

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİLİŞSEL FARKINDALIĞI İLE PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Prof. Dr. Münevver Çetin
Marmara Üniversitesi
mccetin@marmara.edu.tr

Arş. Gör. Duygu Şallı
Marmara Üniversitesi
duygu.salli@marmara.edu.tr

Özet

Bu çalışmada; bilişsel liderlik teorisi kapsamında okul yöneticilerinin bilişsel farkındalığı ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, analiz tekniği olarak hem nicel hem nitel boyutları içeren karma yöntemler kullanılmıştır. Araştırmanın nitel analiz kısmında; yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini; İstanbul ilinin farklı ilçelerinden maksimum çeşitlilik desenine göre seçilmiş milli eğitim bakanlığına bağlı okullarda yöneticilik yapan 20 yönetici oluşturmuştur. Araştırmanın nitel analiz kısmında veri toplama aracı olarak; araştırmacı tarafından hazırlanan, 10 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nicel analiz kısmında ise; yöneticilerin bilişsel becerilerini belirleyebilmek için "Bilişötesi farkındalık envanteri (BFE) kullanılmıştır". BFE Schraw ve Dennison (1994) tarafından bilişötesi farkındalık değerlendirmek için geliştirilen 52 maddelik bir envanterdir. Nicel verilerin analizi için 142 kişiye ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Bilişsel liderlik teorisi, bilişsel farkındalık, yönetici, karma yöntem.

EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN COGNITIVE DIFFERENTIALITY AND PROBLEM SOLVING SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Abstract

In this study; it is aimed to evaluate the relationship between cognitive awareness and problem solving skills of school administrators within/by the cognitive leadership theory. In the study, mixed methods including both quantitative and qualitative dimensions were used as the analysis technique. In the qualitative analysis part of the study; a phenomenological pattern has been used to determine the opinion of the managers. The samples of the research; from the different counties of the province of Istanbul, according to the maximum diversity pattern, there are 20 administrators who manage the schools attached to the Ministry of National Education. As a data collection tool in the qualitative analysis part of the research; semi-structured interview form consisting of 10 open-ended questions prepared by the researcher was used. In the quantitative analysis part; "Metacognitive Awareness Inventory (MAI)" was used to determine the cognitive skills of managers. MAI is a 52-item inventory developed to assess intelligence used by Schraw and Dennison (1994). For analysis of quantitative data, it reached 142 people.

Keywords: Cognitive Leadership Theory, Cognitive Awareness, Manager, Composite Method.

GİRİŞ

Üst biliş, bireyin kendi bilişsel süreçlerini fark etmesi, izlemesi, denetlemesi için yaptığı işlemleri ifade etmek üzere kullanılan bir terimdir. Yani öğrenme, problem çözme, kavrama, akıl yürütme, bellek gibi bilişsel süreçleri izlemek ve düzenlemek için kullanılır. Aynı zamanda, üst biliş ile zekâ ve problem çözme ya da diğer zihinsel yetenekler arasında teorik olarak bağlantılar kuran ve zihinsel yeteneklerle ilgili teorilerinde üst

bilişe asli bir görev yükleyen kuramcılar da bulunmaktadır (Karakelle,2012). Bilişötesi farkındalık ise; bireylerin öğrenme süreçlerini etkileyen, kendi kendilerine değerlendirmelerini sağlayan önemli bir unsurdur ve bu becerilerin kazanılması kişiye özellikle akademik başarısının artmasına konusunda katkı sağlamaktadır. Bilişötesi farkındalık öğrenmenin her aşamasında yer alır. Bireyin planlama, organizasyon, denetleme ve değerlendirme konularında becerilere sahip olmasına yardım ederken öğrenmelerinin daha anlamlı olmasına da yardımcı olmaktadır. Yani bilişsel ve bilişsel farkındalık stratejilerinin kullanılması üst düzey kazanımların oluşmasında işlevsel fonksiyonlara sahiptir (Demir ve Doğanay, 2008).Bu fonksiyonlardan biri de problem çözme becerisidir.Problem çözme; problemin hissedildiği andan itibaren kişiyi çözüme götürecektir bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin kullanılacak şekilde birleştirilerek bir sorunun çözümüne uygulanabilme şekli olarak tanımlanır (Akt;Yerli,2009).Aynı zamanda; bir güçlüğün üstesinden gelme ya da olaylara çok yönlü bakmayı başarabilme, analiz-sentez yapma, sorulara cevap verme, belirsizlikleri silme, açıklanamayan şeyleri açıklama olarak ta tanımlanır (Ülger, 2003). Kişinin düşünmeyi sağlayabilmesi için önce kişinin durumu problem olarak algılaması gerekmektedir. Bireyin değiştirmek istediği bir durum ya da ulaşmaya çalıştığı bir hedefi olmalıdır. Güdülenme, düşünmeyi bu hedef doğrultusunda yönlendirir, böylece sadece problemin hedefe yönelik çözümleri üzerinde durulur. Problem çözmenin başlangıç ve son aşamaları için bu önemlidir. Birinci aşama olan hazırlık aşamasında, problemi ortaya koymak ve çözüm için gerekli bilgileri toplamak için güdülenmiş olmak şarttır. Son aşamasında ise; çözümün değerlendirilmesi ve gerekiyorsa düzeltilmesi için güçlü bir analiz yeteneği ve yaratıcılık becerisi gerekir(Mumford, Todd, Higgs & McIntosh,2017). Eğitim yöneticisi açısından problem çözme ise, örgütün bulunduğu çevresini, iyi tanıyarak, ortaya çıkan problemler için çözümler üretmektir. Bir örgüt ve dolayısıyla örgüt yöneticisi ve çalışanları amaçlarına başarıyla ulaşmak için kendilerini sürekli yenilemeli ve problem çözme tekniklerini iyi kullanmalıdırlar(Semerçi ve Çelik, 2002). ;çünkü bir okul yöneticisi; sadece bilgi toplayan ya da bilgiyi aktaran kişi değildir kaynaklara giden yolları gösterici ve kolaylaştırıcı kişilerdir. Bu kolaylaştırıcı vizyona sahip olabilmesi için problem çözme becerilerini etkin bir şekilde kullanabilmesi gerekir. Yöneticinin herhangi bir problemi çözmeden önce problemi fark etmesi ve doğru bir şekilde tanımlaması çözüm için atacağı en önemli adımdır. Problemin tanımlanıp sonrasında çözümlenmesi için aktif bir şekilde bilgi toplanması önemlidir (Mumford,2017). İyi tanımlanmış problemler, bilinen bir hedefe, bilinen bir metodolojiye veya bir cevaba ulaşmak için bir yol ve bir doğru cevaptır. Belirsiz bir soruna yönelindiğinde, bireyler sorunu yapılandırarak ve problemi çözmek için gerekli olan hedefleri, prosedürleri, kısıtlamaları ve bilgileri belirleyerek işe başlamalıdırlar (Palmon&İllies,2004). Bundan sonraki aşama ise hedef analizidir. Zihinsel modellerde problemin ortaya çıkış nedenleri, amaçlar ve neden-amaç analizi birbiriyle bağlantılıdır. Ayrıca sebeplerin, amaçların ve neden-amaç bağlantılarının analizini bilişsel liderlik becerisini temsil ettiği söylenebilir(Mumford & Strange 2005). Problemin çözümü sırasında ortaya çıkan engellerin analizi çözüme kolaylıkla ulaşabilmek için önemli bir basamaktır. Bu engelleri ortadan kaldırmak ve problemin çözümüne daha rahat ulaşmak liderlerin bilişsel becerileri ile entegredir. Lider olan kişi bu engelleri ortadan kaldırmak için engelin kaynağına inerek sebeplerini bulmaya çalışmalı ve gerekirse problem tanımlamasını tekrar yapmalıdır (Mumford,2017). Aynı zamanda problemin çözümü için yapılacak eylemlerin zihinsel planlaması, lider performansını şekillendiren kritik bir beceridir (Mumford, Antes, Caughron Connelly,, & Beeler, 2010). Bununla birlikte, liderler çok sayıda fikir üzerinden hareket edemezler. Bunun yerine, muhtemelen etkin plan uygulamasına katkıda bulunacak fikir veya alt grup fikrini seçmek için üretilen fikirleri değerlendirmelidirler. Yani; fikirlerin değerlendirmesi, liderlerin sahip olması gereken bir başka yetenektir (Marshall,Mies ,2000); çünkü problem çözme sürecinde farkındalık rolü için daha fazla fikre ihtiyaç vardır. Problemi birden fazla şekilde nasıl çözüleceğini veya bu süreci nasıl başlatacağını bilen bir lider çözüme daha hızlı ulaşma konusunda iyi bir rehber olacaktır (Palmon&İllies,2004). Alternatif fikirlerin süreç içinde uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi de, bilgeliğin önemli bir beceri olabileceğini düşündürmektedir. Liderlerin ihtiyaç duyduğu bilgeliğin özelliğinin, örgütlere uygun, daha pratik ve uygulanabilir çözümler üretmek konusunda destek olduğu bilinmektedir (Zacher, Rosing ve Frese (2011). Başka bir deyişle bilgeliğin altında toplanan temel becerilerin uygulanması lider performansına ve lider problem çözme becerisine katkıda bulunacaklardır. Özetle bir liderin problem çözme becerilerini etkin bir şekilde kullanabilmesi için bilişsel becerilere sahip olması dahası sahip olduğu bu bilişsel becerilerin farkında olması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın problemi; bilişsel liderlik teorisi kapsamında okul yöneticilerinin bilişsel farkındalığı ile problem çözme becerisi arasında bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Bu araştırmada, elde edilen bulguları karşılaştırılıp yorumlayabilmek için nitel ve nicel yaklaşımların eş zamanlı olarak kullanıldığı yakınsayan paralel karma yöntem tercih edilmiştir. Araştırma nicel boyutunda tarama modelinde genellikle kullanılan tekniklerden biri olan survey (anket) tekniği kullanılmıştır.

Örneklem

Araştırma 2017–2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin farklı ilçelerinde yer alan milli eğitim bakanlığına bağlı devlet ve özel okullarda görev yapan 142 yönetici ile yürütülmüştür.

Veri toplama aracı

Araştırmanın nicel kısmı için; bilişötesi farkındalık envanteri kullanılacaktır. Bilişötesi farkındalık envanteri (BFE). BFE Schraw ve Dennison (1994) tarafından bilişötesi farkındalık değerlendirmek için geliştirilen 52 maddelik bir envantere sahiptir. Bu envanter (1) Hiç bir zaman (2) Nadiren (3) Sık sık (4) Genellikle ve (5) Her zaman şeklinde 5'li likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. BFE'nin orijinal formu iki temel boyut altında yer alan sekiz alt faktörden oluşmaktadır.

Geçerlik Güvenirlik

Schraw ve Dennison (1994) envanteri geliştirme çalışmalarında öncelikle 120 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuş ve pilot çalışma sonucunda madde sayısı 52'ye indirilmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda örneklem varyansının yaklaşık % 65'inin bu iki temel boyut altında yer alan sekiz faktör tarafından açıklandığı görülmüştür. Envanterde yer alan 52 maddenin faktör yükleri .31 ile .70 arasında sıralanmaktadır. iç tutarlılık güvenirlilik kat sayıları envanterin tümü için .95 olarak bulunmuş, alt boyutlar için ise .88'den .93'e doğru sıralandığı görülmüştür (Akın, Abacı ve Çetin,2007).

Verilerin çözümlenmesi

Bu karma yöntem çalışmasının nicel aşamasındaki veriler, Spss paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için öncelikle dağılımın homojen olup olmadığını test eden Levene'nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene's Test for Equality of Variances) sonuçlarına bakılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde, t-testi ve tek yönlü varyans analizi testleri ile analiz edilmiştir.

Nitel aşamada; yöneticilerin bilişsel beceriler kapsamında problem çözme becerilerine ilişkin deneyimlerini değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu nedenle araştırmanın nitel kısmının fenomenolojik bir yaklaşımla ele alınmıştır. Araştırmada farklı özelliklere sahip katılımcıların araştırmaya katılması ve farklı algı ve deneyimlerin ortaya koyabilmek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmış olup iç geçerliliği sağlamak adına uzman incelemesine başvurulmuştur. Görüşme öncesi katılımcılardan izin alınarak yazılı ve ses kaydı ile görüşmenin kayıt altına alınması sağlanmıştır. Görüşme sonrasında katılımcılara kendi cevapları kendilerine okutulmuş böylece algılanan verilerin doğru yansıtıp yansımadığı sorularak katılımcı teyidi alınmıştır.

Araştırmanın bu aşamasında ulaşılmak istenen amaçlar şu şekildedir.

Bir yönetici problem çözerken ne tür stratejiler kullanır?

Bir yönetici karar alırken nelere dikkat eder?

Bir yönetici amaçlarına ulaşmak için neler yapar?

Bir yönetici karşılaştığı bir problem durumunda neler yapar?

Bir yönetici problem çözerken bilişsel becerilerden ne kadar faydalanır?

Bir yöneticinin problem çözerken hangi yöntemleri kullanır?

Bir yönetici amaçlarında başarılı olamadığı durumlarda neler yapar?

Örneklem

Araştırmanın nitel kısmındaki katılımcıları belirlerken amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik deseninden faydalanılmıştır. 2017–2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin farklı ilçelerinde yer alan milli eğitim bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 20 yönetici ile yürütülmüştür.

Veri toplama aracı

Araştırmada; araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşme tekniği ile veri toplanmıştır. Çalışmaya başlamadan önce yöneticilerin görüşlerini almak amacıyla ilgili literatürden destek alınarak bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra alanda uzman 10 kişinin görüşleri çerçevesinde çalışılarak soruların ifade ediliş şekilleri üzerinde düzeltmeler yapılmıştır. Bu sorular çalışma grubunun haricinde 10 kişilik bir grup yöneticiye uygulanarak pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonrası yöneticilerden gelen dönütler ve alanda uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda, sorularda düzeltmeler yapılarak soru formundaki soru sayısı 10 olarak belirlenmiştir.

Verilerin analizi

Tüm yöneticilerle görüşme yapıldıktan sonra sorulara verilen cevaplar araştırmacıdan farklı bir kişi ile ayrı ayrı içerik analizi yoluyla analiz edilmiştir. Sorulara verilen cevapların benzerlik ve farklılıkları doğrultusunda kategorilere ayrılmış, alınan cevaplar tek tek incelenerek belirlenen kategoriler altında toplandıktan sonra iki kişinin oluşturduğu kategoriler karşılaştırılmış ve ortak kategoriler belirlenmiştir. Daha sonra frekans ve yüzdeleri hesaplanarak elde edilen frekans ve yüzdeler belirlenen alt başlıklara göre yorumlanmıştır.

BULGULAR**Nicel Verilere İlişkin Bulgular**

Tablo 1: Bilişötesi Farkındalık Envanterinin Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı İle Yapılan Kolmogorov-Smirnov-Shapiro-Wilk Testi Sonuçları

Tests Of Normality					
Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
Statistic	Df	Sig	Statistic	Df	Sig
,063	142	,200*	,987	142	,209*

Tablodan anlaşılacağı üzere dağılımların normallik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre verilerin analizi parametrik testlerden olan Bağımsız Grup t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile yapılmıştır.

Tablo 2: Bilişötesi Farkındalık Envanteri Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

T Testi							
Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Bilişötesi	Kadın	72	208,75	12,76	,538	115,548	,592
Farkındalık	Erkek	70	207,21	20,32			

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin bilişsel farkındalık ölçeği puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 3: Bilişötesi Farkındalık Envanteri Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	T	Df	Sig
Açıklama Ortalama	Kadın	72	4,1615	,24862	1,648	117,379	,102
	Erkek	70	4,0714	,38576			
Prosedür Ortalama	Kadın	72	3,9896	,46994	1,901	120,919	,060
	Erkek	70	3,8000	,69366			
Durumsal Ortalama	Kadın	72	4,1139	,34856	,105	115,945	,916
	Erkek	70	4,1057	,55191			
Planlama Ortalama	Kadın	72	4,0079	,31708	-,789	132,840	,431
	Erkek	70	4,0551	,39013			
İzleme Ortalama	Kadın	72	4,0451	,31210	1,180	113,304	,240
	Erkek	70	3,9607	,51321			

Değerlendirme Ortalama	Kadın	72	3,8912	,39772	1,658	140	,100
	Erkek	70	3,7690	,47759			
Hata Ayıklama Ortalama	Kadın	72	4,0556	,41686	,054	134,790	,957
	Erkek	70	4,0514	,49424			
Bilgi Yönetme Ortalama	Kadın	72	3,8719	,36336	-1,275	124,668	,205
	Erkek	70	3,9667	,50842			

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin bilişsel farkındalık ölçeği puanlarının alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4: Bilişötesi Farkındalık Envanteri Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

ANOVA		Toplamlar karesi	sd	Ortalamalar karesi	f	p
Açıklama Ortalama	Between groups	,338	4	,0,85	,794	,531
	Within groups	14,606	137	,107		
	Total	14,944	141			
Prosedür Ortalama	Between groups	,396	4	,099	,272	,896
	Within groups	49,761	137	,363		
	Total	50,155	141			
Durumsal Ortalama	Between groups	,583	4	,146	,687	,602
	Within groups	29,063	137	,212		
	Total	29,646	141			
Planlama Ortalama	Between groups	2,017	4	,504	4,399	,002
	Within groups	15,702	137	,115		
	Total	17,719	141			
İzleme Ortalama	Between groups	,351	4	,088	,480	,750
	Within groups	24,991	137	,182		
	Total	25,342	141			
Değerlendirme Ortalama	Between groups	1,921	4	,480	2,572	,141
	Within groups	25,578	137	,187		
	Total	27,499	141			
Hata Ayıklama Ortalama	Between groups	2,416	4	,604	3,090	,018
	Within groups	26,777	137	,195		
	Total	29,193	141			
Bilgi Yönetme Ortalama	Between groups	2,647	4	,662	3,644	,007
	Within groups	24,882	137	,182		
	Total	27,529	141			
Total	Between groups	1898,770	4	474,683	1,700	,153
	Within groups	38250,223	137	279,199		
	Total	40148,993	141			

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin bilişötesi farkındalık ölçeğinden aldıkları puanların hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık **www.jret.org @ Her hakkı saklıdır. Dergide yayımlanan yazıların tüm sorumluluğu 52 yazarlarına aittir.**

anlamli bulunmuştur. Bu farklılığın ölçeğin alt boyutlarından planlama, hata ayıklama ve bilgi yönetme alt boyutları lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 5: Alt Boyutlar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		Ortalamalar Farkı	Sh	P
Planlama Ortalama	1-5	-,15207	,15100	,907
	6-11	-,06640	,14393	,995
	12-15	,23129	,15672	,703
	16-21	,01099	,16709	1,000
	21 Ve Üzeri			
	6-11	,15207	,15100	,907
	1-5	,08568	,07288	,847
	12-15	,38337	,9568	,004
	16-21	,16306	-11186	,713
	21 Ve Üzeri			
	12-15	,06640	,14393	,995
	1-5	-,08568	,07288	,847
	6-11	,29769	,08410	,017
	16-21	,07739	,10213	,966
	21 Ve Üzeri			
	16-21	-,23129	,15672	,703
	1-5	-,38337	,09568	,004
	6-11	-,29769	,08410	,017
	12-15	-,22030	,11948	,496
	21 ve Üzeri			
21 Ve Üzeri	-,01099	,16709	1,000	
1-5	-,16306	,11186	,713	
6-11	-,07739	,10213	,966	
12-15	,22030	,11948	,496	
16-21				

Ölçeğin planlama alt boyutunda; 6-11 yıl ile 16-21 yılı arasında anlamlı bir farklılık olduğu bu farklılığın 6-11 yıl süre ile çalışan yöneticilerin lehine olduğu görülmüştür. 12-15 ve 16-21 arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş bu farklılığın 12-15 yılları arasında çalışan yöneticiler lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 6: Alt Boyutlar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		Ortalamalar Farkı	Sh	P
Hata Ortalama	1-5	-,17204	,19718	,943
	6- 11	-,29671	,18796	,647
	12-15	,05714	,20465	,999
	16-21	-,10256	,21820	,994
	21 ve Üzeri			
	6-11	,17204	,19718	,943
	1-5	-,12467	,09517	,788
	12-15	,22919	,12495	,501
	16-21	,06948	,14608	,994
	21 ve Üzeri			
	12-15	,29671	,18796	,647
	1-5	,12467	,09517	,788
	6-11	,35386*	,10982	,039
	16-21	,19415	,13337	,714
	21 Ve Üzeri			

16-21	-,05714	,20465	,999
1-5	-,22919	,12495	,501
6-11	-,35386*	,10982	,039
12-15	-,15971	,15602	,902
21 Ve Üzeri			
21 Ve Üzeri	,10256	,21820	,994
1-5	-,06948	,14608	,994
6-11	-,19415	,13337	,714
12-15	,15971	,15602	,902
16-21			

Ölçeğin alt boyutlarından hata ayıklamada ise; 12-15 ve 16-21 arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş bu farklılığın 12-15 yılları arasında çalışan yöneticiler lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 7: Alt Boyutlar İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		Ortalamalar Farkı	Sh	P
Yönetme Ortalama	1-5	-,09976	,19007	,991
	6-11	,10616	,18118	,987
	12-15	,34127	,19728	,561
	16-21	,19801	,21033	,926
	21 Ve Üzeri			
6-11	6-11	,09976	,19007	,991
	1-5	,20592	,09174	,289
	12-15	,44103*	,12045	,012
	16-21	,29777	,14082	,351
	21 Ve Üzeri			
12-15	12-15	-,10616	,18118	,987
	1-5	-,20592	,09174	,289
	6-11	,23511	,10586	,300
	16-21	,09185	,12856	,972
	21 Ve Üzeri			
16-21	16-21	-,34127	,19728	,561
	1-5	-,44103*	,12045	,012
	6-11	-,23511	,10586	,300
	12-15	-,14326	,15040	,923
	21 Ve Üzeri			
21 ve üzeri	21 ve üzeri	-,19801	,21033	,926
	1-5	-,29777	,14082	,351
	6-11	-,09185	,12856	,972
	12-15	,14326	,15040	,923
	16-21			

Bilgi yönetme alt boyutunda; 6-11 ve 16-21 yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş bu farklılığın yine 6-11 yıl süre ile çalışan yöneticiler lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 8: Bilişötesi Farkındalık Envanteri Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

T Testi							
Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Bilişötesi Farkındalık	Devlet	49	210,38	16,35	1,230	140	,221
	Özel	93	206,73	17,39			

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin bilişsel farkındalık ölçeği puanlarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 9: Bilişötesi Farkındalık Envanteri Alt Boyut Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Okul Türü	N	Mean	Std. Deviation	T	Df	Sig																																																																																
Açıklama Ortalama	Devlet	49	4,2015	,26739	2,277	140	0,24																																																																																
	Özel	93	4,0726	,34545				Prosedür Ortalama	Devlet	49	3,8980	,51010	0.26	140	,979	Özel	93	3,8952	,63985	Durumsal Ortalama	Devlet	49	4,1673	,40486	1,085	140	,280	Özel	93	4,0796	,48377	Planlama Ortalama	Devlet	49	4,0437	,39792	,305	140	,761	Özel	93	4,0246	,33145	İzleme Ortalama	Devlet	49	4,1122	,38801	2,250	140	0,26	Özel	93	3,9462	,43278	Değerlendirme Ortalama	Devlet	49	29,0000	,00000 ^a	,054	140	,358	Özel	93	29,0000	,00000 ^a	Hata Ayıklama Ortalama	Devlet	49	4,1020	,45483	-1,275	140	,205	Özel	93	4,0280	,45549	Bilgi Yönetme Ortalama	Devlet	49	3,8730	,42431	,922	140	,374
Prosedür Ortalama	Devlet	49	3,8980	,51010	0.26	140	,979																																																																																
	Özel	93	3,8952	,63985				Durumsal Ortalama	Devlet	49	4,1673	,40486	1,085	140	,280	Özel	93	4,0796	,48377	Planlama Ortalama	Devlet	49	4,0437	,39792	,305	140	,761	Özel	93	4,0246	,33145	İzleme Ortalama	Devlet	49	4,1122	,38801	2,250	140	0,26	Özel	93	3,9462	,43278	Değerlendirme Ortalama	Devlet	49	29,0000	,00000 ^a	,054	140	,358	Özel	93	29,0000	,00000 ^a	Hata Ayıklama Ortalama	Devlet	49	4,1020	,45483	-1,275	140	,205	Özel	93	4,0280	,45549	Bilgi Yönetme Ortalama	Devlet	49	3,8730	,42431	,922	140	,374	Özel	93	3,9427	,45122								
Durumsal Ortalama	Devlet	49	4,1673	,40486	1,085	140	,280																																																																																
	Özel	93	4,0796	,48377				Planlama Ortalama	Devlet	49	4,0437	,39792	,305	140	,761	Özel	93	4,0246	,33145	İzleme Ortalama	Devlet	49	4,1122	,38801	2,250	140	0,26	Özel	93	3,9462	,43278	Değerlendirme Ortalama	Devlet	49	29,0000	,00000 ^a	,054	140	,358	Özel	93	29,0000	,00000 ^a	Hata Ayıklama Ortalama	Devlet	49	4,1020	,45483	-1,275	140	,205	Özel	93	4,0280	,45549	Bilgi Yönetme Ortalama	Devlet	49	3,8730	,42431	,922	140	,374	Özel	93	3,9427	,45122																				
Planlama Ortalama	Devlet	49	4,0437	,39792	,305	140	,761																																																																																
	Özel	93	4,0246	,33145				İzleme Ortalama	Devlet	49	4,1122	,38801	2,250	140	0,26	Özel	93	3,9462	,43278	Değerlendirme Ortalama	Devlet	49	29,0000	,00000 ^a	,054	140	,358	Özel	93	29,0000	,00000 ^a	Hata Ayıklama Ortalama	Devlet	49	4,1020	,45483	-1,275	140	,205	Özel	93	4,0280	,45549	Bilgi Yönetme Ortalama	Devlet	49	3,8730	,42431	,922	140	,374	Özel	93	3,9427	,45122																																
İzleme Ortalama	Devlet	49	4,1122	,38801	2,250	140	0,26																																																																																
	Özel	93	3,9462	,43278				Değerlendirme Ortalama	Devlet	49	29,0000	,00000 ^a	,054	140	,358	Özel	93	29,0000	,00000 ^a	Hata Ayıklama Ortalama	Devlet	49	4,1020	,45483	-1,275	140	,205	Özel	93	4,0280	,45549	Bilgi Yönetme Ortalama	Devlet	49	3,8730	,42431	,922	140	,374	Özel	93	3,9427	,45122																																												
Değerlendirme Ortalama	Devlet	49	29,0000	,00000 ^a	,054	140	,358																																																																																
	Özel	93	29,0000	,00000 ^a				Hata Ayıklama Ortalama	Devlet	49	4,1020	,45483	-1,275	140	,205	Özel	93	4,0280	,45549	Bilgi Yönetme Ortalama	Devlet	49	3,8730	,42431	,922	140	,374	Özel	93	3,9427	,45122																																																								
Hata Ayıklama Ortalama	Devlet	49	4,1020	,45483	-1,275	140	,205																																																																																
	Özel	93	4,0280	,45549				Bilgi Yönetme Ortalama	Devlet	49	3,8730	,42431	,922	140	,374	Özel	93	3,9427	,45122																																																																				
Bilgi Yönetme Ortalama	Devlet	49	3,8730	,42431	,922	140	,374																																																																																
	Özel	93	3,9427	,45122																																																																																			

Tabloda görüldüğü üzere, bilişsel farkındalık ölçeği alt boyut puanlarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 10: Yöneticilerin Bilişötesi Farkındalık Envanterinden Aldığı Minimum Ve Maksimum Değerler Tablosu

	N	Minimum	Maximum	Mean
Std				
Ortalama	142	3,13	4,79	3,9999
Total	142	163,00	249,00	207,9930
Valid	142			,16,87438

Yöneticilerin bilişötesi farkındalık envanterinden alınması gereken en düşük puan 52, en yüksek puan 260, eşit noktası ise 104 olarak belirlenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin ölçekten aldığı minimum puan 163, maximum puan 249 olarak bulunmuştur. Bu durumda yapılan analizler sonucunda örnekleme oluşturan yöneticilerin bilişötesi farkındalıklarının oldukça yüksek olduğu bulunmuştur.

Nitel Verilere İlişkin Bulgular

Tablo 1: Problemin Ortaya Çıkışı

Alt Tema	Frekans	Yüzde
Problemin Tanımlanması	20	100
Problemin Kaynağına İnlemek	20	100
Amaç Belirlemek	16	80
Tecrübeler	15	75
Gözlem	12	60

Tablo 1’de görüldüğü gibi; problemin ortaya çıkışında; yöneticilerin tamamı problemin tanımlanması ve problemin kaynağına inilmesi gerektiğini düşünmektedir. 16 kişi amaçları belirlemek gerektiğini söylerken, 15 kişi tecrübelerinden faydalandığını, 12 kişi ise gözlem yaptığını ifade etmiştir. Bu bulgulara göre; yöneticilerin problemin ortaya çıkışında bilişsel beceriler kapsamında değerlendirme yaptıkları söylenebilir.

Tablo 2: Problemin Tanımlanması

Alt Tema	Frekans	Yüzde
Kaynak	20	100
Etkileyenler	16	80
Etkilenenler	14	70
Etki Derecesi	8	40
Zaman	7	35

Tablo 2’de görüldüğü gibi; problemin tanımlanması yapılırken; yöneticilerin tamamı problemin kaynağından başlanması gerektiğini düşünmektedir. Daha sonra problemin ortaya çıkışına sebep olanlar (etkileyenler)ve problemden etkilenenler olmuştur. Son olarak 8 kişi problemin etki derecesini, 7 kişi ise problemin çıkış zamanını tanımlayarak başladıklarını ifade etmişlerdir. Bir problemi çözmek için öncelikle problemi iyi anlamamız, analiz etmemiz, tanımlamamız gerekir. Nasıl çözeceğimize karar verir, varsayımlarda bulunur, çözüme ilişkin yollar bulur, bilgi toplar ve bu bilgilere dayanarak çözüm üretiriz. Bu noktada yöneticilerin problemi bilişsel beceriler kapsamında tanımlayabildikleri söylenebilir.

Tablo 3: Problemin Çözüm Yolları

Alt Tema	Frekans	Yüzde
Planlama	18	90
Analiz	16	80
Araştırma	15	75
İşbirliği	12	60
Beyin Fırtınası	10	50
Benzeşim Kurma	5	25
Sezgisel Deneme Yanılma	4	20

Tablo 3’ te görüldüğü gibi; yöneticilerin çoğu kişi problemi çözümlerken planlama, analiz, araştırma basamaklarıyla başlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Hemen arkasından yöneticilerin bir kısmı da işbirliği ve beyin fırtınası yaparak paydaş ve diğer çalışanlarla ortak hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. 5 kişi diğer problem durumlarıyla benzeşim kurduğunu ifade ederken, 4 kişi ise de sezgisel olarak deneme yanılma yolunu tercih ettiklerini söylemişlerdir. Bu sonuçlara göre; yöneticilerin problem çözümü konusunda bilişsel becerilerini kullandıkları söylenebilir.

Tablo 4: Problemlerle İlgili Yeni Bilgi

Alt Tema	Frekans	Yüzde
Yeniden Tanımlama	17	85
Analiz Ve Değerlendirme	15	75
Neden Sonuç İlişkisi Kurma	12	60
Karşılaştırma	9	45

Tablo 4'te görüldüğü gibi; problemle ilgili yeni bir bilgi ortaya çıktığında yöneticilerden 17 kişi problemin yeniden tanımlanması gerektiğini söylerken 15 kişi yeniden analiz ve değerlendirilmeye gidilmesi gerektiğini, 12 kişi neden- sonuç ilişkisi kurma yoluna gittiklerini, 9 kişi ise; ortaya çıkan yeni bilginin var olan bilgilerle karşılaştırılması gerektiğini söylemişlerdir. Bu sonuçlara göre; yöneticilerin problemle ilgili yeni bir bilgi ortaya çıkması durumunda bilişsel becerilerini kullandıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 5: Problemle İlgili Veri Toplama

Alt Tema	Frekans	Yüzde
Kaynak Araştırma	20	100
Gözlem	18	90
Görüş Birliği	12	60
Seçenek Belirleme	5	25

Tablo 5'te görüldüğü gibi; problemle ilgili veri toplama aşamasında yöneticilerin hepsi kaynak araştırma yoluna gidilmesi gerektiğini söylerken 18 gözlem yaptığını, 12 kişi çalışma arkadaşlarının fikirlerine başvurduklarını, 5 kişi ise; bir kaç farklı seçenek belirlemek gerektiğini söylemişlerdir. Bu sonuçlara göre; yöneticilerin problemle ilgili yeni bir bilgi ortaya çıkması durumunda kısıtlı da olsa bilişsel becerilerini kullandıkları söylenebilir.

Tablo 6: Strateji Geliştirme

Alt Tema	Frekans	Yüzde
Planlama	20	100
Karşılaştırma	18	90
Veri Toplama-Analiz-Değerlendirme	16	80
Takım Çalışması	12	60
Yeni Bilgilere Açık Olma	11	55
Önem Derecesi	6	30

Tablo 6'da görüldüğü gibi; problemle ilgili strateji geliştirme aşamasında yöneticilerin hepsi planlama yoluna gidilmesi gerektiğini söylerken, 18 kişi karşılaştırmalardan yola çıktıklarını, 16 kişi bilgi toplama-analiz-değerlendirme yaptığını, 12 kişi çalışma arkadaşlarıyla takım çalışması yaptığını, 11 kişi; yeni bilgilere açık olma yolunu tercih ettiklerini, 6 kişi de problemin önem derecesine göre strateji geliştirdiklerini söylemişlerdir. Bu sonuçlara göre; yöneticilerin problemle ilgili strateji geliştirirken çoğunlukla bilişsel becerilerini kullandıkları söylenebilir.

Tablo 7: Ortaya Çıkan Engeller

Alt Tema	Frekans	Yüzde
Sebepleri Bulmak	15	75
Destek Almak	12	60
Grup Bilinci	8	40
Kontrol Parametresi	4	20

Tablo 7'de görüldüğü gibi; problemle ilgili ortaya çıkan engeller ile ilgili yöneticilerden 15'i öncelikle ortaya çıkan engelin sebeplerini bulmak üzerine yoğunlaştıklarını, sonrasında sırasıyla; paydaşlarından destek almak, grup bilinci ile hareket etmek ve kontrol parametreleri geliştirmek yolunu seçtiklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgulara göre; yöneticilerin ortaya çıkan engeller ile ilgili bilişsel becerilerini kullanma konusunda kısıtlı kaldıkları söylenebilir.

Tablo 8: Alternatif Fikirler

Alt Tema	Frekans	Yüzde
Fikir Alışverişi	12	60
Tecrübe-Örnek Olay	8	40
Durumu Tanımlamak	7	35
Yaratıcı Düşünce	4	20

Tablo 8’de görüldüğü gibi; problemle ilgili ortaya atılan alternatif fikirler geliştirirken yöneticilerden 12 kişi beyin fırtınası yaparak fikir alışverişinde bulduklarını, 8 kişi tecrübelerinden yararlandıklarını, 7 kişi problemin tanımlamasını tekrar yaparak bu tanımdan yeni fikirler üretmeyi tercih ettiklerini, 4 kişi ise yaratıcı düşünme becerilerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlara göre; yöneticilerin problemin çözümü konusunda alternatif fikirler üretirken bilişsel becerilerinden çok fazla yararlanmadıklarını bunun yerine daha çok daha önce denenmiş olan fikirlerden yararlandıklarını dolayısıyla bilişsel becerilerin önemli bir parçası olan yaratıcı düşünme becerilerine çok fazla başvurmadıklarını görmekteyiz.

Tablo 9: Fikirlerin Değerlendirilmesi Ve Karar

Alt Tema	Frekans	Yüzde
Artı Ve Eksiler (Mantıklı Karar)	15	75
Kalıcı Çözüm(Mantıklı Karar)	12	60
Tarafsız Çözüm(Bağımsız Karar)	6	30
Fikir Alma (Bağımlı Karar)	5	25
Tecrübeler(Sezgisel Karar)	5	25
En Kısa Yol (Aceleci Karar)	2	10

Tablo 9’da görüldüğü gibi; problemle ilgili ortaya atılan alternatif fikirleri değerlendirip doğru olana karar verme aşamasında; yöneticilerden 15 kişi fikirlerin artı ve eksilerini değerlendirip karar verdiklerini söylerken 12’si kalıcı çözümü işaret eden fikre yöneldiklerini ifade etmiştir. Ondan sonra sırasıyla tarafsız çözüm, fikir alma, tecrübelerle dayanarak karar verme ve son olarak 2 kişi de en kısa yolu tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. tecrübelerinden yararlandıklarını, 7 kişi problemin tanımlamasını tekrar yaparak bu tanımdan yeni fikirler üretmeyi tercih ettiklerini, 4 kişi ise yaratıcı düşünme becerilerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlara göre; yöneticilerin fikirleri değerlendirirken çoğunlukla mantıksal olarak karar vermeyi seçtiklerini dolayısıyla bilişsel becerilerinden faydalandıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 10: Kararın Hatalı Olma Durumu

Alt Tema	Frekans	Yüzde
Süreci Tekrar Gözden Geçirmek	17	85
Değişiklikleri Yapmak	14	70
Tedbir Almak	10	50
B Planı Uygulamak	7	35
Destek Almak	5	25

Tablo 10’da görüldüğü gibi verilen kararın hatalı olması durumunda yöneticilerin çoğunun süreci tekrar gözden geçirdiklerini sonra sırasıyla, gerekli değişiklikleri yaptıklarını, alınması gereken tedbirleri alma yoluna gittiklerini, hazırda olan diğer planı uygulamaya koyduklarını son olarak ta paydaşlarından veya bir üst yönetimden destek aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlara göre; yöneticilerin bu süreçte bilişsel becerilerinden kısmen de olsa faydalandıklarını söyleyebiliriz.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bulgularına göre; okul yöneticilerinin bilişötesi farkındalığının oldukça yüksek olduğu fakat bu farkındalığın kadın ve erkek yöneticilere göre farklılık göstermediği görülmüştür. Bilişötesi farkındalığın alt boyutları açısından ise; cinsiyete, okul türüne göre değişmediği; fakat hizmet yılına göre değiştiği görülmüştür. Ölçeğin planlama alt boyutunda; 6-11 yıl ile 16-21 yılı arasında anlamlı bir farklılık olduğu bu farklılığın 6-11 yıl süre ile çalışan yöneticilerin lehine olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarından hata ayıklamada ise; 12-15 ve 16-21 arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş bu farklılığın 12-15 yılları arasında çalışan yöneticiler lehine olduğu görülmüştür. Bilgi yönetme alt boyutunda ise; 6-11 ve 16-21 yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş bu farklılığın yine 6-11 yıl süre ile çalışan yöneticiler lehine olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre; görevde daha az zaman kalmış yöneticilerin hata yapma oranlarını azaltmak için daha dikkatli planlama yaptıkları, hata ayıklama yoluna gittikleri ve dolayısıyla bilgilerini daha iyi yönettiklerini söyleyebiliriz. Başka bir deyişle görev süresi uzun olan yöneticilerin tecrübelerine güvenerek daha rahat davrandıkları söylenebilir. Bilişsel becerilerin önemli bir basamağı olan problem çözme becerilerindeki farkındalıklarına bakıldığında ise; çoğunlukla bu sürecin farkında oldukları ve problem

çözmeye ilişkin olarak bilişsel becerilerinden yüksek oranda faydalandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; yüksek bilişsel farkındalığa sahip yöneticilerin problem çözme konusunda bilişsel beceriler doğrultusunda hareket ettiklerini söyleyebiliriz. 2009 yılında Yerli 'nin yaptığı bir araştırmaya göre araştırmanın bulgularıyla benzer nitelikte; 1-5 yıl kıdemli yöneticilerin diğer kıdem yılları ile karşılaştırıldığında; problem çözme becerilerinin birinci sırada yer aldığı sonucu bulunmuştur. Araştırmadan farklı olarak ise; Uçkun, Demir, Yüksel 'in 2013 yılında yaptıkları bir araştırmada; kadınların üst bilişsel farkındalıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. 2012 yılında Karakelle'nin bir çalışmasında yine araştırmanın bulgularını destekler nitelikte sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçlara göre; kişisel problemleri çözme algısı ve üst bilişsel farkındalık düzeyi birbiriyle bağlantılı yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Not: Bu çalışmanın bir kısmı, 10-12 Mayıs 2018 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen 9'uncu Uluslararası Eğitimde Yeni Yönelimler Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

KAYNAKÇA

Akın, A., Abacı, R., & Çetin, B. (2007). Bilişötesi Farkındalık Envanteri'nin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 7(2), 655-680.

Demir, Ö., & Doğanay, A. (2008). Bilişsel Koçluk Yoluyla Öğretilen Bilişsel Farkındalık Stratejilerinin Akademik Başarıya Etkisi. *Journal Of Educational Sciences & Practices*, 7(14).

Karakelle, S. (2012). Üst bilişsel farkındalık, zekâ, problem çözme algısı ve düşünme ihtiyacı arasındaki bağlantılar. *Eğitim ve Bilim*, 37(164).

Marshall-Mies, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J. A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A., & McGee, M. L. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 135-153.

Mumford, M. D., Strange, J. M., Scott, G. M., & Gaddis, B. P. (2005). Creative problem-solving skills in leadership: Direction, actions, and reactions. *Creativity across domains: Faces of the muse*, 205-224.

Mumford, M. D., Antes, A. L., Caughron, J. J., Connelly, S., & Beeler, C. (2010). Cross-field differences in creative problem-solving skills: A comparison of health, biological, and social sciences. *Creativity Research Journal*, 22, 14-26.

Mumford, E. M., Todd, C., Higgs, T., McIntosh (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28; 24-39.

Ülger, Ö. E. (2003). Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin liderlik davranışlarıyla ilişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniv, İstanbul*.

Yerli, S. (2009). İlk ve Orta Öğretim Okullarındaki Yöneticilerin Duygusal Zeka ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011). Establishing the next generation at work: leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success. *Psychology and aging*, 26(1), 241.