etkililiği büyük ölçüde kültürel lider tanımı ile ilgilidir. Kültürel liderin oluşturduğu örgüt kültürüne ilişkin güçlü bağ ve etki liderin örgütü yönetme biçimi ve örgüt kültürünü biçimlendirmesi rolü ile ilgilidir. Kültürel lider özelliklerini kullanan liderler, okul örgütünün yönetimi açısından önem kazanmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan başarılı okul liderleri ile ilgili araştırmalar hız kazanmıştır. Okulların yapısal ve fiziksel özellikleri, içinde buldukları ortam değişkenlik gösterse de, başarılı okul liderlerinin ortak bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar, kurumsal politikaları belirleme ve hayata geçirme, insanları geliştirme ve emirleri yerine getirmedir. Başarılı okul yöneticileri, akademik başarılar yanında sosyal ve kültürel etkinliklere yoğunlaşan kişilerdir. Başarılı okul liderleri, okul üyelerince benimsenen değerler, amaçlar, idealler, ilkeler ve öğretiler oluşturmaktadır. Bu nedenle okul kültürünü oluşturmanın, okul liderinin en önemli görevlerinden biri olması, okul liderliğinde kültürel liderlik konusunun daha çok tartışılmasına neden olmuştur (Maya, 2017).

Dönüşümcü Liderlik

Teknolojideki ve bilişimdeki hızlı gelişim, değişen çevre koşulları, bilgi düzeyindeki artış, buna bağlı olarak sosyo-kültürel yapıdaki değişim ve ekonomik dönüşümler liderlik kavramının da değişmesine, 21. yüzyıl gereklerine uygun çağdaş liderlik rol ve davranışlarının ortaya konmasına yol açmaktadır. Bu yeni liderlik anlayışı, ideal bir model olarak görülmekte “dönüşümcü liderlik” olarak ele alınmaktadır (Eraslan, 2004).

Korkmaz (2005), bir araştırmasında dönüşümsel liderlik kavramının ilk olarak James McGroger Burns tarafından 1978 yılında “dünya sınıf liderleri” adlı çalışmasında isimlendirilmiş olduğunu ve Bernard Bass tarafından savunularak yaygınlaştırıldığını ifade etmektedir. Dönüşümsel liderlik astlarına, görevi içselleştirmeleri, vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde gayret sarfeder. Dönüşümsel liderler görev, amaç, vizyon, izlenen yol, uygulama ve işlevlerde değişimlerle örgüt çalışanlarını etkiler (Takaoğlu & Gedikoğlu, 2009).

Dönüşümcü liderlik, yeniliğe, değişime ve reforma dönüktür. Dönüşümcü liderliği benimsemiş örgütlerde çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yanları ön plandadır.

Örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirebilen dönüşümcü liderler, kendisini takip eden örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını, öğretilerini ve kararlarını değiştiren kişilerdir (Koçel, 2001). Dönüşümcü liderlerin gelecek

ile ilgili vizyonları bulunmakla birlikte örgütler için iyi olduğuna inandıkları şeylerin de benimsemesini sağlamaktadırlar. (Ergeneli, 2006).

“Dönüşümcü liderlik; örgütte değişen çevre koşullarına ilişkin dönüşüm süreci başlatarak yapıyı eyleme geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle takip eden örgüt üyelerinin görüş, davranış ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir” (Özalp & Öcal, 2000).

Dönüşümcü liderler, çevresel durumlara tepki göstermez, yeni bir çevre oluştururlar. Başka bir deyişle çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. (Avalio & Bass, 1994; Kirby & Paradise, aktaran Eraslan, 2004).

Günümüzde iyi yöneticilerin dönüşümcü – transformasyonel – eyleme geçirici liderler oldukları, başarılarının temelinde vizyon geliştirme, takım çalışması ve kendini tanıma, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma gibi özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Yeni bir kavram olarak literatürde yer alan dönüşümcü liderlerin öne çıkan en seçkin özelliği değişimi yönetmeleridir. Yöneticiler, işleri fikirleştirmek, karar vermek gibi işlerin yanında , bir grubu yönetmek, bunun için çalışma grupları oluşturmak ya da örgüt kültürü geliştirmek gibi değişim durumlarını yönetmek durumundadırlar. Böyle durumlarda dönüşümcü liderlik özellikleri olan vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özellikleri ön plana çıkmaktadır (Erdil, 1997).

Burns’ e göre modern örgütlerde yeni alanların yaratılması becerisine sadece değişimin üstadı dönüşümcü liderlik sahip olmaktadır. Dönüşümcü liderler, öngörü sahibidir, iyi bir gelecek planlar, vizyon oluşturur, bu vizyona herkesçe sahip çıkılmasını sağlar ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüşümcü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler.

Dönüşümcü liderlik çok boyutlu bir liderlik anlayışını gerektirmektedir. Bu liderlik biçimi örgütsel yenileşme açısından bakıldığında eğitimde eleştiriye açık bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Eğitimsel değişimle gelen yenileşme sürecinde eğitim kurum ve personelini etkili bir şekilde yenileşmeye yöneltecek liderliğe ihtiyaç vardır. Çağdaş yaklaşımlar gereği 21. Yüzyılın en önemli özelliği olarak görülen değişim, yenilenme, dönüşüm, uyum sağlama, eğitim alanında dönüşümcü liderlik davranışının uygulanmasını gerektirmektedir (Coşkun, 2006).

Dönüşümcü liderler, öğretmenlerin okul misyonuyla güçlü bir şekilde bütünleştirilmesine katkı sağlar, fazladan güç harcamaları gerekli olan yeni aktivitelere katılmaları için teşvik eder. Okul üyelerinin daha akıllıca çalışmasına yardımcı olur (Akyol Kılıç, 2014).

Etik Liderlik

Etik liderliğin tanımı incelendiğinde liderin örgütsel hedefleri uygularken var olan kanunlar ve politikalarla birlikte mesleki etik kurallara uygun davranışlar gerçekleştirdiği bir liderlik çeşitidir. Başka bir tanıma göre ise etik liderlik, liderin yaşadığı çevreyi algılaması ve çevreyi zihinsel çerçevede şemalaştırmasıyla ile başlar. Etik liderlik aynı zamanda birey kaynağını atıl hale dönüştürmemek için bunları işlevsel, verimli ve nitelikli şekilde uygulanan bir liderlik şeklidir. Etik lider olmak için liderin yalnızca etik davranışlar sergilemesi yeterli değildir. Bunun birlikte hedef, bilgi, otorite ve güvenden meydana gelen etik liderlik unsurlarına da sahip olması ve bunları anlayıp geliştirmesi gerekmektedir. Etiksel yönelimli lider, çalışanların etik davranışlarını değerlendirmeyi önemli bir unsur olarak kabul eder. Etik liderliğe göre, yalnızca liderlik yetileri yeterli değildir. Liderlik yetilerinin etik davranışlarla tamamlanması gerekir. Önemli olan diğer bir unsur da liderin, vizyonu somutlaştırması ve uygulaması açısından sergilediği davranışlara inanmasıdır. Sergilenen bu davranışlar etik liderlik için başat şartlardandır. Bir başka deyişle etik liderlik, liderliği sürdürme aşamasında liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesi şeklinde tanımlanmaktadır. Etik liderlik, bireylerin kişilik yapılarına ve önyargılarına bakmaksızın, onların bireysel değerlerini ve inançlarını benimsemektir.

Etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri sistem yapısına dahil etme ve bu sistemi oluşturma becerisidir. Etik liderlik, liderin etik davranışlarının yanında onun, hem ahlaki hem de etik karakterini kapsayacak şekilde tanımlanabilir (Yıldırım, 2010).

Liderlik, bunca önemine rağmen halen tam olarak anlaşılmış ve açıklanabilmiş bir konu değildir. Bir çok konuda olduğu gibi liderlik konusunda da tek bir doğrunun bulunması mümkün görülmemektedir. Zaman zaman liderin özellikleri ve davranışları, izleyenlerin özellikleri veya içinde bulunulan durum öne çıkmakta ve etkili liderlik tarzını etkilemektedir. Bu nedenle liderliği çeşitli bağımsız değişkenlerin fonksiyonu olan bir bağımlı değişken olarak

tanımlamanın, söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin zaman içinde az veya çok olduğunu söylemenin yanlış olmayacağı değerlendirilmektedir.

Okul çok yönlü ilişki düzenlerinin olduğu ve yaşandığı bir kurumsal özelliğe sahiptir. Okul ortamının lideri olarak okul müdürlerinden beklenen tek yönlü değil, çok yönlü liderlik davranışları sergilemesidir. Okulun işlev ve çalışmalarına bağlı olarak okul liderinin; kimi zaman toplumsal ve okul kültürün aktarıcı ve değiştirici, kimi zaman ahlaki değerlerin yaşatılması ve geliştirilmesine katkı sağlayıcı, kimi zaman kurumu yeni durumlara uyarlayan bir değişim ajanı, kimi zaman geleceğe projeksiyonlar tutan ve o yönde gelişime yol açan ve çoğu zaman da eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili biçimde yerine getirilmesine öncülük eden liderlik davranışlarına sahip olması beklenir.

Amaç

Çalışmanın amacı, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerini gerçekleştirmeleri konusunda okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerini ortaya koymaktır.

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri mevcut ya da var olan durumun ortaya konulmasıdır (Karasar, 2016).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Çanakkale ilinde 2014-2015 eğitim-öğretim yılında okul öncesi eğitim kurumlarında (bağımsız anaokulu, bünyesinde anasınıfı bulunduran ilkököl ve ortaokullar) görev yapan 310 okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Çanakkale ili merkez, Ayvacık, Bayramiç, Ezine, Biga, Çan, Gelibolu, Gökçeada, Yenice, Lapseki ve Eceabat ilçe merkezlerinde bağımsız anaokulları bulunduran ilkököl ve ortaokullarda görevli 230 öğretmen oluşturulmaktadır. Sadece Bozcaada ilçesi, öğretmen yokluğu nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Örneklemeye dahil edilen bu sayıdan ise, 210 öğretmenden dönüt alınabildiği için değerlendirme bu sayı üzerinden yapılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri sekiz soruluk ve beş seçenekten oluşan Ayyıldız (2015) tarafından geliştirilen ölçek yoluyla toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS programından faydalanılmış olup, veriler üzerinde frekans, yüzdeler, aritmetik ortalama ve standart sapma (f, %, \bar{X} , S) değerleri hesaplanıp tablolar şeklinde gösterilmiştir.

Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik rolünü gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşleri Tablo 3’de sunulmaktadır.

Tablo 3’de sunulan okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik rolünü gerçekleştirme düzeylerine yönelik görüşleri, liderlik rolüne ilişkin maddeler altında aşağıda yorumlanmaktadır.

“Performansınızı sürekli değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun nedenlerini araştırır.” ifadesine öğretmenlerin yüzde 19,0’u “her zaman”, yüzde 30,0’u “çoğu zaman”, yüzde 27,6’sı “ara sıra”, yüzde 19,0’u “çok nadir” ve yüzde 4,3’ü “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Öğretmenler yöneticilerinin performans verimliliği için liderlik görevini “çoğu zaman” ($\bar{X}=3,40$) sergilediğini belirtmektedirler.

“Mesleğinizle ilgili alanlarda yetişmeniz için sizi destekler.” ifadesine öğretmenlerin yüzde 32,9’u “her zaman”, yüzde 28,1’i “çoğu zaman”, yüzde 21,0’i “ara sıra”, yüzde 14,8’i “çok nadir” ve yüzde 3,3’ü “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Katılımcılar, yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri için destekleyici bir rolü “çoğu zaman” ($\bar{X}=3,72$) sergilediklerini belirtmektedirler.

“Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken, çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.” ifadesine öğretmenlerin yüzde 39,0’u “her zaman”, yüzde 37,6’sı “çoğu zaman”, yüzde 16,7’si “ara sıra”, yüzde 5,7’si “çok nadir” ve yüzde 1,0’i “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Öğretmenler, yöneticilerinin eğitim ve öğretim planlamalarında çevresel etkileri dikkate alma rolünü “çoğu zaman” ($\bar{X}=4,08$) sergilediklerini belirtmektedirler.

Tablo 3. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Yöneticilerinin Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri

| | | Hiçbir zaman | Çok nadir | Ara sıra | Çoğu zaman | Her zaman | \bar{X} | S |
|---|---|--------------|-----------|----------|------------|-----------|-----------|------|
| Performansınızı sürekli değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun nedenlerini araştırır. | f | 9 | 40 | 58 | 63 | 40 | 3,40 | 1,13 |
| | % | 4,3 | 19,0 | 27,6 | 30,0 | 19,0 | | |
| Mesleğinizle ilgili alanlarda yetişmeniz için sizi destekler. | f | 7 | 31 | 44 | 59 | 69 | 3,72 | 1,17 |
| | % | 3,3 | 14,8 | 21,0 | 28,1 | 32,9 | | |
| Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken, çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. | f | 2 | 12 | 35 | 79 | 82 | 4,08 | 0,93 |
| | % | 1,0 | 5,7 | 16,7 | 37,6 | 39,0 | | |
| Okul binasının bakımı, temizliği, korunması vb. unsurlara yönelik gerekli tedbirleri alır | f | 0 | 1 | 21 | 65 | 123 | 4,48 | 0,69 |
| | % | ,0 | ,5 | 10,0 | 31,0 | 58,6 | | |
| Öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir ederek över ve özgüvenlerini pekiştirerek daha başarılı olmaları için onları motive eder. | f | 2 | 28 | 39 | 58 | 83 | 3,91 | 1,10 |
| | % | 1,0 | 13,3 | 18,6 | 27,6 | 39,5 | | |
| Okulu için vizyon ve misyon geliştirir. | f | 3 | 9 | 28 | 85 | 85 | 4,14 | 0,91 |
| | % | 1,4 | 4,3 | 13,3 | 40,5 | 40,5 | | |
| Okulu, eğitim-öğretim yılı başlamadan, eğitim-öğretime hazırlar. | f | 6 | 8 | 19 | 69 | 108 | 4,26 | 0,98 |
| | % | 2,9 | 3,8 | 9,0 | 32,9 | 51,4 | | |
| Okuldaki kararların uygulanmasında otoriter değil, destekleyici ve katılımcıdır. | f | 6 | 11 | 33 | 50 | 110 | 4,18 | 1,06 |
| | % | 2,9 | 5,2 | 15,7 | 23,8 | 52,4 | | |
| LİDERLİK TOPLAM | | | | | | | 4,02 | 0,82 |

“Okul binasının bakımı, temizliği, korunması vb. unsurlara yönelik gerekli tedbirleri alır.” ifadesine öğretmenlerin yüzde 58,6’sı “her zaman”, yüzde 31,0’ı “çoğu zaman”, yüzde 10,0’u “ara sıra”, yüzde 0,5’i “çok nadir” cevabı vermektedirler. Öğretmenler yöneticilerinin

“Öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir ederek över ve özgüvenlerini pekiştirerek daha başarılı olmaları için onları motive eder.” ifadesine öğretmenlerin yüzde 39,5’i “her zaman”, yüzde 27,6’sı “çoğu zaman”, yüzde 18,6’sı “ara sıra”, yüzde 13,3’ü “çok nadir” ve yüzde 1,0’i “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Katılımcılar, yöneticilerinin öğretmenlere motivasyon kaynağı ve desteği olma rolünü “çoğu zaman” ($\bar{X}=3,91$) sergilediklerini belirtmektedirler.

“Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.” ifadesine öğretmenlerin yüzde 40,5’i “her zaman”, yüzde 40,5’i “çoğu zaman”, yüzde 13,3’ü “ara sıra”, yüzde 4,3’ü “çok nadir” ve yüzde 1,4’ü “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Öğretmenler, yöneticilerinin kurumun vizyon ve misyonunu geliştirme rolünü “çoğu zaman” ($\bar{X}=4,14$) sergilediklerini belirtmektedirler.

“Okulu, eğitim-öğretim yılı başlamadan, eğitim-öğretime hazırlar.” ifadesine öğretmenlerin yüzde 51,4’ü “her zaman”, yüzde 32,9’u “çoğu zaman”, yüzde 9,0’u “ara sıra”, yüzde 3,8’i “çok nadir” ve yüzde 2,9’u “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler. Öğretmenler, yöneticilerinin eğitim-öğretim hazırlıklarını akademik yıl öncesi başlama sorumluluğunu ve rolünü “her zaman” ($\bar{X}=4,26$) sergilediklerini belirtmektedirler.

“Okuldaki kararların uygulanmasında otoriter değil, destekleyici ve katılımcıdır.” ifadesine öğretmenlerin yüzde 52,4’ü “her zaman”, yüzde 23,8’i “çoğu zaman”, yüzde 15,7’si “ara sıra”, yüzde 5,2’si “çok nadir” ve yüzde 2,9’u “hiçbir zaman” cevabı vermektedirler.

Öğretmenler, yöneticilerinin kararların uygulamasında demokratik bir eğilim sergileme rolünü “çoğu zaman” ($\bar{X}=4,18$) sergilediklerini belirtmektedirler.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik rolünü “çoğu zaman” sergiledikleri ($\bar{X}=4,02$) söylenebilmektedir. Yöneticiler, öğretmenlere, eğitim-öğretim sorumluluklarına, eğitim kurumuna yönelik rollerinde beklenen liderlik karakterlerini yansıtmaktadırlar.

Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik alanında gerçekleştirmesi gereken rolleri bildikleri ve bu alanda yetkin oldukları, çalışmanın bu bulgusuna dayanarak söylenebilir. Öğretmenlerin performanslarını sürekli olarak değerlendirmek, verimi arttırmak için gerekli çabayı göstermek, okul içerisinde destekleyici ve katılımcı bir tavır sergilemek, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik olumlu yargılar oluşturmalarını sağlamaktadır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştığı 21. yüzyılda örgütlerin işlevsellik ve rekabet ölçütlerine göre amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ancak donanımlı ve bu donanım çerçevesinde öncülük edecek liderlerle sağlanabilir. Liderlik bireyin toplu halde yaşamaya başlaması sonucu ortaya çıkan geçmişten günümüze devam eden bir olgudur. Liderler; bireylerin ve toplulukların yer aldığı örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla ortaya çıkan ve yaşanan ortamda yer alan bireylerden her açıdan farklı ve daha yüksek düzeyde bilgi, beceri ve tutumları içeren bireylerdir. Bu çerçevede liderlerin kişisel, sosyal yetenekleri onların örgütteki statüsünü ve liderlik biçimini belirleme de etkili olan unsurlardır.

Örgütlerde, esnek ve sade katılımın ve işbirliğinin teşvik edildiği, daha az hiyerarşi kademesi olan değişime öncülük edebilecek yönetsel ve kültürel değerler önem kazanmaktadır. Sonuç olarak dönüşümcü liderler sahip oldukları vizyon sayesinde bir değişim ve yenilik süreci gerçekleştirmekte, izleyicileri de bu yönde etkileyerek, onların yaratıcı fikirler ortaya çıkarmalarını sağlamada etkili olmaktadır.

Liderlik ve lider kavramı eğitim örgütlerinde önemli bir ağırlığa sahiptir. Çünkü eğitim örgütleri ve liderleri, ülkenin gelişmesini destekleyecek kuşakların yetiştirilmesinde önemli yetki ve yükümlülük sahibi bireylerdir. Bu bakımdan eğitim örgütlerinde bilgi çağının ihtiyaçlarını destekleyecek liderlerin belirlenmesi ve yetiştirilmesi oldukça önemlidir. Çünkü Türkiye ancak iyi yetişmiş, geniş bir bakış açısına sahip ve alanında uzman bireyler ve bu niteliklere sahip liderler yoluyla bilgi çağını keşfederler.

Sonuç olarak dönüşümcü liderler sahip oldukları vizyonla bir değişim ve yenilik süreci gerçekleştirmekte, izleyicileri de bu yönde etkileyerek, onların yaratıcı fikirler ortaya çıkarmalarını sağlamada etkili olmaktadır.

Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik rolünü, gerçekleştirmelerine ilişkin olarak öğretmenlerin olumlu görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç; okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin Öğretmenlerin performanslarını sürekli olarak değerlendirdiklerini, mesleki alanda yetişmelerini desteklediklerini, eğitim-öğretim faaliyetlerini planlamada çevre imkanlarını göz önünde bulundurdıklarını, okul binasının bakımıyla ilgilendiklerini, öğretmenlerin başarılarını takdir ederek onları motive ettiklerini, okulu için vizyon ve misyon geliştirdiklerini, okulunu yeni eğitim-öğretim yılına hazırladıklarını ve okul yönetiminde çalışanların alınan kararlara katılmalarını sağladıklarını ortaya koymaktadır.

Ulaşılan bulgular ve sonuçlar doğrultusunda çalışma ile ilgili şu önerilere yer verilmiştir:

Liderlik ve lider kavramı eğitim kurumları için önemli öğeler sayılmaktadır. Başka bir deyişle eğitim kurumları ve liderleri, ülke kalkınması ve gelişmesini destekleyecek kuşakların yetiştirilmesinde büyük görev ve yükümlülük sahibi bireylerdir. Bu bağlamda eğitim kurumlarında bilgi çağının ihtiyaçlarını benimseyecek biçimde liderlerin belirlenmesi ve yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede ülkemiz ancak iyi yetişmiş, geniş bir bakış açısına sahip ve alan uzmanlığı bilgisine ve donanımına sahip nitelikteki liderler yoluyla bilgi ve iletişim çağına ulaşabilir.

Öneriler

1. Okulöncesi eğitim yöneticilerinin, liderlik rollerini gerçekleştirmedeki bu olumlu davranışlarının sürdürülebilir ve kalıcı olması sağlanmalıdır.
2. Okulöncesi eğitim yöneticilerinin, liderlik rolleriyle ilgili güncel bilgiler hizmetiçi eğitim yoluyla verilmelidir.
3. Okul öncesi eğitim kurumu yöneticileri, liderlik rollerini sağlıklı olarak yerine getirebilmeleri için, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sorunlarını çözmek için çabalaması, onları dinlemesi, anlaması ve kararlara katılmalarının sağlanması konusunda sürdürülebilir bir çaba göstermeleri gerekmektedir.
4. Yöneticilik görevi üstlenen eğitimcilerin sahip oldukları liderlik yeteneklerinin artırılması için, yüksek lisans ve doktor yapmaları desteklenmelidir.

Extended Summary

Introduction

As people work together and often in groups in working life, the need for leaders to guide these groups and help them achieve their goals is increasing day by day. Being able to express himself to those who watch him sincerely (Şimşek, 2002), behaving appropriately in different situations, being able to imply different meanings (Heifetz & Laurie, 1997), the ability to mobilize their followers for different purposes (Ke & Wei, 2007) are ideas which show that the concept of leadership has different definitions made by different authors and researchers, from different perspectives, but there is not a single defined definition of leadership. It is widely believed that leadership in leader definitions is related to "interpersonal interaction"(Bass, 1965), "influencing people" (Koçel, 1989) and "persuasion process" (Gardner, 1990) (Acar, 1997). Leadership in education shows itself with authority, duty and influence. The authority emerges in two ways as formal and informal. A formal mandate is given to managers only with status and provides status leadership. Informal authority is given by the group, which is in fact a kind of leadership to managers. The expectations of the members of an educational organization can be considered a response to leadership in management. The behaviors that these members expect from the manager take an important place in the structure and in the mood of the organization. Thus leaders work mainly through these two dimensions (Bursalıoğlu,1994). One of the leadership areas of contemporary school administrators is visionary leadership. The visionary leader is a leader who contributes to increasing the success levels of all students by developing, supporting, and facilitating a learning vision that is shared and supported by the school community (Gümüşeli, 2001). In addition, in the case of instructional leadership, the school administrator seeks to develop the learning environment directly in the classroom. The school administrator effectively communicates with teachers and encourages them to use teaching materials and new teaching strategies. The most significant role of the school administrator as a teaching resource is to provide opportunities for better education. Another leadership area for contemporary school administrators is cultural leadership. The cultural leadership approach, which emerged in the 1980s with research on organizational culture, aims at shaping and developing a strong and at the same time flexible cultural structure (Erdoğan, 2002). Considering that the cultural environment makes its leadership meaningful and the leader adds new meanings to the cultural environment, the cultural leader is responsible for protecting and maintaining the existing culture and creating a new culture (Toprakçı, 2002). Developing technology, changing environmental conditions, increasing levels of knowledge and socio-cultural and economic transformations lead to the change of leadership concept and lead to leadership roles and behaviors in line with 21st century requirements. This new leadership approach is considered as a model "transformational leadership" as a paradigmatic model (Eraslan, 2004). Ethical leadership is a type of leadership in which the leader exhibits behaviors according to the principles of professional ethics as well as the existing laws and policies while performing organizational goals. Ethical leadership begins when the leader perceives and conceptualizes the world around him. Ethical leadership is a leadership style that is effective, sufficient and perfect to avoid wasting human resources.

The school has a multi-faceted relationship pattern and an institutional feature. As the leader of the school environment, not only is one-way leadership expected from school principals but also the multi-faceted leadership behaviors. The functions and activities of the school leader include sometimes changing the social and school culture, sometimes contributing to the survival and development of moral values, sometimes having an institution that changes in the new situation, sometimes making future projections and the development of the direction that leads to the development of education activities and often leadership behaviors that lead to fulfillment.

Research Model

A survey model was used in the research. Survey models are descriptive or show current status (Karasar, 2016).

Population and Sample

The population of the study consists of 310 pre-school teachers who work in pre-school education institutions (independent kindergartens, primary and secondary schools with kindergarten) in Çanakkale. The sample of the study consisted of 230 teachers in primary and secondary schools and independent primary schools in the districts of Ayvacık, Bayramiç, Ezine, Biga, Çan, Gelibolu, Gökçeada, Yenice, Lapseki and Eceabat, all in Çanakkale province.

Data Collection Tool

The data were collected by means of a scale developed by Ayyıldız (2015), consisting of eight questions and five options. The validity and reliability of the scale was established and the necessary permission was obtained from the R & D department of Çanakkale Provincial Directorate of National Education. The SPSS program was used in the analysis of the data and the data were computed by calculating (f, %, \bar{X} , S) values.

Data Analysis

The SPSS program was used to analyze the data and frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation (f, %, \bar{X} , S) values were calculated and shown as tables with the data.

Conclusion and Discussion

It has been concluded that the realization of the leadership roles of the administrators working in pre-school education institutions resulted in the positive opinions of the teachers. The results stated that the administrators of the pre-school education institutions continuously evaluate the performances of the teachers, support their development in the professional field, consider the environmental opportunities in planning the educational activities, are interested in the care of the school building, motivate teachers by appreciating the success of the teachers, develop the vision and mission for their school, that they prepare for the school year and that they provide for the participation of the employees in the school management.

Kaynakça / References

- Acar, A. C. (1997). Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimlerine ilişkin bir araştırma. *21. Yüzyılda liderlik sempozyumu*, Tuzla, İstanbul.
- Akdağ, G. & Yörük, S. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal eğitimbilim*, 3(1), 66-92.
- Akyol Kılıç, M. (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Fatih Üniversitesi, İstanbul.
- Aslan H. & Uslu B. (2014). Öğretmen adaylarının öğrenme stilleri ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Derneği Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(173), 341-355
- Ayyıldız, Ş. (2015). *Okul Öncesi Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Okul Öncesi Öğretmenliği Bilim Dalı, Çanakkale.
- Aytürk, N. (1990). *Başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri yönetim sanatı*. Ankara: Emel Yayınevi,
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler için başarı stratejileri*. İstanbul: Beta Yayın,
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks CA. Sage Publications.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), 1205-1213.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetimi*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cole, G.A. (1993). *Management theory and practice*. London: 4 th.Edition, DP,Publications Ltd, Aldine Place.
- Coşkun, Z. (2006). *Okul müdürlerinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışlarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi. Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erdem O. & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdil, O. (2002). Lider yönetici geliştirmenin artan önemi ve yeni yaklaşımlar. *Human Resources*, 2(1), 23.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. 2.Basım. İstanbul Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformatyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Konya.
- Gardner (1990), J.W. *On leadership*. New York: The Free Press.
- Gül, İ. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Samsun: Yüksel.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar – çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (3): 237-252.
- Maya, İ. (2017). İlkokul öğretmenlerinin algılamalarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Yönetim Bilimi Dergisi*, 17 (29), 107-126
- Memişoğlu, S.P. (2003). Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(5), 87-97.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformatyonel) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1996). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Tahaoğlu F. & Gedikoğlu T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim*. 15 (58), 274-298.
- Toprakçı, F. (2002). *Sınıf örgütünüün yönetimi*. 1. Baskı, Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Ankara: Alp.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanođlu Mehmetbey Üniv. SBE. Kamu Yönetimi ABD, Karaman.