



EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNME STİLLERİ AÇISINDAN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

A COMPARATIVE STUDY OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS' THINKING STYLES IN RELATION TO DIFFERENT VARIABLES

Esra BALGALMIŞ**, Mustafa BALOĞLU***

ÖZET: Son yıllarda bireysel farklılık değişkeni olarak düşünme stilleri üzerine yapılan çalışmalarda görece bir artış gözlenmektedir. Alan yazında eğitim yöneticilerinin hangi düşünme stillerini ne düzeyde kullandıklarına yönelik çalışmalara rastlanmaması araştırmanın önemini artırmaktadır. Bu çalışmada, Tokat ilindeki eğitim yöneticilerinin düşünme stilleri incelenmiş; düşünme stillerinin yaş, cinsiyet, kıdem okul tipi gibi değişkenlere göre nasıl farklılık gösterdiği araştırılmıştır. Çalışmanın örneklemini elverişli örnekleme yoluyla seçilen 241 okul yöneticisi oluşturmuştur. Düşünme Stilleri Envanteri ve Kişisel Bilgi Formu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bulgular yöneticilerin en çok tercih ettikleri düşünme stillerinin Hiyerarşik, Yürütme ve Dışsal; en az tercih ettikleri düşünme stillerinin ise Muhafazakâr, Oligarşik ve Lokal düşünme stilleri olduğunu göstermiştir. Bağımsız değişkenler boyutunda da istatistiksel düzeyde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar tartışılmış ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar sözcükler: düşünme stilleri, eğitim yöneticisi, eğitim psikolojisi

ABSTRACT: In recent years, there has been a relative increase in the number of studies on thinking styles as an integrated dimension of individual differences. The scarcity of the studies in the literature focusing on educational administrators and their thinking styles increases the importance of the present study. The present study is a descriptive investigation of the thinking styles of educational administrators in Tokat province of Turkey. Thinking styles are compared in relation to different variables such as age, gender, tenure, and school type. The sample of the study is 241 voluntary school administrators who were selected conveniently. The Thinking Styles Inventory and a personal data form were used to collect the data. Results showed that the most preferred thinking styles are Hierarchical, Legislative, and External; whereas the least preferred ones are Conservative, Oligarchic, and Local thinking styles. Significant differences across the independent variables of the study were found. These differences were interpreted and suggestions were given.

Keywords: thinking styles, educational administration, educational psychology

1. GİRİŞ

Düşünme süreci, dış dünyadaki nesne ve olayları semboller haline çevirme ya da bilginin anlamlandırılması ve gerçeğin anlaşılmasına çalışılması için gösterilen zihinsel bir çaba olarak tanımlanabilir (Arkonaç, 1998; Akkurt, 2001). Günümüzde, insanın en büyük ihtiyaçlarından birisi, kendi benliğinde ve kendisi dışındaki dünyada olup bitenleri anlamasını sağlayacak düşünsel bir nitelik kazanmak; böylece bilgiden yararlanabilmek için gelişkin bir düşünce düzeyine çıkabilmektir (Mills, 1979). Bu anlamda eğitimin amacı, bilgi kazandırmanın yanı sıra, yaratıcılık ve problem çözme için gerekli olan üst düzey düşünme stratejilerinin geliştirilmesini de kapsamaktadır (Çubukçu, 2004).

Düşünme stratejileri konusunun temeli uzun yıllar öncesine dayanmakla birlikte; özellikle 1950'lerin sonu ve 1970'lerin başı arasındaki dönemde stiller üzerine birçok kuram ve model geliştirilmiştir (örn., Zhang, 2000a; 2000b; 2002; Zhang & Postiglione, 2001). Düşünme stilleri üzerine yapılan ilk araştırmalardan biri 1977'de Torrance tarafından sağ ve sol beyinin çalışması üzerine yoğunlaşmıştır (Mert & Ergeneli, 2003). Bu çalışma sonucunda, sol beyin analitik yolla bilgi toplama; sağ beyin ise doğrudan ve sentezci yolla bilgi toplama alanı olarak karakterize edilmiştir (Cano-Garcia & Hughes, 2000).

Alan yazın incelendiğinde, düşünme stillerini tartışan çeşitli kuramların öne sürüldüğü görülür. Düşünme stilleri konusunda ortaya atılan değişik kuramlar, farklı bakış açıları ve kullanılan

* Bu çalışma ilk yazarın ikinci yazar danışmanlığında yaptığı tez çalışmasının bir bölümüdür.

** Araş. Gör., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, esrabalgalmis@gop.edu.tr

*** Prof. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, baloglu@gop.edu.tr

terminoloji bu konuda çalışan araştırmacıları zor durumda bırakacak derecede karmaşıktır (Cano-Garcia & Hughes, 2000). Benzer şekilde, ülkemizde de düşünme stillerinin ve alt boyutlarının tanımlanması konusunda fikir birliği yoktur. Hangi terminolojiyi kullanırsa kullansın, tüm kuramların genel özelliği, insanların nasıl düşündüğünü açıklamaya çalışmalarıdır. Bu kuramların en fazla kabul görenlerinden biri olan Zihinsel Özyönetim Kuramı (Mental Self-Government; Sternberg, 1997), insanların düşünme stillerinin dünyaca yaygın olan yönetim dalları ve yönetim türleriyle (kuralcı, yetkili, yargısal, monarşik, hiyerarşik ve oligarşik gibi) benzer şekilde olduğunu öne sürmektedir (Park, Park, & Choe, 2005). Kuramdaki stiller, insanların yaş ve cinsiyet gibi bireysel özellikleri ve hobi, liderlik deneyimi ve çalışma deneyimi gibi sosyo-ekonomik statüleriyle yakından ilişkilidir (Çubukçu, 2004). Kurama göre, insanlar günlük faaliyetlerini düzenlemede, kendileri için en uygun olan ve kendilerini en rahat hissettikleri düşünme stillerini tercih etme eğilimindedirler (Duru, 2004). Zihinsel Özyönetim Kuramı, sadece tek bir düşünme stilinin tanımlanmasından çok, her bir birey için düşünme stillerinin bir profilini göstermektedir (Çubukçu, 2004). Bunun nedeni ise, bireyin günlük etkinliklerini yönetmek ya da idare etmek amacıyla tercih ettiği yol olarak görülen düşünme stillerinin her bireyde farklı olmasıdır (Zhang, 2004; 2006a). Bu sebeple, çeşitli stiller iyi veya kötü değil, yalnızca farklı olarak değerlendirilmektedir (Duru, 2004).

Bu çalışmada, Sternberg (1997)'in kuramına dayalı olarak önerdiği düşünme stilleri temel alınmıştır. Stillerin Türkçe karşılığı olarak da, Buluş (2000)'un kullandığı düşünme stilleri tanımlamaları benimsenmiştir. Kuramda, işlevler, biçimler, düzeyler, kapsam ve eğilimler olmak üzere 5 alt grup altında toplam 13 düşünme stili vardır. Bu gruplar İşlevler (Functions), Formlar (Forms), Düzeyler (Levels), Alanlar (Scopes), ve Eğilimler (Leanings) olarak tanımlanmaktadır (Zhang, 2001).

Bilgi aktarımı, kişilik gelişimi ve beden ve ruh sağlığını destekleme gibi görevlerinin yanı sıra; üst düzey düşünme stratejilerinin geliştirilmesini de hedefleyen eğitim sisteminin en önemli kurumu olan okulun temel işlevi insanın düşünme yetisini geliştirmek ve korumaktır (Vural & Kutlu, 2002). Okulun yukarıda belirtilen bu işlevini başarı ile sürdürebilmesi için, öncelikle, okulu yöneten kişilerin düşünme becerilerini etkili şekilde geliştirmeleri ile mümkün olacaktır. Etkili düşünme becerileri, eğitim yöneticilerinin eğitim planlamasında, öğretim teknik ve materyallerinin seçiminde ve değerlendirilmesinde kullanılacak verilere ve bilgilere ulaşma işlerini kolaylaştırmada gereklidir (Palut, 2003). Ancak, alan yazında eğitim yöneticilerini düşünme stilleri açısından inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Alandaki çalışmaların daha çok öğretmenler, öğretmen adayları ve öğrenciler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (örn: Buluş, 2000; Cano-Garcia & Hughes, 2000; Çubukçu, 2004; Palut, 2003; Zhang, 2004).

Bu çalışmanın amacı, eğitimin temel birimi olan okul örgütünde, insan gücü ve madde kaynaklarının kullanımını gerçekleştiren eğitim yöneticilerinin düşünme stillerini betimlemek ve düşünme stillerini çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda, “eğitim yöneticilerinin en çok ve en az hangi düşünme stillerini sergiledikleri” ve “yöneticilerin düşünme stillerinin, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev yapılan kurum değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığı” alt problemleri araştırılmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Tokat ili merkez ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan müdür ve müdür yardımcıları oluşturmuştur. Çalışma evreninde 675 yönetici mevcuttur (Milli Eğitim Müdürlüğü; MEM, 2006). Bu evrenden elverişli örnekleme yöntemi ile seçilen 462 yöneticiye araştırma paketi ulaştırılmış ve geri dönen anketlerden 241'i geçerli bulunarak incelemeye alınmıştır (Geri dönüş oranı = % 55.62). Dolayısıyla, araştırmanın örneklemini Tokat ili merkez ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 241 müdür ve müdür yardımcısıdır. Örneklemdeki yöneticilerinin yaşları 25 ile 62 arasında değişmiştir. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu evlidir ($n = 228$, % 94.6). Örneklemdeki yöneticilerin diğer özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri*

Değişkenler		f	%
Bulunduğu Yerleşim Yeri	Köy-Kasaba	13	5.4
	İlçe	132	54.8
	İl Merkezi	96	39.8
Görev Yaptığı Kurum Türü	İlköğretim	146	60.6
	Ortaöğretim	92	38.2
Mesleki Kıdem	1- 9 yıl	32	13.3
	10- 19 yıl	79	32.9
	20-29 yıl	97	40.4
	30 yıl ve üzeri	32	13.3
Cinsiyet	Kadın	14	5.8
	Erkek	227	94.2
Yaş	25-33	35	14.6
	34-42	73	30.4
	43-51	98	40.8
	52 yaş ve üzeri	34	14.2
Okuldaki Görevleri	Müdür	86	35.7
	Müdür Baş Yardımcısı	22	9.1
	Müdür Yardımcısı	131	54.4

* Kayıp değerler tabloda görülmemektedir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, Düşünme Stilleri Envanteri (DSE) (Sternberg & Wagner, 1992)'nin Türkçe Formu (Fer, 2005) ve kişisel bilgi formu veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Orijinal Düşünme Stilleri Envanteri'nin geçerlik ve güvenilirliğine dair çalışmalar alan yazında mevcuttur (Park, ve ark., 2005; Sofo, 2005; Zhang, 2006b; Betoret, 2007; Zhang, 2007; Liu, ve ark., 2008; Zhang, & Higgins, 2008). Fer (2005) tarafından geçerlik güvenilirlik çalışması yapılan Türkçe form beş temel boyut (faktör) altında 13 düşünme stilinden oluşmaktadır. Ölçeğin toplam puanı yoktur; çünkü bir temel boyut altında yer alan alt ölçeklerde bulunan ve bireyde baskın olan bir düşünme stili diğer boyutlardan bağımsız olarak ölçülmektedir. Bir alt ölçekten alınabilecek puan ise 1 ile 8 arasında değişmektedir. Elde edilen sürekli puanlar, kişileri temel boyut altında yer alan düşünme stiline göre gruplandırmak için de kullanılmaktadır. Her bir birey, en yüksek puan aldığı temel düşünme boyutu altındaki alt ölçeğe ait olan düşünme stiline atanmaktadır (Fer, 2005). Puan arttıkça adı geçen alt boyuttaki düşünme stilinin yüksek düzeyde olduğu kabul edilmektedir.

DSE'nin İngilizce ve Türkçe formu arasındaki tutarlılığını incelemek için yapılan Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları sonucunda 4. ve 73. dışındaki tüm maddelerde .40 ile .99 arasında değişen ve anlamlı pozitif değerlere ulaşılmıştır (Fer, 2005). Aynı kişilerden elde edilen Türkçe ve İngilizce uygulama arasındaki ilişki, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısına göre alt ölçekler için sırasıyla şöyledir: Yasama .78, Yürütme .95, Yargı .83, Monarşik .83, Hiyerarşik .94, Oligarşik .93, Anarşik .93, Global .95, Lokal .88, İçsel .88, Dışsal .80, Liberal .92 ve Muhafazakar

.54. Tüm alt ölçeklerde pozitif ve anlamlı ($p < .01$) değerler bulunmuştur. Alt ölçeklerin korelasyon katsayısı ortalaması ise .79'dur. Türkçe ölçeğin yapı geçerliğini saptamak için yapılan faktör analizi sonucunda, beş faktörün % 45 varyans miktarı ile açıkladığı 70 maddelik ölçeğe ulaşılmıştır. DSE'nin 104 maddeli Türkçe formunun bütünü için iç tutarlık güvenilirliği alfa = .90 iken; 70 maddeli formun alpha katsayısı .89'dur. Bulgular, alt ölçek maddelerinin iç tutarlılığının .37 ile .88 arasında değişen madde-toplam korelasyonu olduğunu göstermiştir. Alt ölçeklerin test-tekrar test tutarlılığı bulguları ise .63 ile .78 arasında değişmiştir (Fer, 2005). Veri toplama aracının çalışma grubuna uygulanması sonucu iç tutarlılık alfa katsayısı; .83 olarak bulunmuştur.

2.3. Uygulama

Araştırma kapsamında veri toplanabilmesi için gerekli yazılı izinler Tokat MEM'den alındıktan sonra, araştırma paketi ilgili MEM tarafından Tokat ili merkez ve köyleri; Turhal ilçesi merkez ve köyleri ve Zile ilçesi ve merkez ve köylerinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarının yöneticilerine posta yoluyla gönderilmiştir. Gönüllülük esasına dayalı olarak cevaplanan ölçekler eğitim yöneticileri tarafından bağlı buldukları milli eğitim müdürlüğüne elden ulaştırılmış ve oranda da araştırmacılar tarafından elden teslim alınmıştır. Geri dönen araştırma paketlerinden 16'sı eksik bilgi ve benzeri sebepler nedeniyle iptal edilmiştir.

Kullanılan parametrik analizler için, öncelikle, verilerin gerekli varsayımları sağlayıp sağlamadığı test edilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmanın sonuçları araştırmanın alt problemleri doğrultusunda incelenmiştir. Araştırmanın birinci alt problemi, okul yöneticilerinin en çok ve en az hangi düşünme stillerini tercih ettiklerinin incelenmesidir. DSE'nin 13 boyutunda yöneticilerin düşünme stillerini tercih derecelerini belirleyen alt boyutların puan ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, yöneticilerin en çok tercih ettikleri ilk üç düşünme stilinin Hiyerarşik, Yürütme ve Dışsal düşünme stilleri olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, yöneticilerin birçok işi öncelik sırasını dikkate alarak yaptıkları ve işlerin bir prosedürle tanımlanmasını tercih ettikleri söylenebilir. Görevlerin ne istendiği kesin ifadelerle tanımlanan bir dizi talimatları içermesi gerektiği göz önünde bulundurulduğunda, eğitim yöneticileri daha çok idareci rolünü benimsemektedirler. Eğitim yöneticilerinin en az tercih ettikleri düşünme stilleri ise, Muhafazakâr, Oligarşik ve Lokal düşünme stilleridir. Dolayısıyla, eğitim yöneticilerinin, iş hayatlarında geleneksel olanı tercih etmek yerine daha yenilikçi olduklarını ve birden fazla işi aynı anda ve öncelik sırasını belirleyerek yaptıklarını söyleyebiliriz. Ayrıca, yöneticiler ayrıntılarla uğraşmaktan kaçınmakta; detaylara yoğunlaşarak çalışmak istememektedirler.

Araştırmanın ikinci alt problemi, eğitim yöneticilerinin düşünme stillerindeki tercih düzeylerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve görev yaptığı kurum türü değişkenlerine göre nasıl farklılaştığının araştırılmasıdır. Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin düşünme stillerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı cinsiyet dağılımı dengeli olmadığından parametric istatistik yerine parametric olmayan MannWhitney U-testi ile incelenmiştir. Gruplararası dağılım dengesizliğini engellemek için, erkek yöneticiler grubundan yansız olarak 15 yönetici paket program yardımıyla seçilmiştir. Böylelikle, cinsiyetler arası karşılaştırmalar yapılmıştır. Elde edilen bulgulara Tablo 2'de yer verilmiştir.

Yasama düşünme stili alt boyutunda, kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasında kadın yöneticiler lehine istatistiksel anlamda farklılık bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha yoğun olarak bu düşünme stilini tercih etmektedirler. Buna göre, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha yenilikçi, yaratıcı ve üretken fikirli oldukları söylenebilir. Diğer düşünme stilleri açısından kadın ve erkek yöneticiler arasında istatistiksel anlamda farklılık bulunmamıştır.

Tablo 2: Düşünme Stilleri Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Puanları ve Cinsiyet Değişkenine Göre Düşünme Stillerinin Karşılaştırılması

	Düşünme Stilleri	Toplam		Erkek (n=15)		Kadın (n=14)		U
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	
İşlevler	Yasama	5.14	1.01	4.90	1.20	5.82	.83	54.00*
	Yürütme	5.56	.73	5.46	.86	5.84	.64	87.00
	Yargı	5.19	.95	5.16	.75	5.49	1.05	82.50
Formlar	Monarşik	5.11	1.15	5.47	1.09	5.29	1.09	94.00
	Hiyerarşik	5.83	.88	6.09	.79	6.00	.85	97.00
	Oligarşik	4.09	1.21	4.10	1.17	4.42	1.29	91.50
	Anarşik	4.33	.98	4.33	.90	4.84	1.08	8.00
Düzeyler	Global	4.69	1.11	4.79	.99	4.94	.92	98.50
	Lokal	4.14	1.21	4.37	1.38	4.12	1.29	87.00
Alanlar	İçsel	4.74	1.18	4.76	1.45	5.22	.75	89.50
	Dışsal	5.48	1.05	5.72	1.10	6.03	.80	87.00
Eğilimler	Liberal	5.42	.91	5.90	.92	5.86	.79	99.50
	Muhafazakar	3.59	1.34	3.30	1.65	3.99	1.53	8.00

* $p < .05$

Eğitim yöneticilerinin düşünme stillerini tercih düzeylerinin yaş değişkenine göre nasıl farklılaştığı sorusuna yanıt bulmak amacıyla, eğitim yöneticilerinin yaşları dört kategoriye ayrılmıştır. Bu gruplarla düşünme stillerinin alt boyutları tek yönlü varyans analizi tekniği (ANOVA) ile karşılaştırılmıştır. Farklılık bulunan düşünme stilleri, ortalama ve standart sapma puanları ile farklılık dereceleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Eğitim Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Düşünme Stillerindeki Farklılaşmalar

		(25-33) (n = 35)		(34-42) (n = 73)		(43-51) (n = 98)		(52 yaş ve üzeri) (n = 34)		F
		\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	
İşlevler	Yasama	5.26	.95	5.11	1.06	5.13	.99	5.07	1.07	.22
	Yürütme	5.71	.71	5.59	.70	5.51	.75	5.50	.81	.75
	Yargı	5.33	.87	5.22	.97	5.21	.95	4.89	1.01	1.44
Formlar	Monarşik	5.05	1.19	5.07	1.17	5.12	1.10	5.32	1.24	.45
	Hiyerarşik	5.91	.90	5.90	.86	5.83	.85	5.61	.98	.95
	Oligarşik	3.67	1.35	3.83	1.25	4.32	1.07	4.45	1.13	4.86**
	Anarşik	4.22	.82	4.23	1.01	4.42	1.00	4.40	1.01	.79
Düzeyler	Global	4.34	1.28	4.68	1.22	4.82	.96	4.71	1.05	1.66
	Lokal	3.82	1.15	3.94	1.31	4.22	1.14	4.66	1.10	3.87*
Alanlar	İçsel	4.79	1.10	4.54	1.28	4.82	1.14	4.85	1.15	.96
	Dışsal	5.44	1.02	5.63	1.00	5.47	1.03	5.21	1.20	1.29
Eğilimler	Liberal	5.63	.94	5.50	.83	5.39	.83	5.08	1.15	2.47
	Muhafazakar	3.15	1.32	3.27	1.27	3.82	1.31	4.05	1.36	5.18**

** $p < .01$, * $p < .05$

Analiz sonuçları, eğitim yöneticilerinin düşünme stilleri ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Hangi gruplar arasında spesifik olarak farklılık bulunduğu Tukey post hoc analizi ile incelenmiştir. Oligarşik düşünme stili alt boyutunda 25-33 yaş grubunda olan eğitim yöneticilerinin bu düşünme stilini, 43-51 yaş grubundakilere göre anlamlı derecede daha az tercih

ettikleri görülmektedir. Benzer şekilde, 25-33 yaş grubunda olan eğitim yöneticilerinin bu düşünme stilini 52 yaş ve üzeri grubunda olan eğitim yöneticilerinden anlamlı derecede daha az tercih ettikleri görülmektedir ($F = 4.86; p < .01$). Eğitim yöneticilerinin yaşları ilerledikçe tek bir amaca yönelik idealist davranışlardan kaçınarak; aynı anda birden fazla işle ilgilenmeyi tercih ettikleri söylenebilir. Lokal düşünme stili alt boyutunda, 25-33 yaş grubundaki eğitim yöneticilerinin 52 yaş ve üzeri grubunda olanlardan daha az Lokal düşünme stilini tercih ettikleri ($F= 3.82; p < .05$) görülmektedir. Benzer şekilde, 34-42 yaş grubunda olan eğitim yöneticilerinin 52 yaş ve üzeri olanlardan daha az Lokal düşünme stilini tercih ettikleri ($F= 3.82; p < .05$) görülmektedir. Eğitim yöneticileri yaşları ilerledikçe Lokal düşünme stilini daha fazla tercih etmektedirler. Yöneticiler ileriki yaşlarda somut düşüncelerle ve ayrıntılarla ilgilenmektedirler. Bu kişiler, ormanı bir bütün olarak değil, onun birer parçası olan ağaçları görme eğilimindedirler (Balkıs & Işiker, 2003). Muhafazakâr düşünme stili alt boyutunda, 25-33 yaş grubunda olan eğitim yöneticilerinin bu düşünme stilini, 43-51 yaş grubunda olanlardan daha az tercih ettikleri görülmektedir ($F = 5.18; p < .05$). Benzer şekilde, Muhafazakâr düşünme stili alt boyutunda, 25-33 yaş grubunda olan eğitim yöneticilerinin bu düşünme stilini 52 yaş ve üzeri grubunda olan eğitim yöneticilerinden daha az tercih ettikleri görülmektedir ($F = 5.18; p < .01$). Eğitim yöneticileri ileriki yaşlarda Muhafazakâr düşünme stilini daha fazla tercih etmektedirler. Muhafazakar düşünme stilini tercih eden kişiler halihazırdaki kural ve yöntemleri benimserler; değişiklikleri en aza indirmeye gayret ederler ve belirsizlikten kaçınmaya çalışırlar. Bu özellikleri taşıyan yöneticiler yeni fikirler üretebilirler; ancak, bunların varolan gelenek ve göreneklere ters düşmemesine özen gösterirler (Buluş, 2000).

Tablo 4: Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Düşünme Stilleri

DS ile Mesleki Kıdem		1-9 yıl (n = 32)		10-19 yıl (n = 79)		20-29 yıl (n = 97)		30 yıl ve üzeri (n = 32)		F
		\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	
İşlevler	Yasama	5.00	1.00	5.21	1.05	5.12	.98	5.11	1.05	.36
	Yürütme	5.66	.75	5.61	.69	5.50	.76	5.53	.78	.55
	Yargı	5.34	.93	5.28	.96	5.17	.94	4.85	1.01	1.86
Formlar	Monarşik	4.86	1.44	5.11	1.04	5.14	1.07	5.24	1.32	.65
	Hiyerarşik	5.77	1.06	6.03	.78	5.74	.83	5.66	1.00	2.09
	Oligarşik	3.58	1.24	3.92	1.35	4.28	1.02	4.41	1.15	4.02**
	Anarşik	4.18	.73	4.22	1.07	4.42	.93	4.45	1.04	1.08
Düzeyler	Global	4.37	1.39	4.67	1.14	4.81	.97	4.63	1.06	1.35
	Lokal	3.97	1.17	3.86	1.26	4.31	1.16	4.43	1.08	3.01
Alanlar	İçsel	4.71	1.17	4.64	1.28	4.79	1.14	4.81	1.09	.29
	Dışsal	5.42	.96	5.67	1.03	5.47	1.01	5.12	1.21	2.16
Eğilimler	Liberal	5.48	.93	5.59	.82	5.37	.86	5.10	1.14	2.50
	Muhafazakar	3.48	1.25	3.20	1.37	3.78	1.26	4.04	1.35	4.30**

** $p < .01$

Eğitim yöneticilerinin düşünme stillerini tercih düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre nasıl farklılaştığını analiz etmek için, eğitim yöneticilerinin mesleki kıdemleri dört kategoride gruplandırılmıştır. Gruplar arası düşünme stilleri farklılıkları ANOVA ile karşılaştırılmıştır. Tukey Post Hoc analizi ile de hangi alt boyutlar arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, Oligarşik düşünme stili alt boyutunda, 1-9 yıl kıdemli eğitim yöneticilerinin bu düşünme stilini, mesleki kıdemi 20-29 yıl arasında olan yöneticilerinden daha az tercih ettikleri görülmektedir ($F = 4.02; p < .01$). Aynı şekilde, 1-9 yıl kıdemli eğitim yöneticilerinin bu düşünme stilini, mesleki kıdemi 30 yıl ve üzeri arasında olan eğitim yöneticilerinden daha az tercih ettikleri görülmektedir ($F = 4.02; p < .01$). Oligarşik düşünme stilini tercih eden kişilerin aynı zaman

dilimi içerisinde birden fazla işi yapmak istedikleri gözönünde bulundurulduğunda, eğitim yöneticilerinin mesleki kıdemi arttıkça aynı anda daha fazla işle meşgul oldukları söylenebilir. 10-19 yıl kıdemli eğitim yöneticilerinin Muhafazakâr düşünme stilini tercih düzeylerinin, 20-29 yıl kıdemli eğitim yöneticilerinden daha düşük olduğu görülmektedir ($F = 4.30; p < .01$). Aynı şekilde, 10-19 yıl kıdemli eğitim yöneticilerinin Muhafazakâr düşünme stilini tercih düzeylerinin, 30 yıl ve üzeri kıdemli eğitim yöneticilerinden anlamlı şekilde daha az olduğu görülmektedir ($F = 4.30; p < .01$). Yöneticiler mesleki kıdemleri arttıkça yeniliklerden kaçınarak geleneklere bağlı kalma eğilimindedirler.

Eğitim yöneticilerinin düşünme stillerini tercih düzeylerinin görev yaptıkları kurum değişkenine göre nasıl farklılaştığı sorusuna yanıt bulmak amacıyla, görev yapılan kurum bazında t-testi analizleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Eğitim Yöneticilerinin Görev Yaptığı Kuruma Göre Düşünme Stilleri

DS ile Kurum		İlköğretim (n = 146)		Ortaöğretim (n = 92)		t
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	
İşlevler	Yasama	5.07	1.07	5.26	.92	- 1.41
	Yürütme	5.48	.72	5.72	.74	- 2.52*
	Yargı	5.05	.96	5.41	.91	-2.88**
Formlar	Monarşik	5.01	1.20	5.29	1.08	-1.84
	Hiyerarşik	5.83	.89	5.86	.85	- .28
	Oligarşik	3.95	1.28	4.31	1.07	- 2.23*
	Anarşik	4.18	.96	4.56	.97	- 2.94**
Düzeyler	Global	4.57	1.17	4.86	1.00	- 2.00*
	Lokal	4.12	1.22	4.14	1.20	- .13
Alanlar	İçsel	4.64	1.16	4.89	1.23	-1.56
	Dışsal	5.42	1.05	5.58	1.05	- 1.13
Eğilimler	Liberal	5.36	.89	5.51	.94	-1.24
	Muhafazkar	3.43	1.34	3.79	1.31	- 2.01*

** $p < .01$, * $p < .05$

Tablo 5’de görüldüğü gibi, düşünme stillerinin 13 boyutunda ortaöğretimde görev yapan eğitim yöneticilerinin puan ortalamaları, ilköğretimde görev yapan eğitim yöneticilerinin ortalamalarından daha yüksektir. Anlamlı farklılık bulunan düşünme stilleri Yürütme, Yargı, Oligarşik, Anarşik, Global ve Muhafazakâr düşünme stilleridir. Yürütme düşünme stili alt boyutunda, ortaöğretim yöneticileri ilköğretim yöneticilerinden daha yüksek tercih yapmışlardır ($t = 2.52; p < .05$). Buna göre, ortaöğretimde görev yapan eğitim yöneticiler daha uyumlu, düzenli, verilen talimatları izleyen ve yönlendirilmekten hoşlanan yöneticilerdir. Ortaöğretimde görev yapan yöneticiler Yargı düşünme stilini, ilköğretimde görev yapan yöneticilerden daha fazla tercih etmektedirler ($t = 2.88; p < .01$). Ortaöğretimde görev yapan yöneticiler insanları ve nesnelere değerlendirmekten ve onlar hakkında hüküm vermekten hoşlanan yöneticilerdir. Benzer farklılaşma Oligarşik düşünme stilinde de bulunmuştur ($t = 2.23; p < .05$). Ortaöğretim yöneticileri, aynı anda birden fazla işi yapmayı tercih etmektedirler. Anarşik düşünme stilinde de benzer farklılaşma mevcuttur ($t = 2.94; p < .01$). Anarşik düşünme stilinde problemleri rastgele ele alan bir yaklaşım vardır. Ortaöğretim yöneticileri sistemlerden, yönlendirmelerden ve sınırlamalardan hoşlanmamaktadırlar. Global düşünme stilinde, ortaöğretimde görev yapan yöneticiler ilköğretimde görev yapanlara göre daha fazla bu düşünme stilini tercih etmektedirler ($t = 2.00; p < .05$). Global düşünme stilini tercih edenler, daha önce bahsedildiği gibi, genel çerçeveye ilgilenmekten hoşlanırlar. Ortaöğretim yöneticileri dikkatlerini direk olayın resminin bütününe ve soyut düşüncelere odaklanmaktadır. Benzer şekilde, Muhafazakâr düşünme stilinde, ortaöğretimde görev yapan yöneticiler ve ilköğretimde görev yapan yöneticiler arasında ortaöğretimde görev yapanlar lehine anlamlı bir farklılık vardır ($t = 2.01; p < .05$). Ortaöğretimde görev yapan eğitim yöneticileri işleri alışlagelmiş şekilde ve ayrıntılara inmeden yapmayı tercih etmektedirler.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Eğitim yöneticilerinin düşünme stillerinin çeşitli bağımsız değişkenlere göre incelendiği bu araştırmada, yöneticilerin düşünme stillerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve kurum türü değişkenleri boyutunda farklılaştığı bulunmuştur. Yöneticilerin en çok tercih ettikleri düşünme stilleri Hiyerarşik, Yürütme ve Dışsal düşünme stilleridir. Dolayısıyla, yöneticilerinin okullarda bu üç düşünme stiline uyan davranışları daha fazla sergileyecekleri düşünülmektedir. Yöneticiler Dışsal düşünme stiline de yüksek puanlar vererek günlük hayatlarında başkalarıyla çalışmayı seven sosyal kişiler olduklarını ifade etmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin, en az tercih ettikleri düşünme stilleri Muhafazakâr, Oligarşik ve Lokal düşünme stilleridir. Yöneticilerin çalışma ortamlarında bu düşünme stillerine uyan davranışlardan kaçınma eğiliminde olacakları söylenebilir. Cinsiyet değişkenine göre, Yasama düşünme stilinde istatistiksel anlamda farklılık bulunmuştur. Yaş değişkenine göre, Oligarşik, Lokal ve Muhafazakâr düşünme stillerinde istatistiksel anlamda farklılık bulunmuştur. Eğitim yöneticileri yaşları ilerledikçe aynı anda birden fazla işle ilgilenmeye yönelme eğilimindedirler. İlerleyen yaşları nedeniyle kalan vakitlerini daha verimli bir şekilde değerlendirme isteği, yöneticileri aynı anda birden fazla işi yapmaya yönlendirebilir. Aynı şekilde, çalışmadan elde edilen bulgular ışığında, eğitim yöneticilerinin ileriki yaşlarda birden fazla işi aynı anda ve ayrıntılı bir şekilde yapmaya çalışma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Ayrıca, eğitim yöneticileri yaşları ilerledikçe işlerini geleneksel metotlarla yaparak yenilikten kaçınma eğilimindedirler. Buradan, yöneticilerin kendilerini yenilemeyi tercih etmedikleri sonucu çıkarılabilir. Eğitim yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre düşünme stilleri arasında Oligarşik ve Muhafazakâr düşünme stillerinde farklılık bulunmuştur. Yöneticilerin mesleki kıdemi arttıkça Oligarşik ve Muhafazakâr düşünme stillerini daha fazla tercih etmektedirler. Eğitim yöneticilerinin düşünme stilleri görev yaptığı kurum türü değişkenine göre, ortaöğretimde görev yapan eğitim yöneticileri lehine farklılaşmaktadır Yürütme, Yargı, Oligarşik, Anarşik, Global ve Muhafazakâr düşünme stillerini ortaöğretimde görev yapan yöneticiler daha fazla tercih etmektedirler.

Sonuç olarak, her bireyin kendine özgü bir düşünme stili vardır. Eğitim kurumlarında bireylerin aynı düşünme stiline sahip olmadıkları düşüncesine her zaman yer verilmelidir. Daha sağlıklı sonuçlar için eğitim yöneticilerinin düşünme stillerini etkileyen diğer faktörler de (karar verme stilleri, yönetim tarzları vb.) araştırılmalıdır. Ayrıca cinsiyet değişkenine göre yapılan analizlerin daha güvenilir olması için kadın yönetici katılımcı sayısını artırmak amacıyla örneklem Türkiye genelinden seçilmelidir. Düşünme stilleri boyutunda eğitim yöneticilerinden elde edilen bulguların, diğer alanlarda çalışan yönetici grupları ile karşılaştırılıp, benzerlik ve farklılıkların ortaya çıkarılmasının alan yazına katkı yapacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akkurt, D. (2001). (15. 02. 2007). *Düşünme ve yaratıcılık*, 15.02 2007 tarihinde <http://www.ak-kurt.com/dy.html>. adresinden alınmıştır.
- Arkonaç, S. A. (1998). *Psikoloji zihin süreçleri bilimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Balkıs, M., ve Işıker B. G. (2003). *Üniversite öğrencilerinin düşünme stilleri ile kişilik tipleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Betoret, F. D., (2007). The influence of students' and teachers' thinking styles on student course satisfaction and on their learning process, *Educational Psychology*, 27, 219-234 Apr.
- Buluş, M. (2000). *Öğretmen adaylarında yüklenme karmaşıklığı, düşünme stilleri ve bilişsel tutarlılık tercihinin bazı psikososyal özellikler ve akademik başarı çerçevesinde incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Cano-Garcia, F., & Hughes, E. H. (2000). Learning and thinking styles: An analysis of their interrelationship and Influence on academic achievement. *Educational Psychology*, 20, 413- 430.
- Çubukçu, Z. (2004). *Öğretmen adaylarının düşünme stillerinin öğrenme biçimlerini tercih etmelerindeki etkisi*. 13. Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, Malatya.
- Duru, E. (2004). Düşünme stilleri: Kavramsal ve kuramsal çerçeve. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14, (Kış).
- Fer, S. (2005). Düşünme stilleri envanterinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 433-461.
- Liu, X., Magjuka, R. J. & Lee, S. (2008). The effects of cognitive thinking styles, trust, conflict management on online students' learning and virtual team performance. *British Journal of Educational Technology*, 39, 829-846.

- Mert İ. ve Ergeneli, A. (2003). *Yaratıcılıkta Ned Herrman tarafından geliştirilen dört kadranlı beyin modeline göre, bireylerin düşünme stilleri ile etik değerleri ve içinde buldukları çevrenin etik iklimine ilişkin algıları arasındaki ilişki ve farklılıklar*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Milli Eğitim Müdürlüğü (2006). *İl idareci norm kadro durumu*. İstatistik Bürosu Verileri, 02.01.2006, Tokat.
- Mills, C. W. (1979). *Toplum bilimsel düşünce*. (Çev. Ü.Oskay), Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Palut, B. (2003). *İlköğretim birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin kişisel ve öğretmen rolündeki düşünme stillerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Park, S. K., Park, K. H., & Choe, H. S. (2005). The relationship between thinking styles and scientific giftedness in Korea. *The Journal of Secondary Gifted Education*, 16, 87-97.
- Sofo, F. (2005). The Globalisation of *Thinking Styles*: East Meets West or Never the Twain Shall Meet, *Australian Journal of Adult Learning*, 45, 304-330.
- SPSS Inc. (2000). *SPSS for Windows User's Guide (Version 11.0)* [Paket Program]. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Sternberg, R. J., (1997). *Thinking styles*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (1992). *The Thinking Styles Inventory*. Unpublished Test. Yale University.
- Sünbül, A. M. (2004). *Düşünme Stilleri Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirliği*. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 29, 25-42.
- Vural, R. A. ve Kutlu, O. (2003), "Eleştirel Düşünme: Ölçme Araçlarının İncelenmesi ve Bir Güvenirlik Çalışması", *Çanakkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt : 13 / Sayı: 2.
- Zhang, L. (2000a). Relationship between the Thinking Styles Inventory and Study Process Questionnaire. *Personal and Individual Differences*, 29, 841-856.
- Zhang, L. F. (2000b). Are thinking styles and personality types related? *Educational Psychology*, 20, 271-283.
- Zhang, L. (2001). Thinking styles and personality types revisited. *Personality and Individual Differences*, 31, 883-884.
- Zhang, L. (2002). Measuring thinking styles in addition to measuring personality traits. *Personal and Individual Differences*, 33, 445-458.
- Zhang, L. (2004). Thinking styles: University students' preferred teaching styles and their conceptions of effective teachers. *The Journal of Psychology*, 138, 233-252.
- Zhang, L. F. (2006a), "Thinking Styles and The Big Five Personality Traits", *Personality and Individual Differences* 40, 1177-1187.
- Zhang, L. (2006b). Does student-teacher thinking style match/mismatch matter in students' achievement? *The University of Hong Kong Educational Psychology*, 26, 395-409.
- Zhang, L., (2007). Revisiting *Thinking Styles'* Contributions to the Knowledge and Use of and Attitudes towards Computing and Information Technology, *Learning and Individual Differences*, 17, 17-24.
- Zhang, L., & Higgins, P. (2008). The predictive power of socialization variables for thinking styles among adults in the workplace. *Learning and Individual Differences*, 18, 11-18.
- Zhang, L., & Postiglione, G. (2001). Thinking styles, self-esteem, and socio-economic status. *Personal and Individual Differences*, 31, 1333-1346.

EXTENDED ABSTRACT

The process of thinking can be defined as a transformation of the outside objects and events into internal symbols or a mental representation of knowledge for the purpose of understanding the reality. One of the biggest necessities of mankind in our contemporary time is to develop intellectual qualities that will help him understand whatever is going on within himself or the world outside of him. The meaning of education in this context encompasses enabling higher order thinking skills that are required in creativity and problem solving skills in addition to the transfer of rote knowledge.

When the relevant literature is investigated it becomes evident that there are various theories that bring explanation to thinking styles. One of the most widely accepted theories on the topic is Sternberg's Mental Self-government Theory (Sternberg, 1997) which postulates that human thinking styles are like common government branches and types (i.e., fromalistic, authoritative, legislative, monarchic, hierarchic, or oligarchic) on the face of the earth. The styles that are formulated in the theory are closely related to demographic (e.g., age and gender). According to the theory, people tend to prefer particular thinking styles because they find them more comfortable and suitable to regulate their daily activities. The essence of the theory is that it suggests a thinking profile rather than a single style for any given person.

The present study adopted the thinking styles suggested by Sternberg (1997) and more specifically it used the terminology suggested by Buluş (2000). Thus, there are a total of 13 different thinking styles clustered under five sub-groups (i.e., Functions, Forms, Levels, Scopes, and Leanings; Zhang, 2001).

A detailed review of the literature indicated that there is no pervious study investigating the thinking styles of school administrators. Most literature on the topic focused on teachers, teacher

candidates, or students (e.g., Buluş, 2000; Cano-Garcia & Hughes, 2000; Çubukçu, 2004; Palut, 2003; Zhang, 2004). Therefore, the purpose of the study was to describe the thinking styles and compare them across various independent variables among school administrators. The two sub-problems of the study were “describing the dominant and withdrawn thinking styles” and “investigating whether thinking styles differ across gender, age, tenure, and school type.”

The working population of the study includes principals and assistant principals who were employed in public school in downtown and surrounding villages of Tokat in Turkey. In the working population, there were a total of 675 administrators (Milli Eğitim Müdürlüğü; MEM, 2006). Using convenient sampling method, 241 administrators voluntarily participated in the study. The sample's ages ranged from 25 years to 62 years ($\bar{X} = 4.53$; $SD = 8.22$). Some demographic characteristics of the sample are given in Table 1. The Turkish form (DSE; Fer, 2005) of the original Thinking Styles Inventory (Sternberg & Wagner, 1992) and a personal data form were used to collect the data. Both the original and the Turkish form demonstrated adequate psychometric properties of validity and reliability (i.e., Fer, 2005).

Results are organized to answer the sub-problems of the study. The first sub-problem asked to identify the dominant and withdrawn thinking styles among the school administrators. Table 2 shows means and standard deviation scores across 13 thinking styles. As it can be seen from the table, the most preferred thinking styles are Hierarchical, Legislative, and External; whereas the least preferred ones are Conservative, Oligarchic, and Local. Therefore, it can be concluded that most administrators prefer to organize their jobs according to their importance and follow certain procedures in completing them. On the other hand, principals and assistant principals tend to be modernists who perform more than one job at a given time. It can also be said that administrators avoid details.

The second sub-problem of the study asked to investigate whether thinking styles differed across gender, age, tenure, and school type. Gender comparisons on 13 different thinking styles are performed by Mann Whitney U test and results are given in Table 2. The only significant gender difference across 13 thinking style is that women administrators showed higher preference toward Legislative thinking style, which indicates that women are more modernist, creative and productive. Comparisons across four age groups on 13 thinking styles show that the 25-33 years old group preferred Oligarchic and Local thinking style significantly less than the 43-51 years old group. This finding indicates that as the administrators get older, they tend to diminish their idealistic behaviors and expectations. Similarly, the 34-42 years old group preferred Local thinking style significantly less than the 52 years old or older group. These results indicate that as administrators become more mature, they tend to become more concrete thinkers who enjoy details. In terms of Conservative thinking style, significant differences were found in that the younger age groups preferred this style less compared to 43-51 year old and 52 years old or older group (Table 3). Conservative thinking style persons prefer already established rules and regulations, try to minimize changes, and try not to contradict traditions and customs (Buluş, 2000).

Tenure was another independent variable investigated in the study. Sample was divided into four tenure groups and 13 thinking style differences were investigated (Table 4). In Oligarchic thinking style, the significant differences were found in that administrators who had less tenure preferred this thinking style less compared to those administrators who had longer tenure. In, those administrators who had 10-19 years tenure showed significantly less Conservative thinking style compared to those who had 20-29 years or 30 years or longer tenure. Lastly, those administrators who are working in 9-12 grade schools (i.e., secondary schools) scored significantly higher than those administrators who are working K-8 grade schools (i.e., primary schools) on Legislative, Juridical, Oligarchic, Anarchic, Global, and Conservative thinking styles (Table 5).

In conclusion, much research is necessary to identify what kind of factors influence differences among school administrators in terms of thinking styles. In addition, better gender comparisons would be possible including higher number of women administrators and school administrators should be compared and contrasted with other administrators.