



**Article Information**

□ **Article Type:** Research Article

□ **This article was checked by iThenticate.**

□ **Doi Number:** <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3276>

**EXAMINATION OF TEACHER'S PERCEPTIONS REGARDING  
PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS' CRITICAL LEADERSHIP  
STYLE-ÇANKAYA DISTRICT EXAMPLE**

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ELEŞTİREL LİDERLİK STİLİNE  
İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARININ İNCELENMESİ-ÇANKAYA  
İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**Şükran SARAÇOĞLU<sup>1</sup>**

**Abstract**

This research was carried out to determine primary school principals' perceptions of teachers about critical leadership style. The research was carried out in the screening model of quantitative research. In the research, the sample consists of 163 teachers selected according to the easily accessible sampling method, working in the primary schools of Çankaya District of Ankara province in the 2022-2023 academic year. The data collection tool used in the research consists of two parts, the "personal information form" and the "Critical Leadership Style Scale" developed by the researcher. Scale; it consists of four dimensions: "open-mindedness and flexibility", "critical decision making and actions", "research and communication", "focus on development and decision making". The data were analyzed with a statistical analysis program. Assuming that the data sets show a normal distribution, the data sets were analyzed in accordance with the parametric analysis method. According to participant teacher perceptions, primary school principals' critical leadership style perception level is moderate. Participating teachers perceive school principals at a high level in the dimensions of "open-mindedness and flexibility", and at a moderate level in the dimensions of "critical decision-making and actions", "research and communication", "focus on development and decision making". Teacher perceptions of primary school principals' critical leadership style do not differ according to the variables of teachers' gender, professional seniority, education level, and marital status.

**Keywords:** Critical, leadership, primary school, headmaster.

**Özet**

Bu araştırma ilkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırmalardan tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; 2022-2023 eğitim öğretim yılı Ankara ili Çankaya İlçesi ilkokullarında görev yapan kolay

<sup>1</sup>Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, sukransaracoglu@hotmail.com, 0000-0002-2408-4451

ulaşılabilir örneklem yöntemine göre seçilmiş 163 öğretmen örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı araştırmacı tarafından geliştirilen “kişisel bilgi formu” ve “Eleştirel Liderlik Stili Ölçeği” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ölçek; “açık fikirlilik ve esneklik,” eleştirel karar alma ve eylemler,” araştırmacılık ve iletişim,” gelişime odaklanma ve karar verme” olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Veriler istatistik analiz programı ile analiz edilmiştir. Veri setlerinin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek veri setleri parametrik analiz yöntemine uygun olarak analiz edilmiştir. Katılımcı öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin eleştirel liderlik stili algı düzeyi orta düzeydedir. Katılımcı öğretmenler okul müdürlerini “açık fikirlilik ve esneklik” boyutunda yüksek düzeyde, “eleştirel karar alma ve eylemler”, “araştırmacılık ve iletişim”, “gelişime odaklanma ve karar verme” boyutlarında orta düzeyde algılamaktadır. İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, medeni durum değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eleştiri, liderlik, eleştirel liderlik, ilkökul, okul müdürü.

## GİRİŞ

Düşünmek yapılan her işin temelini oluşturur. Yapılan her davranış, verilen her karar düşünmenin bir ürünüdür. Eleştirel düşünme farklı bir şekilde düşünme yöntemidir. Analitik, organize, mantıksal, daha akıllıca düşünme biçimi olarak ifade edilebilen eleştirel düşünme, konuya; ayrıntıcı, geniş perspektifli, bilimsel bir bakış açısıyla yaklaşmayı sağlar (Aygün, 2018). Ancak eleştirel düşünme günlük hayatın rutininde pek yer almaz. Günlük işlerin pek çoğu otomatik olarak yapılır. Her insan eleştirel düşünebilir ancak bunun için eleştirel düşünmeyi öğrenmeye zaman ayırmak gerekir. Eleştirel düşünme için pratik yapılmazsa, yeni şeyler öğrenme ve üretmeye ihtiyaç duyulmazsa eleştirel düşünce yeteneği kaybolabilir (Kallet, 2014, s. 3). Birçok disiplinin irdelediği eleştiri kavramı mevcut verilerden doğru sonuçlara ulaşmak amacı güden, sonuçlar ile ulaşılmak istenen amacın tutarlılığını değerlendirmek, konuyu tanımlayarak ilişkilendirmek, yeni durumlara uyarlamak, gücü değerlendirmek için kullanılmaktadır ve kuşkuculuğu barındırır. Hem bilişsel hem de tutumsal bir süreci içerir. Bu süreçte problem tanımlanır, tezler analiz edilir ve değerlendirilir. Bir beceri olarak kabul gören eleştirel düşünme tarzına sahip olmak için, bilişsel olarak değerlendirme, analiz etme, sonuç için çıkarımlar oluşturmak, öz düzenleme faaliyetleri ve yorumlama alt bilişsel becerilerine sahip olunmalıdır (Özdemir, Buyruk ve Güngör, 2018).

Bir konunun doğru ve yanlış yönlerinin ortaya çıkartmak maksatlı incelenmesi anlamını taşıyan eleştirel bilinç, temelde konunun değerlendirilmesini sağlamak amacıyla yapılan kritiktir. Bireylerin sahip olduğu eleştirel bilinç, bir toplumun gelişmesini sağlama yönüyle çok önemlidir. Eleştirel bilincin temeli; eleştirel bilinç kuramlarının doğru olarak sorgulanması, uygulanması ve kişilerin eleştirel bilince oluşumsal anlamda etkilerinin ne derece olumlu olduğuna dayanır (Bengi, 1993). Eleştirel bilinç bir takım eleştirel düşünme eylemlerini içermektedir. Bunlar;

- Güvenilir kaynaklara ulaşmak,
- Olaylar için nedenleri, varsayımları ve sonuçları değerlendirip belirlemek,
- Kanıtların güvenilirliğini, varsayım ve nedenlerin kabul edilebilirliğini değerlendirmek,
- Konu ile ilgili pozisyon oluşturup savunmak,
- Görüşleri değerlendirmek için açıklayıcı sorular yönelmek,
- Durumu deney planlaması yaparak değerlendirmek,
- Kullanılacak terimleri doğru tanımlamak,
- Açık fikirli bir yaklaşımı benimsemek,
- Kişileri doğru bilgilendirmek,

- Sonuçlara ulaşmak için dikkatli olmak,

şeklinde sıralanmaktadır (Jenkins ve Cutchens, 2011).

Modern dünya; iktisadi, politik, kültürel ve toplumsal alanlarda dönüşümlere neden olmuş ve geleneksel yaklaşımlar eleştirilerle yeniden şekillenmiştir. Yaşanan değişimler sonucu tüm kurumlar dönüşüm sürecine girmiş ve özellikle son yıllarda eğitim kurum ve uygulamalarında önemli ilerlemeler sağlanarak, değişik bakış açılarından konu ele alınmaya başlanmıştır. Toplumun her alanında yaşanan değişimler eğitim kurumlarını da etkilemiştir (Kesik, 2014).

Bilgi toplumu olan 21. yüzyılda eğitim kurumları; üretici, girişimci, sorgulamayı bilen öğrenciler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Okulların sınırlı kaynakları en verimli şekilde kullanmaları gerekmekte ve bu görevi yerine getirecek okul müdürlerinden beklenti yükselmektedir (Akyüz, 2002). Eğitim sisteminde temel unsurlardan olan öğretmen ve okul yöneticileri en önemli insan güç kaynaklarıdır ve onlara yapılacak her yatırım eğitimin kalitesine yansımaktadır (Cemaloğlu, 2007).

Eğitim, bir ülkenin gelişimini sağlamak için ön koşuldur. Toplumsal beklentilerin fazla oluşu, öğrenci ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması ve kültürlenme yoluyla yeni nesillere bilgi aktarma, bireyin dış dünyaya yönelik tutumunu belirleyen ve şekillendiren çalışmaların özellikle yoğunlaştığı ilkökul kademesi eğitim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Bireylerin davranış eğitiminden okuma ve yazma becerilerine kadar temel tüm becerilerinin kazandırılmasını hedefleyen ilkökul kademesinde; toplumsal hayata uyum ve temel değerler bireylere bu dönemde kazandırılmaya çalışılır. Toplumsal bağlamda mevcut değişimler ile programlar sürekli olarak geliştirilir. Ancak bunları uygulamaya dökmek görevi eğitimcilere aittir (Kumral, 2010).

Eğitim süreci insan davranışlarını şekillendirmeyi amaçlar. Davranışın şekillendirilebilmesi liderlerin, değişikliği sağlayacak eğitimcilere rıza gösterilmesi ile mümkündür. Yapılan araştırmalar kişilerin liderlik gücünü yetkinliklerle değil, iletişimsel yetenek ve bireysel özelliklerle kazandığını işaret etmektedir. Özellikle öğretmenlik mesleğinde; etkin liderlik faaliyetlerini gerçekleştirmek adına liderlik özelliklerine sahip liderlerle çalışmak önemli bir konu haline gelmiştir. Bu noktada liderliğin ne olduğu, lidere ilişkin özellikler önem kazanmıştır. Eğitim lideri olan okul müdürleri, eğitim sistemlerinde eğitimcilere yön vermesi nedeniyle ön plana çıkmaktadır. Eğitim liderliği; eğitimde tartışmalara ve eleştirilere neden olan, farklı bakış açılarından konuya yaklaşılan bir konudur. Bu tartışmalardan biri de eleştirel liderlik yapabilen ve yapamayan liderler olarak ayırım yapılan liderlik tartışmalarıdır. Lider; eleştirel düşünme becerilerine sahip üst düzey yeteneklerle donatılmış bir bireydir yaklaşımı zamanla, lidere eleştirel beceriler kazandırılabilir düşüncesine yerini bırakmıştır (Özdemir, Buyruk ve Güngör, 2018).

Liderlik kavramını uygulayan lider, yönetim sürecinin etkililiği ve başarısında baş aktördür. Hayatın her alanında karşımıza çıkan liderlik ve lider kavramları, araştırmalarda en çok merak edilen konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider, takipçilerine bir kimlik modeli sunan kişidir (Cankaya, Kilili ve Cizrelioğulları, 2021, s. 19).

Dünya literatüründe liderlik kavramı 14. yüzyıl ile literatüre girmiş ve 19. yüzyıl itibariyle yoğun olarak kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Liderlikte “etkin ve verimli olmak” temeline dayanan anlayış, zamanla yerini işlevsel ve davranışçı olmaya bırakmıştır. Güncel liderlik anlayışları ise etkinlik, etkililiği arttırmak; yorumlamaya ve eleştiriye açık tahakkümün olduğu yönündedir (Akin ve Sezerel, 2015). Yönetici; araştırmacı ve grup tartışmalarında etkili, güvenilir, ihtiyaç duyulan detayların ortaya çıkarılmasında etkin, öğretmenin mesleki gelişiminde iş birliğine yatkın olmalıdır (Kumral, 2010). Yeni yüzyılın okullarının yöneticilerinin çok yönlü, bilgili olmaları, yeni liderlik rolleri üstlenmeleri beklenmektedir. Ortaya çıkan çağdaş liderlik yaklaşımları vizyoner, toplumsal, kültürel, politik, dönüşümsel, örgütsel liderlik olarak sayılabilir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Eleştirel liderlik de çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir. Yapılan araştırmalar liderlerin, eleştirel düşünme becerisine de sahip olması gerektiğini göstermiştir. Açık fikirli, durumsallık yaklaşımını benimseyen, gelişim odaklı, kararlarında esnek olabilen,

etkili iletişim kurabilen, eleştirel düşünen, araştırmacı okul liderleri, liderlik rollerini yüksek düzeyde gerçekleştirebilir (Aygün, 2018).

Eleştirel liderlik, eleştirel düşünme yeteneğini farklı koşullarda karar aşamasında kullanmayı temele alan, yeniliğe ve farklı fikirlere açık olan, yönetimde esnek olan, gelişime ve değişime teşvik eden, eleştirileri yapıcı bir unsur olarak dikkate alan bir liderlik yaklaşımıdır (Bölükbaşıoğlu, 2021). Eleştirel liderlik stili bireysel bakış açısından farklı düşünceleri araştırmadan kabul ya da reddetmemesi, yeni fikirleri keşfetmeye istekli olunması yönüyle önyargıları engellemektedir. Ayrıca farklı görüşlerin kabulünü, esnek düşünmeyi, farklılıkları gözetmeyi, olumlu ve hoşgörülü bir okul atmosferi oluşturmayı sağlar. Eleştirel liderlik, farklı durumlarda eleştirel düşünme becerilerini liderlik kararlarında kullanabilmek olarak tanımlanmakta ve temelde bazı eleştirel düşünme eylemlerini barındırmaktadır (Aygün, 2018).

Üst düzey liderlik yapabilmek için bir liderin 12 kritik unsuru eyleme geçirmesi gerekir. Bu eylemler;

- Durumun farkında olup, alınan kararlar değerlendirmeli,
- Etkili dinleme gerçekleştirilip, sorular sorulmalı,
- Paydaşların görüşleri, kararları ve değerlerini anlamak için zaman harcanmalı,
- Açık fikirli ve esnek olunmalı,
- Yapıcı eleştirilerin kabul edip, içselleştirmeli ve bunlar uygulamaya koyulmalı,
- Karşı çıkmadan önce varsayımlar doğru değerlendirilmeli,
- Süreçler iyi anlaşılıp paydaşlarda buna yönelik değişim sağlanmalı,
- Paydaşların güçlü ve zayıf yönlerine göre yönlendirme ve güçlendirme çalışmaları yapılmalı,
- Kurumun misyon ile değerleri, karar ve amaçların belirlenmesinde göz önünde tutulmalı,
- Paydaşları kendi isteğine göre değil onların istediği yerde çalıştırmalı,
- Kritik unsurlarda paydaşlar katılıma teşvik edilmeli,
- Eylemlerle ilgili bilgilendirme yapılmalı,

olarak sıralanabilir (Jenkins ve Cutchens, 2011). Bu 12 eylem 4 grup altında kategorileştirilerek literatürde yerini almıştır. Bu boyutlar; “durumsal liderlik ve bağlam”, “eylemler ve karar verme”, “esneklik ve açık fikirlilik” ve “eleştirel liderlik” olarak sıralanmaktadır (Aygün, 2018).

Türkiye’de eleştirel liderlik araştırmaları incelendiğinde öğretmen adaylarında eleştirel düşünme odaklı çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir (Özdemir, Buyruk ve Güngör, 2018; Kartal, 2012; Kuvaç ve Koç, 2014; Küçük ve Uzun, 2013). Eğitim alanında eleştirel liderlik konusunda ise sınırlı araştırmaya rastlanmıştır (Aygün ve Özgenel, 2019; Aygün, 2018; Saylık, 2015). İlgili literatürün sınırlı oluşu, özellikle okullarda eleştirel liderlik stiline yönelik araştırmalara olan ihtiyaç sebebiyle; “ilkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algı düzeyi nedir?” sorusu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgütlerin değişiminde liderler en önemli role sahiptir. Örgütün devamlılığını sağlamada, örgütün amaçlarına ulaşmasında liderin alacağı kritik kararlar örgütün yeniden oluşumuna ve durumsal değerlendirmesine yön verecektir (Avcı, 2019). Kritik noktalarda eleştirel düşünmek fark yaratmayı sağlar (Kallet, 2014, s. 10).

Okulların amaçlarına ulaşabilmesi liderlerin sorumluluğundadır. Okul yöneticilerinin gelişim ve değişimleri anlamlandırılan ve stratejilerini buna yönelik belirleyebilen liderler olması beklenmektedir. Eğitim sürecinin kalitesi okul liderinin yeterliliklerine bağlıdır ve bu yeterliliklerin artırılması zorunluluk haline gelmiştir. Eğitim liderliği araştırmaları

insan kaynaklarını geliştirmeye odaklanmak, 21. yüzyıl büyük değişimleriyle önem kazanmıştır. (Cemaloğlu, 2007).

Eleştirel liderlik, liderlik sürecinde alınacak kararlarda eleştirel becerileri uygulamak, bir nevi kararlara meydan okumak anlamını içermektedir. Küresel liderlikte bu durum bir zorunluluk olarak düşünülebilir (Jenkins, 2012). Günümüzde etkili liderlik; eleştirel düşünme, kültürler arası uyum bileşenlerini de içermelidir (Goryunova ve Jenkins, 2017). Bir örgüt olan eğitim kurumlarında gelişim ve değişimler okul liderliği konusuna ilgiyi arttırmıştır. Okulların farklı hedef ve işlevleri vardır ve verimli olması eğitim liderinin sorumluluğundadır. Eğitim öğretim sürecinin etkililiği ve kalitesi eğitim liderine ve onun özelliklerine, problemlere yaklaşımına ve problemleri çözme yeteneğine bağlıdır. Eğitim için ön koşullardan biri olan eleştirel düşünme, öğrenmenin ayrılmaz bir unsurudur ve tüm meslek grupları için bir ön koşuldur. Bu bağlamda bir eğitim liderinin eleştirel düşünme becerisine sahip olması önemli bir unsur olarak görülmektedir (Cankaya, Kilili ve Cizrelioğulları, 2021, s. 19-21).

Eğitimde eleştirel liderlik yaklaşımı demokratik perspektifli bir okul ortamı oluşturur. Eleştirel lider, paydaşlar arasında merkezi konumdadır ve onlarla daima etkileşim içindedir. Okul kültürünü daha insancıl hale getirir, okulun dönüşüm sürecini kolaylaştırır, okulun yeniden yapılandırılmasını hızlı bir biçimde sağlar. Eleştirel yönetim anlayışının oluşması eleştirel liderliğin doğru anlaşılmasına ve uygulanmasına bağlıdır (Saylık, 2015). Yapılan bu araştırmanın; eleştirel liderlik alanında sınırlı literatüre kaynaklık etmesi, yapılacak benzer araştırmalara ışık tutması, eleştirel liderlik yaklaşımı ile ilgili farkındalık yaratması beklenmektedir. Olumlu, demokratik bir okulun oluşturulmasında eleştirel liderlik yaklaşımının önemi büyüktür. Bu araştırma; eğitim yöneticilerine eleştirel liderlik yönünden eksiklikleri ve eleştirel liderliği etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koyarak okul yöneticilerini seçme ve yetiştirme konusunda politikalar belirlemek açısından ışık tutacaktır. Bu nedenlere araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma; ilkökul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın alt amaçları;

- İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algı düzeylerinin, öğretmenlerin cinsiyet faktörüne göre değişime neden olup olmadığını belirlemek,
- İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algı düzeylerinin, öğretmenlerin mesleki kıdem faktörüne göre değişime neden olup olmadığını belirlemek,
- İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algı düzeylerinin, öğretmenlerin eğitim düzeyi faktörüne göre değişime neden olup olmadığını belirlemek,
- İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algı düzeylerinin, öğretmenlerin medeni durum faktörüne göre değişime neden olup olmadığını belirlemektir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel araştırmalardan tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli araştırmalar; geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu, çok sayıda elemanın oluşturduğu evrenden; evrenin tümü ya da evrenden seçilecek örneklem ile; evren hakkında genel bir yargıya ulaşmak için kullanılır (Karasar, 2014).

### Evren ve Örneklem

Araştırmada; 2022-2023 eğitim öğretim yılı Ankara ili Çankaya İlçesi ilkokullarında görev yapan öğretmenler evreni oluşturmaktadır. Araştırmada; 2022-2023 eğitim öğretim yılı Ankara ili Çankaya İlçesi ilkokullarında görev yapan kolay ulaşılabilir örneklem

yöntemine göre seçilmiş 163 öğretmen örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik verileri aşağıda tablo olarak sunulmuştur.

**Tablo 1**

*Örnekleme ait demografik veriler*

Demografik Veri	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	127	77,9
	Erkek	36	22,1
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	6	3,7
	6-10 Yıl	7	4,3
	11-15 Yıl	16	9,8
	16-20 Yıl	47	28,8
	21 Yıl ve üzeri	87	53,4
Eğitim Düzeyi	Lisans	124	76,1
	Yüksek Lisans	39	23,9
Medeni Durum	Evli	126	77,3
	Bekar	37	22,7

Tablo 1 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerden 127 öğretmenin “kadın”, 36 öğretmenin “erkek” olduğu; “0-5 yıl” mesleki kıdeme sahip 6, “6-10 yıl” arası mesleki kıdeme sahip 7, “11-15 yıl arası” mesleki kıdeme sahip 16, “16-20 yıl arası” mesleki kıdeme sahip 47, “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip 87 öğretmen olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımının “lisans” 124, “yüksek lisans” 39 olduğu; 126 öğretmenin “evli”, 37 öğretmenin “bekar” olduğu görülmektedir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı “Kişisel Bilgi Formu” ve “Eleştirel Liderlik Stili Ölçeği” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” katılımcı öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yarayan soruları içermektedir. Veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan “Eleştirel Liderlik Stili Ölçeği” Aygün ve Özgenel (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısı 0,969’dır. Madde ayırt ediciliği iyi derecededir. Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analiziyle ölçeğin geçerli olduğu, korelasyon analiziyle güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Ölçek 30 maddelik olup; “açık fikirlilik ve esneklik,” eleştirel karar alma ve eylemler,” araştırmacılık ve iletişim,” gelişime odaklanma ve karar verme” olmak üzere dört boyuttan oluşmakta; ölçekte ters puanlama içeren bir madde bulunmamaktadır.

**Tablo 2**

*Ölçek alt boyut ve madde numaraları*

Ölçek Alt Boyut	Madde No
Açık fikirlilik ve Esneklik	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Eleştirel Karar Alma ve Eylemler	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
Araştırmacılık ve İletişim	22, 23, 24, 25, 26
Gelişime Odaklanma ve Karar verme	27, 28, 29, 30

### Verilerin Toplanması

Veriler hem zaman hem kâğıt tasarrufunu önlemek amacıyla, örneklemden; internet üzerinden oluşturulan form ile toplanmıştır. Veri toplama formunda araştırmacının amacı ile ilgili katılımcılar bilgilendirilmiş ve gerekli açıklamalar formda yer almıştır.

### Verilerin Analizi

Form aracılığıyla elde edilen veriler sayısal hale dönüştürülerek analiz programı aracılığıyla istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Veri setlerinin normallik testi yapılmış çarpıklık değerinin -,56; basıklık değerinin -,886 olduğu saptanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değeri +1,5 ile -1,5 arasında olduğunda veri setinin normal dağılım gösterdiği kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Veri setlerinin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek veri setleri parametrik analiz yöntemlerine uygun olarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları frekans, standart sapma, ortalama vb. değerleri tablolaştırılarak sunulmuştur. Aygün ve Özgenel (2019) tarafından geliştirilen ve araştırmada kullanılan alan “Eleştirel Liderlik Stili Ölçeği” 5’li likert tipindedir. Ölçeğe ilişkin puan alt-üst sınırları ile ölçütler Tablo 3 olarak sunulmuştur.

**Tablo 3**

Ölçeğe ait düzey ve puan aralıkları

Ölçek Düzeyi	Ölçek Puan Aralığı
Çok yüksek	4,21-5,00
Yüksek	3,41-4,20
Orta	2,61-3,40
Düşük	1,81- 2,60
Çok düşük	1,00-1,80

Araştırma bulguları, Tablo 3’ de yer alan ölçek düzeyine göre değerlendirilerek sonuçlara ulaşılmıştır.

## BULGULAR

Araştırma İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bulgular maddeler halinde sunulmuştur.

### İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algı düzeyine ilişkin bulgular

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algı düzeyi alt boyutlar ve toplam ölçeğe ilişkin veriler tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4**

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algı düzeyi alt boyutları ve toplam ölçek verileri

Kategori	$\bar{x}$	SS
Açık Fikirlilik ve Esneklik	3,48	,08
Eleştirel Karar Alma ve Eylemler	3,33	,09
Araştırmacılık ve İletişim	3,35	,09
Gelişime Odaklanma ve Karar Verme	3,37	,09
Eleştirel Liderlik Stili Ölçeği	3,40	,08

Tablo 4 incelendiğinde “açık fikirlilik ve esneklik” boyutu ortalamasının 3,48; “eleştirel karar alma ve eylemler” boyutu ortalamasının 3,33; “araştırmacılık ve iletişim” boyutunun 3,35; “gelişime odaklanma ve karar verme” boyutunun 3,37; “eleştirel liderlik stili ölçeği” genel ortalamasının 3,40 olduğu görülmektedir.

### İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına ilişkin bulgular

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan t testi sonuçlarına ilişkin bulgular tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 5**

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan t testi sonuçları

Ölçek	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	Sh	T testi		
						t	df	p
İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stili	Kadın	127	3,36	1,03	,09	-,89	16	,47
	Erkek	36	3,53	1.09	,18			

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır ( $p>.05$ ).

### İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına ilişkin bulgular

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan Anova testi sonuçlarına ilişkin bulgular tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 6**

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları

Ölçek	f, $\bar{x}$ ve SS değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	df	KO	f	p
İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stili	0-5 yıl arası	6	3,84	1,25	G. Arası	2,14	4	,54		
	6-10 yıl arası	7	3,37	1,22	G. İçi	173,71	158	1,10		
	11-15 yıl arası	16	3,27	,81	Toplam	175,84	162		,49	,75
	16-20 yıl arası	47	3,49	1,12						
	21 yıl ve üzeri	87	3,34	1,02						
	Toplam	163	3,40	1,04						

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmamaktadır ( $p>.05$ ).

### İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına ilişkin bulgular

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan t testi sonuçlarına ilişkin bulgular tablo halinde sunulmuştur.



**Tablo 7**

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan t testi sonuçları

Ölçek	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	Sh	T testi		
						t	df	p
İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stili	Lisans	124	3,35	1,02	,09			
	Yüksek	39	3,55	1,11	,18	-	16	,32
	Lisans					1,09		

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmamaktadır ( $p>.05$ ).

#### **İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına ilişkin bulgular**

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan t testi sonuçlarına ilişkin bulgular tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 8**

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre farklılaşma yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan t testi sonuçları

Ölçek	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	Sh	T testi		
						t	df	p
İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stili	Evli	126	3,40	1,03	,09			
	Bekar	37	3,37	1,10	,18	,18	16	,47

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre farklılaşmamaktadır ( $p>.05$ ).

### **SONUÇ VE TARTIŞMA**

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada katılımcı öğretmenler okul müdürlerini “açık fikirlilik ve esneklik” boyutunda yüksek düzeyde algılamaktadır. Aygün (2018) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticileri açık fikirlilik ve esneklik boyutunda eleştirel liderlik stili yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmış ve araştırma ile yapılan bu araştırmanın sonucu paralellik göstermiştir.

Katılımcı öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stili algı düzeyi orta düzeydedir. Katılımcı öğretmenler okul müdürlerini “eleştirel karar alma ve eylemler”, “araştırmacılık ve iletişim”, “gelişime odaklanma ve karar verme” boyutlarında orta düzeyde algılamaktadır. Aygün (2018) tarafından ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde çalışan öğretmenlere yönelik yapılan araştırmada okul yöneticilerinin eleştirel liderlik düzeyinin hem genel ölçek ortalaması hem de ölçek alt boyutlarında yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aygün (2018) tarafından yapılan araştırma ile bu araştırmanın “eleştirel karar alma ve eylemler”, “araştırmacılık ve iletişim”, “gelişime odaklanma ve karar verme” boyutlarında sonuçları örtüşmemektedir. Karma okul kademeleriyle ve spesifik olarak bir okul kademesi ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarının örtüşmemesi doğal bir sonuç olarak karşılanabilir. Ancak ölçek genel ortalamasının yükseğe yakın orta düzeyde çıkması bağlamında araştırma sonuçlarının birbirini desteklediği düşünülebilir. Saylık (2015) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin eleştirel liderlik yeterlilik algısının; ilk, orta ve lise düzeyi okul

öğretmenlerinin algılarına göre orta düzeyde olduğu sonucu araştırmanın bu sonucunu desteklemektedir.

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Saylık (2015) tarafından yapılan araştırmada erkek öğretmenler okul yöneticilerini eleştirel liderlik yeterliliği olarak daha yüksek düzeyde algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Saylık (2015) bunun nedenini gerek yönetici gerekse katılımcıların erkek çoğunlukta olması ve toplumsal olarak ataerkil yapının etkisiyle erkeklerin daha informal iletişimlerinin bir sonucu olarak objektif cevap verilmemesi olarak ifade etmiştir. Yapılan bu araştırmada, katılımcıların objektif cevap verdiği düşünülebilir. Aygün (2018) tarafından yapılan araştırma ise öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin okul müdürlerinin eleştirel liderlik stili üzerinde etkisi olmadığı yönünde sonuca ulaşılmıştır. Öğretmenlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma yaratmadığına ilişkin sonuçlara ulaşılan; okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen algılarına göre belirlenmesine amacıyla yapılan araştırmalar bulunmaktadır (Avcı, 2015; Aktaş ve Özgenel, 2020; Kavrayıcı, 2019; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Araştırmalar, bu araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Saylık (2015) tarafından yapılan araştırmada mesleki kıdemi 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine anlamlı ve olumlu yönde bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Saylık (2015) tarafından yapılan araştırma ile bu araştırmanın sonucu birbirini desteklememektedir. Saylık (2015) mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerin okullarından daha fazla beklenti içinde olduğu için daha eleştirel olarak konuya yaklaştığını gerekçe olarak sunmuştur. Bu araştırmada ulaşılan sonuca göre mesleki kıdemin okul yöneticilerini eleştirel liderlik açısından analiz etmekte farklılaşma yaratmaması sevindiricidir. Öğretmenlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma yaratmadığına ilişkin sonuçlara ulaşılan; okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen algılarına göre belirlenmesine amacıyla yapılan araştırmalara rastlanmıştır (Aktaş ve Özgenel, 2020; Kavrayıcı, 2019; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). İlgili araştırmalar birbirini destekler niteliktedir.

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma yaratmadığına ilişkin benzer sonuca ulaşılan; okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen algılarına göre belirlenmesine yönelik yapılan araştırmalar bulunmaktadır (Avcı, 2015; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009; Sınlık, 2022). Araştırmalar birbirini destekler niteliktedir.

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Cemaloğlu (2007) tarafından okul yöneticilerinin liderlik stiline yönelik algılarının tespitine yönelik yapılan araştırmada öğretmenlerin medeni durumu değişkeninin, okul yöneticilerinin liderlik stili algısında bazı boyutlarda evli öğretmenlerin lehine farklılaşmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Doğan (2022) tarafından yapılan araştırmada da evli öğretmenlerin okul yöneticilerini daha “serbest bırakıcı” buldukları yönünde sonuca ulaşılmıştır. Sınlık (2022) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin liderlik stiline öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Saylık (2015) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin medeni durum değişkeninin, öğretmenlerin okul müdürlerinin eleştirel liderlik yeterliliği algısında farklılaşma yaratmadığı yönünde sonuca ulaşılmıştır. Saylık (2015) ve Sınlık (2022) tarafından yapılan araştırmalar ile bu araştırmanın sonucu örtüşmektedir.

### Öneriler

İlkokul müdürlerinin eleştirel liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada ulaşılan sonuçlar bağlamında araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik çeşitli öneriler getirilmiştir.

**Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Aynı konu farklı kademe ve farklı türdeki okullara uygulanabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir,
- Aynı konu nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilebilir,
- Aynı konu okul müdür yardımcıları, şube müdürleri gibi farklı yönetici grupları ile öğretmen liderliği açısından irdelenebilir,
- Okul müdürlerinin eleştirel liderlik stilleri farklı değişkenlerle birlikte incelendiği korelasyon araştırmaları yapılabilir, sonuçlar karşılaştırılabilir.

**Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

- Katılımcı öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin eleştirel liderlik stili algı düzeyi yükseğe yakın orta düzeydedir. Bu sonuca göre eleştirel liderlik yaklaşımının geliştirilmesine yönelik, eğitim süreci paydaşlarına ve özellikle okul müdürlerine zorunlu eğitimler verilebilir,
- Katılımcı öğretmenler okul müdürlerini “eleştirel karar alma ve eylemler”, “araştırmacılık ve iletişim”, “gelişime odaklanma ve karar verme” boyutlarında orta düzeyde algılamaktadır. Eleştirel liderlikle ilgili bu alt boyutlarda okul yöneticilerinin eleştirel liderlik yeterliliklerini arttırmalarına yönelik ayrı ayrı eğitimler planlanabilir,
- Okul yöneticiliğinde eleştirel liderlik stiline yaygınlaştırılmasına yönelik etkinlik ve projeler planlanabilir, destek kitapçıkları hazırlanabilir, dağıtılabilir.
- Eleştirel bakış açısının teşvik edildiği uygun okul atmosferi ve kurum kültürü oluşturulabilir.

**KAYNAKÇA**

- Akın, M. H. ve Sezerel, H. (2015, Aralık). Öykünme ve özgünlük: turizm alanındaki liderlik araştırmaları üzerine eleştirel bir inceleme. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 715-732.
- Aktaş, A. ve Özgenel, M. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(1), 109-119.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-189.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel değişim ve örgüt yönetiminde karizmatik liderlik ve eleştirel bir bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 148-157.
- Aygün, C. ve Özgenel, M. (2019). Eleştirel bakış açısında: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 1806-1835.
- Aygün, C. (2018). *Eleştirel liderlik stili ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Bengi, I. (1993). Çeviri eleştirisi bağlamında eleştirel bilincin oluşması ve eleştiri, üst-eleştiri, çeviribilim ilişkileri. *Dilbilim Araştırmaları Dergisi*(4), 25-50.
- Bölükbaşıoğlu, C. (2021). *Spor bilimleri fakültesinde antrenörlük eğitimi programlarında öğrenim gören öğrencilerin liderlik özellikleri ve eleştirel düşünme düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi. Aydın.
- Cankaya, Ş., Kilili, R. ve Cizrelioğulları, M. N. (2021). *Liderlik, problem çözme ve eleştirel düşünme becerileri*. (H. Bahtiyar, Dü.) İstanbul: Hiperlink.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.

- Doğan, Ü. (2022). Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Asya Studies*, 6(19), 11-20.
- Goryunova, E. ve Jenkins, D. M. (2017). Global Leadership Education: Upping the Game. *Journal of Leadership Education*, 16(4), 76-93.
- Jenkins, D. (2012). Educating global leaders with critical leadership competencies. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 95-101.
- Jenkins, D. M. ve Cutchens, A. B. (2011). Leading critically: a grounded theory of applied critical thinking in leadership studies. *Journal of Leadership Education*, 10(2), 1-21.
- Kallet, M. (2014). *Think smarter: critical thinking to improve problem-solving and decision-making skills*. Canada: John Wiley & Sons.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademi.
- Kartal, T. (2012). İlköğretim fen bilgisi öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimlerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 279-297.
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 3(2), 116-131.
- Kesik, F. (2014). Eğitim yönetiminde çoğul bir ses: Eleştirel kuram. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 93-133.
- Kumral, O. (2010). *Eğitsel eleştiri modeli ile eğitim fakültesi sınıf öğretmenliği öğretim programının değerlendirilmesi: Bir durum çalışması*. Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Kuvaç, M. ve Koç, I. (2014). Fen bilgisi öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimleri: İstanbul üniversitesi örneği. *Turkish Journal of Education*, 3(2), 46-59.
- Küçük, D. P. ve Uzun, Y. B. (2013). Müzik öğretmeni adaylarının eleştirel düşünme eğilimleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 14(1), 327-345.
- Özdemir, Y., Buyruk, H. ve Güngör, S. (2018). Öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimi ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 548-571.
- Saylık, N. (2015). *Okul müdürlerinin eleştirel liderlik yeterliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van .
- Sınlık, Ö. (2022). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişki*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Baskı b.). Boston: MS:Pearson.
- Tahaoglu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.